



Evaluatie van de werking en strategische evaluatie van de sectorconvenants

Eindrapport | 16 mei 2025

In opdracht van

Departement Werk en Sociale Economie
Koning Albert II laan 35 (bus 20)
1030 Schaarbeek

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Deze studie werd uitgevoerd door:

Kathy Goffin
Yolène Sempels
Emma De Rouck
Marieke Carpentier

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

Inhoud

Samenvatting	7
1 / Situering en aanpak van de opdracht	7
2 / Resultaten van de proces en outcome evaluatie	9
3 / Resultaten van de instrumentele ontwikkeling	16
4 / Resultaten van de evaluatie van de intersectorale (samen)werking	19
5 / Resultaten van de strategische evaluatie	20
 DEEL 1 Inleiding	 26
1 / Doelstellingen van de opdracht	28
2 / Onderzoeksaanpak van de opstartfase	30
3 / Onderzoeksaanpak van de proces en outcome evaluatie	31
3.1. Doelstelling en evaluatievragen	31
3.2. Evaluatiebenadering	31
3.3. Programmatheorie van het beleidsinstrument sectorconvenants	33
3.4. Aanpak voor dataverzameling en -analyse	36
4 / Onderzoeksaanpak van de instrumentele ontwikkeling	37
4.1. Doelstelling en onderzoeksvragen	37
4.2. Onderzoeksstrategie	37
4.3. Aanpak voor dataverzameling en -analyse	38
5 / Onderzoeksaanpak van de strategische evaluatie	39
5.1. Doelstelling en evaluatievragen	39
5.2. Onderzoeksstrategie	39
5.3. Aanpak voor dataverzameling en -analyse	39
6 / Onderzoeksaanpak voor de evaluatie van de intersectorale samenwerking	41
6.1. Doelstelling en evaluatievragen	41

6.2.	Onderzoeksstrategie	41
6.3.	Aanpak voor dataverzameling en -analyse	41
7 /	Leeswijzer	43
DEEL 2	Evaluatie van de werking van de sectorconvenants	44
1 /	Situering van het beleidsinstrument sectorconvenants	46
1.1.	Het beleidsinstrument sectorconvenants	46
1.2.	Situering van het beleidsinstrument in de bredere sectorwerking	48
2 /	Resultaten van de evaluatie	51
2.1.	Interventies	51
2.2.	Outcomes	73
2.3.	Mechanismen	85
2.4.	Contextfactoren	101
3 /	Conclusies	106
3.1.	Samenvattende conclusies	106
3.2.	Overkoepelende conclusie	120
4 /	Beleidsaanbevelingen om de effectiviteit van het instrument te versterken	121
4.1.	Globale visie op het instrument	121
4.2.	De oproep	125
4.3.	Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling	128
4.4.	Financiering	130
4.5.	Opvolging, evaluatie en monitoring	131
4.6.	Faciliteren van intersectorale werking	133
DEEL 3	Evaluatie van de intersectorale (samen)werking	134
1 /	Intersectorale werking van de SERV	136
1.1.	Deelname aan de intersectorale werking	136
1.2.	Drijfveren om deel te nemen aan de intersectorale werking	138
1.3.	Tevredenheid	143
1.4.	Impact van de intersectorale werking	146

1.5.	Verhouding ISA's van SERV en accountmanagers van DWEWIS	150
2 /	Intersectorale samenwerking	151
2.1.	Deelname aan intersectorale samenwerkingen	151
2.2.	Drijfveren om intersectoraal samen te werken	151
2.3.	Kanalen voor intersectorale samenwerking	152
2.4.	Succesfactoren voor intersectorale samenwerking	154
3 /	Vooruitblik op intersectorale samenwerking in de toekomst	156
3.1.	Thema's voor intersectorale samenwerking	156
3.2.	Kanalen of platformen voor intersectorale samenwerking	157
3.3.	Eigen ambities t.a.v. intersectorale samenwerking	159
4 /	Conclusies	160
4.1.	Conclusies m.b.t. de intersectorale werking	160
4.2.	Conclusies m.b.t. samenwerking tussen sectorfondsen	161
	DEEL 4 Strategische evaluatie	163
1 /	Institutionele analyse	165
2 /	Toekomstverkenning Vlaamse arbeidsmarkt	168
2.1.	Verkenning van de wereld van werk in 2040	168
2.2.	Prioritaire uitdagingen van het arbeidsmarktbeleid	169
2.3.	Centrale lessen voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid	170
3 /	Toekomststrategieën voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid	172
3.1.	Naar een meer coherent sectoraal arbeidsmarktbeleid	172
3.2.	Een bijsturing of een hervorming van het beleidsinstrument sectorconvenants?	176
3.3.	Concepten voor een hervormd beleidsinstrument sectorconvenants	177
	BIJLAGEN	186
B.1	Relevante inzichten uit de literatuur	187
B.1.1	Relevante inzichten m.b.t. outcomes	187
B.1.2	Relevante inzichten m.b.t. mechanismen	187

B.2	Interviewees	189
	B.2.1 Casestudie	189
	B.2.2 Focusgroepen i.k.v. evaluatie intersectorale (samen)werking	190
B.3	Verkennde fiches cases	191
	B.3.1 Houtindustrie	191
	B.3.2 Bedienden	193
	B.3.3 Voedingsnijverheid	196
	B.3.4 Begraffenis	198
B.4	Meetinstrumenten	201
	B.4.1 Interviewleidraden casestudie	201
	B.4.2 Aanpak werksessie klankbordgroep	207
	B.4.4 Aanpak workshop ideegeneratie	209
	B.4.5 Aanpak workshop conceptualisatie	211
	B.4.6 Surveyvragenlijst strategische evaluatie	212
	B.4.7 Aanpak workshop scenario planning	216
B.5	Bronnen	218
	B.5.1 Beleidsdocumenten	218
	B.5.2 Literatuur	218
B.6	Outputs intersectorale werking	220
B.7	Institutionele analyse	223
	B.7.1 Sociaal overleg	223
	B.7.2 Sectoraal (arbeidsmarkt)beleid in Vlaanderen	226
	B.7.3 Federaal sectoraal (arbeidsmarkt)beleid	240
	B.7.4 Provinciaal en lokaal beleid	245
	B.7.5 Europees beleid	246
B.8	Resultaten stakeholdersworkshop rond toekomstverkenning	248
	B.8.1 Scenario A: Technologische Renaissance	248
	B.8.2 Scenario B: Groene Alliantie	252
	B.8.3 Scenario C: Nieuwe Koude Oorlog	257
B.9	Respons enquête intersectorale (samen)werking	260

Samenvatting

1 / Situering en aanpak van de opdracht

HET ONDERWERP VAN DE EVALUATIE: HET BELEIDSINSTRUMENT SECTORCONVENANTS

Via het beleidsinstrument 'sectorconvenants' sluit de Vlaamse Regering sectorale overeenkomsten af met de sectorale sociale partners van deelnemende sectoren. In deze overeenkomsten, die 'sectorconvenants' en 'addenda bij de sectorconvenants' worden genoemd, worden acties opgenomen die de sectoren zullen ondernemen. De acties dienen bij te dragen aan beleidsdoelstellingen binnen decretaal bepaalde thema's (afstemming onderwijs-arbeidsmarkt, diversiteit en inclusie, levenslang leren en competentiebeleid, werkbaar werk, en instroom-zijinstroom-doorstroom-retentie) of aan andere beleidsprioriteiten die de regering naar voor schuift. De Vlaamse overheid verstrekt de sectoren middelen om de afgesproken acties uit te voeren.

DWEWIS is verantwoordelijk voor de voorbereiding, onderhandeling, tussentijdse begeleiding en evaluatie van de sectorconvenants. De SERV is onder andere verantwoordelijk voor de intersectorale werking. Vanuit de sectoren zijn doorgaans de sectorfondsen, paritair aangestuurd door de sectorale sociale partners, het aanspreekpunt voor de accountmanagers. De sectorfondsen voeren de acties uit. Deze acties zijn gericht op werkgevers en de (potentiële) werknemers op werkvloeren in de sector.

VIER ONDERDELEN VAN DE OPDRACHT

De evaluatieopdracht bestaat uit vier deelevaluaties, elk met een eigen focus weerspiegeld in een centrale evaluatievraag:

- ▶ **Proces en outcome evaluatie:** Welke mogelijke outcomes van het instrument sectorconvenants kunnen we definiëren en op welke manier behaalt het instrument de beoogde outcomes en gewenste impact?
- ▶ **Instrumentele ontwikkeling:** Welke opportuniteiten zijn er om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te verhogen?
- ▶ **Evaluatie van de intersectorale (samen)werking¹:** Hoe beoordelen de verschillende stakeholders de werking van de ISA's en hebben de strategieën van de ISA's bijgedragen aan meer intersectorale samenwerking? Op welke domeinen en via welke ondersteuningsmechanismen wordt intersectorale samenwerking het best gefaciliteerd?
- ▶ **Strategische evaluatie:** Gegeven de maatschappelijke evoluties en trends, welke aanpassingen en acties zijn nodig om het sectoraal beleid inzake arbeidsmarkt en het instrument sectorconvenants bij te sturen?

Voor elke deelevaluatie werd een onderzoeksapproach op maat uitgewerkt.

ONDERZOEKSAANPAK VAN DE PROCES EN OUTCOME EVALUATIE

Voor de proces en outcome evaluatie werd een 'theory based outcome evaluation' benadering gekozen, waarbij een programmatheorie van het instrument sectorconvenants wordt opgemaakt en de relevante en centrale delen van de programmatheorie vervolgens afgetoetst worden binnen een selectie van cases. Via deze benadering worden de onderliggende mechanismen die leiden tot de beoogde outcomes expliciet blootgelegd. In plaats van enkel te meten of het instrument werkt, wordt onderzocht hoe en waarom bepaalde effecten tot stand komen.

¹ Dit onderdeel werd gaandeweg toegevoegd aan de evaluatieopdracht (na afronding van de eerste twee onderdelen, en werd parallel met de strategische evaluatie uitgevoerd).

De concrete onderzoeksstappen die werden ondernomen, zijn de volgende:

- In een opstartfase werd de programmatheorie van het beleidsinstrument opgemaakt op basis van een documentanalyse vier verkennende diepte-interviews met betrokken binnen DWEWIS en SERV.
- Een casestudie van 4 cases (4 sectoren met een sectorconvenant), met voor iedere case een gerichte deskstudie, een diepte-interview met de bevoegde accountmanager, een focusgroep met het sectorfonds en de betrokken sectorale sociale partners en een diepte-interview met de sectorconsulent(en).
- Een literatuuranalyse om wetenschappelijke inzichten toe te voegen over mechanismen, voorwaarden en outcomes bij samenwerkingen en overeenkomsten tussen de overheid en middenveldorganisaties of specifiek sectoren.
- Een werksessie met de klankborggroep, waarin een bredere groep sectoren was vertegenwoordigd. De klankborggroep heeft de inzichten uit de casestudie aangevuld en gevalideerd, om te garanderen dat de lessen die getrokken werden geen alleenstaande gevallen zijn, maar herkenbaar zijn voor een bredere groep sectoren.

ONDERZOEKSAANPAK VAN DE INSTRUMENTELE ONTWIKKELING

De fase van de instrumentele ontwikkeling bouwde verder op de proces en outcome evaluatie. De belangrijkste operationele vraagstukken m.b.t. de werking van het beleidsinstrument werden vertaald in designvragen (in de vorm van 'How Might We' vragen), waarvoor oplossingen werden verzameld in twee workshops:

- Een eerste workshop, 'ideegeneratie workshop', met een groep sectorfondsen en een aantal medewerkers van DWEWIS, gericht op het verzamelen, clusteren, versterken en prioriteren van ideeën voor oplossingen.
- De tweede workshop, 'conceptualisatie workshop', met een groep experts waarin verder werd gebrainstormd over de 'How Might We' vragen om tot 'totaaloplossingen' te komen. Er werd verder gewerkt op eerste pistes die in de vorige workshop werden opgeworpen, maar ook nieuwe pistes werden uitgewerkt.

Daarnaast werden twee bijkomende interviews met Nederlandse experts uitgevoerd die bijkomend inzicht boden in de voorliggende vraagstukken.

ONDERZOEKSAANPAK VAN DE EVALUATIE VAN DE INTERSECTORALE WERKING

De onderzoeksaanpak voor de evaluatie van de intersectorale (samen)werking, bestond uit drie stappen:

- Een groepsinterview met de intersectorale adviseurs, waarin de werking, de overlegstructuur en de resultaten van de intersectorale werking werd besproken.
- Een focusgroep met betrokkenen bij DWEWIS, waarin het perspectief van de administratie op de intersectorale werking van de SERV werd gecapteerd..
- Een online bevraging gericht op de sectorfondsen met een sectorconvenant, waarin de ervaringen van de sectorfondsen met de intersectorale werking en hun visie op en ervaring met intersectorale samenwerking in kaart werd gebracht. Via de online survey werden 38 van de 39 sectorfondsen met een sectorconvenant bereikt.

ONDERZOEKSAANPAK VAN DE STRATEGISCHE EVALUATIE

Voor dit strategische luik hanteerden we *strategic foresight*, een gestructureerde aanpak om vooruit te kijken en beter te anticiperen op veranderingen. De aanpak bestond uit vier stappen:

- Omgevingsanalyse: Een brede mapping van het huidige sectorale arbeidsmarktbeleid, over verschillende beleidsniveaus en domeinen heen (hierna 'de institutionele analyse'). Hiervoor gebruiken we naast documentanalyse ook een survey bij de stakeholdergroep, bestaande uit betrokken actoren vanuit diverse Vlaamse beleidsdomeinen en vanuit de interprofessionele sociale partners.

- ▶ Sleutelonzekerheden en mogelijke scenario's identificeren: Identificeren van belangrijke onzekerheden op vlak van maatschappelijke evoluties of trends die invloed kunnen hebben op het sectoraal beleid. Ook hiervoor gebruiken we documentanalyse en de hierboven vermelde survey bij de stakeholdergroep.
- ▶ Toekomstscenario's uitwerken: Mogelijke ontwikkelingen combineren en verdiepen in drie uitgewerkte scenario's die een beeld schetsen van een mogelijke toekomst. Dit gebeurde door het onderzoeksteam o.b.v. de ingewonnen informatie.
- ▶ Beleidsstrategieën formuleren: Op basis van de drie toekomstscenario's, reflecteren op de gevolgen voor de arbeidsmarkt en het beleid, prioriteiten bepalen en beleidsstrategieën ontwikkelen, in een scenario planning workshop met stakeholders.

In wat volgt vatten we de resultaten van elke deelevaluatie achtereenvolgens samen.

2 / Resultaten van de proces en outcome evaluatie

In de proces en outcome evaluatie definieerden we de **interventies** van het instrument sectorconvenants die weergeven hoe het instrument is opgebouwd, bakenden we de **potentiële outcomes** van het instrument af, en identificeerden we de **mechanismen** die een rol spelen om die outcomes potentieel te kunnen bereiken en de **contextfactoren** die helpen begrijpen waarom bepaalde interventies, mechanismen en outcomes op een bepaalde manier en/of al dan niet plaatsvinden.

INTERVENTIES

In het beleidsinstrument sectorconvenants kunnen vijf interventies onderscheiden worden:

1. Een **oproep**, met een inhoudelijk kader en een looptijd van 2 jaar. Er kan gewerkt worden met structurele sectorconvenants en tijdelijke addenda.
2. **Ondersteuning bij de opmaak en de onderhandeling** van de sectorconvenants door het team accountmanagers van DWEWIS.
3. **Financiering** van de sectorconvenants, gebaseerd op vaste parameters eigen aan de sector. Bij het structureel covenant worden enkel personeelsmiddelen gefinancierd (voor sectorconsulenten, waarvoor cofinanciering van de sectoren nodig is). Voor addenda kunnen ook werkingsmiddelen ingezet worden. Er wordt gewerkt met een combinatie van resultaats- en inspanningsfinanciering.
4. **Opvolging, monitoring en evaluatie** van de uitvoering van de sectorconvenants door de accountmanagers van DWEWIS. De evaluatie en monitoring gebeuren in een tussentijdse en een eindrapportering, en sinds deze generatie sectorconvenants voorziet men bij de tussentijdse evaluatie ook een gesprek met de accountmanager. Op basis van deze rapporteringen worden de subsidies uitgekeerd in verschillende schijven.
5. **Faciliteren van de intersectorale werking** door de intersectorale adviseurs van de SERV. Sectorfondsen worden samengebracht op lerende netwerken en op sectorconsulentendagen en de intersectorale adviseurs ondersteunen het opzetten van intersectorale acties.

OUTCOMES

Er worden vijf outcomes van het beleidsinstrument gedefinieerd:

1. De centrale outcome die het beleidsinstrument wil realiseren, is een **effectievere doorwerking van het Vlaams arbeidsmarktbeleid tot bij meer werkgevers en werknemers**. De filosofie achter het beleidsinstrument is dat sectororganisaties een breed bereik hebben van werkgevers en werknemers in hun sector, een brugfunctie vervullen tussen overheid en deze werkgevers en werknemers, en zo de prioriteiten van het Vlaams arbeidsmarktbeleid beter kunnen laten doorwerken tot op de werkvloeren. De

sectororganisaties lijken de doelgroep te kunnen bereiken en de brugfunctie te vervullen voor de werkvloeren die zij (kunnen) bereiken, zeker indien zij deze via persoonlijk contact bereiken. De mate waarin de sectorfondsen effectief impact realiseren op de werkvloeren met hun dienstverlening, kan binnen het kader van dit onderzoek niet in kaart worden gebracht. Daarvoor is een impactevaluatie van de dienstverlening van de sectorfondsen nodig (al is de werking gefinancierd door het sectorconvenant bij de meeste sectoren verweven met de eigen werking, wat een zuivere meting van de impact van het sectorconvenant bemoeilijkt).

2. Door de sectorconvenants komen de **beleidsuitdagingen op de agenda van de sectoren**. Het beleidsinstrument stimuleert de sectoren om rond beleidsthema's aan de slag te gaan waarvoor de sector initieel niet stond te springen, en/of om uitgebreider in te zetten op bepaalde thematieken dan dat het sectorfonds zou doen zonder het sectorconvenant. Dit toont zich sprekend in de evolutie van een aantal sectorfondsen naar loopbaanfondsen. Toch geven een aantal sectorfondsen aan dat het niet de ambitie is van de organisatie om de focus op opleiding sterk te verbreden. Daarnaast kunnen bij sectoren die federaal georganiseerd zijn, uitdagingen prioritair voor het Vlaams beleid, via het sectorconvenant en de addenda, ook in de andere regio's van België meer op de voorgrond komen. Zo maken de sectorale sociale partners soms middelen vrij om bepaalde dienstverlening (en zeker de praktijken die in Vlaanderen goed blijken te werken) te flankeren in de andere regio's. Tot slot kan het sectorconvenant ertoe leiden dat een thema prominent wordt in het federaal sociaal overleg, en op die manier doorsijpelt tot in een federaal CAO.
3. Het sectorconvenant biedt een potentieel platform om de **samenwerking tussen overheid en sectoren te versterken**. Er blijkt in de praktijk echter nog grote marge om dit potentieel effectief te realiseren. Het onderlinge vertrouwen is immers een belangrijke voorwaarde voor versterkte samenwerking, die beperkt vervuld is. Ook biedt het beleidsinstrument een potentieel platform om van elkaar te leren. Het beleid kan meer voeling krijgen met noden van werkgevers en werknemers. Er is echter nog ruimte om het platform te versterken om de feedback van zowel sectorfonds als sectorale sociale partners te capteren en om deze lessen beter te laten doorstromen naar beleid. Omgekeerd kunnen ook de sectoren via de convenantwerking blijven met actuele arbeidsmarktuitleidingen. De mate waarin dit verandering teweegbrengt verschilt tussen sectorfondsen, sommigen maken dankbaar gebruik van de arbeidsmarktinformatie en -kennis die het instrument met zich meebrengt, anderen geven aan zich sowieso al te informeren over dergelijke zaken.
4. Het instrument kan ervoor zorgen dat **sectoren versterkt worden**.
 - Ten eerste omdat het instrument hen stimuleert om op basis van data en analyse een onderbouwde (middel)langetermijnvisie uit te werken. Ook de kennis over werkgevers en werknemers opgedaan aan de hand van de acties in kader van het sectorconvenant dragen bij aan een sterkere visievorming.
 - Ten tweede omdat het sectorconvenant een sterkere gemeenschappelijke visie stimuleert tussen de sectorale sociale partners, die tot een actieplan moeten komen waar alle partners achter staan. Het beleidsinstrument kan ook bijdragen aan een constructieve sectorale sociale dialoog rond gevoelige thema's. De onderhandelingen van het sectorconvenant kunnen een minder beladen context creëren.
 - Ten derde bouwen sectorfondsen- en consultants expertise op rond de thema's die in het instrument naar voor worden geschoven.
 - Ten vierde biedt het beleidsinstrument met haar inhoudelijk kader (wat ervoor zorgt dat sectoren rond dezelfde thematieken aan de slag gaan) en haar intersectorale werking een platform en een context om van elkaars initiatieven en expertise te leren. Via de lerende netwerken en werkgroepen in het kader van de intersectorale werking kunnen ook sectoren of individuele sectorconsulenten met een minder sterk of breed netwerk met de andere sectorfondsen betrokken worden in de intersectorale uitwisseling en het wederzijds leren.

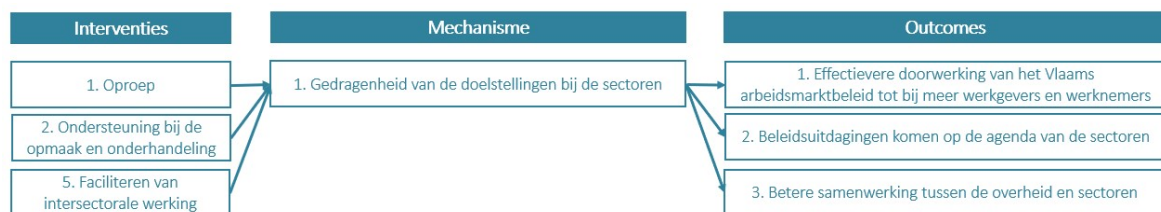
- En tot slot zorgt het sectorconvenant voor een duidelijk kader dat als kapstok kan dienen om de werking van het sectorfonds uit te bouwen, en zorgt het sectorconvenant voor de nodige financiering die voor een deel van de kleinere sectorfondsen een bestaanszekerheid bieden.
5. De intersectorale werking stimuleert een verhoogde samenwerking tussen de betrokken sectoren wat in **schaalvoordelen en efficiëntiewinsten** bij intersectorale initiatieven kan resulteren. Via samenwerking kunnen acties gerealiseerd worden die een sector alleen niet had kunnen opnemen, en kunnen meer relevante acties worden opgezet in het geval het logischer is om een actie over sectoren heen te ontwikkelen.

MECHANISMEN

De evaluatie identificeert 8 mechanismen (met eventuele voorwaarden) die een rol spelen in de manier waarop en mate waarin het instrument sectorconvenant de outcomes kan realiseren.

1. Gedragenheid van de doelstellingen van het sectorconvenant bij de sectoren.

Uit de casestudie blijkt dat wanneer het draagvlak om rond de thema's aan de slag te gaan, aanwezig is, het gemakkelijker is om de sectoren te engageren rond de doelstellingen en verregaandere resultaten op de werkvloeren te realiseren. Het draagvlak is er idealiter niet alleen bij het sectorfonds, maar ook bij de sectorale sociale partners. Bij een aantal sectorfondsen is dit draagvlak van bij de start aanwezig: de missie van het sectorfonds ligt in lijn en evolueert mee met de prioriteiten die naar voor geschoven worden door het beleid. Bij andere sectoren is dit niet het geval voor alle thema's en dient het draagvlak aangewakkerd te worden. Het draagvlak kan aangewakkerd worden en gestaag groeien door de thema's naar voor te schuiven in het kader van de sectorconvenants en de sectorale reflectie rond het thema te stimuleren. Ook via de intersectorale werking kan het draagvlak voor gevoeligere thema's, zoals diversiteit en inclusie, groeien, door sectoren erover samen te brengen. Binnen de oproep wordt het draagvlak versterkt (of kan het versterkt worden) door de vereiste om de doelstellingen van het sectorconvenant te formuleren op basis van een omgevingsanalyse, het eigenaarschap van het sectorconvenant bij de sectoren te leggen en voldoende ruimte te laten om acties op maat in te vullen, te garanderen dat de doelstellingen in de oproep relevant en haalbaar zijn voor de sectoren, een voldoende stabiel kader te bieden voor de sectorconvenants en een looptijd te voorzien die gepast is en aansluit bij de verwachtingen en context (en dus langer is dan de huidige 2-jarige looptijd).



2. Geleidelijke concretisering van de doelstellingen in onderhandeling met de accountmanagers.

Dit is een belangrijk mechanisme omwille van het ontbreken van een vast vooropgesteld kader door de grote verscheidenheid in de contexten van de sectoren. Enerzijds laat deze geleidelijke verduidelijking ruimte om te leren wat er mogelijk en wenselijk is volgens de sectoren, anderzijds werkt men toe (of poogt men toe te werken) naar concretere verwachtingen op basis waarvan de accountmanager de sector, indien nodig, kan aansporen verder te gaan dan initieel voorgesteld. Een voorwaarde is dat er voldoende rekening wordt gehouden met de sectorale eigenheid en de draagkracht van iedere sector. Tegelijkertijd is er nood aan voldoende stroomlijning van de verwachtingen overheen de sectoren, relatief ten opzichte van hun draagkracht. Uitwisseling in het team is voor de accountmanagers daarom erg belangrijk.



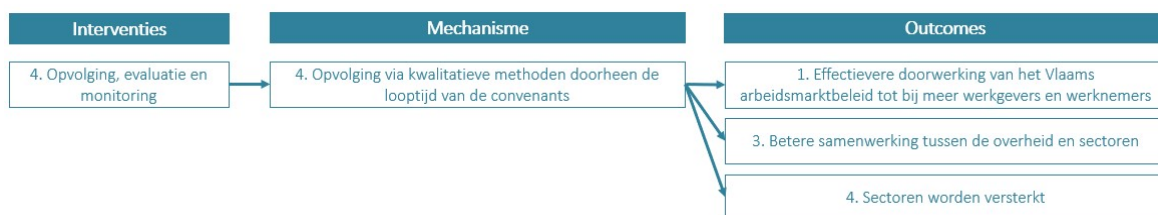
3. Gepaste financieringsmechanismen die de sectoren enerzijds stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen en hen anderzijds voldoende flexibiliteit bieden om acties op te zetten die optimaal aan de noden en doelstellingen van de sector tegemoetkomen.

Er komen aanwijzingen naar voor dat de huidige financieringsmechanismen van het beleidsinstrument de sectoren niet optimaal stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen, omwille van de vaste maximumfinanciering die niet kan uitbreiden bij extra inspanningen en de prominentere plaats voor resultaatsverbintenissen. Daarnaast komt naar voor dat er een knelpunt bestaat in de flexibiliteit die sectoren hebben om binnen de huidige financieringslogica acties op maat van de noden op te zetten. Door de beperkte mogelijkheden om werkingsmiddelen in te zetten en door de de-minimis-maatregel worden sectoren soms verhinderd om een actie in te vullen zoals men dat idealiter zou willen doen. Ook blijkt de financieringslogica mee te bepalen of de keuze voor het structureel covenant of voor een addendum als relevant wordt gezien. De sterkte van het structureel covenant blijkt de zekerheid op langere termijn, de sterkte van een addendum de hogere flexibiliteit en experimenteerruimte. Dit wijst erop een doordachte financieringslogica die de nodige flexibiliteit en/of zekerheid biedt, coherent met de uitdaging die voorligt, een potentieel mechanisme is voor de effectieve werking van het beleidsinstrument.



4. Opvolging via kwalitatieve methoden doorheen de looptijd van de convenants.

Uit de analyse komen aanwijzingen naar voor dat de opvolging en evaluatie via SMART-indicatoren niet volstaat, en opvolging via kwalitatieve informatie nodig is om een volledig en correct beeld te scheppen van de realisaties van de sectoren in lijn met de doelstellingen in het sectorcovenant, en om rekening te houden met onvoorziene contextfactoren. Deze 'kwalitatieve' opvolging zou meer ruimte maken voor inhoudelijke dialoog en het zo mogelijk maken om meer diepgaand inzicht te krijgen in de voortgang en de impact van de activiteiten. Ook bijsturing indien dit gaandeweg nodig blijkt, wordt via kwalitatieve opvolging gemakkelijker. Voor accountmanagers zou deze kwalitatieve opvolging toelaten om diepgaander te leren over de werking van de sector en over de effectiviteit van initiatieven van het sectorfonds. Lessen voor beleid en voor nieuwe generatie sectorconvenants kunnen zo potentieel beter meegenomen worden. Tot slot zou de combinatie van een (beperkter aantal) SMART indicatoren en kwalitatieve opvolging de administratieve last voor zowel sectorfonds als accountmanagers kunnen verminderen. Voorwaarde bij dit potentieel mechanisme is dat de sector openheid toont naar de accountmanager toe. De controlerende rol van de accountmanager kan dit potentieel verhinderen. In de praktijk zien we verschillen in de mate waarin de sectoren deze openheid tonen.



5. Goede samenwerkingsrelatie tussen de sectoren en de Vlaamse regering en overheid.

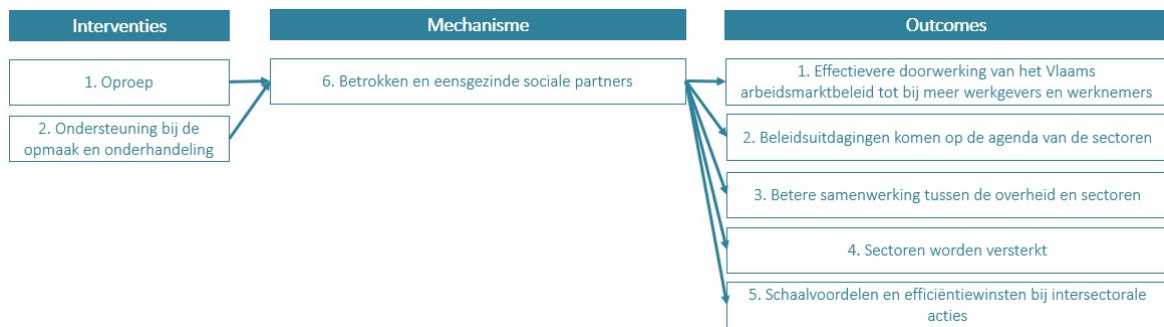
Voor een goede samenwerkingsrelatie blijkt het belangrijk dat zowel accountmanager als sectorfonds een brugfunctie vervullen. Een deel van de accountmanagers blijkt de brugfunctie tussen sector en de rest van de overheid (en verder de regering/het kabinet) bewust te willen vervullen. Dit blijkt te lukken wanneer de sectorfondsen het gevoel krijgen dat de accountmanager actief luistert, belangstelling en vertrouwen toont, en in gesprek gaat wanneer bepaalde acties niet zoals voorzien zijn kunnen verlopen. Belangrijke voorwaarde voor het succesvol vervullen van deze functie is dat de accountmanager kennis heeft over en voeling heeft met de sector. Ook blijken de sectorfondsen van de ('good practice') cases een brugfunctie te vervullen tussen overheid en de sectorale sociale partners. Ze enthousiasmeren de sectorale sociale partners over de beleidsthema's en brengen daarnaast zorgvuldig de visie van de sociale partners in in het sectorconvenant. Om deze brugfunctie optimaal te vervullen, is het belangrijk dat de betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemersorganisaties in de aansturing van het sectorfonds gegarandeerd is. Deze paritaire aansturing maakt het sectorfonds voor de overheid immers een 'neutrale' partner. Andere voorwaarden zijn dat de sectorconsulenten beschikken over een goede kennis van de beleidsthema's en over een sterke voeling met de sector, en de aanwezigheid van een sterke trekker bij het sectorfonds die erin slaagt om de sectorale sociale partners te enthousiasmeren.

Daarnaast blijkt het belangrijk dat er via constructieve wederzijdse dialoog en met vertrouwen wordt samengewerkt tussen sectoren en overheid. In de praktijk lijken beiden vanuit het standpunt van de sectoren onvoldoende aanwezig.



6. Betrokken en eensgezinde sectorale sociale partners is een volgend mechanisme. Betrokkenheid van de sectorale sociale partners bij de opmaak en de opvolging van het convenant blijkt erg belangrijk om draagvlak bij deze actoren te creëren (cf. Mechanisme 1 - Gedragenheid van de doelstellingen). Hoewel de sectorale sociale partners van de sectoren in de casestudie een sterke betrokkenheid tonen (en in grote mate ook engagement voor de acties in het sectorconvenant), blijkt deze betrokkenheid niet bij alle sectoren in even sterke mate aanwezig. Bij verschillende sectoren ondertekenen de sectorale sociale partners enkel het convenant en zijn ze verder niet betrokken – tenzij bepaalde thema's dicht aan het sociaal overleg in de sector raken. Om betrokkenheid van de sectorale sociale partners te kunnen realiseren, is het belangrijk dat de sectoren voldoende tijd hebben om zaken op sectorniveau te bespreken.

Daarnaast is eensgezindheid tussen de sectorale sociale partners een sterkte, omdat dit de positie van de sectorconsulent en/of het sectorfonds versterkt. Bij een gedeelde visie en vertrouwen tussen de sectorale sociale partners onderling, geeft men gemakkelijker een mandaat aan het sectorfonds om de onderhandeling met de overheid aan te gaan. Dit vergemakkelijkt het onderhandelingsproces met het departement WEWIS en men komt gemakkelijker tot ambitieuzere doelstellingen in het convenant. Ook kan men flexibeler intersectoraal samenwerken en beleidsmatige input geven. De mate waarin deze eensgezindheid aanwezig is en het mandaat aan de sectorfondsen wordt gegeven, varieert tussen sectoren en tussen thema's. Samenwerking over een lange periode kan bijdragen tot meer vertrouwen en mandaat voor het sectorfonds.



7. Een ander mechanisme dat een rol speelt in de mate waarin sectoren samenwerken en kennis delen, is de **sterkte van de intersectorale werking**. De facilitering van de intersectorale werking door een ondersteunende actor die de sectoren vertrouwen blijkt belangrijk voor de effectiviteit van de intersectorale werking. Door de aanwezigheid van facilitators worden sectoren ontlast en wordt er meer of sneller tot concrete acties overgegaan. Er komen aanwijzingen naar voor dat de facilitering 'ondersteunend' en bottom-up ingestoken dient te zijn, vertrekkend vanuit de intrinsieke motivatie van sectoren voor samenwerkingsopportuniteiten en gericht op het stimuleren van deze intrinsieke motivatie door te inspireren rond nieuwe thema's, opportuniteiten of samenwerkingen met 'nieuwe' sectoren. Daarnaast blijkt het een sterkte dat de facilitering door een partij wordt opgenomen die als neutraal wordt gepercipieerd door de sectoren, zodat deze partij het vertrouwen van de sectoren geniet. De SERV heeft deze neutraliteit voor de sectoren. Het vertrouwen in de facilitator blijkt een belangrijk uitgangspunt om de verscheidenheid aan perspectieven en belangen samen te kunnen brengen, om het engagement voor de initiatieven van de intersectoraal adviseurs te winnen, en in een open sfeer te kunnen brainstormen over waardevolle initiatieven.



8. **Goede inbedding in en coherentie met het breder beleid** is een laatste mechanisme voor de effectieve werking van het beleidsinstrument. Omdat heel wat uitdagingen en bijbehorende acties van het sectorconvenant het beleidsdomein Werk overschrijden, is het belangrijk om voldoende draagvlak te hebben voor het instrument bij andere Vlaamse beleidsdomeinen. De betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep is daarvoor in theorie een grote troef. De ambtelijke werkgroep neemt de voorstellen van de sectoren voor nieuwe convenants door en geeft eventueel feedback. Echter, in de praktijk wordt de betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep niet door alle sectoren voldoende gezien. De minimale vertegenwoordiging van actoren uit de ambtelijke werkgroep op de pitchmomenten bleek niet gegarandeerd. De coherentie van het sectorconvenant met flankerend beleid wordt als een meerwaarde gezien om synergiën te realiseren tussen de inspanningen. Volgens de sectoren is de aansluiting met flankerend beleid (bv. ESF-oproepen, oproepen vanuit FOD WASO) in de praktijk echter nog onvoldoende.

Ook een **flankerend aanbod in de markt of in overheidsmaatregelen** is belangrijk om een end-to-end dienstverlening rond de thema's van het sectorconvenant te realiseren. Heel wat sectoren doen beroep op gesubsidieerde tewerkstellingsmaatregelen of verwijzen door naar aanbieders op de markt die een ondersteuningstraject op de werkvloer kunnen bieden. Dit complementair, flankerend aanbod is voor de sectoren erg belangrijk om een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen verlenen, gezien de sectorfondsen de gespecialiseerde dienstverlening immers niet volledig zelf kunnen aanbieden.



CONTEXTFACTOREN

We identificeerden contextfactoren op micro-, meso- en macroniveau die helpen te begrijpen waarom bepaalde interventies, mechanismen en outcomes op een bepaalde manier en/of al dan niet plaatsvinden.

- ▶ Op **microniveau** gaat het over de kennis, competenties, ervaring, aanpak, interesses, en/of werklast van de accountmanager, de sectorconsulent, de trekker van het sectorfonds, de intersectoraal adviseurs en de betrokken vanuit de sectorale sociale partners.
- ▶ Op **mesoniveau**, op **niveau van het sectorfonds**, gaat het over de typologie van het sectorfonds, diens capaciteit, de ervaring met de sectorconvenants en de interne werking.
- ▶ Nog op **mesoniveau**, op **niveau van de sectorwerking** (sectorfonds en sectorale sociale partners), gaat het over de regionale of federale organisatie van de sector, de relatie tussen het sectorfonds en sectorale sociale partners, de relatie tussen de sectorale sociale partners onderling en voldoende betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemerszijde.
- ▶ Op **macroniveau** spelen andere overeenkomsten met en subsidiekanalen voor de sectoren, en belangrijke beleidstrends en -prioriteiten een rol in de werking van het beleidsinstrument.

OVERKOEPELENDE CONCLUSIE

Overkoepelend concluderen we dat er verschillende visies zijn op het beleidsinstrument sectorconvenants, wat de effectiviteit van het beleidsinstrument belemmert:

- ▶ Enerzijds is er een tendens naar een visie op het instrument als een **hiërarchisch sturingsinstrument**, met een principal-agent-verhouding. De sectoren (agents) ontvangen overheidsfinanciering, en de regering (principaal) verwacht daarvoor in return dat ze zich inzetten voor de beleidsdoelstellingen.

De visie toont zich voor een deel in de opbouw van het instrument en hoe deze evolueert naar striktere sturing op resultaat. Er is verhoogde focus op resultaatsverbintenissen en - financiering. Het aantal decretaal bepaalde thema's is gestegen van 3 naar 5 thema's (die tot op het moment van deze evaluatie alle 5 als verplicht worden gezien). Het kader waarin men dient te werken, is doorgaans ruim, maar werd bv. bij de addenda non-discriminatie en inclusie erg strikt ingevuld. De opvolging van de convenants gebeurt voornamelijk door controle van de outputs met zeer beperkte ruimte voor inhoudelijke dialoog of bijsturing.

- ▶ De sectoren zien het covenant in grote lijnen als een **instrument om het partnerschap tussen overheid en sectoren** vorm te geven. De sectoren willen zich via het sectorcovenant inzetten voor gedeelde doelstellingen, in samenwerking met de overheid.

Die visie toont zich in de weerstand van de sectoren over sturing vanuit de overheid via resultaatsfinanciering, gedetailleerde monitoring en evaluatie, via een te strikte invulling van het oproepkader, ... De sectoren vragen meer flexibiliteit, vertrouwen, en evenwaardigheid in de relatie met de overheid/regering. De sectoren benadrukken dat zij in een aanzienlijke cofinanciering voorzien (waarop de overheid/regering echter geen inzage krijgt).

De context van het beleidsinstrument en de geïdentificeerde mechanismen voor de effectieve werking van het instrument zijn noch kenmerkend voor de werking van een eenzijdig sturingsinstrument met een sterke hiërarchie, noch voor die van een partnerschapsrelatie zonder hiërarchie. Gegeven de context en doelstellingen van de sectorconvenants situeert een meer effectief model zich daartussen, bij een meerzijdig sturingsinstrument.

3 / Resultaten van de instrumentele ontwikkeling

Op basis van de inzichten uit de proces en outcome evaluatie formuleerden we beleidsaanbevelingen om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te versterken.

Er is nood aan een **expliciete keuze in de visie op het instrument** die helder is voor de betrokken partijen. De verschillende visies die momenteel op het instrument heersen, zorgen voor wrijving en uiteenlopende verwachtingen. Om de effectiviteit van het beleidsinstrument te maximaliseren, blijkt een model van meerzijdige sturing het meest gepast. Immers, de samenwerking tussen regering/overheid en sectoren (waarin verschillende partijen een rol spelen: werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en sectorfondsen) is bovenal een samenwerking waarin diverse belangen verzoend dienen te worden. De pluriformiteit (of heterogeniteit) tussen de sectoren is groot en een aanpak op maat is vereist. De sectoren stellen zich relatief gesloten op en zijn beperkt ontvankelijk voor sturing vanuit de overheid. Verder is de overheid voor het bereiken van werkgevers en werknemers (zeker in Kmo's) afhankelijk van sectororganisaties en zijn heel wat sectororganisaties deels afhankelijk van overheidsfinanciering en -maatregelen.

Het instrument dient consequent aan de keuze voor het sturingsmodel opgebouwd te worden. Deels is de huidige opbouw van de sectorconvenants in lijn met de opbouw van een meerzijdig sturingsinstrument, maar niet consequent. Voor elk van de interventies die deel uitmaken van het beleidsinstrument, werden aanbevelingen ter versterking van de effectiviteit van het beleidsinstrument geformuleerd, in lijn met een meer consequente opbouw van het instrument als een meerzijdig sturingsinstrument.

DE OPROEP

- ▶ **Maak een doordachte keuze over de scope van het structureel sectorconvenant.** We bevelen daarom aan om een goede afweging te maken van de thema's en acties die in scope liggen van het structureel sectorconvenant. Dit zijn idealiter thema's en acties waarvoor de overheid de afhankelijkheid van de sectoren erkent, waarvoor het beleid het belangrijk acht dat een professionele dienstverlening t.a.v. werkgevers en (potentiële) werknemers wordt uitgerold, en waarrond de overheid op (middel)lange termijn met de sectoren wil samenwerken.
- ▶ **Garandeer coherentie met initiatieven van belendende beleidsdomeinen.** In het bijzonder gaat het om afstemming binnen Departement WEWIS (ESF-programma, innovatiebeleid, productiviteitsagenda², ...) en met Departement onderwijs. Ook afstemming met en betrokkenheid van VDAB vanuit haar rol als loopbaanregisseur en met haar sectorale werking is essentieel.
- ▶ **Blijf een breed kader hanteren en laat de (impliciete) verplichting om rond alle vijf thema's te werken los.** Door de grote weerstand van sectoren tegen sturing zijn ze enkel receptief voor sturing van de overheid dat binnen het eigen werkingskader past.³ Hoewel we de inspanningen om het draagvlak rond moeilijkere thema's te doen groeien als een centraal onderdeel zien van de effectieve werking van de sectorconvenants, is het weinig effectief om thema's waarvoor (nog) geen draagvlak gevonden kan worden, op te leggen aan de sectoren.
- ▶ **Geef meer gewicht aan het VESOC-overleg over het kader vastgelegd in de oproep.** Deze stap is een sterke hefboom om de diverse belangen van de regering en van de sectorale sociale partners in de sectorconvenants te kunnen verzoenen.

² Cf. regeerakkoord 2024-2029

³ Cf. Bruin & Ten Heuvelhof p. 28-41, in Troupin & Verhoest, 2007: "De te sturen actoren zijn soms nauwelijks ontvankelijk voor sturing door de overheid; ze zijn relatief gesloten. (...) De organisaties zijn zelf-referentieel: ze hebben een gekleurd beeld van de omgeving. De te sturen actoren zullen dus slechts gevoelig zijn voor stuursignalen die binnen het eigen referentiekader passen. Willen deze instrumenten [met geslotenheid van de te sturen actoren] toch enig effect sorteren dan zullen ze moeten aansluiten bij het referentiekader van de te sturen actor."

- **Verleng de looptijd** en zet de sectorconvenants op als legislatuurconvenants.
- **Maak een doordachte keuze voor het inzetten van addenda bij de sectorconvenants.** Garandeer dat addenda consequent ingezet worden om een impuls te geven rond een specifiek thema dat tijdelijk of plots prioritair wordt voor het beleid, ten gevolge van een nieuwe externe uitdaging, en waarvoor innovatie en leren nodig is.

ONDERSTEUNING BIJ DE OPMAAK EN ONDERHANDELING

- **Maak van de onderhandeling een moment van strategische dialoog.** Hoewel de onderhandeling wel moet resulteren in een convenant waarin duidelijke afspraken worden gemaakt m.b.t. doelstellingen en hoe deze opgevolgd zullen worden, bevelen we aan om in de onderhandelingsfase meer nadruk te leggen op het maken van verbindingen en het toewerken naar een consensus. Creëer ruimte in de onderhandeling voor strategische dialoog tussen accountmanager en sectorfonds. Maak in de onderhandelingsfase afspraken over hoe de werkrelatie met het sectorfonds vormgegeven kan worden. Bevraag, ken en erken als accountmanager de verschillende belangen van de verschillende betrokken actoren in de sector, ga dieper in op 'hoe' de sector bepaalde doelstellingen wil bereiken, waarom men voor een aanpak kiest, en welke mogelijke uitdagingen of risico's men ziet. Doe suggesties vanuit de eigen expertise en breng goede praktijken vanuit ervaringen van andere sectoren in.
- **Betrek de verschillende betrokken partijen in een krachtig pitchmoment.** Het pitchmoment dat in de laatste generatie sectorconvenants werd toegevoegd aan het proces van opmaak en onderhandeling van de convenants, kan een geschikt kader bieden om een ontmoeting tussen de verschillende betrokken partijen (sectorfonds, sectorale sociale partners en alle relevante overheidspartijen) mogelijk te maken. Verbeter de coherentie van het beleidsinstrument met andere initiatieven vanuit belendende beleidsdomeinen die raken aan de werking van sectoren i.k.v. de sectorconvenants en garandeer een return on investment voor de actoren uit deze andere beleidsdomeinen en overheidsagentschappen, zodat aanwezigheid meer gegarandeerd wordt. Zorg dat er ruimte is voor de sectorale sociale partners om hun prioriteiten en visie in te brengen in de dialoog. Ook raden we aan om alle sectorale sociale partners niet alleen bij het pitchmoment, maar ook bij alle andere stappen in het onderhandelingsproces expliciet uit te nodigen en de meerwaarde van hun aanwezigheid en betrokkenheid in de verf te zetten.
- **Ontwikkel een flexibel kader met niveaus gebaseerd op ervaring van het sectorfonds.** Een mogelijke piste die we voorstellen, is om voor ieder thema een illustratief kader uit te werken voor startende, gevorderde en expertsectoren. In dit niet-bindende kader kan naargelang het ervaringsniveau een indicatie worden gegeven van het verwachte niveau van de doelstellingen die de sector opneemt rond het thema (bijvoorbeeld: starter - doelstellingen op niveau van noden verkennen en sensibiliseren, gevorderde - doelstellingen op niveau van aanleren/opleiden, expert - doelstellingen op niveau van gedragsverandering of organisatieverandering) en inspiratie wordt geboden naar mogelijke acties of dienstverlening. Het ambitieniveau voor sectoren met reeds een sterk uitgebouwde werking rond bepaalde thema's kan zo hoger liggen dan voor sectoren die een werking rond een bepaald thema van nul moeten opstarten. Op die manier kan rekening gehouden worden met de draagkracht van sectoren, maar kan tegelijkertijd meer handvaten geboden worden voor de onderhandeling – zowel voor de accountmanager als voor de vertegenwoordiger van de sector (vaak de directeur of een sectorconsulent van het sectorfonds).
- **Voorzie voldoende hefboomen om het draagvlak voor 'moeilijkere' thema's aan te wakkeren.** Zet goede praktijken van sectoren in de kijker en voorzie hierover uitwisseling, via de inspiratiesessies en inspiratiefiches, de inbreng van de accountmanagers in de onderhandeling, en uitwisseling via de intersectorale werking. Vraag ook in de toekomst om het actieplan opgenomen in de sectorconvenants op te bouwen op basis van een omgevingsanalyse en -strategie. Bied mogelijkheden aan om een 'startersmodule' te kiezen bij thema's die nieuw zijn voor de sector, zodat het thema op een laagdrempelige manier verkend kan worden en het draagvlak bij de verschillende sectorale sociale partners gestaag kan groeien.

FINANCIERING

- ▶ **Maak van transparantie in de cofinanciering een vereiste.** Een veelgehoord argument vanuit de sectoren om hun weerstand tegen overheidssturing en een hiërarchische relatie met de overheid te rechtvaardigen, is de aanzienlijke cofinanciering die zij bijdragen aan de uitvoering van de acties binnen het sectorconvenant. De overheid heeft momenteel echter geen inzicht in de omvang van deze cofinanciering. Transparantie in de financiële bijdrage van de sectoren is cruciaal om afstand te nemen van de principal-agent verhouding, het vertrouwen te versterken en om de belangen van de sectoren een evenwichtige positie binnen het instrument te geven. Daarom pleiten we ervoor om transparantie in de door sectoren opgelegde cofinanciering als vereiste te stellen bij het afsluiten van het convenant. Er dient nagegaan te worden of het mogelijk is voor de sectoren om hier exacte bedragen op te plakken, dan wel dat dit eerder in grootteorde verduidelijkt kan worden.
- ▶ **Zorg voor maximaal stimulerende financieringsmechanismen via een mix van basis-, inspannings- en resultaatsfinanciering.** We bevelen dan ook aan om de financiering op te bouwen uit een blok met basisfinanciering voor elke sector, onafhankelijk van het aantal thema's dat wordt opgenomen; modulaire blokken met bijkomende financiering per thema dat de sector opneemt (gebaseerd op minstens 75% inspanningsfinanciering) en een eventuele financiële bonus die kan toegekend worden indien het sectorfonds de aanbevelingen van de visitatiecommissie ter harte neemt en zelf verbeteringen en verdiepingen voorstelt. De grootte van de sector en het aantal Kmo's in de sector (en eventueel andere relevante variabelen eigen aan de sector) kunnen de schaalgrootte van ieder blok bepalen.
- ▶ **Overweeg om flexibiliteit te verhogen door de overheidsfinanciering ook aan te kunnen wenden voor werkingskosten.** Door vrijheid te geven aan de sectoren om de financiering voor zowel sectorconsulenten als werkingskosten in te zetten, wordt meer flexibiliteit geboden om acties op te zetten op maat van de uitdagingen in de sector. Er zijn echter ook enkele tegenargumenten: door overheidsmiddelen uitsluitend beschikbaar te stellen voor sectorconsulenten, wordt de cofinanciering van de sectoren impliciet sterker gegarandeerd.

OPVOLGING, EVALUATIE EN MONITORING

- ▶ **Creëer meer ruimte voor inhoudelijke dialoog tussen accountmanager en sector.** Minimaliseer de tijdsbesteding aan monitoring door het aantal inspannings- en resultaatsverbintenissen te reduceren. Blijf inzetten op minimale rapporteringsvereisten door minder (uitgebreide) schriftelijke rapportering te vragen. Voorzie bij een verlengde looptijd meer tijd tussen de rapporteringsmomenten, en creëer zo meer ruimte voor inhoudelijke dialoog en regelmatige feedbackmomenten.
- ▶ **Leg de verantwoordelijkheid voor het meten van de impact bij de sectoren.** Een uitdaging van het beleidsinstrument is dat de impact beperkt in kaart wordt gebracht. Er is beperkt zicht op de impact van de dienstverlening van sectorfondsen t.a.v. de doelgroepen. Door de sectorfondsen de nodige tools aan te reiken om een dergelijke impactmeting zelf uit te voeren (bv. een instrument zoals [het EDBI instrument](#) dat toegepast wordt op begeleiding van werkgevers/werknemers door sectorfondsen) en door hierover afspraken te maken bij de onderhandeling van het convenant, kan de verantwoordelijkheid voor de impactmeting bij de sectoren worden gelegd en worden de sectorfondsen impliciet aangestuurd op continu leren en bijsturen naar aanleiding van de resultaten. De lessen die een sector uit deze impactmetingen trekt, kunnen vervolgens gedeeld worden zowel met de accountmanagers als met andere sectoren in de intersectorale werking.
- ▶ **Organiseer visitatiecommissies om het continu en wederzijds leren nog sterker te stimuleren.** Aanvullend kan een evaluatie door een visitatiecommissie worden georganiseerd. De inzet van een visitatiecommissie kan een grote meerwaarde betekenen, omdat de commissie als objectieve partij de belangen van meerdere stakeholders kan evalueren en beoordelen, alsook het collectief leren en de sturing op basis van reputatie kan bevorderen. Ook stimuleert de voorbereiding van de visitatiecommissie zelfreflectie bij de sector. Niet alleen de werking van het sectorfonds, maar ook de rol van de sectorale sociale partners en van de accountmanager kunnen tot de scope van de evaluatie van de visitatiecommissie worden gerekend. De

samenstelling van de commissie is essentieel voor de betrouwbaarheid van de beoordeling. De commissie dient divers te zijn samengesteld uit een brede poule actoren (academici, consultants, praktijkactoren, ...).

FACILITEREN VAN INTERSECTORALE WERKING

- **Blijf investeren in de intersectorale werking.** De SERV lijkt een goede partij om de intersectorale werking op te nemen, gezien zij het vertrouwen van de sectorfondsen genieten.

Bovenstaande lijst van suggesties vat de aanbevelingen samen om de werking van het beleidsinstrument sectorconvenants, vertrekkend vanuit het huidige opzet van het instrument, verder te versterken.

4 / Resultaten van de evaluatie van de intersectorale (samen)werking

Er is een grote appreciatie voor de intersectorale werking van de SERV. De deelname aan en de tevredenheid over de activiteiten van de intersectorale werking is hoog. De grote meerderheid van de sectorfondsen is tevreden over de ondersteuning, de duidelijke communicatie en opvolging, het structureren van het overleg tussen de sectorfondsen, het opnemen van de trekkende rol, de verbindende rol die de ISA's opnemen tussen de diverse sectoren, en hun expertise en professionaliteit. De ISA's worden gezien als goed geplaatst om samenwerking te faciliteren, omdat zij door de sectorfondsen als 'neutraal' en 'nabij' worden gezien. Ook de medewerkers van DWEWIS appreciëren de intersectorale werking om intersectorale initiatieven te realiseren en om het draagvlak voor beleidsdoelstellingen bij de sectoren te versterken. Wel varieert de meerwaarde volgens de betrokkenen bij DWEWIS overheen de thema's: bij het thema levenslang leren en competenties wordt die minder gezien. Tot slot is er via de ISA-werking een duidelijk aanspreekpunt voor de beleidsmedewerkers om het overleg tussen beleid & sectoren te faciliteren en ervaringen vanuit de sectoren te capteren.

Toch komen ook enkele knelpunten naar voor. Belangrijkste aandachtspunt bij de intersectorale werking is om structuur, transparantie en stroomlijning te brengen in de grote hoeveelheid aan vergaderingen en overlegplatformen. Ook is het een aandachtspunt om voorbij het vergaderen, voldoende snel tot concrete acties over te gaan. Ook leeft de vraag om de intersectorale werking voldoende bottom-up te organiseren. De sectorfondsen bieden veel weerstand tegen te veel sturing in hun intersectorale samenwerking (bv. via de resultaatsverbintenis gekoppeld aan intersectorale samenwerking). De nieuwe overlegstructuur voorziet een 'strategisch overleg' en een 'klankbordgroep' waarin de directeurs van de sectorfondsen mee de richting van de intersectorale werking kunnen uitstippelen, waardoor de gezamenlijke visie-opbouw rond intersectorale samenwerking en het eigenaarschap van de sectorfondsen over de intersectorale samenwerking nog verder versterkt worden. Tot slot is de intersectorale samenwerking voor kleine sectorfondsen niet evident om bovenop de eigen engagementen in het sectorconvenant te nemen. Het is en blijft zoeken om de intersectorale werking voldoende toegankelijk te maken voor kleine sectorfondsen met beperkte capaciteit.

De intersectorale werking van de SERV zorgt volgens de sectorfondsen voor meer kennisdeling en voor meer (en meer efficiënte) intersectorale samenwerking. Wel kan het een uitdaging zijn om het effectieve 'werk' voldoende onder de sectorfondsen zelf te verdelen (en niet te veel bij de ISA's zelf te laten). Wat de intersectorale werking ook nog sterker zou kunnen doen, is het opbouwen van gezamenlijke visies en strategieën rond arbeidsmarkttuitdagingen, en daar een coherente intersectorale aanpak aan koppelen. De outputs die uit de intersectorale werking resulteren, lijken nog enigszins versnipperd naast elkaar te bestaan.

Het is belangrijk om de context van de intersectorale werking mee te nemen bij het evalueren van haar impact. De korte looptijd van de sectorconvenants (2 jaar) vormt een drempel om langetermijnvisievorming te stimuleren. Daarnaast is de intersectorale werking een onderdeel van een beleidsinstrument dat sterk sectoraal is ingestoken, waardoor het voor een intersectorale werking niet evident is om de sectoren te overtuigen om gezamenlijke visies

en strategieën rond de arbeidsmarkttuitdagingen uit te werken en daar een intersectoraal coherent actieplan aan te koppelen, noch om de initiatieven in kader van de intersectorale werking prioriteit te geven in de capaciteit die het sectorfonds voor het geheel van de initiatieven i.k.v. de sectorconvenants ter beschikking heeft. De impact van de intersectorale werking is afhankelijk van de mate waarin intersectorale samenwerking als prioriteit voorop wordt gesteld in het beleidsinstrument sectorconvenants.

De mate waarin en de intensiteit waarmee sectorfondsen samenwerken, varieert. Sommige sectorfondsen hebben een sterkere samenwerkingscultuur dan andere. Ook de mate waarin een sector vasthoudt aan de grenzen van de eigen sector, het belang van de sectorspecifieke karakter van de uitdagingen benadrukt, en de eigen sectorale werking vooropstelt, varieert. Minimaal lijken de sectorfondsen in de meerwaarde van intersectorale samenwerking te geloven voor de thema's waarin zij zelf zoekende zijn en nog geen eigen uitgewerkte (en paritair gedragen) aanpak voor hebben ontwikkeld. Uitwisseling en expertisedeling blijken de belangrijke drijfveren om intersectoraal samen te werken. Door intersectorale uitwisseling, kan men de eigen sectorale werking versterken. Voor een deel van de sectorfondsen gaat het verder: zij geloven dat intersectorale samenwerking belangrijk is vanuit de overtuiging dat een heel aantal arbeidsmarktthema's de grenzen van de eigen sector overschrijden.

Een geëngageerde trekker wordt als dé belangrijkste succesfactor voor intersectorale samenwerking aangeduid.

De trekker zorgt dat er effectief overgegaan wordt tot actie en zorgt voor structuur in de samenwerking en de communicatie tussen de betrokken partners. Daarnaast is een gemeenschappelijke doelstelling enorm belangrijk. In die zin wordt veelvuldig aangehaald dat intersectorale samenwerking enkel relevant is wanneer sectoren met gelijkaardige uitdagingen te maken hebben. Het respect voor de sectorale eigenheid is belangrijk voor de sectorfondsen, ook in samenwerking. Men vindt dan ook dat intersectorale samenwerking niet opgelegd mag worden. De samenwerking moet een praktische meerwaarde inhouden voor elke partner. Daarbovenop worden wederzijds vertrouwen en financiële ondersteuning voor de samenwerking als belangrijke succesfactoren voor geslaagde intersectorale samenwerking gezien.

De intersectorale werking van de SERV is zeker niet het enige maar lijkt wel het belangrijkste kanaal te zijn voor intersectorale samenwerking tussen sectorfondsen. Daarnaast wordt intersectorale samenwerking ook mogelijk gemaakt via ESF-oproepen en op eigen initiatief. De sectorfondsen lijken zelf voorstander om deze kanalen te behouden: de meerderheid wil in de toekomst verder samenwerken via de intersectorale werking van de SERV, aangevuld met ad hoc samenwerking op eigen initiatief.

5 / Resultaten van de strategische evaluatie

INSTITUTIONELE ANALYSE

De institutionele analyse van het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid toont dat het sectoraal arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen erg versnipperd is en verspreid over diverse beleidsdomeinen en -niveaus, die elk initiatieven nemen die zich situeren in meerdere van de thematische domeinen van de arbeidsmarkt. Dit resulteert in middelen die versnipperd worden ingezet, doelstellingen en modaliteiten die niet (gegarandeerd) bij elkaar aansluiten en bijgevolg zowel efficiëntie- als effectiviteitsverlies. De samenhang tussen de instrumenten is er niet of is onvoldoende duidelijk. **Er is geen regie over het sectoraal arbeidsmarktbeleid.**

TOEKOMSTVERKENNING VLAAMSE ARBEIDSMARKT

Uit de toekomstverkenning kunnen twee centrale lessen voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid getrokken worden:

- **Om in te spelen op snelle veranderingen in onze economie en arbeidsmarkt is een beleidskader nodig dat innovatie en flexibiliteit faciliteert.** Beleidskaders moeten flexibel genoeg zijn om vraaggestuurde omscholing, bijscholing en jobtransities te bevorderen. Rigide structuren kunnen belemmeren dat werknemers tijdig de

nodige vaardigheden ontwikkelen. Maar ook om iedereen mee te nemen en om werkbare jobs te garanderen in de snel veranderende economie en arbeidsmarkt, is het belangrijk dat beleid inspeelt op de snelle veranderingen en een kader biedt om innovatieve oplossingen te ontwikkelen op vlak van bijvoorbeeld toegankelijke technologie en infrastructuur, opleiding op maat van specifieke doelgroepen, en een arbeidsorganisatie die aangepast is aan specifieke noden. Met oog op productiviteitsgroei is een ondersteunend beleidskader nodig dat ruimte biedt voor innovatie en wellicht ook voor nieuwe bedrijfsmodellen en flexibele arbeidsvormen. Het beleidsinstrumentarium van het sectoraal arbeidsmarktbeleid moet voldoende wendbaarheid toelaten om transities te ondersteunen zonder hinderlijke administratieve drempels.

- **Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is intersectorale samenwerking essentieel**
Zowel jobs als loopbanen zullen zich minder en minder binnen éénzelfde sector situeren en belangrijke competentienoden overschrijden sectoren. Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is intersectorale samenwerking essentieel. Een intersectorale benadering is nodig om werkenden te voorzien van de juiste en meest up-to-date competenties en van het bewegingskapitaal om wenselijke loopbaanbewegingen te maken, maar ook om duurzame en werkbare lange loopbanen voor alle diverse profielen overheen verschillende sectoren mogelijk te maken, en om innovatie (en dus ook productiviteit) in onze economie te ondersteunen. Deze sector-overschrijdende uitdagingen vragen sector-overschrijdende antwoorden. Door clusters van sectoren te vormen en intersectorale samenwerking nog sterker te faciliteren, kunnen gepaste antwoorden, met een sterke en gedeelde visie, uitgewerkt worden. Een toekomstgericht beleidskader dient intersectorale samenwerking te faciliteren. Het instrumentarium van het Vlaams beleid waarbij sectoren betrokken worden, moet samenwerking tussen sectoren onderling maar ook tussen het beleid en meerdere/clusters van sectoren, maximaal ondersteunen.

NAAR EEN MEER COHERENT SECTORAAL ARBEIDSMARKTBELEID

Een sterk en toekomstbestendig Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid streeft coherentie na, op diverse vlakken. Allereerst is het belangrijk dat het sectoraal arbeidsmarktbeleid coherent is **over verschillende beleidsdomeinen en -niveaus heen**. Uit de toekomstverkenning komt duidelijk naar voor dat de inhoudelijke grens tussen Departement Onderwijs en Vorming en Departement WEWIS van de Vlaamse Overheid vervaagt. Competentieontwikkeling en levenslang leren wordt door de stakeholdersgroep als dé prioriteit voor de toekomstige arbeidsmarkt naar voor geschoven. Om het beleid hierrond te doen slagen, is het wegnemen van schotten en het organiseren van een doorgedreven samenwerking tussen de domeinen Onderwijs en Werk van belang. Zo is het niet logisch om aparte onderwijs- en sectorconvenants af te sluiten met de sectorfondsen. Ook een goede afstemming en samenwerking tussen de verschillende diensten binnen het departement WEWIS is vanzelfsprekend belangrijk, om coherentie tussen initiatieven van het werk- en competentiebeleid (bv. partnerschappen duaal leren), innovatie-, productiviteitsbeleid (bv. via de STEM-agenda en het clusterbeleid), alsook van Europa WSE (denk bv. aan de SCOPE studies en de sectorale partnerschappen) en VDAB (en hun sectorale werking) te garanderen.

Ook op het federaal niveau worden diverse initiatieven genomen die onlosmakelijk verweven zijn met het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid (bv. op vlak van competentiebeleid via bv. tijdskrediet met opleidingsmotief, of op vlak van arbeidsorganisatie via de regelgeving rond (flexibele) vormen van werk). Ook coherentie tussen het federale en het regionale niveau is met andere woorden nodig om een sterk en consistent Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid te realiseren. De arbeidsmarktexperten adviseren in hun advies rond het leer- en loopbaanoffensief dat een homogenisering van bevoegdheden gelinkt aan het leren en loopbanen op het Vlaams

niveau wenselijk is, waarbij federale bevoegdheden zoals bv. het tijdskrediet met opleidingsmotief en het loopbaansparen best geregionaliseerd worden.⁴

Maar ook coherentie met het lokale niveau mag niet over het hoofd worden gezien. Meer en meer krijgen lokale besturen een belangrijke rol in het Vlaams arbeidsmarktbeleid. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm via het ondersteunen van de lokale sociale economie, of via lokale partnerschappen voor personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zijn lokale besturen een belangrijke actor bij het oprichten van bv. hubs op lokaal niveau waarin ondernemingen uit verschillende sectoren een platform krijgen om samen te werken, een goede praktijk die door de stakeholdersgroep werd benoemd. Zeker indien de regie over arbeidsmarktbeleid verder naar lokale besturen zou verschuiven, is coherentie tussen Vlaamse en (boven)lokale strategieën essentieel.

En tot slot is ook coherentie met het Europees beleid belangrijk. Een toekomstscenario met een meer verbonden en sterker Europa is zeer aannemelijk, gezien de toegenomen geopolitieke spanningen. In een dergelijk Europa zou het kunnen dat het Europese niveau sterker het kader voor het economisch en het arbeidsmarktbeleid bepaalt. Het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid moet zich strategisch positioneren binnen het bredere Europese beleid en maximaal inzetten op wederzijds versterkende maatregelen.

Aan een sterke beleidsstrategie dient een **strategische mix van beleidsinstrumenten en actoren te worden gekoppeld**. De conclusies uit de evaluatie van de werking van de sectorconvenants wijzen al op het belang van een doordachte keuze voor een sturingsinstrument, aansluitend bij de context van beleidsdoelstelling en de eigenheid van betrokken actoren. Naast een passend instrumentarium is het belangrijk om een goede overweging te maken van de mix van actoren die wordt gemobiliseerd. Uit de evaluatie van de werking van de sectorconvenants blijkt dat de sterkte van sectorfondsen voornamelijk ligt in het vervullen van een brugfunctie naar werkvloeren, werkgevers en werknemers in hun sector. De sectorale sociale partners en sectorfondsen hebben goede voeling met de eigenheid, noden, uitdagingen, en ambities van de werkgevers, werknemers en werkvloeren in hun sector. We raden daarom ook aan om de rol van de sectorfondsen in het uitvoeren van het sectoraal arbeidsmarktbeleid daarop te enten, en ze voornamelijk te mobiliseren voor volgende types operationele doelstellingen:

- ▶ Analyse maken van de eigenheid van de sector, de werkvloeren en de noden van de werkgevers en werknemers in de sector. Deze analyse ook duidelijk expliciteren en communiceren naar de andere actoren die rond een bepaalde beleidsdoelstelling actief zijn, alsook terugkoppelen naar het beleid.
- ▶ (Proactief) sensibiliseren van bedrijven over belangrijke arbeidsmarktprioriteiten.
- ▶ (Proactief) informeren en doorverwijzen van bedrijven naar de gepaste ondersteuning.

Een coherente strategie voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid zou bij de start van elke nieuwe legislatuur opgenomen kunnen worden in een overeenkomst tussen de interprofessionele sociale partners en de Vlaamse Regering. Bij de ontwikkeling van een strategie voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid kan het immers een grote meerwaarde zijn om het VESOC-overleg echt centraal te plaatsen, als hefboom om de diverse belangen van de betrokken partijen te verzoenen en brede gedragenheid voor de strategie te creëren. We suggereren om een overeenkomst op te stellen dat voldoende concreet en opvolgbaar is: voor elke strategische doelstelling worden operationele doelstellingen bepaald, waaraan instrumenten en actoren worden gekoppeld. Zo wordt geëxpliciteerd voor welke strategische en operationele doelstellingen een rol voor de sectorfondsen wordt gezien, die via (een vervolg op) de sectorconvenants kunnen worden opgenomen, en hoe dit haakt aan andere initiatieven/instrumenten van zowel sectororganisaties als andere actoren (bv. het clusterbeleid, de sectorale werking van de VDAB, projectoproepen en andere maatregelen, ...). Via dit proces kan de coherentie van en het draagvlak voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid niet alleen in sterke mate gegarandeerd worden, maar

⁴ De Vos et al. (2021). Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/naar-een-leer-en-loopbaanoffensief-tweede-advies-arbeidsmarktexperten>

krijgt het instrument sectorconvenants ook een coherente plaats binnen het breder sectoraal arbeidsmarktbeleid met bijbehorend instrumentarium en betrokkenheid van actoren.

EEN BIJSTURING OF EEN HERVORMING VAN HET BELEIDSINSTRUMENT?

Op basis van de evaluatie van de werking van de sectorconvenants werden aanbevelingen geformuleerd om de effectiviteit van het beleidsinstrument sectorconvenants via een aantal bijsturingen te versterken. Deze aanbevelingen blijven ook na de toekomstverkenning in het strategische luik van de evaluatie relevant, maar ze vertrekken wel vanuit het huidige opzet van het beleidsinstrument. Vanuit de strategische analyse komen een aantal inzichten naar voor die de houdbaarheid van het concept van het beleidsinstrument sectorconvenants (zelfs bijgestuurd), op de langere termijn in vraag kunnen stellen.

- ▶ Steeds snellere veranderingen in onze arbeidsmarkt vragen flexibiliteit om snel en waar nodig een innovatief antwoord te bieden op nieuwe uitdagingen. In de huidige opzet van het beleidsinstrument is het kader eerder strak: doelstellingen en KPI's moeten bij de start van de convenantperiode vastgelegd worden. Meer mogelijkheid tot bijsturing kan weliswaar ingebouwd worden, maar met oog op de opvolgbaarheid van de 39 convenants en de stroomlijning in verwachtingen van de 39 deelnemende sectoren heeft dat zijn beperkingen.
- ▶ Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is intersectorale samenwerking essentieel. In de huidige opzet van het beleidsinstrument, waarin 39 individuele convenants met 39 sectoren worden onderhandeld en afgesloten, wordt intersectorale samenwerking niet optimaal gestimuleerd. Deelnemen aan de intersectorale werking wordt door heel wat (zeker kleine) sectoren eerder als een bijkomende opdracht ervaren, dat men er 'bovenop' de eigen individuele engagementen in het sectorconvenant bij moet nemen. Tegelijkertijd kwam uit de evaluatie naar voor dat de sectorfondsen het idee van intersectorale convenants ook niet helemaal genegen zijn, gezien het 'strakke kader' waarin zij vrezen gedwongen te worden om samen te werken.

Met deze reflecties in gedachten **kan er overwogen worden om het instrument sectorconvenants op de langere termijn te hervormen, eerder dan bij te sturen.**

DRIE CONCEPTEN VOOR EEN HERVORMD BELEIDSINSTRUMENT

We stellen drie alternatieve concepten voor die inspiratie kunnen bieden om het beleidsinstrument sectorconvenants met oog op de toekomst te hervormen.

De drie concepten hebben het volgende **gemeenschappelijk**:

- ▶ Er wordt getracht om (1) meer intersectorale samenwerking te realiseren en (2) meer innovatie en flexibiliteit toe te laten door een sterkere partnerschapsbenadering te realiseren. De partnerschapsbenadering wordt mogelijk gemaakt door samen te werken rond de thema's die ook voor de sectoren prioritair zijn. De overheid vult aan op hetgeen de sectoren niet opnemen. Voor de thema's waar rond de sectoren niet/beperkt aan de slag (willen) gaan, zorgt het beleid dat andere sturingsinstrumenten (bv. juridische sturingsinstrumenten) of andere actoren (bv. private partners met specifieke expertise die zelf de brug naar werkvloeren in diverse sectoren proberen maken) worden gefinancierd. De bal ligt met andere woorden in het kamp van de sectoren. Indien de sectorfondsen mee evolueren met de steeds breder wordende en veranderende prioriteiten voor het arbeidsmarktbeleid, blijven zij een relevante samenwerkingspartner voor het beleid. Indien zij niet of slechts deels mee evolueren, dan zal het beleid rond de beperkt opgenomen thema's meer dwingende sturingsinstrumenten of andere actoren inschakelen.
- ▶ Gegeven de context van het beleidsinstrument - nl. pluriforme betrokken actoren met diverse belangen, weerstand tegen sturing, moeilijk om marktmechanisme te laten spelen gezien het unieke karakter van de sectorfondsen, complexe uitdagingen waaraan moeilijk een vastomlijnde structuur met efficiënte controlemechanismen kan worden gekoppeld, ... - wordt in elk van de voorgestelde concepten nog steeds gewerkt met een convenant of een overeenkomst als communicatief-rationeel sturingsinstrument.

Volgende **randvoorwaarden** zijn voor elk van deze drie concepten van belang:

- ▶ Ieder concept voor een hervormd instrument past binnen een ruimere governance-operatie om meer coherentie te brengen in het sectoraal arbeidsmarktbeleid. De doelstellingen van het instrument vertrekken vanuit de strategische doelstellingen die in de overeenkomst rond het sectoraal arbeidsmarktbeleid worden bepaald en waarvoor een relevante rol voor sectorfondsen via het instrument wordt gezien.
- ▶ Elk van deze concepten vertrekt vanuit de veronderstelling dat de looptijd van het instrument verlengd wordt tot 5 jaar en het ritme van een legislatuur volgt.

Onderstaande tabel geeft de drie concepten weer, opgesomd in oplopende mate van transformatie t.o.v. de huidige werking van de sectorconvenants.

Tabel 1: Drie concepten voor een hervormd beleidsinstrument

Concept 1: Modulaire sectorconvenants
In dit concept worden sectorconvenants met deelnemende sectoren afgesloten, maximaal modulair en op maat van de sector en diens ambities, en met een intersectoraal luik in elke module. Door de blik verder te verruimen en rekening te houden met ontwikkelingen op onze arbeidsmarkt die waarschijnlijk zijn op de iets langere termijn, stellen we een strategie voor die enkele van de aanbevelingen van de instrumentele ontwikkeling in een meer doorgedreven manier toepast. In grote lijnen is de strategie als volgt opgebouwd: ▶ Er worden sectorconvenants aangegaan met individuele sectoren; ▶ De sectorconvenants worden sterk modulair opgebouwd zodat ieder convenant op maat van de sector en haar ambities wordt opgebouwd; ▶ Iedere sector beslist zelf voor welke modules men zich wil engageren; ▶ Binnen elke module wordt samenwerking en gemeenschappelijke visie-opbouw sterk gestimuleerd. Via deze bottom-up benadering werken sectoren (samen) aan uitdagingen die voor hen prioritair zijn. De financiering van de sectorconvenants stimuleert de sectorfondsen om de werking rond deze uitdagingen doordacht uit te bouwen. Doordat meerdere sectoren rond dezelfde thema's aan de slag gaan, kunnen steeds meer sectoren overtuigd raken om 'mee' te blijven en zich ook rond bepaalde thema's te gaan organiseren. Het draagvlak kan op deze manier gestaag groeien.
Concept 2: Thematische intersectorale convenants
Het concept vertrekt vanuit de visie dat er rond elke strategische prioriteit voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid één coherente strategie van de sectorfondsen opgebouwd zou moeten worden. In plaats van een convenant <i>per sector</i>, wordt een intersectoraal convenant <i>per thema</i> afgesloten. In grote lijnen is het concept als volgt opgebouwd: ▶ In dit concept wordt een intersectoraal convenant afgesloten voor ieder beleidsthema met de groep van sectoren die rond dit thema aan de slag willen gaan. ▶ Opnieuw zijn de sectoren vrij om in te tekenen op de thema's die aansluiten bij de eigen ambities. De sectoren die interesse hebben om met hun sector aan de slag te gaan rond het thema met bijbehorende strategische doelstellingen, en die zich in het beleidskader (goedgekeurd door VESOC) kunnen en willen schikken, kunnen zich aanmelden.

- ▶ De geïnteresseerde sectoren gaan *in partnerschap* rond het thema aan de slag, via een leiderorganisatienetwerk (met name een netwerk waarin de activiteiten en belangrijke besluiten gecoördineerd worden door één van de leden van het organisatienetwerk⁵).
- ▶ Het partnerschap dat binnen een thematisch intersectoraal convenant aan de slag gaat, wordt gecoördineerd door een sterke netwerkcoördinator. Deze rol wordt opgenomen door één sectorfonds. Dit sectorfonds wordt daarvoor gefinancierd.
- ▶ Het partnerschap heeft één (of enkele) gemeenschappelijke strategische doelstelling(en), maar kan in subgroepen van clusters van sectoren aan diverse operationele doelstellingen werken, aangepast aan de context van iedere cluster van sectoren. Ook iedere subgroep heeft een trekker.

Op deze manier wordt beoogd om *coalitions of the willing* van sectoren rond de thema's en prioriteiten te vormen: een groep van sectoren die vrijwillig samenwerken om beleidsdoelstellingen te realiseren, zonder dat er sprake is van een formele, dwingende structuur. Het werken in partnerschappen van sectoren garandeert dat er een coherente strategie rond de prioriteiten wordt uitgerold, maar de vrijheid in de structuur van de partnerschappen, de rolverdeling en de keuze voor subthema's waarrond iedere sector betrokken is (en de mate waarin dat gebeurt), garandeert dat er voldoende op maat van de context van de diverse sectoren kan gewerkt worden. Deze werking in het organisatienetwerk kan een transitiebeweging op gang trekken: het stimuleert gezamenlijk leren, wederzijds versterken en inspireren, en door open en dynamische organisatienetwerken te bouwen, kunnen ook nieuwe sectoren gaandeweg instappen.

Concept 3: Eén intersectoraal convenant

In deze visie worden er nog meer schotten weggenomen: niet alleen tussen sectoren, maar ook tussen thema's. Er wordt slechts één intersectoraal convenant afgesloten, op niveau van de interprofessionele sociale partners.

De krijtlijnen:

- ▶ Het intersectoraal convenant is ingestoken als een beheersovereenkomst en wordt opgebouwd rond de ambities die door beleid en de sociale partners gedeeld worden (afgesproken in het VESOC-overleg en opgenomen in een overeenkomst). De strategische prioriteiten waarvoor de sectorfondsen als een belangrijke actor worden geïdentificeerd, vormen het kader om de beheersovereenkomst op te maken.
- ▶ In de beheersovereenkomst worden de strategische doelstellingen vertaald in operationele doelstellingen. Dit gebeurt in onderhandeling tussen de SERV, die de interprofessionele sociale partners en in tweede orde de sectorale sociale partners vertegenwoordigt, en het DWEWIS, die de Regering vertegenwoordigt.
- ▶ Vertrekkend vanuit deze beheersovereenkomst, gaat het ecosysteem van sectorale sociale partners en sectorfondsen aan de slag om acties aan de operationele doelstellingen te koppelen, die opgenomen worden in een meerjarenplanning. Het ecosysteem wordt gecoördineerd door de SERV.
- ▶ DWEWIS heeft een controlefunctie: ze garanderen dat het ambitieniveau hoog genoeg wordt gelegd, en treden in regelmatig overleg met de SERV over de voortgang en controleert de goede uitvoering.

Op deze manier wordt beoogd om het partnerschap tussen beleid en het netwerk van interprofessionele en sectorale sociale partners rond sectorale arbeidsmarktprioriteiten een structurele bedding te geven, die moet toelaten om een positieve gezamenlijke dynamiek op gang te trekken rond de prioriteiten voor onze arbeidsmarkt en om verschillen in belangen en visies te overbruggen. Het beleid zet zich in dit concept in een andere positie: het creëren van draagvlak en engagement bij de sectorale sociale partners wordt meer bij de interprofessionele sociale partners en de SERV gelegd, die de brug naar deze spelers gemakkelijker kunnen maken.

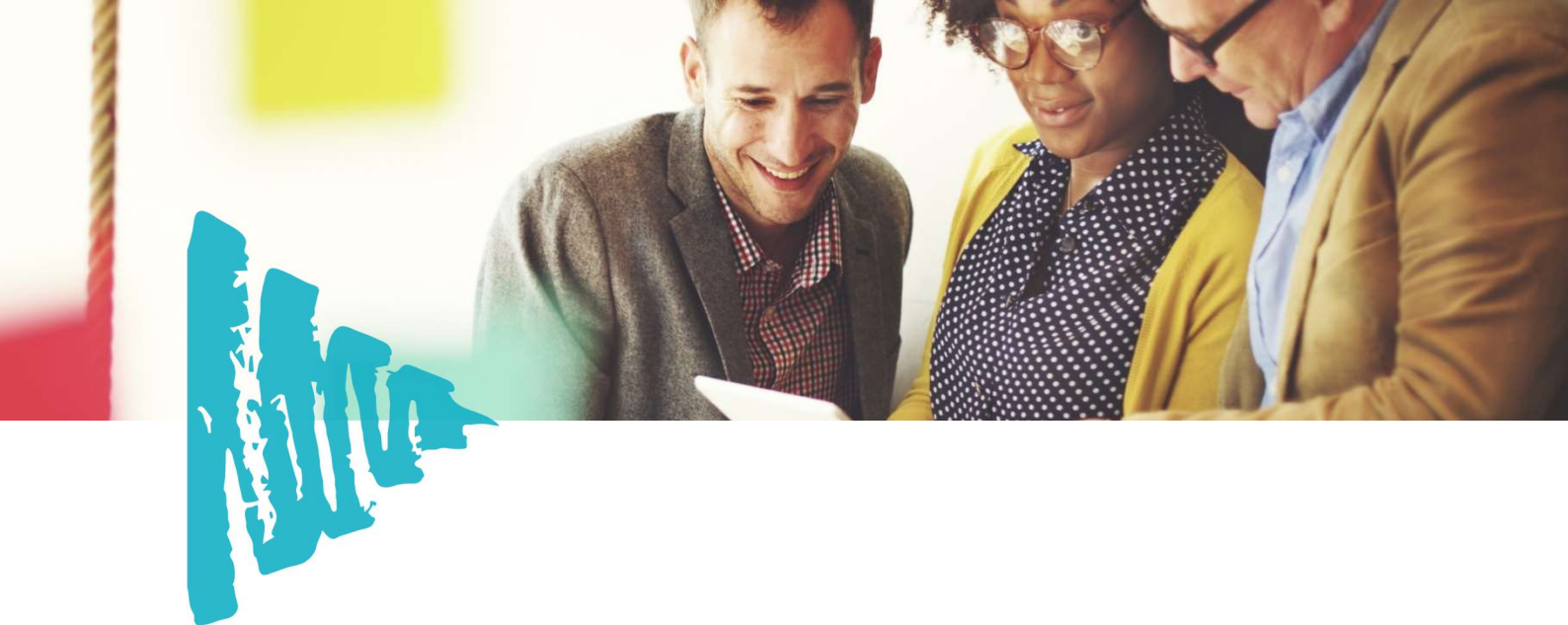
⁵ Zie Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252



DEEL 1 Inleiding

In dit inleidend deel bespreken we achtereenvolgens:

1. De doelstelling van de opdracht
2. De onderzoeksaanpak van de opstartfase
3. De onderzoeksaanpak van de proces en outcome evaluatie
4. De onderzoeksaanpak van de instrumentele ontwikkeling
5. De onderzoeksaanpak van de strategische evaluatie
6. De onderzoeksaanpak van de evaluatie van de intersectorale (samen)werking
7. Een leeswijzer voor de rest van dit rapport



1 / Doelstellingen van de opdracht

DOELSTELLINGEN EN CENTRALE BELEIDSVRAGEN

Het bestek voor deze opdracht beschreef de finale doelstellingen van de evaluatie:

- ▶ **Accountability:** op een wetenschappelijke manier nagaan of de werking van de sectorconvenants en de bijhorende ingezette middelen effectief zijn m.b.t. het behalen van de beoogde resultaten. Deze inzichten moeten bijdragen aan de verdere discussie en beslissing over de wijze van inzet, de werking en bijsturing van de werking van de sectorconvenants.
- ▶ **Kennisproductie:** bijdragen aan de kennis over de effectiviteit en maatschappelijke impact van het instrument sectorconvenants.
- ▶ **Instrumentele ontwikkeling:** met behulp van diverse expertise bijsturingen verkennen op hun zinvolheid en adequaatheid binnen de context van het instrument sectorconvenants, met het oog op het werken aan concrete opportuniteiten om het instrument te versterken.
- ▶ **Strategievorming:** kennis opbouwen over de strategische vraag hoe het sectorconvenantsbeleid van DWEWIS dient te worden ingericht met het oog op het verbeteren van de samenhang met andere (sectorale) maatregelen binnen DWEWIS, en meer algemeen het sectoraal beleid op Vlaams en federaal niveau.

Onderstaande box bevat de centrale vragen gesteld vanuit het beleid voor deze evaluatie, zoals ze werden opgenomen in het bestek.

Box 1: Centrale beleidsvragen

De centrale beleidsvragen voor deze evaluatie zijn de volgende:

- ▶ Hoe kunnen we met het instrument sectorconvenanten sterker sturen (bv. inzetten op meten, onderhandelen van convenanten, financieringsmodaliteiten) op het behalen van maatschappelijke impact en deze meten?
- ▶ Hoe kunnen we op een efficiënte manier ondernemingen (binnen sectoren) bereiken?
- ▶ Hoe moeten we het sectorconvenantenbeleid binnen DWEWIS inrichten met het oog op:
 - het verbeteren van de samenhang met andere (sectorale) maatregelen binnen DWEWIS, en de Vlaamse Overheid?
 - adequaat beleid voeren op complexe maatschappelijke uitdagingen inzake krapte, digitalisering en klimaat?
 - als Vlaamse Overheid zich positioneren binnen het sociaal overlegmodel?

EVALUATIEVRAGEN VOOR DE OPDRACHT

Bovenstaande beleidsdoelstellingen en -vragen die de aanleiding vormden voor deze evaluatie, werden in het bestek van de opdracht vertaald in drie centrale evaluatievragen die in drie delen van de evaluatie onderzocht worden:

- ▶ **Proces en outcome evaluatie** – Welke mogelijke outcomes van het instrument sectorconvenants kunnen we definiëren en op welke manier behaalt het instrument de beoogde outcomes en gewenste impact?
- ▶ **Instrumentele ontwikkeling** - Welke opportuniteiten zijn er om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te verhogen?
- ▶ **Strategische evaluatie** - Gegeven de maatschappelijke evoluties en trends, welke aanpassingen en acties zijn nodig om het sectoraal beleid inzake arbeidsmarkt en het instrument sectorconvenants bij te sturen?

Gaandeweg werd een deelopdracht toegevoegd aan de opdracht:

- ▶ **Evaluatie van de intersectorale (samen)werking** – Hoe beoordelen de verschillende stakeholders de werking van de ISA's en hebben de strategieën van de ISA's bijgedragen aan meer intersectorale samenwerking? Op welke domeinen en via welke ondersteuningsmechanismen wordt intersectorale samenwerking het best gefaciliteerd?

In de volgende hoofdstukken bespreken we achtereenvolgens de onderzoeks aanpak van de opstartfase en van elk van bovenstaande deelevaluaties.

2 / Onderzoeksaanpak van de opstartfase

In de opstartfase werd het instrument sectorconvenants verkend en het onderzoeksdesign op punt gesteld. Er werden verschillende onderzoeksstappen ondernomen om het verdere onderzoek voor te bereiden:

- ▶ **Een verkennende deskstudie** werd uitgevoerd om de studie goed voor te bereiden, de werking van het instrument te begrijpen en de bestaande inzichten over de uitdagingen rond het instrument te capteren. Zowel interne documentatie van DWEWIS, beleidsdocumenten, het decreet, als voorgaand onderzoek naar het instrument werden gescreend.
- ▶ Daarnaast werden 4 **verkennende online diepte-interviews** uitgevoerd met het oog op een diepgaand begrip van het instrument sectorconvenants en de bredere context:
 - Twee groepsinterviews met de accountmanagers van de dienst Duaal leren en Sectoren van het Departement WEWIS
 - Eén groepsinterview met de drie intersectorale adviseurs van de SERV
 - Eén groepsinterview met medewerkers van DWEWIS: een beleidsmedewerker verantwoordelijk voor sectorconvenants, het diensthoofd van het team Duaal leren en Sectoren, de strategisch adviseur Duurzaam Ondernemen en de Teamverantwoordelijke Regisseren en Informeren bij de afdeling Duaal Leren & Sectoren
- ▶ We organiseerden een **interne werksessie** met het onderzoeksteam en interne evaluatie-expert Ella Desmedt. In deze werksessie werd de evalueerbaarheid van het instrument geëxploreerd, ter verkenning van mogelijke oplossingen die uitgewerkt kunnen worden om de outcomes en de impact van het instrument beter te meten en evalueren.
- ▶ Daarnaast vonden reeds **twee overlegmomenten met de werkgroep** (met medewerkers van DWEWIS die het onderzoek van kortbij opvolgen) plaats. Tijdens dit overleg werd met de opdrachtgever afgestemd over het begrip, visie en aanpak van de onderzoeksopdracht, en werden er verdere afspraken gemaakt.

Op basis van de resultaten uit deze stappen werden de evaluatievragen en het evaluatiedesign verfijnd en (concept) meetinstrumenten opgesteld.

3 / Onderzoeksaanpak van de proces en outcome evaluatie

3.1. Doelstelling en evaluatievragen

De proces en outcome evaluatie heeft als doel om in eerste instantie in kaart te brengen welke outcomes het instrument sectorconvenants behaalt en via welke mechanismen dit gebeurt, en om deze vervolgens te toetsen aan de praktijk. De centrale onderzoeksvraag van dit onderdeel is: "Welke mogelijke outcomes van het instrument sectorconvenants kunnen we definiëren en op welke manier behaalt het instrument de beoogde outcomes en gewenste impact?"

De concrete evaluatievragen die hieraan gekoppeld worden, betreffen inzicht in enerzijds de outcomes (oftewel baten) van het instrument, en anderzijds de werkende mechanismen van het instrument:

► Outcomes

- Hoe kunnen we outcomes van het instrument sectorconvenant definiëren?
- Hoe verhouden de investeringen zich t.o.v. de maatschappelijke baten?

► Mechanismen

- Onder welke voorwaarden en via welke mechanismen dragen de verschillende componenten binnen het instrument convenanten bij tot de beoogde outcomes?

3.2. Evaluatiebenadering

De evaluatiestrategie voor dit onderdeel is 'theory based outcome evaluation', waarbij we een programmatheorie van het instrument sectorconvenants opmaken en vervolgens relevante en centrale delen van de programmatheorie aftoetsen binnen een selectie van cases. We kiezen voor deze evaluatiestrategie gezien een theory-based outcome evaluation op basis van een programmatheorie expliciet de onderliggende mechanismen blootlegt die leiden tot de beoogde outcomes. In plaats van enkel te meten of het instrument werkt, wordt onderzocht hoe en waarom bepaalde effecten tot stand komen. Dit is cruciaal bij een complex beleidsinstrument zoals de sectorconvenants, waar verschillende actoren, contexten en tussenstappen een rol spelen. Door deze werkingslogica te reconstrueren en te toetsen aan de praktijk, biedt deze evaluatiestrategie diepgaand inzicht in de effectiviteit van het instrument en handvatten voor gerichte beleidsverbetering.

We werken met Chens model van programmatheorie (Chen, 1990, 2015), bestaande uit een actiemodel en een veranderingsmodel. In de verkennende fase van het onderzoek werd reeds een ontwerp programmatheorie opgemaakt op basis van de verkennende interviews en deskstudie. Deze programmatheorie werd verder verfijnd in de proces en outcome evaluatie:

- In een **casestudie** van 4 cases (4 sectoren met een sectorconvenant) toetsten we af of, in welke mate en hoe de centrale delen van de programmatheorie bij individuele sectorconvenants in de praktijk plaatsvonden.

De aanpak voor de caseselectie wordt beschreven in [Box 2](#). De sector van de voedingsnijverheid, de houtsectoren, de begrafenissector en de bediendensector (PC200) werden geselecteerd.

Voor iedere case werd gerichte deskstudie, een diepte-interview met de bevoegde accountmanager van DWEWIS, een focusgroep met de betrokken sectorale sociale partners en een diepte-interview met de sectorconsulent(en) voorzien. Een overzicht van de interviewees is opgenomen in bijlage B.1. Op basis van deze inzichten werd de programmatheorie verfijnd en aangevuld.

- ▶ Vanuit de **analyse van literatuur** werden wetenschappelijke inzichten toegevoegd over mechanismen, voorwaarden en outcomes bij samenwerkingen en overeenkomsten tussen de overheid en middenveldorganisaties of specifiek met sectoren. We consulteerden hiervoor papers uit twee relevante literatuurstromingen: 'Collaboration state and civil society' (Brinkerhoff, 1999; McQuaid, 2009; Pompidou Group, 2015) over samenwerking tussen staat en middenveldorganisaties en 'Negotiated agreements' (Bressers et al., 2011; Bressers & de Bruijn, 2005) over onderhandelingen en overeenkomsten omtrent uitstootnormen en milieuafspraken tussen de overheid en sectoren in Nederland.
- ▶ De inzichten uit de casestudie werden vervolgens aan de **klankbordgroep** voorgelegd, waarin een bredere groep sectoren was vertegenwoordigd (de samenstelling van de klankbordgroep wordt opgenomen in bijlage B.3.2). De klankbordgroep heeft de inzichten aangevuld en gevalideerd in een participatieve werksessie. Door de toetsing van de inzichten bij deze bredere groep, garanderen we dat de lessen die getrokken werden uit de casestudie geen alleenstaande gevallen zijn, maar herkenbaar zijn voor een bredere groep sectoren.

Box 2: Caseselectiestrategie

In de casestudie staat **leren** centraal: de casestudie is erop gericht om rijke en diepgaande informatie te verzamelen over de mechanismen die een rol spelen bij de effectiviteit van het instrument sectorconvenants. Dat zorgde voor twee uitgangspunten bij de caseselectie: (1) we selecteerden cases die als good practice gezien worden en dus rijke informatie kunnen opleveren over de werkende mechanismen en (2) we selecteerden diverse cases, om de diversiteit in contexten van de sectoren maximaal te capteren.

De caseselectie gebeurde in twee stappen:

- ▶ In eerste instantie werd door de onderzoekers een reflectie met het team accountmanagers gefaciliteerd rond het identificeren van 'good practice' sectoren met een sectorconvenant. Een 'good practice' werd gedefinieerd als een sector waarbij het sectorconvenant er -volgens de inschatting van de accountmanagers- relatief in sterke mate in slaagt om de outcomes van het instrument (die geïdentificeerd werden in de verkennende fase) te realiseren. Idee is dat deze cases rijke informatie kunnen opleveren over de werkende mechanismen. Deze discussie leidde tot een shortlist van 15 sectoren.
- ▶ In tweede instantie werd door de werkgroep (m.n. de onderzoekers en het kernteam van DWEWIS), uit deze shortlist, een selectie gemaakt van 4 sectoren die divers zijn op vlak van grootte, aandeel kmo's, beroepencluster, statuut werknemers (meer arbeiders/meer bedienden), ervaring met sectorconvenant en federale/regionale organisatie van de sector. Deze contextfactoren bleken, uit de verkennende analyse, immers een belangrijke rol te spelen in de werking van het sectorconvenant. Ook werd gestreefd naar diversiteit in de specifieke outcomes waarin de sector sterk staat.

Dit resulteerde in de selectie van de volgende sectoren:

- ▶ Diensten (cevara): met nauwe betrokkenheid van de sociale partners en daarom potentieel interessante kruisbestuiving met de andere regio's, met een sterke langetermijnvisie, en een goede samenwerking met andere sectoren
- ▶ Hout: met goed bereik tot op de werkvloer, goede samenwerking met andere sectoren, en sterk engagement op thema's die ook voor het Vlaams beleid prioritair zijn
- ▶ Voeding: met sterke langetermijnvisie en goede samenwerking met andere sectoren
- ▶ Begrafnis: met beperkte ervaring met het sectorconvenant maar toch al veel stappen gezet, sterk engagement op thema's die ook voor het Vlaams beleid prioritair zijn, goede samenwerking met de overheid, goede samenwerking met andere sectoren

Deze 4 sectoren zijn overigens divers op vlak van grootte, beroepencluster, aandeel Kmo's, statuut werknemers en ervaring met het convenant.

3.3. Programmatheorie van het beleidsinstrument sectorconvenants

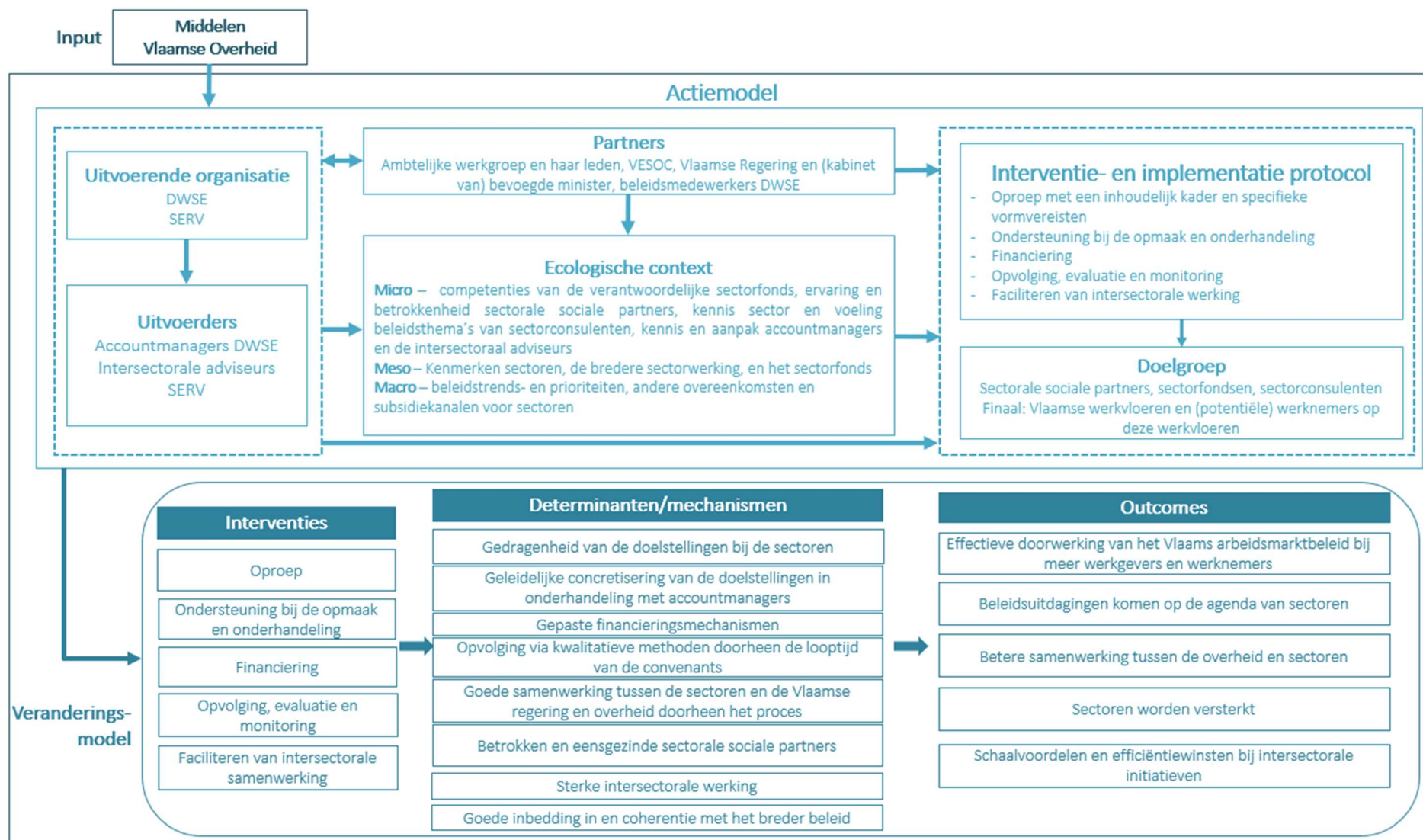
We structureren de inzichten van de proces en outcome evaluatie volgens Chens model van **programmatheorie** (Chen, 1990, 2015), bestaande uit een actiemodel en een veranderingsmodel.

- ▶ Het **actiemodel** geeft weer hoe men zich organiseert en samenwerkt om het programma uit te voeren, in dit geval, hoe DWEWIS het instrument sectorconvenants organiseert om het doelpubliek, nl. de sectorfondsen en de sectorale sociale partners, te bereiken. Het bestaat uit de relaties tussen volgende zaken:
 - Uitvoerende organisatie en uitvoerders

- Partners: betrokken partijen
 - Ecologische context: context waarbinnen het beleidsinstrument wordt uitgerold en die een invloed kan hebben op de uitvoering
 - Interventie- en implementatieprotocol: welke interventies worden georganiseerd binnen het beleidsinstrument?
 - Doelgroep: doelgroepen van het beleidsinstrument
- Het **veranderingsmodel** is het causaal model dat uitlegt hoe men verwacht dat de beoogde resultaten en vooropgestelde impact worden voortgebracht, en in welke mate deze beoogde resultaten en vooropgestelde impact terug te zien zijn in de praktijk. Het bestaat uit volgende zaken:
- Interventies: De acties of maatregelen die worden uitgevoerd om verandering te bewerkstelligen.
 - Mechanismen: De processen waardoor de interventies (goed) werken en de gewenste veranderingen teweegbrengen.
 - Outcomes: De resultaten en effecten van de interventies op de doelgroep.

De programmatheorie wordt visueel weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 1: Programmatheorie van het instrument sectorconvenants



3.4. Aanpak voor dataverzameling en -analyse

We maakten gebruik van een pragmatische evaluatiestrategie waarin we verschillende onderzoeksmethodes combineerden. Onderstaande tabel toont de gehanteerde onderzoeksmethodes met telkens de bijhorende analysemethode.

Tabel 2: Onderzoeks- en analysemethoden voor de proces en outcome evaluatie

Onderzoeksmethode	Analysemethode
Documentanalyse van relevante rapporten voor alle sectoren, studies en interne documenten (deze werd reeds grotendeels uitgevoerd in de opstartfase)	6. Analyse van documenten in Word 7. Gestructureerd volgens de programmatheorie
Literatuurstudie van wetenschappelijke literatuur rond werkende elementen in de programmatheorie	8. Gericht samenbrengen van wetenschappelijke literatuur o.b.v. programmatheorie als kader in Word 9. Focus van literatuurstudie wordt in samenspraak met de werkgroep bepaald
Casestudie van 4 cases met per case: Gerichte documentanalyse van laatste sectorconvenant en evt. andere sectorspecifieke documenten 2 interviews en 1 focusgroep, telkens gebruik makend van een semigestructureerde topiclijst	10. Analyse a.d.h.v. codering in Nvivo a.d.h.v. deductieve (elementen programmatheorie en onderzoeksvragen) en inductieve thema's. Voor de casestudies vormt de sector met sectorconvenant de analyse-eenheid: we identificeren en analyseren centrale mechanismes & outcomes per sector en vergelijken deze (cross-case analyse, Miles & Huberman, 1994).
Werk sessie met klankbordgroep rond het aanvullen, verfijnen en valideren van de inzichten uit de casestudie	11. Analyse in Word

4 / Onderzoeksaanpak van de instrumentele ontwikkeling

4.1. Doelstelling en onderzoeksvragen

De instrumentele ontwikkelingsfase heeft als doel concrete oplossingen/aanbevelingen te ontwikkelen om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants verder te versterken en pistes voor te stellen voor de evalueerbaarheid van het instrument.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderdeel is: “Via welke bijsturingen kunnen we de effectiviteit van het instrument sectorconvenants verder versterken?”

De concrete onderzoeksvragen die hieraan gekoppeld worden, zijn de volgende:

- ▶ Wat zijn cruciale schakels en hefboomen binnen de programmatheorie van het instrument sectorconvenants?
- ▶ Via welke bijsturingen kunnen we deze hefboomen versterken?
- ▶ Hoe kunnen we de outcomes en impact van sectorconvenants meten en evalueren?

4.2. Onderzoeksstrategie

Op basis van de inzichten uit de proces en outcome evaluatie werkten we aan concrete opportuniteiten om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te verbeteren. Tijdens de exploratieve proces- en outcome evaluatie werden de outcomes en werkende mechanismen blootgelegd. De fase van de instrumentele ontwikkeling bouwde verder op de proces en outcome evaluatie. De belangrijkste operationele vraagstukken en dus de focus van deze fase werden bij aanvang van de instrumentele ontwikkeling, in samenspraak met de werkgroep, afgebakend. Op basis daarvan werden designvragen (in de vorm van ‘how might we’ vragen opgesteld). In twee workshops werden oplossingen voor deze how might we vragen verzameld.

- ▶ Een eerste workshop – ‘**ideeëngeneratie workshop**’ werd georganiseerd met een groep sectorfondsen en een aantal medewerkers van DWEWIS. De geselecteerde opportuniteiten werden op voorhand omgevormd tot inspirerende ‘How Might We’ (HMW) zinnen. Deze zinnen formuleren de opportuniteit als een uitdaging waar gezamenlijk over nagedacht werd. Daarna werden in verschillende rondes verschillende methoden gebruikt om ideeën te verzamelen, te clusteren, te versterken en vervolgens te prioriteren. Zie bijlage B.4.4. voor de aanpak van deze workshop.
- ▶ De tweede workshop – ‘**conceptualisatie workshop**’ met een groep experts. Er werd verder gebrainstormd over de ‘How Might We’ vragen om tot ‘totaaloplossingen’ te komen. Er werd verder gewerkt op eerste pistes die in de vorige workshop werden opgeworpen, maar ook nieuwe pistes werden uitgewerkt. De experts ontvingen ter voorbereiding een briefing note. Zie bijlage B.4.5. voor de deelnemers en aanpak van deze workshop.

Daarnaast werden twee bijkomende expertinterviews uitgevoerd die bijkomend inzicht boden in de voorliggende vraagstukken. Er werd gesproken met twee Nederlandse experts, namelijk prof. Dr. Hans Bressers die onderzoek uitvoerde naar Nederlandse milieuconvenants en met Marsha Wagner, programmadirecteur Human Capital bij Topsector Energie en GroenvermogenNL. Er werd tevens bijkomende wetenschappelijke literatuur over sturingsmodellen geraadpleegd.

4.3. Aanpak voor dataverzameling en -analyse

Onderstaande tabel toont de voorgestelde onderzoeks- en analysemethodes voor de instrumentele ontwikkeling.

Tabel 3: Onderzoeks- en analysemethoden voor de proces en outcome evaluatie

Onderzoeksmethode	Analysemethode
Workshops met de werkgroep, klankbordgroep en experts ▶ Workshop 'Ideegeneratie' ▶ Workshop 'Conceptualisatie'	12. Analyse in Word
Expertinterviews	13. Analyse in Word

5 / Onderzoeksaanpak van de strategische evaluatie

5.1. Doelstelling en evaluatievragen

De strategische evaluatie zoomt uit en kijkt vooruit. Het doel is beleidsstrategieën te ontwikkelen voor het sectoraal beleid inzake arbeidsmarkt en het instrument sectorconvenants als onderdeel daarvan met aandacht voor invloedrijke maatschappelijke evoluties.

De concrete evaluatievragen voor dit luik zijn:

- ▶ Gegeven de maatschappelijke evoluties en trends, welke aanpassingen en acties zijn nodig om het sectoraal beleid inzake arbeidsmarkt en het instrument van de sectorconvenants bij te sturen?
- ▶ Wat is de samenhang tussen bestaande (inter)sectorale instrumenten die focussen op arbeidsmarkt in Vlaanderen? Hoe verhoudt het instrument sectorconvenant zich hiertoe?
- ▶ Gegeven de omgevingsanalyse, wat zijn cruciale maatschappelijke en bestuurlijke evoluties en trends die van belang zijn voor het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen? Wat zijn implicaties/uitdagingen/opportunities voor het Vlaamse sectoraal beleid en specifiek voor het instrument sectorconvenants?

5.2. Onderzoeksstrategie

Voor dit strategische luik hanteerden we *strategic foresight*, een gestructureerde aanpak om vooruit te kijken en beter te anticiperen op veranderingen. De aanpak bestond uit vier stappen:

- ▶ **Omgevingsanalyse:** Een brede mapping van het huidige sectorale arbeidsmarktbeleid, over verschillende beleidsniveaus en domeinen heen. Hiervoor gebruiken we naast documentanalyse ook een survey bij de stakeholdergroep, zie bijlage B.4.6 voor de vragenlijst.
- ▶ **Sleutelonzekerheden en mogelijke scenario's identificeren:** Identificeren van belangrijke onzekerheden op vlak van maatschappelijke evoluties of trends die invloed kunnen hebben op het sectoraal beleid. Ook hiervoor gebruiken we documentanalyse en de hierboven vermelde survey bij de stakeholdergroep.
- ▶ **Toekomstscenario's uitwerken:** Mogelijke ontwikkelingen combineren en verdiepen in drie uitgewerkte scenario's die een beeld schetsen van een mogelijke toekomst. Dit gebeurt o.b.v. de ingewonnen informatie door het onderzoeksteam.
- ▶ **Beleidsstrategieën formuleren:** Reflecteren op de gevolgen voor de arbeidsmarkt en het beleid, prioriteiten bepalen en beleidsstrategieën ontwikkelen. Hiervoor wordt een scenario planning workshop met stakeholders georganiseerd, zie bijlage B.4.7. voor de aanpak en de deelnemers.

5.3. Aanpak voor dataverzameling en -analyse

Onderzoeksmethode	Analysemethode
Documentanalyse van beleidsrapporten, websites en wetenschappelijke artikelen om de brede beleidscontext in beeld te brengen en om zicht te krijgen op sleutelonzekerheden	▶ Inventarisatie van relevante beleidsdomeinen en -niveaus in Word ▶ Inventarisatie van de meest relevante initiatieven en programma's in Word ▶ Analyse in Word

Online consultatie stakeholders via een survey om sleutelonzekerheden te identificeren en de omgevingsanalyse aan te vullen	► Analyse in Excel
Scenario planning workshop met stakeholders: Op basis van 3 uitgewerkte scenario's in kaart brengen hoe de arbeidsmarkt eruit zal zien, welke prioriteiten men identificeert en welke (beleids)initiatieven er meer/minder nodig zijn om in te spelen op de uitdagingen en kansen.	► Analyse in Word

6 / Onderzoeksaanpak voor de evaluatie van de intersectorale samenwerking

6.1. Doelstelling en evaluatievragen

Er werd een bijkomende opdracht toegevoegd aan de evaluatie, nl. om de intersectorale werking van de SERV en de intersectorale samenwerking tussen sectorfondsen te evalueren.

Via deze bijkomende opdracht willen we antwoord bieden op onderstaande onderzoeksvragen:

- ▶ Hoe beoordelen de verschillende stakeholders de werking van de ISA's? Welke sterktes en welke verbeterpunten worden aangehaald?
- ▶ Hebben de strategieën van de ISA's bijgedragen aan meer intersectorale samenwerking? Op welke manier?
- ▶ Hoe worden andere ondersteuningsmechanismen gewaardeerd in hun bijdrage tot intersectorale samenwerking?
- ▶ Op welke domeinen en via welke ondersteuningsmechanismen ziet men het meest potentieel om in de toekomst intersectoraal samen te werken? Waarom?

6.2. Onderzoeksstrategie

Voor dit luik van de evaluatie werd een groepsinterview met de intersectorale adviseurs, een focusgroep met enkele betrokken accountmanagers en beleidsmedewerkers bij het departement WEWIS, en een online bevraging gericht op sectorfondsen met een sectorconvenant georganiseerd.

- ▶ In het groepsinterview met de intersectorale adviseurs werd de werking, de overlegstructuur en de resultaten van de intersectorale werking besproken. Zie bijlage B.4.7. voor de deelnemers.
- ▶ In de focusgroep met betrokkenen bij het departement WEWIS werd het perspectief van de administratie op de intersectorale werking van de SERV gecapteerd. Zie bijlage B.4.7. voor de deelnemers.
- ▶ Via de online bevraging werden de ervaringen van de sectorfondsen met de intersectorale werking en hun visie op en ervaring met intersectorale samenwerking in kaart gebracht. Via de online survey werden 38 van de 39 sectorfondsen met een sectorconvenants bereikt en is dus erg representatief voor de hele groep. Er werd slechts één antwoord per sectorfonds gegeven. Zie bijlage B.9. voor meer duiding bij de respons. Er werd beslist om de sectorfondsen te bevragen en niet de sectorale sociale partners, gezien de sectorfondsen de directe betrokkenen zijn bij de intersectorale werking en het best zicht hebben op de ervaringen met de intersectorale (samen)werking. Ook blijkt uit de proces en outcome evaluatie dat de sectorfondsen doorgaans in sterke mate de stem van sectorale sociale partners vertegenwoordigen, waardoor we ervan uit kunnen gaan dat de sectorfondsen het standpunt van de sectorale sociale partners in hun antwoorden mee uitdragen.

6.3. Aanpak voor dataverzameling en -analyse

Onderstaande tabel toont de onderzoeks- en analysemethodes voor de evaluatie van de intersectorale (samen)werking.

Tabel 4: Onderzoeks- en analysemethoden voor de proces en outcome evaluatie

Onderzoeksmethode	Analysemethode
Focusgroepen met ▶ De intersectorale adviseurs ▶ Betrokken bij DWEWIS), zowel uit het team accountmanagers als beleidsmedewerkers	▶ Analyse in Word
Online survey bij sectorfondsen met een sectorconvenant	▶ Analyse in Excel

7 / Leeswijzer

De rest van dit rapport is opgebouwd uit verschillende onderdelen, die elk de resultaten van een luik van de evaluatie beschrijven.

- ▶ In [Deel 2](#) zijn de resultaten van de werking van het beleidsinstrument sectorconvenants opgenomen (nl. de resultaten van de proces en outcome evaluatie), en worden hieraan beleidsaanbevelingen gekoppeld (nl. de resultaten van de instrumentele ontwikkeling).
- ▶ In [Deel 3](#) worden de resultaten van de deelevaluatie van de intersectorale (samen)werking beschreven.
- ▶ [Deel 4](#) beschrijft de resultaten van de strategische evaluatie waarin toegewerkt wordt naar strategische beleidsaanbevelingen voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid (en de plaats van het instrument sectorconvenants daarbinnen).



DEEL 2 Evaluatie van de werking van de sectorconvenants

In dit luik evalueren we de werking van het beleidsinstrument sectorconvenants en formuleren we op basis van deze bevindingen aanbevelingen om de effectiviteit van het instrument verder te versterken. De evaluatie is opgedeeld in volgende hoofdstukken:

1. Situering van het beleidsinstrument sectorconvenants
2. Resultaten van de proces en outcome evaluatie
3. Conclusies
4. Beleidsaanbevelingen om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te versterken



1 / Situering van het beleidsinstrument sectorconvenants

1.1. Het beleidsinstrument sectorconvenants

HET INSTRUMENT IN HET KORT

Sectoren zijn belangrijke partners om het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid door te vertalen richting ondernemingen en werknemers. Sinds 2001 sluit de Vlaamse overheid daartoe sectorconvenants met de sectorale sociale partners. Het vormgeven en opvolgen van de convenants gebeurt a.d.h.v. sectorale overeenkomsten met resultaats- en inspanningsverbintenissen. De Vlaamse overheid verstrekt de sectoren middelen om sectorconsulenten aan te stellen die acties afgesproken in het sectorconvenant kunnen uitvoeren. Deze 147 sectorconsulenten worden aangesteld binnen paritaire sectororganisaties, in de praktijk vaak de sectorfondsen.

Het instrument werd verankerd in het decreet van 13 maart 2009. Dit decreet werd in 2023 gewijzigd, met een aantal inhoudelijke bijsturingen (decreet van 17 februari 2023). De 9^{de} generatie sectorconvenants loopt van juli '23 tot eind juni '25.

THEMA'S VAN HET INSTRUMENT

De convenants richten zich op decretaal bepaalde thema's en addenda i.f.v. de beleidsprioriteiten. Een overzicht van de thema's van de convenants, de addenda en de intersectorale werking wordt opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 5: Thema's convenants, addenda en intersectorale werking

	Decretale thema's	Thema's addenda	Thema's intersectorale werking
Afstemming onderwijs-arbeidsmarkt	sinds 2009		
Diversiteit & inclusie	sinds 2009		non-discriminatie & inclusie
Levenslang leren en competentiebeleid	sinds 2009		
Werkbaar werk	sinds 2023		
Instroom, zijinstroom, doorstroom, retentie	sinds 2023		jobmobiliteit
Duaal leren			
STEM			
Oekraïne crisis			

ROLLEN

Accountmanagers van de dienst Duaal leren en Sectoren bij het Departement Werk en Sociale Economie staan in voor de voorbereiding, onderhandeling, begeleiding en evaluatie, opvolging en eindevaluatie van de sectorconvenants. De 39 sectoren werden verdeeld onder het team van accountmanagers. Op die manier heeft elke sector een aanspreekpunt (SPOC) binnen het team. Elke accountmanager is verantwoordelijk voor een aantal sectoren, waarvoor ze de sectorconvenants en addenda mee onderhandelen en opvolgen, alsook de partnerschappen duaal leren (indien van toepassing). Daarnaast hebben de accountmanagers ook transversale taken en thema's die men sectoroverschrijdend opvolgt (bv. evaluatie CRM-systeem, aanspreekpunt duaal leren voor het onderwijs, thematisch beleidsexpert werkbaar werk, etc.). Pas sinds de generatie sectorconvenants van 2021-2022 ligt de opvolging bij accountmanagers van DWEWIS (een team van +/- tien accountmanagers). Voordien werd de onderhandeling en opvolging van de sectorconvenants uitgevoerd door twee medewerkers van DWEWIS, en werd duaal leren opgevolgd door de medewerkers van (het niet meer bestaande) Syntra Vlaanderen.

Drie intersectorale adviseurs van de SERV ondersteunen de intersectorale werking sinds januari 2021. De intersectorale adviseurs van de SERV begeleiden de sectorfondsen om samen te werken rond thema's als non-discriminatie en inclusie, levenslang leren en competenties, werkbaar werk en jobmobiliteit via maatwerk en een projectmatige aanpak. De doelstelling van deze werking is om de intersectorale samenwerking te versterken. De intersectorale adviseurs hebben o.a. als taak om lerende netwerken op te zetten en te ondersteunen, leerrijke praktijken te verzamelen, intersectorale projecten te faciliteren en communicatie op te zetten naar en tussen de sectoren. Er is afstemming tussen DWEWIS en de intersectorale adviseurs over de projecten die worden ondernomen en welke sectoren daarbij betrokken zijn.

DWEWIS en de SERV werken voor de organisatie van de sectorconvenants en de intersectorale werking samen met een aantal partners:

- ▶ De ambtelijke werkgroep. Om bij diverse overheidsactoren het draagvlak te verbreden voor de sectorconvenants en de dynamiek rond het instrument te versterken, wordt een ambtelijke werkgroep betrokken. De ambtelijke werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van DWEWIS, VDAB, het Departement Onderwijs en Vorming (DOV), AHOVOKS, VLAIO, de VLOR en de SERV. Zij bespreken de convenantvoorstellen en nemen een gemeenschappelijk standpunt in m.b.t. de ingediende voorstellen (op basis van hun expertise). De leden van de ambtelijke werkgroep sluiten ook aan bij het pitchmoment (zie 2.2.4.2 Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling). Nadien kunnen zij schriftelijke feedback aanbrengen. Leden van de ambtelijke werkgroep hebben bijkomend de mogelijkheid om inspiratiesessies te voorzien, waarin ter inspiratie acties kunnen worden voorgesteld die de sectoren kunnen opnemen in hun sectorconvenant of addenda.
- ▶ Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC). Het inhoudelijk kader en de oproep voor iedere nieuwe generatie sectorconvenants dient goedgekeurd te worden door VESOC, namelijk het overlegorgaan tussen de Vlaamse Regering, de werkgevers- en de werknemersorganisaties.
- ▶ Vlaamse Regering en kabinet van de bevoegde minister. De Vlaamse Regering beslist en dient dan ook zijn goedkeuring te geven op de inhoudelijke interpretatie van het decreet en de bijhorende richtlijnen t.a.v. de sectoren (in VESOC). Bovendien worden de beleidsprioriteiten van de huidige Vlaamse Regering meegenomen om de richtlijnen vorm te geven. De onderhandelde convenants dienen goedgekeurd te worden door de Vlaamse Regering.
- ▶ Beleidsmedewerkers DWEWIS. De beleidsmedewerkers van DWEWIS zorgen voor de opvolging van de sectorconvenants en voor inhoudelijke ondersteuning aan de accountmanagers..

DOELGROEP

De rechtstreekse doelgroep van de sectorconvenants zijn de sectorale sociale partners, die vertegenwoordigd worden door het sectorfonds waarmee DWEWIS doorgaans in gesprek gaat om het sectorconvenant af te sluiten en dat de sectorconsulenten tewerkstelt. Bij sommige sectorfondsen is de directeur van het sectorfonds degene die de onderhandeling met het departement aangaat en het sectorconvenant opstelt, bij andere sectorfondsen is dat de sectorconsulent zelf.

De finale doelgroep die het instrument wil bereiken, zijn werkgevers in Vlaanderen en de (potentiële) werknemers op werkvloeren in Vlaanderen.

Voor iedere generatie sectorconvenants wordt een oproep met specifieke richtlijnen gelanceerd, gebouwd rond de vijf decretale thema's. Deze oproep met richtlijnen wordt vooraf goedgekeurd door VESOC. Een sectorconvenant dient opgebouwd te zijn op basis van een omgevingsanalyse en -strategie. De looptijd van een sectorconvenant bedraagt minimaal twee jaar. Deze elementen bieden het kader waarbinnen sectoren hun sectorconvenant kunnen opmaken. De oproep kan bijdragen aan verschillende mechanismen, waarop we hieronder één voor één ingaan.

FINANCIERING VAN HET INSTRUMENT

De sectorconvenants worden gefinancierd door het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid met een budget van ongeveer 23 miljoen euro voor de convenantsperiode 2023-2025, dat als volgt verdeeld is:

- ▶ 15,7 miljoen euro voor 147 VTE sectorconsulenten
- ▶ 3 miljoen euro voor de addenda Duaal Leren
- ▶ 3,2 miljoen euro voor de addenda diversiteit en inclusie
- ▶ 1 miljoen euro voor de sectorgerichte aanpak van de Oekraïne-crisis (2023-2024)

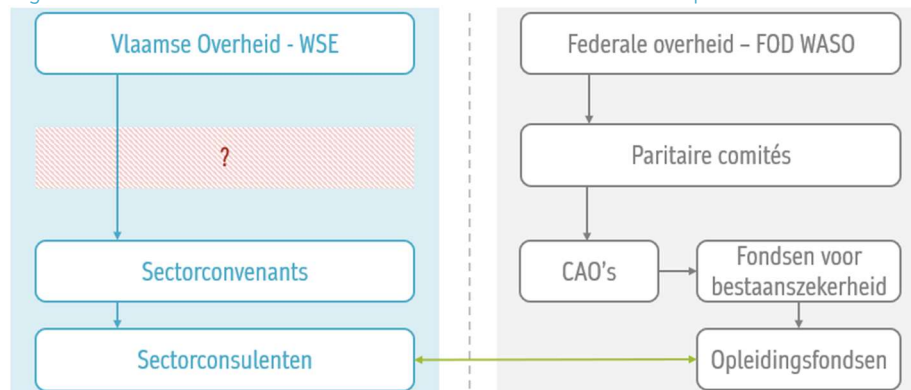
Bijkomend worden er vanuit de overheid financiële middelen geïnvesteerd in personeel: het team accountmanagers van de dienst Duaal leren en Sectoren van DWEWIS, medewerkers van de studiedienst en beleidsmedewerkers rond duaal leren & sectoren, drie intersectorale adviseurs bij de SERV, en medewerkers bij de inspectiedienst.

1.2. Situering van het beleidsinstrument in de bredere sectorwerking

Gezien het beleidsinstrument niet los kan gezien worden van de bredere werking van de sectororganisaties (en de interactie met beleid) situeren we in deze paragraaf het instrument binnen de bredere sectorwerking.

Het onderzoek naar de sectorconvenants van IDEA Consult (2015) beschrijft het ruimer kader van de structurele sectorwerking waarbinnen het instrument van de sectorconvenants kan gesitueerd worden. Dit kader wordt visueel weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 2: Structuren en instrumenten in het sectorale landschap



Bron: IDEA Consult op basis van IDEA Consult (2015). Naar een vernieuwde sectorale insteek voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid.

Op federaal niveau is België gekend voor zijn stelsel van sociaal overleg, waarin de paritaire comités een sleutelrol spelen. **Paritaire comités** zijn permanente overlegorganen, samengesteld uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van de vakcentrales (werknemersvertegenwoordiging) en werkgeversorganisaties, opgericht per bedrijfstak. De paritaire comités werden opgericht om collectieve arbeidsovereenkomsten of **CAO's** te onderhandelen in elke activiteitssector. Een CAO is een akkoord dat gesloten wordt tussen één of meer werknemersorganisaties en één of meer werkgeversorganisaties of één of meer werkgevers en waarbij individuele en collectieve betrekkingen tussen werkgevers en werknemers in ondernemingen of in een bedrijfstak worden vastgesteld en de rechten en verplichtingen van de contracterende partijen worden geregeld.⁶ CAO's hebben betrekking op de arbeidsvoorwaarden, het loon en het beheer van de sociale vrede. Via CAO's gaan sectoren binnen paritaire comités ook engagementen aan inzake bijkomende opleidingsinspanningen.

Als resultaat van collectief overleg in een paritair comité kan via een CAO een **fonds voor bestaanszekerheid** opgericht worden. Deze fondsen worden opgericht om werknemers in een bedrijfstak bepaalde voordelen (bv. aanvullende werkloosheidsuitkeringen, aanvullende uitkeringen wegens ziekte of ongeval, bijkomend vakantiegeld, eindejaarspremie, ...) toe te kennen, vakopleidingen te organiseren en veiligheid en gezondheid van de werknemers te verzekeren. De fondsen worden autonoom en paritair beheerd door de vertegenwoordigers van de werkgevers en de werknemers van de betrokken bedrijfstak. Van daaruit ontstaan er in een aantal bedrijfssectoren **sectorale opleidingsfondsen**. Deze kunnen het statuut van een fonds voor bestaanszekerheid of een apart statuut hebben. De acties van sectorale opleidingsfondsen kunnen het verstrekken zijn van (kosteloze) opleidingen, sectorspecifieke subsidies of premiestelsels voor de financiering van competentieontwikkeling, info en advisering (inzake opleiding, kwaliteitsbewaking, financieringsmogelijkheden voor vorming, ...), het aanreiken van instrumenten (voor de ontwikkeling van opleidingsplannen, voor de detectie van opleidingsbehoeften, ...), het ontwikkelen en/of ter beschikking stellen van databanken, didactisch materiaal, enz.... Verder zijn sectorale opleidingsfondsen doorgaans de verantwoordelijke voor de sector ter afsluiting van een Vlaams sectorconvenant. Dat maakt dat de activiteiten van de opleidingsfondsen met een sectorconvenant (in Vlaanderen) doorgaans verbreed zijn van slechts opleidingsgerelateerde activiteiten naar tewerkstellingsactiviteiten rond thema's zoals werkbaar werk en non-discriminatie en inclusie.

Op Vlaams niveau heeft de Vlaamse Overheid het instrument **sectorconvenants** ter beschikking om het arbeidsmarktbeleid te laten doorwerken op sectoraal niveau. Het instrument is vraaggedreven: het is aan de sectorale sociale partners om te beslissen of ze een sectorconvenant willen afsluiten. Via de financiering van **sectorconsulenten** is er een structurele link tussen de Vlaamse sectorconvenants en de sectorale opleidingsfondsen die op federaal niveau georganiseerd en gefinancierd zijn. Dit geeft de sectorconvenants als beleidsinstrument het potentieel om de federale sectorwerking te beïnvloeden en door te dringen tot CAO's die

⁶ <https://werk.belgie.be/nl/themas/paritaire-comites-en-collectieve-arbeidsovereenkomsten-caos/collectieve>

binnen de paritaire comités worden afgesloten. Deze spanning tussen het federale en Vlaamse niveau in de ruimere sectorale werking brengt een aantal aandachtspunten en uitdagingen met zich mee:

- ▶ In Vlaanderen zijn er tot op heden geen structurele overlegplatformen voor sectoraal overleg. Wel is er het formeel sectoroverschrijdend overleg via VESOC. Dit benadrukt het belang van de sectorconvenants voor de Vlaamse overheid om de dialoog met sectoren te kunnen aangaan over decretaal bepaalde thema's binnen het competentie- en werkgelegenheidsbeleid op sectorniveau (IDEA, 2015).
- ▶ Vanuit het departement WEWIS blijkt dat sectorconvenants voor sectorfondsen die federaal georganiseerd zijn ook uitdagingen met zich meebrengen: zo ligt het soms moeilijk om een Vlaamse actie in de schijnwerper te stellen als er geen Waalse/Brusselse tegenhanger is. Ook het voorgaand onderzoek naar de sectorconvenants bracht deze uitdaging naar voor (cf. onderstaand citaat).

“Bovendien functioneert men sectoraal in de federale structuur, terwijl het convenant een puur Vlaams instrument is, wat het voor sectororganisaties met een federale werking moeilijk maakt om Vlaamse acties te introduceren. Dat kan voor spanningen zorgen aangezien er gelijkaardige inspanningen verwacht worden voor de verschillende landsdelen. Zij moeten dan immers vaak een parallelle actie voorzien in Wallonië om het evenwicht te bewaren.”

- uit voorgaand onderzoek naar sectorconvenants (IDEA Consult, 2015)

- ▶ Het is aangewezen om te vermijden dat de onderhandelingen over een sectorconvenant in het vaarwater komen van onderhandelingen over een CAO: beide processen zijn bijzonder tijdsintensief en verdienen een eigen (gescheiden) discussie, aldus de SERV in haar advies over de sectorconvenants in 2022. Uiteraard kunnen de CAO's de sectorconvenants voeden en vice versa.

De thema's van CAO's zijn overwegend anders dan die van de sectorconvenants, maar waar er enigszins overlap is (bv. het thema 'Werkbaar werk' vanuit het sectorconvenant, en afspraken rond bv. tijdskrediet of arbeidsregeling in de CAO's), kunnen bepaalde maatregelen of beslissingen op federaal of Vlaams niveau elkaar tegenwerken, zoals werd aangehaald door de accountmanagers in een verkennend interview.



2 / Resultaten van de evaluatie

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de proces en outcome evaluatie van het beleidsinstrument sectorconvenants. We gaan achtereenvolgens in op:

- ▶ de **interventies** die onderdeel uitmaken van het beleidsinstrument
- ▶ de **outcomes** die het instrument bereikt
- ▶ de **mechanismen** die een rol spelen bij het bereiken van de outcomes, via het inzetten van de interventies
- ▶ de **contextfactoren** die een rol spelen bij de manier waarop en de mate waarin de interventies, via de mechanismen, leiden tot de outcomes

2.1. Interventies

In grote lijnen kunnen volgende interventies onderscheiden worden voor de organisatie en werking van het instrument sectorconvenants en de addenda:

- ▶ Oproep, met een inhoudelijk kader, looptijd en een onderscheid tussen structureel convenant en addenda
- ▶ Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling
- ▶ Financiering
- ▶ Opvolging, evaluatie en monitoring
- ▶ Faciliteren van intersectorale samenwerking

Elk van deze interventies wordt hieronder in meer detail toegelicht. Na een beschrijving van de interventie, worden de ervaringen van de doelgroep (nl. de sectorale sociale partners, directie van de sectorfondsen en de sectorconsulenten) en van de accountmanagers met de interventies weergegeven.⁷

⁷ Deze werden verzameld via de verkennende interviews, in de casestudie en in de werksessie met de klankbordgroep.

2.1.1 Oproep

Binnen de eerste interventie, de oproep, onderscheiden we (1) het inhoudelijk kader van de oproep, (2) de looptijd van de sectorconvenants en (3) de manier van werken met structurele sectorconvenants en tijdelijke agenda. We bespreken elk van deze hieronder.

2.1.1.1 Inhoudelijk kader

Het inhoudelijk kader waarbinnen iedere generatie sectorconvenants wordt uitgewerkt, wordt in eerste instantie bepaald door het decreet, en vervolgens verder afgelijnd door de bevoegde Vlaamse Regering en haar beleidsprioriteiten. Deze worden opgenomen in een oproep. Voor de laatste generatie sectorconvenants (2023-2025) vormen het nieuwe decreet 'Sectorconvenants en intersectorale convenants' (17 februari 2023), het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024, de beleidsnota's, de VESOC-werkgelegenheidsakkoorden en de actuele beleidsrichtlijnen de vertrekpunten.⁸

Zoals de accountmanagers in het verkennend interview omschrijven, omvat het decreet de grote doelstellingen op macroniveau, maar kunnen deze doelstellingen niet zomaar op sectoraal niveau worden toegepast. In samenspraak met het kabinet vertaalt DWEWIS het decretaal kader naar concrete inhoudelijke en administratieve richtlijnen. Voor de thematische focus wordt samengewerkt met de verantwoordelijke beleidsmedewerkers van DWEWIS, en worden zoals hierboven omschreven, het regeerakkoord, verschillende beleidsnota's en -richtlijnen, werkgelegenheidsakkoorden, etc. meegenomen. Dit kader dient vervolgens goedgekeurd te worden door VESOC.

Het kader geschetst in de oproep biedt nog heel wat ruimte voor de sectoren om acties op maat van de sector te formuleren. In essentie worden voornamelijk de 5 decretale thema's vooropgesteld waarbinnen de sectoren acties moeten uitwerken. Bij de thema's worden eventueel wel accenten gelegd: zo werden er in de richtlijnen bij de laatste generatie sectorconvenants acties m.b.t. re-integratie na langdurige ziekte en jobdesign aanbevolen in het thema instroom, zij-instroom, doorstroom en retentie. Wel wordt verwacht dat elke sector, ongeacht de grootte, op elk van de decretaal bepaalde thema's van de sectorconvenants inzet. Het aantal thema's is hierbij toegenomen van 3 naar 5 decretale thema's in 2023.

DWEWIS vraagt om het actieplan te bouwen op basis van een omgevingsanalyse en strategie van de sector. Op die manier worden de inhoudelijke klemtonen bepaald op sectorniveau, binnen het overkoepelende inhoudelijke kader met thema's en accenten dat werd ontworpen door beleidsactoren en werd goedgekeurd via VESOC-overleg.

Bijkomend aan bovenstaand omschreven inhoudelijk kader, werd in de laatste generatie sectorconvenants inhoudelijk gestuurd via resultaatsverbintenissen en de 'categorieën' waarbinnen deze dienden te vallen. Bij deze generatie werden sectoren verplicht om minstens 3 resultaatsverbintenissen op te nemen: één over het bezoeken van werkvloeren, één rond intersectorale samenwerking, en één gefocust op een knelpunt in de sector.

Hieronder beschrijven we de ervaringen van de betrokkenen met het inhoudelijk kader.

THEMA'S IN DE OPROEP OVERLAPPEN MET DE PRIORITEITEN VAN EEN DEEL VAN DE SECTOREN

De sectoren uit de casestudie benadrukten sterk dat hun missie in lijn ligt met de prioriteiten die het beleid belangrijk vindt. Men gaf aan dat de thema's die decretaal naar voor worden geschoven, sowieso thema's zijn waar het sectorfonds mee bezig is of wil zijn. Wel verschilt het gewicht van sommige thema's die men spontaan zou uitwerken, van het gewicht dat er door impuls van het sectorconvenant aan wordt gegeven (bv. discriminatie en inclusie). Ook evolueert de missie van de sectorfondsen uit de casestudie mee met thema's die naar voor geschoven worden in het sectorconvenant, gezien deze thema's belangrijk zijn voor de arbeidsmarkt en dus voor het sectorfonds.

⁸ Richtlijnen opmaak sectorconvenant 2023-2025

“De doelen van de overheid voor de sectorconvenants lopen bijna volledig gelijk met de noden van ons sectorfonds, maar dat zijn natuurlijk ook de grote uitdagingen.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Uit de klankbordgroep komt echter naar voren dat dit niet voor alle sectoren in even sterke mate het geval is, en zeker niet voor alle thema's. Sommige sectorfondsen geven aan dat ze bepaalde thema's opnemen omdat het kader hen daartoe dwingt (voorbeelden die aan bod kwamen zijn bijvoorbeeld het uitbouwen van acties rond inclusie en werkbaar werk). Sommige thema's liggen niet in de kernopdracht van een aantal sectorfondsen, of worden niet als relevant gezien voor hun sector.

VIJF DECRETALE THEMA'S BIEDEN OVER HET ALGEMEEN VOLDOENDE VRIJHEID OM ACTIES OP MAAT IN TE VULLEN

De doelstellingen die in de richtlijnen van een nieuwe generatie sectorconvenants worden opgenomen, zijn erg breed geformuleerd. Dit inhoudelijk kader biedt de sectoren heel wat vrijheid om te bepalen waarop men concreet zal inzetten. Verschillende sectoren, zowel in de casestudie als in de werksessie met klankbordgroep, bevestigden dat het mogelijk is om de acties die de sector wil ondernemen in de vooraf opgelegde thema's te passen.

Het is aan de sectoren om het voortouw te nemen in het formuleren van doelstellingen op sectorniveau en bijbehorende acties. Vertrekkend van een eerste voorstel van de sectoren start de onderhandeling met de accountmanagers. Dit eigenaarschap van de sectoren over de doelstellingen op sectorniveau en de invulling van de acties wordt door de betrokkenen uit de sectoren als een meerwaarde ervaren. De sectorale sociale partners en het sectorfonds voelen zich het best geplaatst om te beoordelen welke acties passen bij de specifieke realiteit van hun sector.

INZETTEN OP ALLE VIJF DECRETALE THEMA'S IS NIET VOOR ALLE SECTOREN RELEVANT OF HAALBAAR

Een uitdaging die wordt vastgesteld, is dat alle sectoren zich in het huidige kader van de sectorconvenants dienen te engageren voor alle vijf decretaal bepaalde thema's. De sectoren vinden het nuttig dat er een kader wordt geboden, maar niet dat het verplicht is om rond alle vijf thema's te werken. Uit de casestudie bleek het zeker voor kleinere sectoren niet altijd haalbaar, gegeven de beperkte capaciteit, om het op een kwalitatieve manier te doen, tenzij met uitzonderlijke inspanningen van individuele sectorconsulenten. De thema's bestrijken een breed scala aan uitdagingen, wat maakt dat de verwachtingen naar acties van de sectoren hoog liggen. Daarnaast is het werken rond alle vijf thema's niet voor alle sectoren relevant of prioritair. Zo wordt door een accountmanager het voorbeeld aangehaald van de betonsector die geen opleidingen heeft binnen onderwijs en een alternatief moet gaan bedenken voor het thema onderwijs en arbeidsmarkt. Een sectorale sociale partner in de klankbordgroep gaf aan dat sommige thema's reeds worden opgenomen door de sectorale sociale partners en men daarvoor eigenlijk niet naar het sectorfonds kijkt. Daarbij werd door een directie van een sectorfonds in de klankbordgroep aangehaald dat het huidige vaste kader van het sectorconvenant weinig rekening houdt met verschillen in geldende regelgeving en de beschikbare beleidsmaatregelen voor sectoren. Een voorbeeld dat naar voor werd geschoven, is dat lokale besturen omwille van de taalwetgeving beperkte mogelijkheden hebben om anderstaligen aan te werven, wat het werken rond inclusie voor anderstaligen in die sector tot een grote uitdaging maakt. Tot slot is de urgentie om rond bepaalde thema's aan de slag te gaan, bij sommige sectoren niet aanwezig.

“Het enige probleem is dat we door de overheid met van alles rond onze oren worden geslagen m.b.t. thema's die de sectorconsulenten moeten uitwerken. Onze twee sectorconsulenten werken fulltime en ik zie een groot deel wegvloeien naar nutteloze zaken, zoals verplichte vergaderingen en administratie.”

- sectorale sociale partners in focusgroep uit casestudie

“Voor sommige thema's schiet er eigenlijk al niet veel meer over om op te werken. Bijvoorbeeld rond werkbaarheid wordt er al veel vanuit de sociale partners ondernomen, en kan het opleidingsfonds moeilijk alles rond werkbaar werk doen. Het is dan afhankelijk van hoeveel ruimte je krijgt van de sociale partners en het werkbaarheidsfonds⁹.”

- deelnemer uit klankbordgroep

VRAAG NAAR VOLDOENDE STABILITEIT IN HET KADER

De sectoren zijn vragende partij om voldoende stabiliteit in het inhoudelijk kader te bieden, waarbij er niet te veel op korte termijn een veelheid aan nieuwe topics naar voor geschoven worden. Door de klankbordgroep werd benadrukt dat de thema's en accenten prioriteiten voor onze arbeidsmarkt zouden moeten zijn waarop het beleid samen met de sectoren *op lange termijn* gecontinueerd wil inzetten. Er werd aangehaald dat accenten die gelegd worden binnen de thema's soms als 'een politieke hype' aanvoelen, en niet als relevant op de langere termijn worden gezien.

De stabiliteit in het kader is belangrijk om een kwaliteitsvolle dienstverlening te ontwikkelen. Zeker voor kleinere sectorfondsen is het belangrijk om voldoende ruimte te bewaken om de langetermijnstrategie uit te rollen, zoals naar voren kwam uit een case van de casestudie. Het vergt immers tijd en middelen om een thema uit te werken, hiervoor een aanbod te voorzien of zelf te ontwikkelen, en dit door te communiceren naar de sector. Zeker kleinere sectoren hebben niet de middelen om thema's zelf verder te zetten indien daar geen middelen meer van het convenant tegenover staan.

WEERSTAND TEGEN STURING VANUIT HET KADER IN DE INVULLING VAN HET ACTIEPLAN

Hoewel het inhoudelijk kader de flexibiliteit om een actieplan op maat op te stellen in grote mate biedt, hebben de sectoren het gevoel dat de sturing wordt opgedreven:

Het aantal decretale thema's werd uitgebreid van 3 naar 5 thema's. Men is ongerust dat er nog meer thema's worden toegevoegd.

In de laatste generatie sectorconvenants waren er vastgelegde resultaatsverbintenissen die men diende te halen, waardoor er –in de ogen van de sectoren– sturing wordt gegeven in hoe men bepaalde thema's dient op te nemen. Ook intersectorale samenwerking wordt op die manier als verplicht ervaren door een kleine sector in de casestudie.

Soms worden acties als verplicht ervaren. Een voorbeeld dat in de werksessie met de klankbordgroep werd aangehaald is dat de sector verplicht werd om IBO te promoten. En specifiek rond de nulmeting non-discriminatie en inclusie is er veel verontwaardiging. Volgens de sectoren in de klankbordgroep werd namelijk de boodschap gegeven dat het verplicht was om dit addendum af te sluiten en dus de nulmeting uit te voeren, volgens de vastgelegde methode.

De sectorfondsen en sectorale sociale partners bieden heel wat weerstand tegen te veel sturing vanuit de overheid. Sectoren vinden het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de positie van het instrument in het breder sectoraal kader en verwachten een relatie van gelijkwaardigheid tussen beide partners (i.e. de overheid en de sector) in de opmaak van het convenant, eigen aan een convenant-overeenkomst (in tegenstelling tot een projectsubsiëring), zoals een sectorfondsdirecteur in de casestudie stelde.

⁹ Het Werkbaarheidsfonds biedt financiële steun aan bedrijven om de werkbaarheid op de werkvloer te verbeteren.

GOEDKEURING VAN HET INHOUDELIJK KADER DOOR VESOC VERLOOPT NOG NIET OPTIMAAL

De goedkeuring van het inhoudelijk kader door de VESOC-werkgroep kan in de praktijk nog geoptimaliseerd worden. Zo bleek er bij de laatste generatie sectorconvenants een misverstand over de agenda van de VESOC-vergadering waarin de nieuwe oproep besproken en goedgekeurd zou worden, waardoor het niet voor alle partners duidelijk was dat de oproep na de vergadering als goedgekeurd werd beschouwd. De sectorfondsen blijken verder niet altijd goed op de hoogte van wat er door VESOC afgesproken wordt en welke nieuwe accenten naar voor zullen komen. Zo gaf een directeur van een sectorfonds het voorbeeld dat het accent op niet-beroepsactieven in de laatste generatie sectorconvenants 'uit het niets' kwam en hij hierover vooraf niets had gehoord, ook niet van de sociale partners. Dit creëerde de indruk dat dit inhoudelijk accent volledig vanuit de overheid werd opgelegd.

OPMAAK VAN OMGEVINGSANALYSE EN -STRATEGIE WORDT DOORGAANS ALS MEERWAARDE ERVAREN

Uit de interviews blijkt dat de omgevingsanalyse en daaraan gekoppelde strategie als een sterkte van het instrument worden ervaren, zowel door medewerkers van WEWIS alsook door de meerderheid van de sectoren. De meerwaarde is zeker voelbaar voor sectoren die nog nieuw zijn in het afsluiten van het sectorconvenant. De oefening dwingt hen om de strategie van het sectorfonds expliciet te maken, een goed handvat voor de betrokkenen in het sectorfonds en de sectorale sociale partners. Maar ook voor sectoren die reeds jarenlang sectorconvenants opmaken en bij iedere nieuwe generatie slechts bijstellingen doen aan de voorgaande analyse en strategie, dwingt deze oefening hen toch om even stil te staan en na te gaan of de strategie nog voldoende up-to-date is. Opnieuw zijn niet alle sectoren hier in even sterke mate van overtuigd: in de werksessie met de klankbordgroep werd door een aantal sectoren aangehaald dat dit een routineklus is geworden en het hen niet veel meer bijbrengt.

Uit de casestudie blijkt dat de opmaak van de omgevingsanalyse en strategie voor de sectoren een meerwaarde biedt omdat de doelstellingen in het convenant expliciet onderbouwd worden. Via de omgevingsanalyse worden de noden en uitdagingen geïdentificeerd en de doelstellingen worden daarop gebouwd. Deze oefening helpt om de neuzen van het sectorfonds en de verschillende sectorale sociale partners in dezelfde richting te zetten en een gedeelde visie op de doelstellingen te realiseren. Uit de casestudie blijkt dat dit inderdaad als zinvol werd ervaren door de kleinere sectoren om een up-to-date en geïnformeerd gedeeld beeld te vormen. De grotere sectoren hadden zelf al de gewoonte om informatie over de stand van zaken in de sector te verzamelen: men vindt het logisch om eerst een analyse te doen en dan acties te bepalen. De sectorconvenanten waren niet dé trigger om dergelijke analyses te doen. Wel gaf één grote sector aan dat er zonder sectorconvenant minder evenwicht zou zijn in de cijfers, en dat vooral gegevens langs werkgeverszijde in kaart gebracht zouden worden. Door gegevens van zowel werkgevers- als werknemerszijde samen te brengen in de omgevingsanalyse, zijn zowel werkgevers- en werknemersorganisaties op de hoogte van de noden in de sector vanuit beide kanten.

2.1.1.2 Looptijd

De sectorconvenants hebben een looptijd van 'minstens' twee jaar. Bij het lanceren van de negende generatie heeft de Vlaamse Regering een decretale basis voorzien voor een flexibelere looptijd van een convenantperiode. Zo wordt het mogelijk om specifieke samenwerkingen tussen overheid en sectoren op langere termijn vast te leggen. De convenanten werden geregeld verlengd met één jaar.

LOOPTIJD WORDT ALS TE KORT ERVAREN

Er heerst veel kritiek over de looptijd van de convenants. Het decreet voorziet de mogelijkheid om de looptijd te verlengen, maar in de praktijk wordt er tot nog toe steeds gewerkt met een looptijd van twee jaar die eventueel verlengd werd naar drie jaar. De tweejarige looptijd wordt algemeen als te kort bevonden voor het opzetten en uitvoeren van initiatieven. In deze periode volgen de verschillende stappen in de cyclus (voorbereiding, onderhandeling, opvolging, administratie, evaluatie en rapportering) elkaar in hoog tempo op – en lopen soms

zelfs tezamen. Ook verlengingen zijn doorgaans erg intensief: het kader moet bijgesteld worden, eventueel nieuwe acties moeten onderhandeld worden, en er moet opnieuw geëvalueerd worden – en dat alles voor een erg korte periode. De tijdsinvestering in deze ‘overhead’ en administratie is niet in verhouding met de periode die men heeft om de acties effectief uit te voeren, wordt zowel door de sectoren als accountmanagers opgemerkt.

“Die tweejaarlijkse cyclus is te kort om zowel doelen te formuleren, deze op te volgen, als ze te bereiken.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

Bovendien staat de relatief korte looptijd in contrast met het langetermijnperspectief dat de visie-oefening vanuit de gevraagde omgevingsanalyse impliceert, zoals in de voorgaande evaluatie van het instrument reeds werd aangestipt (IDEA Consult, 2015). Het beleidsinstrument mikt op een impact op lange termijn, zoals de verhoging van de arbeidsparticipatie, of de duurzame integratie van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de sectorconvenants worden echter voornamelijk doelstellingen en bijbehorende indicatoren opgenomen voor de termijn van ieder convenant, nl. 2 jaar. De inconsistentie tussen de lange-termijn impact die wordt beoogd en de korte-termijn doelstellingen met bijbehorende indicatoren waarover de sectoren moeten rapporteren, blijkt een knelpunt voor de gedragenheid van deze korte-termijn doelstellingen. Zo werd in de casestudie door een directeur van een sectorfonds aangehaald dat het een uitdaging vormt om de langetermijnvisie op te delen in periodes van 2 jaar waarin outputs gehaald dienen te worden. De inconsistentie maakt het volgens de directeur moeilijker om de sectorale sociale partners mee te krijgen in het verhaal, er een visie rond uit te werken, en bepaalde acties te bestendigen.

Bijkomend werd door een directeur van een sectorfonds aangehaald dat het met de korte looptijd een uitdaging vormt om competente sectorconsulenten aan te werven, gezien hen geen toekomstperspectief geboden kan worden, zeker voor de uitvoering van acties in de addenda.

Tegelijkertijd haalt een directeur van een sectorfonds in de casestudie aan dat de periode van twee jaar relatief lang is wanneer verwacht wordt dat alles wat men zal realiseren aan het begin van de periode vastgelegd dient te worden, waarbij er weinig ruimte is om gaandeweg zaken bij te sturen in het licht van de snel veranderende arbeidsmarktcontext.

2.1.1.3 Structureel convenant en tijdelijke addenda

Verder wordt er naast de structurele sectorconvenants gewerkt met tijdelijke addenda. De decretaal bepaalde thema's van de sectorconvenants worden als structureel belangrijk en prioritair gezien, en worden dan ook structureel gefinancierd via het instrument. Addenda gaan in op specifieke thema's die tijdelijk gefinancierd worden. Een addendum is bedoeld om een impuls te geven rond een bepaald thema dat tijdelijk of plots prioritair wordt voor het beleid. Addenda hebben een eigen focus, een eigen budget en eigen financieringsvoorwaarden.

HET WERKEN MET ADDENDA WORDT ALS EEN MEERWAARDE ERVAREN

Addenda maken het mogelijk om flexibiliteit in te bouwen en kort op de bal te spelen, om nieuwe of aanvullende accenten te leggen die op het moment van de onderhandelingen van de convenants nog niet in het vizier waren, zoals het SERV-advies rond de sectorconvenants van 2022 beschrijft. In de verkennende gesprekken met beleidsmedewerkers haalt men aan dat de sectoren via de addenda geprikkeld kunnen worden voor extra actie en voor een aangezwengelde dialoog. Deze addenda dienen ook om de looptijd van sectorconvenants te verlengen wanneer dit nodig wordt geacht. Ook vanuit de sectoren wordt de meerwaarde van addenda gezien, omdat deze

meer flexibiliteit toelaten in financieringsmogelijkheden (cf. paragraaf 3.1.3 Financiering) en men hier vrijblijvend op kan intekenen, enkel indien het thema voor de sector prioritair is.

2.1.2 Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling

DWEWIS biedt ondersteuning bij de opmaak en de onderhandeling van het sectorconvenant, wat als een vierde interventie van het beleidsinstrument wordt geïdentificeerd. Onderstaande figuur toont een tijdslijn van de verschillende stappen die worden doorlopen om tot goedgekeurde sectorconvenants te komen, met de timing voor de laatste generatie sectorconvenants. De verschillende stappen nemen samen ongeveer 9 maanden in beslag.

Figuur 3: Proces voor opmaak en onderhandeling sectorconvenants



Bron: IDEA Consult op basis van informatie DWEWIS

Bij de lancering van de oproep worden kick-off meetings georganiseerd, waarin het inhoudelijk kader alsook de administratieve vereisten worden toegelicht en vragen beantwoord worden.

Bij de oproep worden voor elk van de thema's inspiratiefiches aangeboden met mogelijke acties die sectoren in het actieplan kunnen opnemen. Na de kick-off worden aanvullend inspiratiesessies aangeboden, waar DWEWIS en andere partners uit de ambtelijke werkgroep (bv. VDAB, onderwijspartners) deze acties ter inspiratie voorstellen die sectoren kunnen opnemen in de convenants of addenda. Zo heeft VDAB bij de laatste generatie bijvoorbeeld een sessie gegeven rond lokale samenwerking. Deze inspiratie via inspiratiefiches en -sessies is ondersteunend en niet sturend.

Om de omgevingsanalyse van de sectoren te staven, wordt cijfermateriaal in sectorfoto's ter beschikking gesteld. De afgelopen periode heeft DWEWIS ook ingezet op het aanbieden van gegevens. Hierbij zijn verschillende soorten van informatie beschikbaar voor de sectoren, bv. cijfers over ziekteverzuim, wat de sectoren kunnen gebruiken voor de monitoring of de omgevingsanalyse.

Daarna laat men binnen de sectoren het bipartite overleg spelen. Tijdens dit sectoraal onderhandelingsproces kunnen eventuele vragen voorgelegd worden aan de medewerkers van DWEWIS.

Nieuw sinds de laatste generatie is een 'pitch': een voorstellingsmoment van het convenant door de sector voor de toegewezen accountmanager, de intersectorale adviseurs en de vertegenwoordigers van de ambtelijke

werkgroep (die vrijblijvend kunnen aansluiten). Dit werd o.a. ingevoerd om de belangrijkste accenten uit het convenant voor te stellen, om zo reeds van bij de start een link te kunnen leggen met de verschillende andere belangrijke spelers omtrent de verschillende decretale thema's (vertegenwoordigd in de ambtelijke werkgroep). Bij sommige sectoren is hier enkel de sectorconsulent of de directeur van het sectorfonds aanwezig, bij andere sectoren sloten ook sectorale sociale partners aan. Na deze pitch wordt er schriftelijke feedback gegeven door de accountmanager en de ambtelijke werkgroep.

Vervolgens gaan de sectoren aan de slag met het uitwerken van het sectorconvenant. Het bipartite overleg wordt voortgezet. Elke sector dient vervolgens zijn eerste voorstel in, waarna een eerste onderhandelingsperiode begint. De accountmanager van DWEWIS bekijkt het voorstel en stelt verduidelijkende vragen. Deze voorstellen worden ook besproken tijdens het teamoverleg van de accountmanagers om ervoor te zorgen dat er consistentie is over de verschillende sectoren heen (in de mate van het mogelijke). Feedback kan bijvoorbeeld inhouden dat de voorgestelde acties niet concreet genoeg zijn, er zaken onduidelijk zijn, of dat de omgevingsanalyse niet voldoende weerspiegeld wordt in de acties. Voor sommige sectoren waren meerdere onderhandelingsrondes nodig om de acties concreet genoeg te definiëren (volgens het SMART-principe).

Na deze fase volgt een herzieningsperiode voor de sectoren, waarin ze hun voorstel aanpassen en opnieuw indienen. Mogelijk start er dan een tweede feedbackperiode, of wordt het voorstel definitief goedgekeurd. Uiteindelijk wordt het sectorconvenant ondertekend door de sectorale sociale partners. Sommige sectorfondsen betrekken deze partners vanaf het begin bij de opmaak, bij andere gebeurt dit pas in een later stadium.

Na definitieve indiening gaan de sectorconvenanten voor goedkeuring naar de Vlaamse Regering. Zoals voorgaand onderzoek naar de sectorconvenants (IDEA Consult, 2015) omschrijft, is er geen tripartite overleg 'pur sang' in Vlaanderen, hoewel er een duidelijke wisselwerking is tussen de Vlaamse overheid en de (vertegenwoordigers van) sectoren dat uitmondt in een tripartite overeenkomst.

Hieronder beschrijven we de ervaringen van de betrokkenen met de ondersteuning bij de opmaak en de onderhandeling van de convenants.

DE KICK-OFF EN INFOSESSIES BIEDEN DUIDELIJKHEID, DE INSPIRATIEFICHES ZIJN INTERESSANT MAAR HEEL UITGEBREID

De kick-off en infosessies bieden voldoende duidelijkheid aan de sectoren over de oproep en de thema's waarrond ze verwacht worden aan de slag te gaan. De inspiratiefiches vormen een zeer grote hoeveelheid aan informatie, zo vertelde een accountmanager. Ze volledig doornemen zou een enorm tijdsintensieve bezigheid zijn. De sectoren kunnen zelf kiezen of en wat ze doornemen en/of gebruiken, o.b.v. wat voor hen relevant is. In één case (kleine sector) werd vermeld dat slechts een deel van de fiches relevant waren voor de sector, maar dat ze wel allemaal werden doorgenomen en dat ze interessante zaken bevatten voor de sector. Ook een andere case (grote sector) geeft aan dat er met de fiches zeker voldoende materiaal beschikbaar is.

BIJ DE ONDERHANDELING NEMEN ACCOUNTMANAGERS VOORAL EEN ROL OP IN HET CONCREET EN MEETBAAR MAKEN VAN DOELSTELLINGEN EN VERBINTENISSEN

De accountmanager zorgt bij de onderhandeling voor een geleidelijke concretisering van de doelstellingen in ieder sectorconvenant. De accountmanagers vertrekken vanuit de voorstellen van de sector, stellen bijsturingen voor in de richting van de beleidsdoelstellingen en houden daarbij rekening met de beperkingen of uitdagingen in de sector die de sectorconsulent aanhaalt.

De bijsturingen kunnen gaan over het concreet en meetbaar maken van de verbintenissen, zoals blijkt uit de casestudie. Concrete en meetbare doelen bieden een betere houvast voor de accountmanagers voor beoordeling en bijsturing. De accountmanagers ervaren dat sommige sectorconsulenten de neiging hebben te algemene bewoordingen (en dus moeilijk op te volgen verbintenissen) te hanteren. Deze concretisering werd beschreven als een uitdagend proces. De accountmanagers geven aan dat het voor hen vaak moeilijk is te oordelen of een

actie al dan niet geslaagd is en de sector aldus voldoet aan haar verbintenissen, indien deze niet concreet genoeg geformuleerd zijn.

De accountmanagers sturen daarnaast aan op het verhogen van de ambitie voor bepaalde acties (m.n. via hogere resultaats- of inspanningsverbintenissen).

Soms tracht de accountmanager inhoudelijk bij te sturen tijdens de onderhandeling (bv. meer inzetten op het bereiken van Kmo's). Echter, zoals zowel door de accountmanagers als door de sectorfondsen werd aangehaald, blijkt deze inhoudelijke bijsturing in de praktijk relatief beperkt. De accountmanagers hebben niet voldoende tijd om zich echt te richten op inhoudelijke coaching, zeker niet gedurende de looptijd van het convenant, gezien de hoge tijdsinvestering in opvolging van administratieve vereisten. Bovendien blijkt uit de reacties van de klankbordgroep dat sectoren (zeker deze met heel wat ervaring met het sectorconvenant) geen vragende partij zijn voor inhoudelijke coaching.

“Als accountmanager probeer je wel gewoon wat te pushen, zeker als je merkt dat het haalbaar is. Er zijn toch wel ongeveer vier of vijf rondes geweest; vaak via mail, maar ook telefonisch om samen het document te overlopen.”

- accountmanager in interview uit casestudie

De onderhandeling tussen sector en DWEWIS situeert zich op dit moment voornamelijk bij het formuleren van outputs. Daarvoor hebben de accountmanagers geen concreet vooropgesteld kader, gezien de beleidsdoelstellingen die de accountmanager dienen op te volgen in de convenanten op hoog niveau zijn geformuleerd. De verwachtingen krijgen vorm op basis van de initiële voorstellen, onderlinge discussie met accountmanagers, onderhandelingsrondes met de sector en begrip van de sector dat groeit over de tijd. Zeker voor nieuwe thema's is het niet steeds een gemakkelijke opdracht om vanuit een algemeen kader over te gaan naar concrete verwachtingen t.o.v. de sectoren, en is er ruimte en tijd nodig om die verwachtingen vorm te laten krijgen, aldus de accountmanagers.

“Nieuwe thema's vragen meer overleg en bestaande thema's vragen minder tijd.”

- accountmanager in interview uit casestudie

Door het gebrek aan een concreet vooropgesteld kader en het geleidelijk aan verduidelijken van de verwachtingen t.a.v. de sectoren, is het een uitdaging om de verwachtingen t.a.v. de verschillende sectoren te stroomlijnen. In de werksessie met de klankbordgroep werd de bezorgdheid geuit dat het voor sectoren niet altijd transparant is met welk kader de accountmanager de onderhandelingen aangaat en kwamen voorbeelden aan bod van verschillen in aanpak tussen accountmanagers, bv. in de mate waarin verwacht wordt dat verbintenissen geconcretiseerd worden.

VOORNAMELIJK STARTENDE SECTOREN ONDERVINDEN ONDERSTEUNING VAN DE ACCOUNTMANAGER BIJ HET IDENTIFICEREN VAN RELEVANTE ACTIES

Voornamelijk bij startende sectoren wordt de ondersteuning van de accountmanager bij de opmaak van het sectorconvenant als een meerwaarde ervaren. De accountmanagers van DWEWIS bieden ondersteuning voor de

vertaling van de macro beleidsdoelstellingen naar doelstellingen op niveau van sectoren en inspireren rond relevante acties voor de sector. Een aantal sectoren uit de casestudie geven aan dat de dialoog met de accountmanager hen ondersteunt, al is dit zeker niet bij alle sectoren uit de casestudie of vertegenwoordigd in de klankbordgroep het geval. Er zijn heel wat sectoren met intussen een lange traditie en ervaring met het opstellen van een sectorconvenant met bijbehorende doelstellingen, waardoor zij geen nood ervaren om ondersteund te worden. Daarbij werd in de werksessie met de klankbordgroep ook aangehaald door een aantal deelnemers dat zij niet het idee hadden dat hun accountmanager hun sector echt goed kent, en dus mee kan denken over relevante acties. Ook tussen de cases bleek er verschil in de mate van contact tussen accountmanager en de sector.

VRAAG NAAR EEN DIALOOG OP MAAT VAN DE SECTOR

Bij voorgaand onderzoek naar de sectorconvenants (IDEA Consult, 2015) werd gesteld dat de convenants het gevolg moeten zijn van een goede dialoog tussen de sector en de overheid. De sectorale sociale partners vinden het belangrijk dat de juiste gesprekspartners aan tafel zitten bij de onderhandeling van het convenant. In de werksessie met de klankbordgroep werd geopperd dat dit op maat van de sector moet worden vormgegeven: in sommige sectoren zijn de sectorale sociale partners graag van nabij betrokken, in andere sectoren krijgen de sectorfondsen een sterk mandaat en laten de sociale partners dit aan hen over. Ook de gelegenheid en manier waarop het overleg gebeurt, zouden de sectoren graag zelf kunnen bepalen, op basis van hun noden.

HET PITCHMOMENT: NUTTIG VOLGENS ACCOUNTMANAGERS, MAAR KAN NOG MEER BENUT WORDEN VOLGENS DE SECTOREN

De sectoren ervaren dat er tijdens het pitchmoment voornamelijk eenzijdig feedback gegeven wordt van de overheid aan de sector. Ze geven aan dat ze dit liever als een wederzijdse dialoog zouden insteken, in lijn met de idee dat sector en overheid als gelijkwaardige partners rond de tafel zitten. Dergelijke uitwisseling zou volgens een sectorale sociale partner in de casestudie ook ruimte geven om uitdagingen of gevoeligheden beter toe te lichten, die men niet kwijt kan in de template van het convenant. Verder is de pitch voor de ene sector meer relevant dan de andere. Een sector uit de casestudie gaf bijvoorbeeld aan dat zij zelf reeds de nodige linken leggen met de actoren uit de ambtelijke werkgroep, gezien zij deze actoren vanuit de jarenlange ervaring reeds kennen.

“Soms voelt het alsof wij een ondernemingsidee pitchen aan een financierder. Neen, wij [sectorale sociale partners] zijn een partner in dit verhaal. Wij bieden ons aan als partner en geven onze visie mee. Dan zit je t.o.v. een overheid die denkt “wij financieren”. Neen, wij financieren ook. Wij zijn de hoofdfinancierder zelfs. Als je één reden hebt voor dialoog is het dat wel. Dat besef moet groeien bij de Vlaamse overheid.”

– sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

“We hebben meer dan 20 jaar ervaring. Wij kennen veel mensen van die werkgroep en zij kennen ons. Voor ons gaf die pitch weinig meerwaarde.”

– sectorconsulent in interview uit casestudie

Het pitchmoment wordt door de accountmanagers in de cases wel als waardevol ervaren. Het zet sectoren ertoe aan al een eerste keer na te denken over een strategie/aanpak van het convenant, wat de onderhandelingen vergemakkelijkt. Ook de feedback van de leden van de ambtelijke werkgroep vinden de accountmanagers waardevol, omdat het aanknopingspunten biedt voor het verdere onderhandelingsproces. Bovendien gaf een

accountmanager aan dat doordat er soms sectorale sociale partners mee aansluiten bij de pitch, het zicht geeft op hun betrokkenheid bij het convenant.

“Toen er nog geen pitch was, was het misschien ook minder zichtbaar dat er zo veel input was van de [sectorale] sociale partners.”

– accountmanager in interview uit casestudie

De minimale vertegenwoordiging van actoren uit de ambtelijke werkgroep op de pitchmomenten was echter niet gegarandeerd. Een accountmanager gaf in een interview aan dat er grote verschillen waren in het aantal aanwezige actoren uit de ambtelijke werkgroep. Soms was er zelfs niemand aanwezig. Aanwezigheid bij de pitches vraagt dan ook een substantiële tijdsinvestering, en sommige sectoren zijn voor bepaalde actoren minder relevant of prioritair dan andere. Ook omgekeerd wordt het pitchmoment niet door alle sectoren als een grote meerwaarde ervaren. Zo was de meerwaarde minder duidelijk voor een sector uit de casestudie met een lange geschiedenis in de sectorconvenants, die sowieso wanneer nodig zelf de bruggen leggen met de belangrijkste organisaties vertegenwoordigd in de ambtelijke werkgroep.

2.1.3 Financiering

Een derde interventie betreft de overheidsfinanciering van de sectorconvenants en de addenda. De financieringslogica varieert tussen beide:

- ▶ Voor het sectorconvenant worden middelen toegewezen in de vorm van een (gedeeltelijke) financiering van sectorconsulenten. Het aantal sectorconsulenten wordt berekend door DWEWIS, op basis van het aantal werknemers en het aantal Kmo's binnen de sector. Er is een maximum aantal sectorconsulenten vastgelegd (en dus met name voor erg grote sectoren worden minder sectorconsulenten gefinancierd dan het aantal dat via de berekening op basis van aantal werknemers en Kmo's zou worden bepaald). Hoe meer werknemers en hoe meer KMO's een sector heeft, hoe meer sectorconsulenten er gefinancierd zullen worden. De subsidie omvat niet steeds de volledige loonkost van de sectorconsulent: de (ervaren) sectorconsulenten worden m.a.w. ook deels door de sector zelf gefinancierd (wat ook de verantwoording richting de sectorale sociale partners verklaart). De overheid heeft echter geen zicht op de grootte van deze eigen investeringen van de sectoren in de sectorconvenantwerking. Het is bij de structurele convenants niet mogelijk om werkingskosten in te brengen.
- ▶ Voor de addenda kunnen zowel personeelskosten als werkingskosten ingebracht worden. Het budget varieert naargelang de addenda en de acties die daarin worden verwacht (bv. voor de addenda non-discriminatie en inclusie werd een vast bedrag per addendum vastgelegd ongeacht de grootte van de sector, voor de addenda duaal leren is het bedrag afhankelijk van het aantal erkende ondernemingen).
- ▶ De convenantmiddelen bestaan sinds de laatste generatie sectorconvenants naast inspanningsfinanciering ook uit resultaatsfinanciering. Via de toevoeging van resultaatsfinanciering wilde de Vlaamse Regering een sterkere focus leggen op meetbare en concrete uitkomsten van de afgesproken acties en projecten. Bij de laatste generatie sectorconvenants was de verhouding 70% inspanningsfinanciering en 30% resultaatsfinanciering.¹⁰ Concreet wordt er gewerkt met voorschotten. Bij goedkeuring van het sectorconvenant en addenda keert de Vlaamse Regering eerst een voorschot uit. Rond de tussentijdse evaluatie wordt het tweede voorschot uitgekeerd, en bij afloop wordt het saldo opgemaakt. Afhankelijk van de

¹⁰ In de beleidsnota Werk van de nieuwe Vlaamse Regering (Beleidsnota 2024-2029. Werk) wordt gesproken van 100% resultaatsfinanciering.

behaalde resultaten, kan dit bedrag anders uitvallen dan de inschatting die bij de onderhandeling van het convenant en addenda werd vastgelegd.

Hieronder vatten we de ervaringen van de betrokkenen met de financiering samen.

GROTE DIVERSITEIT IN HET BELANG VAN DE FINANCIERING VOOR DE SECTORFONDSEN

Voor een aantal kleine sectoren is de financiering van het convenant essentieel om personeel te bekostigen en acties op te zetten. Bij andere sectoren maken de middelen van het sectorconvenant slechts een kleiner onderdeel uit van de financiering van het sectorfonds. Dat creëert diverse uitgangspunten – bij de kleinere sectorfondsen kan het sectorconvenant de volledige werking van het sectorfonds sturen en heeft het beleid via de financiering een grotere ‘stok achter de deur’ dan bij grote sectorfondsen met uitgebreide middelen.

SECTOREN ERVAREN EEN AANTAL KNELPUNTEN BIJ DE HUIDIGE FINANCIERINGSLOGICA

Er worden door de sectoren een aantal knelpunten aangehaald bij de huidige financieringslogica.

- ▶ De methode voor de berekening van het aantal sectorconsulenten wordt door sommigen in vraag gesteld. Deze zou volgens een aantal sectoren verbeterd kunnen worden door meer variabelen te integreren zodat een eerlijkere verdeling van consulenten over de sectoren gerealiseerd wordt. Ook vanuit de accountmanagers werd aangekaart dat de berekening niet voor alle sectoren even voordelig is. Vanuit de klankbordgroep kwam bijvoorbeeld aan bod dat sommige sectorfondsen verschillende paritaire comités omvatten, wat een efficiënte manier van samenwerken is die niet beloond wordt gezien de sectorfondsen financiering mislopen omdat er een maximaal aantal sectorconsulenten is. Daarenboven wordt ook aangehaald dat de financiering zeker niet de volledige loonkost van een sectorconsulent dekt, en dat – zeker bij ervaren consulenten met uitgebreide expertise – de sector zelf heel wat oplegt.
- ▶ De maximumfinanciering hangt enkel af van de vaste parameters eigen aan de sector, niet van de prestaties van de sector. Zowel door een aantal leden van de klankbordgroep met sectoren als door de accountmanagers werd naar voor gebracht dat sectoren die zich ‘extra’ inspannen, daarvoor op dit moment niet beloond worden.
- ▶ In het structureel sectorconvenant is er beperkte flexibiliteit om voor de uitvoering van acties werkingsmiddelen in te brengen. De financieringslogica van addenda wordt door de sectoren positiever beoordeeld omdat deze op dat vlak meer bewegingsruimte biedt. Het zijn immers vaak werkingsmiddelen waarmee de sectorfondsen acties invulling kunnen geven. Zo werd het voorbeeld aangehaald dat werkingsmiddelen van een addendum gebruikt worden om acties binnen het convenant uit te kunnen voeren.
- ▶ Hoewel er in de addenda meer flexibiliteit is om werkingsmiddelen in te zetten, wordt deze ook beknot door de-minimis regeling¹¹. Deze maatregel heeft volgens de sectoren tot meer administratieve rompslomp en onduidelijkheden geleid. De strenge regels rond aanbesteding en offertes zorgt voor veel extra tijdsinvestering voor de sectorfondsen, zo bleek uit de werksessie met de klankbordgroep.

“We moeten verschillende offertes opvragen voor het uitgeven van €50... op de duur zou je liever afhaken.”

- sectorconsulent tijdens de klankbordgroep

¹¹ Alle staatssteun moet in principe aangemeld worden bij de Europese Commissie en mag niet starten vooraleer ze definitief wordt goedgekeurd door de Europese Commissie. Dat is een logge procedure en neemt heel wat tijd in beslag. Hierop is een uitzondering, namelijk de de-minimisregeling. De steunmaatregelen die hieronder vallen zijn staatssteun, maar omdat de bedragen beperkt zijn worden ze niet aanzien als concurrentieverstorend. Ondernemingen moeten zo een “verklaring op eer” ondertekenen waarbij zij verklaren dat de onderneming niet meer dan € 300.000 de-minimissteun heeft ontvangen over de laatste drie jaren op het moment van de toekenning van nieuwe steun (zie website van Vlaio; <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/financiering/overheidsmaatregelen/veelgestelde-vragen-de-minimis>).

SECTOREN BIEDEN WEERSTAND TEGEN VERHOOGDE FOCUS OP RESULTAATSFINANCIERING

Vanuit de sectoren komt weerstand tegen de verhoogde focus op resultaatsfinanciering, die vanaf de 8^e generatie sectorconvenants werd toegevoegd. Ook het SERV-advies rond de sectorconvenants van 2022 gaat in op de risico's van resultaatsfinanciering. Er worden verschillende risico's aangehaald:

- ▶ Een belangrijk risico van resultaatsfinanciering is dat ambitie getemperd wordt. De resultaatsverbintenissen houden een belangrijk financieel risico in voor de sectorfondsen, in het bijzonder voor sectorfondsen waar de financiering van het convenant een aanzienlijk deel van hun beschikbare budget uitmaakt. De resultaatsfinanciering is 'alles of niets', waardoor kleine tekortkomingen een erg grote impact kunnen hebben op de budgetten van de sectorfondsen. Sectoren zullen geneigd zijn om de lat zo laag mogelijk te leggen in het sectorconvenant om zo het risico te beperken. Dit wordt ook opgemerkt door de accountmanagers. Hoe meer men het gevoel heeft 'afgerekend' te kunnen worden aan het einde van de rit, hoe meer men op zeker speelt bij de start.
- ▶ Een ander risico is dat resultaatsfinanciering innovatie beknot. Ruimte om te experimenteren kan belemmerd worden door een systeem waarbij men van tevoren moet aangeven wat men gaat bereiken en daarop afgerekend kan worden. Ook stimuleert deze vorm van financiering om 'op veilig' te spelen en in te zetten op de gekende recepten, aldus de sectoren in de interviews.
- ▶ Dit trekt zich ook door in het type acties die het systeem van resultaatsfinanciering stimuleert: acties die men relatief makkelijk realiseert en waarmee men gemakkelijk een groot bereik haalt. De meer uitdagende acties en doelgroepen kunnen zo minder aan bod komen, volgens de sectoren. Zo haalde een sectorconsulent aan dat resultaatsfinanciering de aandacht af zou kunnen leiden van kleine of micro-ondernemingen die men moeilijker bereikt en waarin men minder deelnemers bereikt.
- ▶ Tot slot zou resultaatsfinanciering volgens een sectorconsulent in een interview het risico inhouden om demotiverend te werken in de uitvoering op de werkvloer, omdat deze minder vrij kan worden ingevuld.

"Door meer druk op resultaatsverbintenissen gaan we zeker op veilig spelen. De klassieke opleiding werkt bijvoorbeeld, dus gaan we geen nieuw format uitproberen van opleidingen. Want wie weet werkt het niet, en hebben we geen bereik."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

"De convenants waren vroeger veel creatiever. Sterke sectoren konden zo experimenteren en oplossingen vinden, en namen zo de kleintjes mee."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

"De overheid zou geld moeten geven om die kmo's te bereiken die je anders niet bereikt, en niet degenen die de sectorfondsen sowieso bereiken omdat dat hun core business is."

- deelnemer uit klankbordgroep

DE FINANCIERINGSLOGICA BEPAALT MEE OF DE KEUZE VOOR HET STRUCTUREEL CONVENANT OF EEN ADDENDUM ALS RELEVANT WORDT GEZIEN

De betrokkenen halen aan dat het structurele convenant de meerwaarde biedt dat de middelen voor deze thema's (meer) gegarandeerd zijn op de lange termijn en de ontwikkelde dienstverlening dus ook de garantie heeft om op lange termijn verder ondersteund te worden. De addenda daarentegen bieden meer experimenteerruimte.

- ▶ De middelen voor de addenda zijn geen recurrente middelen, maar moeten steeds opnieuw 'gezocht' worden. In de verkennende gesprekken werd door een accountmanager aangehaald dat sectoren addenda (bv. het addendum rond duaal leren) als een verworvenheid gaan zien, terwijl dat niet gegarandeerd is. De accountmanager haalt aan dat indien thema's gecontinueerd blijven op de lange termijn, het beter is om dit op te nemen in de structurele convenantwerking.
- ▶ Addenda bieden het voordeel dat deze meer innovatie en experimenteerruimte toelaten, aldus de sectoren. In de werksessie met de klankbordgroep werd aangehaald dat thema's die men nog dient te verkennen beter opgenomen worden in een addendum dan het thema verplicht op te leggen in het structureel convenant. Men gaf hierbij het voorbeeld van het activeren van niet-beroepsactieven, een thema waarin men aanvoelt dat zowel de Vlaamse overheid, VDAB, lokale besturen, ... ook nog erg zoekende zijn. Via een addendum met meer mogelijkheid om werkingsmiddelen in te zetten, kan men innoverend werken en experimenteren. Na de verkenning via een addendum zou het thema dan opgenomen kunnen worden in de basiswerking en het structurele convenant. Dit biedt bovendien de mogelijkheid om het thema wat tijd te geven en na te gaan of het effectief op lange termijn relevant en prioritair blijft (voorbeeld 'de politieke hype'), aldus een deelnemer aan de klankbordgroep.

2.1.4 Opvolging, evaluatie en monitoring

Gedurende de uitvoering van de acties opgenomen in het convenant, worden de sectoren opgevolgd, en worden de acties geëvalueerd en gemonitord. Dit wordt opgenomen door de accountmanagers van DWEWIS.

De inhoudelijke opvolging van de uitvoering is (tot nog toe) relatief beperkt. Door de snelle opeenvolging van opmaak convenant, nieuwe addenda, tussentijdse en eindevaluaties is er weinig tijd over voor inhoudelijke opvolging of coaching door de accountmanagers.

De evaluatie en monitoring gebeuren in een tussentijdse en een eindrapportering, en sinds deze generatie sectorconvenants voorziet men bij de tussentijdse evaluatie ook een gesprek met de accountmanager. Op basis van deze rapporteringen worden de subsidies uitgekeerd in verschillende schijven. De tijdslijn voor deze evaluaties bij de laatste generatie wordt in onderstaande figuur weergegeven.

Figuur 4: Proces van evaluatie en rapportering tijdens looptijd van sectorconvenant



Bron: IDEA Consult op basis van informatie DWEWIS

De sectorconvenants van de laatste generatie zijn gebaseerd op zowel resultaats- als inspanningsverbintenissen, waaraan respectievelijk resultaats- en inspanningsindicatoren worden gekoppeld. Resultaatsindicatoren kunnen variëren van het behalen van vooraf bepaalde kwantitatieve doelen tot bijvoorbeeld de uitvoering van specifieke actieplannen binnen de sector. De sectoren engageren zich in de laatste generatie sectorconvenants tot drie resultaatsverbintenissen:

- ▶ De eerste verbintenis richt zich op het bereiken van werkvloeren (en werknemers op die werkvloeren) om hen bewust te maken of te begeleiden over de onderwerpen van het convenant.
- ▶ De tweede verbintenis benadrukt hoe de sector innoveert en/of samenwerkt op intersectoraal niveau.
- ▶ De derde verbintenis kan door de sector naar eigen inzicht worden ingevuld en is gerelateerd aan een belangrijke uitdaging of prioriteit binnen de sector.

De sectorfondsen rapporteren over de voortgang van de inspanningen en resultaten via een sjabloon dat DWEWIS aanlevert. Op basis van deze rapporteringen evalueert DWEWIS of de inspannings- en resultaatsverbintenissen nagekomen werden en of de financiering kan worden uitbetaald.

De evaluaties worden besproken op het teamoverleg met alle accountmanagers samen, om de evaluatie van de verschillende sectorconvenants op elkaar af te stemmen en tot eensgezindheid te komen. Indien de inspannings- en/of resultaatsverbintenissen in onvoldoende mate behaald worden, wordt de financiering in overleg met het kabinet aangepast.

Hieronder vatten we de inzichten samen over de ervaringen van de betrokkenen met de opvolging, evaluatie en monitoring.

SECTOREN GEVEN AAN DAT INSPANNINGEN ONVOLDENDE GECAPEERD WORDEN DOOR 'SMART' INDICATOREN

Centraal in de opvolging van de sectorconvenants staan de inspannings- en resultaatsindicatoren. De accountmanagers geven in de verkennende interviews aan dat heldere, 'SMART' indicatoren belangrijk zijn om de resultaten op te volgen en impact te meten. Het concreet en meetbaar maken van de indicatoren maakt dan ook een belangrijk onderdeel uit van de onderhandelingen, zoals hierboven reeds werd aangehaald.

Door de klankbordgroep werd echter benadrukt dat niet alle initiatieven die men neemt in een SMART indicator gegoten kunnen worden. Niet alle resultaten zijn immers eenduidig en helder meetbaar. Zowel de accountmanagers als de sectorfondsen halen aan dat niet alle initiatieven die men onderneemt en die bijdragen aan de langetermijn doelstellingen, in een SMART indicator gegoten kunnen worden. Men ziet de dienstverlening van het sectorfonds als een schakel in een veranderingsproces dat op langere termijn loopt. Daarom weerspiegelen de outputindicatoren die nu worden opgenomen in de convenants soms niet de breedte aan inspanningen en initiatieven die de sector neemt om aan deze processen te werken. Ook ervaren de sectorfondsen nood aan flexibiliteit bij de uitvoering van de acties rond complexe thema's, die door SMART-indicatoren beperkt kan worden, zoals werd aangehaald in de casestudie. Ook de accountmanagers voelen dit spanningsveld, zoals onderstaande quote illustreert.

"Sectoren werken rond inclusie, proberen bedrijven te stimuleren. Ze ondersteunen bijvoorbeeld bedrijven om drempels weg te werken in hun vacatures. Dat zijn niet altijd de meetbare acties waar wij vanuit de overheid soms op zoek naar zijn."

- accountmanager in interview uit casestudie

Uit de analyse van de sectorconvenants van de 4 cases blijkt dat een groot deel van de doelstellingen SMART geformuleerd zijn, hoewel dat bij een deel van de indicatoren niet het geval is en deze toch vaag blijven (bijvoorbeeld: *"Gedurende de eerste helft van de looptijd van het convenant ontwikkelen we werkbare concepten om werkgevers te ondersteunen en begeleiden"*). Tegelijkertijd lijkt de zoektocht naar een SMART indicator er soms toe te leiden dat de focus in het convenant sterk gaat liggen op het 'hoe' en minder op het 'wat'.

Daarnaast zijn er onzekere omgevingsfactoren die door de sector nauwelijks te beïnvloeden zijn en waarmee beperkt rekening gehouden kan worden via SMART indicatoren. In enkele cases hoorden we dat de accountmanagers wel flexibel zijn, wanneer uiteindelijk blijkt dat er iets niet is kunnen doorgaan zoals vooropgesteld en dit kan toegelicht worden. Wanneer dit echter samenhangt met resultaatsindicatoren, loopt men wel financiering mis.

UITDAGING OM INDICATOREN TE STROOMLIJNEN EN TEGELIJKERTIJD VOLDOENDE OP MAAT TE FORMULEREN

Er wordt een spanningsveld waargenomen tussen enerzijds een nood aan stroomlijning van indicatoren en anderzijds het formuleren van indicatoren op maat van de sector.

- ▶ Sectoren geven aan dat indicatoren op maat van de sector moeten worden geformuleerd. Sectororganisaties opereren in erg diverse contexten en zetten in verschillende mate in op de verschillende thema's, gezien niet elk thema voor elke sector even prioritair of relevant is. Dat maakt het uitdagend om de resultaten binnen één thema overheen sectoren met elkaar te vergelijken, zoals werd aangehaald door een aantal sectorconsulenten in de casestudie.
- ▶ De accountmanagers geven aan dat het belangrijk is om het overzicht te bewaren en om de engagementen van sectoren te kunnen vergelijken. Ze zoeken vanuit dat oogpunt gemeenschappelijke indicatoren over de sectoren heen. In een verkennend interview met de accountmanagers werd zo geopperd dat er meer nood is

aan het stroomlijnen van de verbintenissen en bijbehorende indicatoren, waarbij wel rekening gehouden dient te worden met het aantal sectorconsulenten, aantal acties, noden, ... van elke sector. Vanuit de nood aan meer meetbaarheid van de output is er door DWEWIS gekozen om de resultaatsverbintenissen meer uniform te maken (bv. het aantal bereikte werkvloeren).

De vraag naar stroomlijning in de verwachtingen op vlak van het formuleren van indicatoren (bv. in de mate dat een indicator geconcretiseerd dient te worden) en in de beoordeling van de indicatoren komt wel vanuit de sectoren naar voor. In de klankbordgroep werd een voorbeeld aangehaald dat bepaalde indicatoren bij één sector werden goedgekeurd, maar dat diezelfde indicatoren bij een andere sector door een andere accountmanager werden afgekeurd.

MONITORING WORDT ALS ADMINISTRATIEF BELASTEND ERVAREN

De sectorconsulenten halen aan dat de tijdsinvestering in evaluaties en monitoring (inclusief de bijbehorende gesprekken met de accountmanagers) groot is, en dit roept vragen op over de balans tussen administratieve last en effectieve uitvoering van sectorconvenants. De tijdsinvestering is niet alleen voor sectorconsulenten, maar ook voor de accountmanagers van DWEWIS groot, waardoor ook voor hen de tijd voor betekenisvolle dialoog beperkt wordt.

Door de mate van detail in de monitoring wordt het proces door de sectoren als administratief belastend ervaren. Ook maakt de federale structuur van heel wat sectorfondsen de rapportering ingewikkeld. In die rapportering moet immers een onderscheid gemaakt worden tussen deelnemers en bezoekers die Vlaams zijn en Brussels/Waals. Het is een hele administratieve oefening om deze zaken uit te zuiveren bij de rapportage.

“Als sectorconsulent ben je soms maar alleen bezig met de verplichtingen: je verzuipt soms zo in vergaderingen en de rest van de tijd gaat naar rapportering. Je hebt te weinig tijd.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Hoewel de monitoring en evaluatie door de meeste sectoren als een administratieve last wordt gezien, werd in de casestudie ook de meerwaarde ervan aangehaald. Een sectorfonds gaf aan dat de monitoring helpt om het werk en de tijdsinvestering op te volgen en op koers te blijven. Een accountmanager gaf aan dat de monitoring de sectoren stimuleert om een lerende houding aan te nemen en een strategische reflectie te maken. In die zin wordt potentieel gezien in de monitoring om als een strategische tool te dienen voor het sectorfonds. Een grote sector haalde dan weer aan dat zij zelf een kwaliteitssysteem hebben waarin de acties ook geëvalueerd worden, en de monitoring vanuit het sectorconvenant daarbij geen meerwaarde biedt.

“Het is een meerwaarde dat de uren worden bijgehouden. Zo kunnen we ook statistieken trekken i.v.m. de verschillende onderwerpen en onze onderverdelingen. Aan de hand van die uren kan de input naast de output gelegd worden, en kan de sector zien waar veel input in gestoken is, maar misschien weinig output uitkwam.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“Het help de sectoren om zelf een reflectie te maken, om te kijken “wat hebben we gedaan en waar moeten we naartoe, ...”. Dankzij de opvolging worden ze gestimuleerd om zelf meer een lerende houding te hebben.”

- accountmanager in interview uit casestudie

UITDAGING OM IMPACT IN KAART TE BRENGEN

Het blijkt in de praktijk een uitdaging om de impact van de sectorconvenants in kaart te brengen, wat omwille van transparantie van besteding van de middelen aan het instrument wel belangrijk wordt geacht.

- Outputs kunnen doorgaans gemeten worden door het formuleren van relevante indicatoren - eventueel na afstemming of bijsturing door de accountmanager. Zo kan er bijvoorbeeld inzicht gebracht worden in het bereik van werkgevers en werknemers. Echter is het instrument bij heel wat sectoren verweven in de bredere sectorale werking, zoals een voorgaand onderzoek naar het instrument (IDEA Consult, 2015) ook reeds blootlegde. De integratie van het instrument in de bredere sectorale werking maakt de monitoring uitdagend, in de zin dat het moeilijk is te onderscheiden wat er werd gerealiseerd omwille van het sectorconvenant, en wat de sector vanuit de bredere werking hoe dan ook opneemt.

De sectoren vinden dat er in de monitoring echter een te grote nadruk ligt op gedetailleerde rapportage van outputs, wat de aandacht kan afleiden van het werkelijke doel van de acties, nl. de impact die men ermee wil realiseren. Dit wordt ook bevestigd door de accountmanagers: hoewel concrete en meetbare indicatoren hen helpen in de opvolging, blijft het moeilijk om te weten wat er precies gebeurt in bijvoorbeeld een bedrijfsbezoek en wat de impact ervan is. De focus in de monitoring en evaluatie van het convenant wordt voornamelijk gelegd op ‘output’, en minder op ‘outcome’ (of impact), en de outputindicatoren tonen niet welke veranderingen er op de werkvloer en breder in de sector bewerkstelligd zijn.

- Om de impact van een dienstverlening i.k.v. de sectorconvenants zichtbaar te maken, is een bevraging van de finale doelgroep vereist, waarin in kaart wordt gebracht welke veranderingen de dienstverlening van een sectorfonds voor de bereikte werkgevers of werknemers teweeg heeft gebracht.

Om de impact van het geheel aan acties i.k.v. een sectorconvenant op bepaalde transities in een sector in kaart te brengen, is de uitdaging dat veranderingsprocessen in een sector op vlak van bv. werkbaar werk, inclusie, opleidingsdeelname, ... doorgaans het resultaat zijn van verschillende dynamieken die niet uitsluitend door de interventie van een sectorconsulent of een actie uit het sectorconvenant tot stand komen. Deze veranderingsprocessen in de sector worden ook gedreven door ander (belendend) beleid en heel wat contextfactoren (op micro- (bv. eigen aan werkgever), meso- (bv. eigen aan onderneming, andere sectorale initiatieven), en macroniveau (bv. eigen aan de Vlaamse arbeidsmarkt). De sectorconsulenten en de acties van het sectorconvenant/addenda zijn schakels in het hele systeem dat maakt of jobs in de sector inclusiever, werkbaarder, duurzamer, ... worden.

“We hebben veel kleine bedrijven die onbewust bezig zijn met leren, maar die kaderen dat niet altijd even goed. Daar wordt heel sterk op ingezet, maar dat is allemaal moeilijk meetbaar. We kunnen de onderwijscijfers wel opvolgen, maar er zijn verschillende factoren die daar een invloed op hebben. Momenteel is het aantal leerlingen in [opleiding] aan het stijgen, dat is dus positief. Het zal wel een impact hebben, maar hoe groot die is, is moeilijk te kwantificeren.”

BEPERKTE INHOUDELIJKE DIALOOG IN OPVOLGING VAN HET SECTORCONVENANT

De inhoudelijke opvolging tijdens de uitvoering van het sectorconvenant is op dit moment beperkt. De interactie tussen accountmanager en sectorfonds is voornamelijk gericht op de vaste stappen in de cyclus, nl. opmaak, onderhandeling en rapportering. De sectoren geven aan dat een meer doorlopende dialoog zou toelaten om een meer diepgaand inzicht te krijgen in de uitrol van de acties. Zo zouden lessen hierover ook meer kunnen doorsijpelen naar het beleid en meegenomen kunnen worden in de opmaak van het nieuw convenant, zoals werd aangehaald in de werksessie met de klankbordgroep.

Ook zou tussentijds overleg het mogelijk maken om het convenant bij te sturen gedurende de looptijd, wordt geopperd vanuit de hoek van de sectoren. De looptijd van twee jaar is immers lang om een vastgelegd kader niet aan te kunnen passen aan een veranderende context, aldus de sectoren. De sectoren halen aan dat de strategie van het sectorfonds als geheel ook nieuwe richtingen kan inslaan of accenten kan leggen (bv. meer inzetten op AI). Indien het convenant loopt, is het niet mogelijk om deze nieuwe accenten in de acties van het convenant op te nemen. Ook is men vragende partij om in dialoog te gaan over de verbintenissen. Sommige sectoren geven aan dat ze vroeger meer onderhandelingsruimte voor variaties in inspannings- en resultaatsverbintenissen ervaarden. Er zijn echter tal van factoren buiten de controle van de consultants die mee bepalen in welke mate de doelstellingen gerealiseerd worden en de nodige vooruitgang geboekt wordt.

De vraag naar meer inhoudelijke dialoog weerklinkt echter niet vanuit alle sectoren. In de klankbordgroep gaven verschillende (ervaren) sectorfondsen aan dat men vindt dat het contact met de accountmanager al voldoende frequent en tijdsintensief is.

2.1.5 Faciliteren van intersectorale werking

Een laatste interventie wordt getrokken door de intersectorale adviseurs van de SERV. Zij faciliteren de intersectorale werking. Dit doen zij door in te zetten op onder andere:

- ▶ Organisatie van lerende netwerken (overkoepelend per thema, worden verschillende acties besproken) en specifieke werkgroepen
- ▶ Organisatie van sectorconsulentendagen, telkens bij een andere sector, om ook informeel contact te stimuleren en elkaars werking te leren kennen
- ▶ Faciliteren van intersectorale acties, zoals:
 - Evenementen (bijv. de Dag van Inclusie, een initiatief van de SERV, de sectorfondsen, sociale partners en Sterpunt Inclusief Ondernemen, waarop bedrijven en HR-medewerkers uitgenodigd worden om verder kennis te maken met inclusie, via inspirerende keynotes en praktische workshops, om hun werkomgeving inclusiever te maken)
 - Infosessies naar ondernemers toe, bijvoorbeeld een infosessie richting ondernemingen over wat ze moeten weten over het tewerkstellen van vluchtelingen
 - Mediacampagnes (bijv. 'iedereen kan bijleren' gericht op burgers, waarbij er een website met overzicht van de opleidingen per sectorfonds werd verspreid via facebook, affiches, e-mail, ...)
 - Begeleidingstrajecten (bijv. rond werkbaar werk waarbij samen een methodiek en leidraad werd ontwikkeld om de werkvloeren te bereiken)

Sectoren kunnen ervoor kiezen om intersectorale acties op te nemen in hun convenant of addenda (indien van toepassing). In de laatste generatie sectorconvenants werd één resultaatsverbintenis m.b.t. intersectorale samenwerking opgelegd. Zo nam één van de sectoren uit de casestudie de resultaatsverbintenis op dat zij de coördinatie van de 'Dag van Inclusie' ging opnemen. Op die manier werd de sector gestimuleerd om zich te engageren binnen het intersectorale verhaal.

"We zijn voornamelijk facilitators. We brengen de sectorfondsen rond de tafel, zorgen dat ze samenkomen, werpen thema's op die we ophangen her en der, ... we brengen dat op waardoor ze bij ons rond de tafel komen zitten. Niet alle sectoren zijn altijd aanwezig, het is eerder afhankelijk van het thema, waar het sectorfonds mee bezig is op dat moment, en welke prioriteiten ze stellen. (...) En op basis van de agenda die wij samenstellen voor die vergadering, gaan er acties uit of worden ze geïnspireerd..."

- intersectorale adviseurs in verkennend interview

In samenspraak met de sectorfondsen hebben de intersectorale adviseurs een sectorconsulentenplatform aangekocht, waar alle sectorfondsen samen (inhoudelijk en financieel) aan bijdragen en ook mee beheren. De financiering gebeurt door bijdragen vanuit de SERV, en kost 50 euro per account voor elke sectorconsulent (eerste account wordt gratis aangeboden aan de sectoren, om de drempel te verlagen). Concreet wordt het beheerd door een werkgroep samengesteld uit de intersectorale adviseurs en enkele sectorconsulenten. Het platform is bedoeld om informatie, documenten, verslagen, publicaties enz. uit te wisselen. Daarnaast is het doel ook om zo interactie aan te moedigen en te versnellen. Het platform bestaat uit allerlei werkgroepen met een eigen pagina, waar er rond specifieke thema's gewerkt wordt (bv. intersectorale campagne rond het addendum Oekraïne). Ook alle contactgegevens van de sectorconsulenten zijn op het platform terug te vinden.

Om de intersectorale samenwerking te financieren, kunnen sectoren ervoor kiezen om hun middelen van het sectorconvenant/addenda samen te leggen. Een tweede mogelijkheid om financiering te bekomen voor intersectorale samenwerking, is via een financieringstoelage die de intersectorale adviseurs ontvangen. In dat geval beslissen de intersectorale adviseurs en de sectoren samen hoe ze de middelen willen inzetten. Een andere mogelijkheid is de sectoren samen externe financiering proberen aan te trekken.

Hieronder vatten we de ervaringen van de betrokkenen met de intersectorale werking samen.

DE FACILITATIE DOOR DE SERV WORDT GEAPPRECEIEERD DOOR DE SECTOREN

De sectoren zijn doorgaans positief over de facilitatie bij intersectorale samenwerking door de intersectorale adviseurs van de SERV. De werking zorgt ervoor dat er meer ondersteuning wordt geboden bij het trekken van intersectorale acties. Daarnaast zorgt deze rol er volgens een aantal actoren voor dat er meer of sneller tot concrete acties wordt overgegaan. Hoewel een aantal sectoren zich voor de intersectorale werking ook informeel vonden om over bepaalde thema's te spreken, leidt dit nu ook vaker tot concrete acties, aldus een sectorconsulent in de casestudie.

"Anders, als [de intersectoraal adviseur] er niet zou zijn voor facilitatie, dan zouden het altijd dezelfde sectoren zijn die het in de handen moeten nemen. Dat werkt nu beter."

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“Een neutrale persoon die het coördineert is belangrijk, anders komt dat daar niet van. De wil is er wel, maar wie gaat het trekken? Nu is er iemand die de vergaderingen organiseert, zorgt dat we samenkomen, en de agenda bepaalt.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“Het zijn meer dan 30 sectoren met eigen visie, om daar iets gezamenlijk mee te doen zonder coördinatie, dat is onbegonnen werk gewoon. Het is nu al niet zo evident.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Ook zijn de sectoren positief over het feit dat de facilitatie wordt opgenomen door adviseurs van de SERV. De sectoren geven aan dat zij de SERV vertrouwen en als neutraal percipiëren. De SERV vertegenwoordigt zowel de werkgevers- als de werknemersorganisaties en de verschillende sectoren. Ook wordt de SERV, meer dan DWEWIS, gezien als een ondersteunend orgaan dat niet of beperkt controlerend optreedt.

Het departement WEWIS geeft aan dat het momenteel wel beperkt zicht heeft op de intersectorale werking en dat het moeilijk is om de acties die worden genomen in kader van deze werking, te beoordelen. Ook sectoren merken dat de afstemming tussen beide partijen niet optimaal is: de verwachtingen uit beide hoeken vragen te veel tijd van de sectorconsulenten. Wel blijkt uit de evaluatie van de intersectorale werking (cf. DEEL 3) dat de rolverdeling tussen beide voor de sectorfondsen over het algemeen duidelijk en complementair is.

“Het [de SERV] is ook een paritaire organisatie. Daarom is er ook vertrouwen vanuit de verschillende sectoren dan moesten die [de intersectoraal adviseurs] ergens anders zitten.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

UITDAGING OM ALLE SECTOREN TE BETREKKEN BIJ DE INTERSECTORALE WERKING

Het blijkt een uitdaging om alle sectoren te betrekken bij de intersectorale werking, zoals door de intersectorale adviseurs wordt opgemerkt in het verkennend gesprek. Kleine sectoren hebben doorgaans minder capaciteit om actief in te zetten op de verschillende intersectorale themagroepen. Uit de casestudie en de werksessie met de klankbordgroep kwam naar voor dat de intersectorale werking voor kleine sectoren zwaar kan wegen. Zo bleek het voor een sector uit de casestudie niet evident om een intersectorale actie te vinden die haalbaar was om op te nemen als resultaats- of inspanningsverbintenis.

“Wat heb je eraan als die persoon alleen maar vergaderingen kan doen om die acties op te volgen, in plaats van echt aan die acties te werken”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

SECTOREN BIEDEN WEERSTAND TEGEN STURING IN HET INTERSECTORAAL SAMENWERKEN

De sectoren vinden het belangrijk om de vrijheid te hebben om zelf te bepalen wanneer en met welke sectoren een intersectorale samenwerking een opportuniteit vormt.

- Enerzijds gaat het over keuze in de thema's waarin men wil samenwerken. Dat is volgens een aantal actoren in de casestudie en de klankbordgroep niet rond alle thema's relevant voor hun sector. Echter, hoewel effectieve gezamenlijke actie niet rond alle thema's relevant is, wordt in de casestudie aangehaald dat expertisedeling en het uitwisselen van ideeën wel nuttig blijft. Uit de casestudie komt naar voor dat thema's waarin de sectorspecifieke context in mindere mate doorspeelt of waarin de sectoren nog erg zoekende zijn hoe men de dienstverlening rond het thema optimaal vormgeeft, zich er goed toe lenen om rond samen te werken. Zo hebben zowel de accountmanagers als de sectoren zelf de indruk dat moeilijker/nieuwere thema's als 'inclusie' en 'werkbaar werk' zich er goed toe lenen, terwijl dat bij het thema onderwijs moeilijker is door een grote diversiteit tussen de sectoren en hun opleidingsaanbod.
- Anderzijds gaat het over keuze in de sectoren waarmee men samenwerkt. Een aantal sectoren haalden in de casestudie aan dat de ene samenwerking logischer en natuurlijker is dan de andere. Sectoren die gelijkaardige karakteristieken hebben, hebben de neiging om samen te werken en van elkaar te leren. Zo werd bijvoorbeeld een lerend netwerk waarbij sectoren nadenken over het bereiken van kleine KMO's door een sector uit de casestudie als zeer waardevol ervaren, terwijl de samenwerking met grote sectoren als minder relevant werd gezien. Dit vanwege de verschillende manieren van werken. Ook thematisch zijn er bepaalde sectoren die zich gemakkelijker clusteren dan andere, waar bijvoorbeeld krachten gebundeld kunnen worden voor een opleidingsaanbod waar anders te weinig deelnemers voor zijn.

De intersectorale adviseurs worden in grote lijnen als ondersteunend gepercipieerd door de sectorfondsen, maar er is toch een bezorgdheid over controle ook vanuit de intersectorale werking. Zowel in de casestudie als in de werksessie met de klankbordgroep werd door een aantal sectoren aangehaald dat de intersectorale werking als verplicht aanvoelt, omwille van de resultaatsverbintenis rond intersectorale samenwerking waarop door accountmanagers wordt aangedrongen bij de onderhandelingen. Er werd tijdens de klankbordgroep aangegeven dat sectoren willen dat de intersectorale samenwerking een middel blijft om een doel te bereiken, en niet het doel zelf.

Een andere opgeworpen beleidspiste om nog sterker in te zetten op intersectorale samenwerking, is het afsluiten van intersectorale convenants. Het is nog niet duidelijk hoe deze gefinancierd zouden worden. De sectoren uit de casestudie wijzen in dit kader op de sectorale eigenheid: ze willen vermijden dat het intersectorale het sectorale karakter overschaduwet. Vanuit de sectoren bevestigd in de casestudie en vanuit de klankbordgroep klonken aarzelende geluiden over intersectorale convenants, gezien deze de flexibiliteit om intersectoraal samen te werken in te vaste structuren giet en de ruimte voor informele samenwerking op maat van het thema en de sector beperkt.

"Wat we willen vermijden is dat de intersectorale samenwerking ons sectoraal karakter achteruit haalt. Maar op vlakken waar we als sector te klein zijn, kan dat versterken en gaan we graag in alliantie."

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

SECTOREN ERVAREN ONVOLDOENDE AANDACHT VOOR ANDERE (PLATFORMEN VOOR) SAMENWERKING TUSSEN SECTOREN

Vanuit de sectoren is er vraag naar voldoende aandacht voor de plaats van de intersectorale werking binnen het geheel aan vormen van en platformen voor samenwerking tussen sectoren. De sectorfondsen vinden en vonden elkaar sowieso al buiten de intersectorale werking van de SERV, zowel informeel, als meer gestructureerd bijvoorbeeld in de vorm van gesubsidieerde projecten. Daarnaast zijn sommige sectorfondsen zelf een vorm van intersectorale samenwerking, door het samenbrengen van verschillende paritaire comités. In de casestudie en in de werksessie met de klankbordgroep werd benadrukt dat ook deze vormen van samenwerking heel waardevol zijn. Men benadrukt dan ook het belang van een ondersteunende intersectorale werking, als één van de vele platformen of kanalen waarlangs sectoren samenwerken, gezien een te sturende werking het bredere systeem van samenwerking tussen sectoren zou verstoren. Daarnaast ervaren de sectoren een gebrek aan waardering voor deze andere vormen van samenwerking in de huidige financieringslogica, zoals werd aangehaald in de werksessie met de klankbordgroep.

In het verkennend gesprek met de intersectorale adviseurs werd aangehaald dat de huidige generatie sectorconvenanten 23 à 25 intersectorale initiatieven bevat (met een wisselend aantal betrokken sectoren). Niet alle intersectorale initiatieven die een sectorfonds onderneemt, komen echter in het convenant terecht (m.a.w., het zijn er in realiteit waarschijnlijk meer). Een reden om dit niet in het convenant op te nemen, is omdat er dan bijvoorbeeld rapportageplichten aan vasthangen.

“Zaken die belangrijk zijn, moeten niet op papier staan of in acties. Informele samenwerkingen kunnen ook zeer sterk en belangrijk zijn.”

- deelnemer uit klankbordgroep

“Als al onze paritaire comités apart een fonds zouden vormen, zouden we 12 consultants krijgen in plaats van 3. Maar dat kan toch ook niet de bedoeling zijn?”

- deelnemer uit klankbordgroep

2.2. Outcomes

In deze paragraaf beschrijven we de outcomes van het beleidsinstrument sectorconvenants (en addenda) die geïdentificeerd werden in de proces en outcome evaluatie.¹² We bespreken achtereenvolgens:

- ▶ Effectievere doorwerking van het Vlaams arbeidsmarktbeleid bij meer werkgevers en werknemers
- ▶ Beleidsuitdagingen komen op de agenda van de sectoren
- ▶ Betere samenwerking tussen overheid en sectoren
- ▶ Sectoren worden versterkt
- ▶ Meer samenwerking en kennisdeling tussen sectoren

¹² De outcomes werden geïdentificeerd o.b.v. documentanalyse, literatuur (cf. Box 15 in Bijlage B.1.1) en verkennende interviews, vervolgens werden ze afgetoetst, verfijnd en aangevuld o.b.v. de casestudie en met informatie uit de klankbordgroep van sectoren.

2.2.1 Effectievere doorwerking van het Vlaams arbeidsmarktbeleid bij meer werkgevers en werknemers

De centrale outcome die het beleidsinstrument wil realiseren, is een meer effectieve doorwerking van de beleidsprioriteiten bij meer werkgevers en werknemers in Vlaanderen. De filosofie achter het beleidsinstrument is dat sectororganisaties een breed bereik hebben van werkgevers en werknemers in hun sector, een brugfunctie vervullen tussen overheid en deze werkgevers en werknemers, en zo de prioriteiten van het Vlaams arbeidsmarktbeleid beter kunnen laten doorwerken tot op de werkvloeren. Werkgevers en werknemers zijn immers een doelgroep waartoe de Vlaamse Overheid zelf doorgaans moeilijk toegang toe krijgt.

SECTORORGANISATIES BEREIKEN WERKGEVERS EN WERKNEMERS IN HUN SECTOR EN VERVULLEN BRUGFUNCTIE TUSSEN OVERHEID EN WERKVLOEREN

De sectoren in de casestudie geven aan dat zij een groot netwerk bereiken van werkgevers en werknemers in hun sector. Via de resultaatsverbintenissen die werden opgenomen in de laatste generatie sectorconvenants (2023-2025) worden door de 39 sectoren 6078 bedrijfscontacten per jaar beloofd. Het kan gaan om generieke eerstelijnscontacten, gerichte ondersteuning of begeleiding, of een combinatie van beiden. Wel wordt in de casestudie aangehaald dat het bereiken van de (zeer) kleine ondernemingen een uitdaging blijft.

Ook benadrukken de sectorfondsen dat zij bij deze ondernemingen een brugfunctie vervullen, omdat zij goed zicht hebben op de noden en context van de ondernemingen in hun sector en omdat de sectorconsulenten optreden als vertrouwenspersonen voor werkgevers. De sectorconsulenten die we spraken in de casestudie kennen hun sector zeer goed, kennen heel wat werkgevers in de sector, en voelen aan welke noden ze hebben en hoe ze hen kunnen benaderen. Een sectorconsulent haalde in de casestudie bijvoorbeeld aan de 'taal' van de werkgever te spreken en jargon als jobcarving en jobdesign te vermijden. Toch zijn er ook binnen de sectorfondsen van de cases verschillen tussen sectorconsulenten in de mate dat zij (al) als vertrouwenspersoon kunnen optreden. Zo bleek uit één case dat een relatief nieuwe sectorconsulente met wat minder werkervaring nog meer voeling moest opbouwen met de sector dan haar meer ervaren collega.

Door sommige sectorfondsen uit de casestudie wordt 'persoonlijk contact' als een belangrijk middel gezien om hun netwerk aan werkgevers uit te breiden en te onderhouden. Een sectorconsulent van een klein sectorfonds uit de casestudie vertelde dat ze veel contact heeft met ondernemers en dat zij daardoor nu gemakkelijk de weg naar haar vinden voor allerlei vragen. Ook haalt de sectorconsulente aan dat zij 'weerspannige' werkgevers toch kan overtuigen via het persoonlijke contact. Een sectorale sociale partner van een andere kleine sector uit de casestudie geeft aan dat men meer en meer werknemers en werkgevers persoonlijk bereikt. Als gevolg van het regelmatigere contact met de sectorconsulent komen de ondernemers gemakkelijker in aanraking met het aanbod van het sectorfonds (en de thema's van het sectorconvenant). Dit persoonlijk contact met werkgevers blijkt voor een grote sector met een erg groot aantal ondernemingen in de casestudie echter niet haalbaar. De strategie van het sectorfonds is er dan ook niet op gericht om fysiek tot op de werkvloer te gaan, noch om de kleine ondernemingen te bereiken (zij worden niet als hun prioritaire doelgroep beschouwt, aldus de accountmanager van de sector). Voor deze sector is het moeilijker in te schatten op welke manier zij de brugfunctie vervullen.

"Sectoren zijn zo een belangrijke partner voor de overheid. Dit omdat ze middelen hebben en stabiele organisaties zijn, en bv. ook goed kansengroepen kunnen bereiken die de overheid zelf niet altijd goed bereikt."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

Om de vertrouwensband te realiseren, werd in een case wel benadrukt dat het aannemen van een ondersteunende, en geen controlerende houding een belangrijke voorwaarde is. De sectorale sociale partner benadrukt dat sectorconsulenten niets hardhandig kunnen gaan forceren bij werkgevers, maar dat de sectorconsulenten voornamelijk de blik van werkgevers kunnen verruimen en oplossingen kunnen aanreiken. Laagdrempeligheid in hun dienstverlening staat dan ook centraal.

“Het is aan mij om dan vertrouwen te creëren bij de ondernemers, maar ik zeg ook ‘het is mijn werk om u lastig te vallen’. Eenmaal ik het vertrouwen heb, krijg ik heel veel terug.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“We moeten voorkomen om met de vinger te gaan wijzen of dingen op te leggen aan bedrijven, want zo werkt het niet. (...) Je kan ze inzichten bijbrengen en good practices delen, maar that’s it. Daar ligt de rol van de sectorconsulenten.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

DE MATE VAN DE UITEINDELIJKE DOORWERKING VAN HET ARBEIDSMARKTBELEID TOT OP WERKVLOEREN -GEREALISEERD VIA HET SECTORCONVENANT- IS MOEILIJK TE METEN

Een belangrijk knelpunt is dat deze outcome beperkt gemeten kan worden. Zoals hierboven beschreven (cf. 2.1.4 Opvolging, evaluatie en monitoring), kan er via de outputindicatoren inzicht gebracht worden in het bereik van werkgevers en werknemers, maar er is geen of beperkt inzicht in de mate waarin een sectorfonds effectief een brugfunctie vervult en in de impact van het initiatief of de ondersteuning bij de werkgever of werknemer. Een bevraging van de finale doelgroep is vereist om in kaart te kunnen brengen welke veranderingen de dienstverlening van een sectorfonds voor de bereikte werkgevers of werknemers teweeg heeft gebracht.

2.2.2 Beleidsuitdagingen komen op de agenda van de sectoren

De sectorconvenants vormen een doeltreffende hefboom om Vlaamse beleidsthema's op de sectorale agenda te zetten. Ook de literatuur bevestigt dat een convenantwerking de attitude van de uitvoerder over de thema's positief kan beïnvloeden (Bressers et al., 2011).

SECTORFONDSEN BOUWEN HUN WERKING UIT ROND DE BELEIDSUITDAGINGEN

Hoewel de meeste thema's voor heel wat sectorfondsen ook zonder het sectorconvenant deel zijn van de werking, blijkt het instrument de sectoren te stimuleren om aan thema's te werken waar ze zelf niet meteen voor staan/stonden te springen. Naast nieuwe thema's te integreren in de werking, zorgt het sectorconvenant er bij heel wat sectoren bovendien voor dat men via het convenant in sterkere mate inzet en evolueert in de thematieken dan zonder convenant het geval zou zijn geweest.

Zo zijn er thema's waarvan sectoren aangeven dat ze er geen werking voor hadden opgestart zonder het sectorconvenant/de addenda. Een sector gaf in de evaluatie bij DWEWIS bijvoorbeeld aan dat ze niet rond vluchtelingen en anderstaligen zouden werken mocht er geen Oekraïne addendum zijn gekomen. In de casestudie gaf een sectorconsulent aan dat er veel thema's in de werking zijn bijgekomen door het convenant of door flankerende projecten die nadien in de werking geïntegreerd werden. Deze uitbreiding is het resultaat van een langzaam proces, waarbij deze uitbreidingen, door veel herhaling en kleine stappen te nemen, vanzelfsprekend zijn geworden. Een sprekend voorbeeld van deze outcome is het feit dat verschillende opleidingsfondsen

geëvolueerd zijn naar loopbaanfondsen, waarmee ze zich naar buiten toe duidelijk positioneren als een organisatie die zich toespitst op bredere thema's dan alleen opleiding. In de casestudie werd door een loopbaanfonds aangehaald dat dat één van de verdiensten van de sectorconvenants is geweest. Tijdens de werksessie met de klankbordgroep werd genuanceerd dat niet elk opleidingsfonds de ambitie heeft om zijn taken te verbreden tot een loopbaanfonds. Deze outcome wordt m.a.w. in verschillende mate gerealiseerd: er zijn ook sectorfondsen die de thema's er noodgedwongen bijnemen, en zich wil blijven focussen op opleiding.

"Als we die middelen niet zouden krijgen dan zouden we bepaalde acties of thema's niet ondernomen hebben."

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

"Toen we 23 jaar geleden begonnen zijn, was er bij bepaalde thema's een reactie van de sectorale sociale partners van 'gaan we ons daar mee bezig houden?'. Nu zijn die thema's vanzelfsprekend. Bepaalde zaken hebben we kunnen inbedden omdat het een stuk gestuurd werd vanuit het sectorconvenant, en nu vinden ze [de sectorale sociale partners] bepaalde zaken vanzelfsprekend."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

"Vroeger waren we een puur sec opleidingsfonds. Eigenlijk hebben wij onze missie en visie geherdefinieerd. Het sectorconvenant is één van de verschillende stromen die ons heeft doen opschuiven."

- sectorconsulent in interview uit casestudie

OOK IN DE ANDERE REGIO'S KOMEN DE BELEIDSPRIORITEITEN MEER OP DE VOORGROND

Daarnaast kunnen de sectorconvenants ertoe leiden dat uitdagingen prioritair voor het Vlaams beleid ook in andere regio's van België meer op de voorgrond komen. De dienstverlening in het kader van het sectorconvenant in Vlaanderen wordt soms geflankeerd in de andere regio's. De accountmanagers haalden in het verkennend gesprek aan dat zij merken dat de sectorale sociale partners uit de andere regio's, die mee moeten onderhandelen en/of de sectorconvenants goedkeuren (als de sector federaal georganiseerd is), dit gebruiken om via een andere weg middelen vrij te maken voor consulenten of voor het uitrollen van bepaalde acties in hun regio.

Ook in de casestudie wordt dit bevestigd door een aantal sectoren. Er wordt aangehaald dat ze de dienstverlening (en zeker de praktijken die in Vlaanderen goed blijken te werken) waar mogelijk flankeren in de andere regio's en dat ontwikkeld materiaal vertaald wordt naar het Frans. Deze outcome doet zich voornamelijk voor bij federaal georganiseerde sectoren en bij sectoren met voldoende capaciteit. Om een dienstverlening te kunnen doortrekken naar andere regio's van Vlaanderen, heeft het sectorfonds immers middelen nodig. Grotere sectorfondsen met een uitgebreide werking hebben hier doorgaans meer capaciteit of slagkracht voor dan de kleinere sectorfondsen. Deze outcome blijkt echter zeker niet bij alle sectoren realiteit, zoals naar voor kwam in de werksessie met de klankbordgroep.

“Het is altijd onze filosofie geweest om alles zowel in het Frans als Nederlands aan te bieden voor onze bedrijven, want er zijn ook veel bedrijven die tweetalig zijn. We doen ons aanbod quasi identiek. Voor nieuwe diensten in het kader van het sectorconvenant bieden we in de mate van het mogelijke een Franstalig equivalent aan via onze eigen middelen.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“Ik ben al 10 jaar aan het pushen in Wallonië om iets te doen, maar het lukt me niet.”

- sectorconsulent in klankbordgroep

Het Vlaamse werkingsgebied van het sectorconvenant vormt soms echter ook een moeilijkheid voor nationaal georganiseerde sectoren. Het sectorconvenant is immers een verhaal van cofinanciering en daarvoor dienen alle sectorale sociale partners, ook aan Franstalige kant, akkoord te zijn. Ook vinden de sectorale sociale partners het soms een moeilijke kwestie om bepaalde zaken uit te rollen in Vlaanderen en deze niet in de andere regio's te organiseren. Het 'federaal evenwicht' wordt zo verstoord, aldus één van de deelnemers van de klankbordgroep. Een sector in de casestudie gaf aan dat het sectorconvenant bij de eerste generaties daardoor voor moeilijke discussies zorgde, maar dat de sectorale sociale partners na verloop van tijd ervoeren dat het instrument in de praktijk voor impact in de sector zorgde die zich niet beperkt tot Vlaanderen, maar ook doorsijpelt naar de andere regio's.

“De sectorconsulenten worden aan de ene kant betaald door de overheid, maar de rest wordt betaald door het nationaal fonds. De Franstalige collega's willen daar dan ook wel een return on investment.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

“Het vertrouwen bij Franstalige partners is vrij groot. Ze kunnen vertrouwen dat het sectorconvenant een impuls geeft aan beleid dat we ook meenemen naar Wallonië.”

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

BELEIDSPRIORITEITEN WORDEN ONDERWERP VAN SOCIAAL OVERLEG

Tot slot kan het sectorconvenant er ook toe leiden dat een thema prominent wordt in het federaal sociaal overleg, en op die manier zelfs doorsijpelt tot in een federaal CAO. Dat wordt bevestigd door een aantal actoren in de casestudie, zoals onderstaande quotes tonen. Ook in voorgaand onderzoek werd deze outcome vastgesteld (IDEA Consult, 2015).

“Voor bepaalde thema's is er zeker een wisselwerking [tussen de sectorconvenants en de CAO's]. Bij opleidingen zijn er CAO's afgesproken, en dan wordt er gekeken hoe die kunnen inpassen in het sectorconvenant. En bij het addendum inclusie werd er dan achteraf ook over gesproken in de CAO.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

“In [sector] is er een CAO werkbaar werk dat er zonder dat convenant en de hele voorgeschiedenis met projecten nooit was geweest. Dat versterkt mekaar wel. Ik heb het in het begin al gezegd, psychosociaal welzijn wordt alsmaar belangrijker, op termijn zal dat zijn ingang vinden in de sectorale afspraken, meer we doen eerst nog wat expertise op in kader van zo'n convenant.”

- sectorale sociale partners in focusgroep uit casestudie

2.2.3 Betere samenwerking tussen overheid en sectoren

Het instrument creëert mogelijkheden voor een betere samenwerking tussen overheid en sectoren. Een betere samenwerking tussen overheid en sectoren werd ook in de literatuur naar voor geschoven als uitkomst van samenwerking in het kader van milieuconvenanten in de Nederlandse context (Bressers et al., 2011).

INSTRUMENT BIEDT PLATFORM OM SAMENWERKING TE VERSTERKEN

Het sectorconvenant biedt een platform waarlangs de overheid de sectoren leert kennen en omgekeerd. De overheid heeft via de sectorfondsen en -consulenten een aanspreekpunt bij de sectoren. Omgekeerd kunnen de sectorconvenants fungeren als een ingang voor de sectorfondsen en de betrokken sectoren naar de overheid. Daarbij zijn de accountmanagers een belangrijke brug. Een sectorconsulent uit de casestudie gaf aan dat het instrument inderdaad heeft geleid tot een versterkte relatie met de overheid door de contacten met de accountmanager. Ook de intersectorale consulenten van de SERV fungeren soms als brug. Dankzij de ambtelijke werkgroep is er een mogelijke toegang naar andere overheidsactoren relevant voor de convenantthema's, zoals VDAB, departement O&V, DWEWIS Zoals eerder beschreven wordt de betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep in de praktijk niet door alle sectoren voldoende gezien.

“Sommige sectoren staan eerder wantrouwig tegenover de overheid, maar door aan te tonen dat de overheid echt wel meedenkt, verdwijnt dan soms wat wantrouwen.”

- accountmanager in interview uit casestudie

BEIDE NIVEAUS KUNNEN VAN ELKAAR LEREN

Dankzij de sectorconvenanten kunnen sector en overheid van elkaar leren. In een verkennend interview met DWEWIS kwam naar voren dat sectorconvenanten als strategisch gezien worden vanwege de waardevolle inzichten voor de overheid uit de contacten met de sectoren. Het beleid kan meer voeling krijgen met noden van werkgevers en werknemers, dit via gesprekken en contacten tussen accountmanagers en contactpersonen bij de sectorfondsen zowel in de onderhandelingsfase, tijdens de looptijd als bij evaluaties. Ook de pitches, de omgevingsanalyses, de gekozen acties (of welke acties juist niet worden gekozen) zijn mogelijke informatiebronnen.

Omgekeerd kunnen ook de sectoren leren van het beleid. De weloverwogen thema's van het convenant en de addenda en de vertaling in concrete inspiratiefiches dragen ertoe bij dat sectorfondsen inspiratie krijgen om bij te blijven met actuele arbeidsmarkttuitdagingen. De mate waarin dit verandering teweegbrengt verschilt tussen

sectorfondsen, sommigen maken er dankbaar gebruik van, anderen geven aan zich sowieso al te informeren over dergelijke zaken.

Doordat sectoren en DWEWIS - en bij uitbreiding de ambtelijke werkgroep - in gesprek gaan over de prioritaire arbeidsmarktthema's ontwikkelt men een gemeenschappelijke taal rond de belangrijkste uitdagingen, zoals werd aangehaald door een sectorconsulent in de casestudie. Doordat men meer zicht krijgt op ieders werking, maar ook elkaars sterktes, noden en prioriteiten, biedt dit de mogelijkheid om elkaars werking ook beter op elkaar te laten aansluiten.

Er zou echter nog meer van elkaar geleerd kunnen worden door meer platform te bieden om feedback en input vanuit beide kanten te capteren.

“Over de jaren heen zijn we samen geëvolueerd, overheid en sociale fondsen, omdat iedereen wat dezelfde bril heeft opgehad (...). Er is ook eenzelfde taal ontwikkeld, er is nu een bredere visie op competentieontwikkeling, breder dan alleen opleidingen, en ook de insteek naar loopbaanbeleid, die hebben de verschillende sectoren wel gevolgd.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

MOEILIK OM ALGEMENE UITSPRAKEN TE DOEN

M.b.t. de sectorconvenanten is het echter moeilijk om algemene uitspraken te doen of dat de samenwerking al dan niet verbeterd is, aangezien die samenwerking een grote koepelterm is voor vele vormen van interacties tussen diverse entiteiten en personen. Waar sectorfondsen en/of -consulenten in rechtstreeks contact staan met de accountmanagers, kan hun perceptie bijvoorbeeld verschillen van sectorale sociale partners die in verschillende sectoren wat verder af staan. Het onderzoek wijst op het potentieel van het instrument als een platform om de samenwerking te versterken en om van elkaar te leren. Er blijkt in de praktijk echter nog grote marge om dit potentieel effectief te realiseren.

2.2.4 Sectoren worden versterkt

In de literatuur werd benoemd dat een convenantwerking de kennis over de thema's bij de uitvoerders kan versterken (Bressers et al., 2011). Ook in de praktijk wordt vastgesteld dat het instrument ervoor zorgt dat sectoren versterkt kunnen worden, door het opstellen van een lange termijnvisie, de expertise-opbouw van sectorconsulenten, en het kader en de financiering die voor een deel van de kleinere sectorfondsen een zekere bestaanszekerheid bieden. Ook zorgen de sectorconvenants en de intersectorale werking die errond wordt georganiseerd voor een verhoogde kennisdeling tussen de betrokken sectoren.

SECTOREN WORDEN GESTIMULEERD OM EEN STERKERE LANGETERMIJNVISIE UIT TE WERKEN

Het instrument wordt omschreven als een stimulans voor de sectoren om op basis van data en analyse een (middel)langetermijnvisie uit te werken. In een verkennend interview kwam aan bod dat DWEWIS via het inhoudelijk kader input kan geven aan de sectoren die evidence-based is, waardoor de sectoren een visie kunnen uitwerken die goed onderbouwd is met cijfermateriaal. De sectorale sociale partners worden via de sectorconvenants gestimuleerd om de sectorale prioriteiten op een onderbouwde manier te identificeren, en dit binnen de inhoudelijke contouren van het regeerakkoord, beleidsnota's, werkgelegenheidsakkoorden en andere beleidsplannen. Zonder de uitdrukkelijke vraag zouden heel wat sectoren hier niet of beperkt (op dezelfde manier) over nadenken. In een aantal cases werd aangehaald dat het cijfermateriaal dat ontvangen wordt om de

omgevingsanalyse op te maken van goede kwaliteit is en nuttig is om inzicht te krijgen in de sectorale trends. De impact varieert wel naargelang de sector.

Verder wordt door een sector in de casestudie aangehaald dat niet alleen de gevraagde omgevingsanalyse, maar ook de kennis over werkgevers en werknemers opgedaan aan de hand van de acties in kader van het sectorconvenant bijdragen aan een sterkere en onderbouwde visievorming.

“Ik denk dat het voor ons als organisatie goed is om om de x aantal jaren onze acties in vraag te stellen en te vernieuwen. Als organisatie moet dat altijd, maar zo worden we periodiek daar ook in gestimuleerd.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

“Ook onze visievorming is beter. We kennen de meeste noden van onze werkgevers en werknemers dankzij de uitvoering van onze acties, bevestigingen en bedrijfsbezoeken. Wat dan weer zal bijdragen aan competentieversterking via gerichte opleidingen en verdere ondersteuning.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

HET SECTORCONVENANT STIMULEERT EEN STERKERE GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE TUSSEN DE SECTORALE SOCIALE PARTNERS

Het beleidsinstrument draagt ook bij aan een sterkere gemeenschappelijke visie tussen de sectorale sociale partners. Door de opmaak van een sectorconvenant wordt men gestimuleerd om gezamenlijk een strategie uit te werken, gebaseerd op een omgevingsanalyse. Deze gezamenlijke oefening draagt bij aan de gezamenlijke visievorming in de sector, die op haar beurt zorgt voor gedragenheid bij de sectorale sociale partners over een langere periode, zoals door de betrokkenen uit sectoren werd aangehaald in enkele cases.

“Ik denk niet dat we die oefening in paritaire consensus of context zouden doen. Wij als werkgeversorganisatie maken ook onze analyses, dat is dan macro-economisch: hoe ziet de markt in elkaar en hoe positioneren we ons daarin. Dat zit in onze werking, maar als het convenant dat ons niet had opgelegd zouden we niet zo'n sectorfoto hebben.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

“Vooral dat het [het sectorconvenant] zorgt voor draagkracht vanuit de sectorale sociale partners. Doordat dat neergeschreven staat kunnen we gedurende lange periode daaraan werken, het geeft ons de kans om resultaten boeken zodat je je sectorale sociale partners meekrijgt op langere termijn.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Ook kan het beleidsinstrument bijdragen aan een constructieve sociale dialoog rond gevoelige thema's. Het afsluiten van een sectorconvenant zorgt er idealiter voor dat sectorale sociale partners samen tot concrete beslissingen komen over de thema's uit het sectorconvenant. In een case uit de casestudie bleek dat thema's die gevoelig liggen bij de werkgever- en werknemersorganisaties, zoals inclusie en discriminatie op de arbeidsmarkt, binnen het concreet kader toch besproken konden worden. Doordat de discussie moest uitmonden in concrete acties ten aanzien van de werkvloeren, ging men hier verder dan zonder deze verwachtingen. De onderhandelingen van het sectorconvenant zorgden dus voor een minder beladen context waarin een gevoelig thema kan worden besproken. Dit werd als positief ervaren door de betrokken sectorale sociale partners. Deze gezamenlijke visie en het grotere draagvlak bij de sectorale sociale partners kan bijdragen aan de doorwerking van thema's in CAO's, zoals een sector in de casestudie aanhaalde.

"Maar het zijn soms ook gevoelige thema's onder de sociale partners, en dan zitten we te snel in de loopgraven tegenover elkaar. Het helpt dat je dan erover moet nadenken binnen de context van het convenant. We moeten elkaar proberen te vinden in de inspannings- en resultaatsverbintenissen. Het faciliteert discussie."

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

"Welke richting willen we in bepaald thema uit? Dat kunnen we dan ook opnemen in een sectoraal CAO. Levenslang leren, wat is onze visie, waar gaan we op inzetten?"

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

SECTORFONDSEN EN -CONSULENTEN BOUWEN EXPERTISE OP

Dankzij de convenantwerking kunnen sectorfondsen en -consulenten expertise uitbouwen rond de thema's die in het instrument naar voor worden geschoven. In de casestudie stelde een sociale partner die actief is in meerdere sectoren dat de impact verhoudingsgewijs kleiner is voor zeer grote sectorfondsen die over veel middelen en knowhow beschikken, ook zonder de middelen van de overheid. Voor kleine fondsen waarbij de financiering van de overheid een substantieel deel uitmaakt, is de impact op de knowhow in de sector meer zichtbaar.

Kennis wordt ook ingebracht doordat sectorconsulenten soms van job veranderen tussen de verschillende sectoren. Zo kan expertise uit één sector ingebracht worden in een andere sector, zoals onderstaande quote illustreert.

Een voldoende stabiel kader is hiervoor een belangrijke voorwaarde: zo kunnen expertise en netwerken opgebouwd en onderhouden worden, aldus een accountmanager in de casestudie.

"De sectorconsulenten daar is echt een roulatie ontstaan, die werken 2-4 jaren in een bepaalde sector, zijn daar dan op uitgekeken. (...) Je merkt dat ze de ervaring van andere sector meebrengen, dan bij die kleintje aan de slag gaan met meer vrijheid (...). Dat is een interessante kruisbestuiving."

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

HET BELEIDSINSTRUMENT MET HAAR INHOUDELIJK KADER EN INTERSECTORALE WERKING BIEDT EEN PLATFORM EN CREËERT EEN CONTEXT OM VAN ELKAARS INITIATIEVEN EN EXPERTISE TE LEREN

Het beleidsinstrument creëert een context waarin de sectoren van elkaar kunnen leren, omdat het inhoudelijk kader ervoor zorgt dat de verschillende sectoren rond dezelfde thematieken aan de slag gaan, zoals door een sectorconsulent in de casestudie werd aangehaald. De sectorfondsen lezen ter inspiratie andere sectorconvenants na en weten elkaar te vinden voor vragen omtrent de aanpak van uitdagingen waar ze elk mee dienen om te gaan. Zowel bij de opmaak van het actieplan voor het sectorconvenant, als bij uitdagingen waar men breder dan het sectorconvenant op botst (bv. hoe Kmo's bereiken?) gaat men "over het muurtje kijken". Daarnaast zitten heel wat sectorale sociale partners in de bestuursorganen van verschillende sectororganisaties, en ook zo worden kennis en ervaringen gedeeld en verspreid.

"De teksten van de nieuwe generatie van de andere sectoren die gaan we ook ter inspiratie nalezen. Bijvoorbeeld welke acties zetten zij naar voren, hoe willen zij dat concreet realiseren? Wij kunnen daar ook veel uit leren."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

"We geven zelf een stuk de invulling, maar we gaan ook over de muur gaan kijken bij collega-sectoren."

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

Naast informele uitwisseling wordt ook een formeel platform geboden om van elkaar te leren via werkgroepen en lerende netwerken in het kader van de intersectorale werking. Groot voordeel aan deze formele platformen is dat ook sectoren of individuele sectorconsulenten met een minder sterk of breed netwerk met de andere sectorfondsen betrokken kunnen worden in de intersectorale uitwisseling en het wederzijds leren. Dit stimuleert sectoren om voor samenwerking (in het kader van het sectorconvenant, maar ook daarbuiten) breder te kijken dan de 'usual suspects', zoals een ervaren sectorconsulent in de casestudie aanhaalde.

"Wij werken al intersectoraal samen, maar hier kom je ook in aanraking met sectoren waar je anders helemaal niet mee zou samenwerken."

- sectorconsulent in interview uit casestudie

"Die kleinere sectoren worden meegesleurd in de dynamiek van het convenant dankzij die grotere sectoren. Van hoe je vernieuwend kan zijn in je werking."

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

HET SECTORCONVENANT ZORGT VOOR EEN DUIDELIJK KADER VOOR DE WERKING VAN HET SECTORFONDS

Het sectorconvenant biedt een kader waarbinnen sectorfondsen hun werking kunnen uitbouwen en structureren. Vooral voor kleinere sectoren, of sectorfondsen die nog geen uitgebouwde werking hebben rond de arbeidsmarkthema's, is het sectorconvenant een kapstok om de werking uit te bouwen. Uit de casestudie bleek dat in een kleine sector een sectorfonds was opgericht, na beslissing tot deelname aan de sectorconvenantwerking. De volledige werking draait dus (voorlopig) om het convenant. Dankzij de structuur van het convenant is het duidelijk voor het sectorfonds waarop de focus in de werking gelegd moet worden.

Hoewel deze outcome in mindere mate doorweegt bij grotere sectoren met een uitgebreide werking, kan het convenant ook voor grote sectorfondsen een bruikbaar kader bieden. Uit de casestudie bleek dat na een herpositioneringsoefening een groot sectorfonds het sectorconvenant recent als richtinggevend kader is gaan gebruiken. Waar voordien de verhouding tussen het convenant en de concrete werking van het fonds niet duidelijk was, en de bekendheid van het convenant eerder beperkt was, heeft de keuze ertoe bijgedragen dat het convenant beter gekend is bij alle medewerkers van het sectorfonds en dat het ook inhoudelijk meer mee richting geeft aan de strategie van het sectorfonds.

“Dat het convenant een richtinggevend kader biedt, dat zou ik niet zeggen. Het zijn thematieken waar we al over onderhandelden, ook in het verleden.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

“Het sectorconvenant bepaalt voor een stukje wel onze strategie en hoe we naar bepaalde dingen kijken. De strategie van [het sectorfonds] is sterk geëvolueerd, en het convenant heeft daar mee aan bijgedragen. Het heeft zeker een impact.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

2.2.5 Schaalvoordelen en efficiëntiewinsten bij intersectorale initiatieven

VIA SAMENWERKING, GESTIMULEERD VIA DE INTERSECTORALE WERKING, KUNNEN ACTIES GEREALISEERD WORDEN DIE EEN SECTOR ALLEEN NIET HAD KUNNEN OPNEMEN

Een sterke intersectorale samenwerking zorgt ervoor dat sectoren acties opzetten die de sector alleen niet had gerealiseerd. Hoewel de sectorfondsen elkaar sowieso vinden om samen te werken, biedt de intersectorale werking gefaciliteerd door de SERV een platform om die samenwerking aan te gaan en helpt deze de samenwerking vooruit.

Door samen te werken realiseert men efficiëntiewinsten doordat enkele sectorconsulenten hun expertise bundelen en delen met andere sectoren. Het denkwerk kan verdeeld worden en sectoren kunnen hun expertise gericht inzetten op thema's waar ze sterk in staan, en tegelijkertijd leren van het werk dat andere sectoren doen in werkgroepen rond andere thema's.

“Anders zouden we misschien maar 1x per jaar iets kunnen doen, en nu kunnen we 1x per maand iets organiseren, omdat we dat samen trekken.”

Daarnaast vergroot intersectorale samenwerking het doelpubliek van een bepaalde actie of opleiding, waardoor een voldoende schaal kan bereikt worden om de moeite te lonen de actie op te zetten. Zo kan bijvoorbeeld een bepaalde opleiding toch doorgaan omdat deze relevant is voor meerdere beroepen over verschillende sectoren heen (bv. opleiding rond douaneformaliteiten). Ook een event zoals 'Dag van Inclusie' is iets dat sectoren individueel niet zouden hebben kunnen realiseren. Ook kan men de kosten voor het uitrollen van een actie (bv. door de organisatie van een bepaalde opleiding, event of de ontwikkeling van materialen) over meerdere sectoren verdelen. Samenwerking over sectoren heen is bij diverse acties ook inhoudelijk relevanter dan deze afzonderlijk op te zetten (zoals blijkt uit de evaluatie van de intersectorale werking en de strategische evaluatie, cf. DEEL 4 en DEEL 5).

2.3. Mechanismen

Hieronder beschrijven we de mechanismen die een rol spelen bij de manier waarop het beleidsinstrument leidt (of potentieel zou kunnen leiden¹³) tot de beoogde outcomes.¹⁴ We onderscheiden acht (clusters van) mechanismen:

- ▶ Gedragenheid van de doelstellingen bij de sectoren
- ▶ Geleidelijke concretisering van de doelstellingen in onderhandeling met de accountmanager
- ▶ Gepaste financieringsmechanismen
- ▶ Kwalitatieve opvolging doorheen de looptijd van de convenants
- ▶ Goede samenwerking tussen de sectoren en de Vlaamse Regering en Overheid doorheen het proces
- ▶ Betrokken en eensgezinde sectorale sociale partners
- ▶ Sterke intersectorale werking
- ▶ Goede inbedding in en coherentie met het breder beleid

We bespreken elk van deze mechanismen hieronder in meer detail. Aan het einde van de bespreking van elk mechanisme, vatten we onderaan samen (1) aan welke outcome(s) het mechanisme bijdraagt, en (2) via welke interventies het mechanisme getriggerd wordt.

2.3.1 Gedragenheid van de doelstellingen bij de sectoren

Een eerste mechanisme voor de goede werking van het sectorconvenant blijkt de gedragenheid van de doelstellingen bij de sectoren, waarrond de sectoren in de sectorconvenants aan de slag gaan. Uit de casestudie blijkt dat wanneer het draagvlak om rond de thema's aan de slag te gaan, aanwezig is, het gemakkelijker is om de sectoren te engageren rond de doelstellingen en verregaandere resultaten op de werkvloeren te realiseren. Het draagvlak is er idealiter naast het sectorfonds ook bij de sectorale sociale partners. De steun van de sectorale sociale partners in de acties vertaalt zich bijvoorbeeld soms in extra financiële middelen vanuit deze partners wanneer tussentijds blijkt dat dit nodig is.

Dit draagvlak bleek in grote mate aanwezig bij de cases: de missie van de sectorfondsen ligt in lijn en evolueert mee met de prioriteiten die naar voor geschoven worden door het beleid. Uit de werksessie met de klankbordgroep en de interviews met de accountmanagers bleek dat het draagvlak echter niet bij alle sectoren even groot is, en zeker niet voor alle thema's. Wanneer het draagvlak voor of de gepercipieerde urgentie van het thema ontbreekt, is het uitdagender om op korte termijn zichtbare resultaten op werkvloeren te realiseren.

Het draagvlak kan aangewakkerd worden en gestaag groeien door de thema's naar voor te schuiven in het kader van de sectorconvenants en de sectoren zo te inspireren. Uit één case bleek bijvoorbeeld dat er beperkt draagvlak was om een nulmeting discriminatie in de sector uit te voeren en leidde dit er bijvoorbeeld toe dat de sectorale sociale partners weigeren de resultaten van de nulmeting publiek te maken, wat de impact van deze actie natuurlijk ondermijnt. Zij vinden het niet de plaats van het sectorfonds om dergelijke gevoelige informatie bloot te leggen. De bevoegde accountmanager geeft echter wel aan dat, hoewel de doelstelling van het addendum niet

¹³ Gezien enkele 'potentiële' mechanismen werden geïdentificeerd op basis van het ontbreken van de mechanismen in de praktijk en de indicaties dat de werking verbeterd zou kunnen worden door het mechanisme te installeren, kunnen we enkel hypothesen maken dat deze mechanismen zouden kunnen leiden tot de outcomes. We kunnen immers nog niet testen hoe deze mechanismes in de praktijk werken.

¹⁴ Deze mechanismes werden geïdentificeerd o.b.v. documentanalyse, literatuur (cf. [Box 16](#) in bijlage B.1.2) en verkennende interviews, vervolgens werden ze afgetoetst, verfijnd en aangevuld o.b.v. de casestudie en de inzichten uit de werksessie met de klankbordgroep. Waar relevant verwijzen we naar de inzichten doorheen de tekst.

bereikt werd, de sector rond het thema is gaan discussiëren, wat een proces op langere termijn op gang zou kunnen brengen. Ook via de intersectorale werking kan het draagvlak voor gevoeliger thema's, zoals diversiteit en inclusie, groeien, door sectoren erover samen te brengen. Ook uit de casestudie blijkt dat sectorfondsen het voornamelijk een meerwaarde vinden om te leren over thema's waarin ze zelf nog zoekende zijn. Door uitwisseling met andere sectoren kunnen good practices geïdentificeerd worden, waardoor het draagvlak kan groeien.

“Je begint met iets, je probeert de sectorfondsen over de streep te rekken ermee instappen, zij moeten zorgen dat de ondernemingen er een stuk in willen meegaan, en je weet niet op voorhand of dat gaat lukken of niet. [...] Soms moeten we tevreden zijn met het feit dat zo'n thema al bespreekbaar geworden is in een sector. Bij werkbaar werk was dat ook zo, van “daar moeten we niet mee afkomen bij ons doelpubliek”. En dan gaan ze niks doen daarrond of niet op een directe manier. Maar dat evolueert wel, soms heb je tijd nodig om draagvlak te krijgen.

– accountmanager in interview uit casestudie

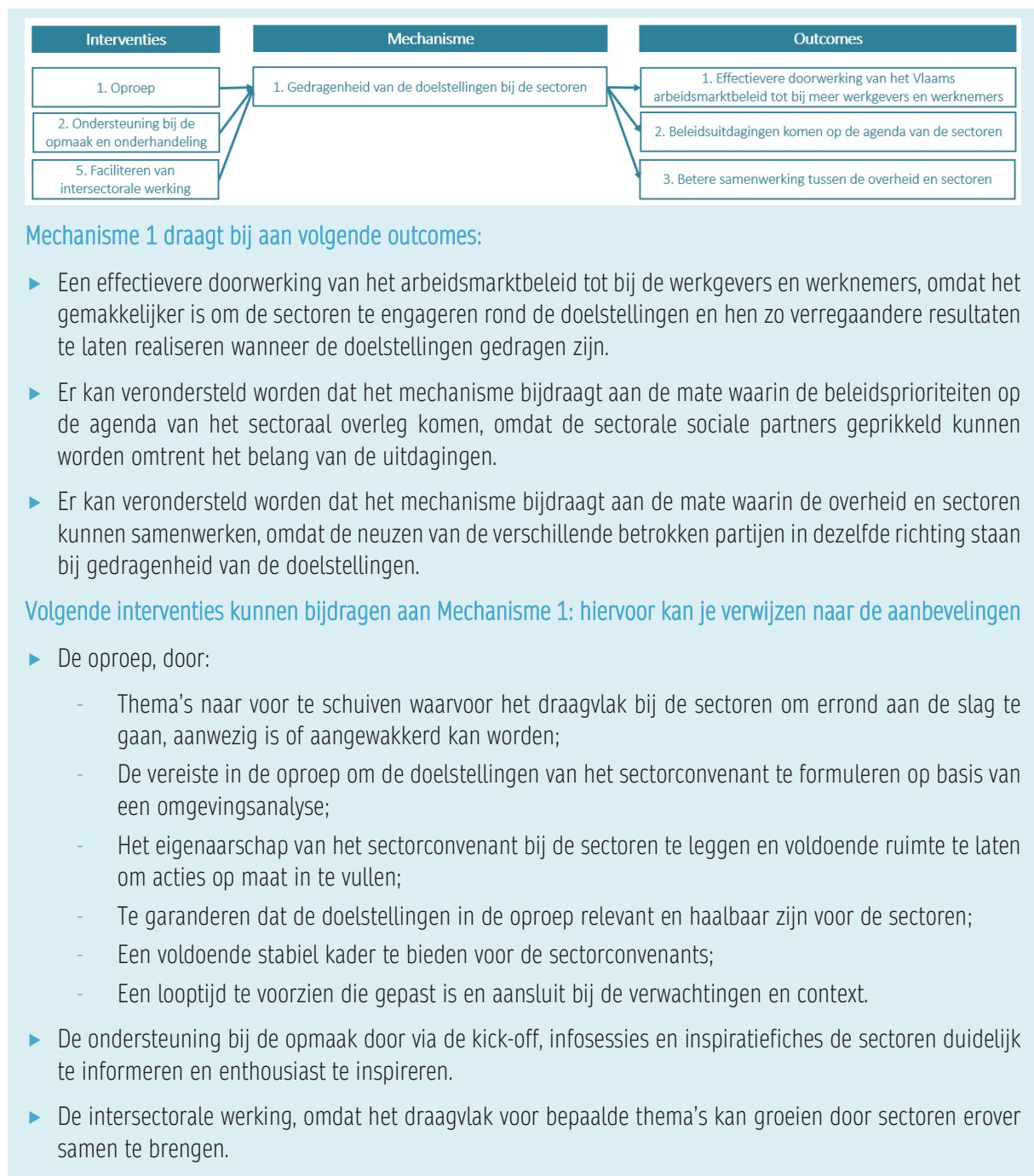
“Het sectorfonds komt met een goedgekeurd plan, en dan komt de overheid met eenzijdig wijzigingen van “dit moet toch zo en dit zo”, waardoor het sectorfonds geen mandaat heeft om dat uit te voeren. Dan is er in de uitvoering zelf dan weinig betrokkenheid [van de sociale partners] en weinig daadkracht.”

– deelnemer uit klankbordgroep

“Nu zijn we wel actief rond de dag van inclusie, maar profiteren we wel van het werk van andere sectoren die in een andere werkgroep intersectoraal acties doen. Wij gaan die acties mee overnemen naar onze klanten toe.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Box 3: Link van Mechanisme 1 met interventies en outcomes



2.3.2 Geleidelijke concretisering van de doelstellingen in onderhandeling met de accountmanagers

Een volgend mechanisme voor de goede werking van de sectorconvenants is het formuleren van duidelijke doelstellingen. De literatuur wijst op het belang van het zetten van duidelijke doelstellingen om actoren te motiveren, maar ook om (vanuit het convenant) een duidelijke richting te creëren wie wat moet doen, wanneer en waarom (Bressers & De Bruijn, 2005; Bressers et al., 2011).

De grote diversiteit in contexten van sectoren (zowel op vlak van kenmerken en uitdagingen van de werkvloeren als op vlak van kenmerken en organisatie van de sectororganisaties) maakt het erg moeilijk om één vast kader te hanteren voor het formuleren van doelstellingen in een convenant. Daarom blijkt de geleidelijke verduidelijking een belangrijk mechanisme om tot concrete en ambitieuze doelstellingen te komen, zoals naar voor komt uit de getuigenissen in de casestudie door zowel sectoren als accountmanagers. Enerzijds laat deze geleidelijke verduidelijking ruimte om te leren wat er mogelijk en wenselijk is volgens de sectoren, anderzijds werkt men toe (of poogt men toe te werken) naar concretere verwachtingen op basis waarvan de accountmanager de sector, indien nodig, kan aansporen verder te gaan dan initieel voorgesteld.

Een voorwaarde bij de geleidelijke concretisering van de doelstellingen van ieder sectorconvenant is dat er bij de onderhandeling daarover voldoende rekening wordt gehouden met de sectorale eigenheid en de draagkracht van iedere sector. Tegelijkertijd is er nood aan een stroomlijning van het verwachtingsniveau van de sectoren: de verwachtingen t.a.v. de sectoren dienen, relatief ten opzichte van hun draagkracht, een gelijk ambitieniveau te hebben. Uitwisseling in het team is voor de accountmanagers daarom erg belangrijk. Op die manier kan een verwachtingskader geleidelijk aan groeien. Het is belangrijk dat de stroomlijning aan het einde van de onderhandelingen gerealiseerd wordt.

Box 4: Link van Mechanisme 2 met interventies en outcomes



2.3.3 Gepaste financieringsmechanismen

Een volgend mechanisme voor de effectieve werking van het instrument betreft gepaste financieringsmechanismen die de sectoren enerzijds stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen en hen anderzijds voldoende flexibiliteit bieden om acties op te zetten die optimaal aan de noden van de sector tegemoetkomen. In de praktijk blijkt dit mechanisme echter beperkt aanwezig.

Uit de interviews met zowel betrokkenen uit de sectoren als accountmanagers komen aanwijzingen naar voor dat de huidige financieringsmechanismen van het beleidsinstrument de sectoren niet optimaal stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen, waardoor er niet gegarandeerd kan worden dat de sectoren dit in de praktijk doen. Enerzijds is de financiering van de sectorconvenants gebaseerd op een aantal vaste parameters eigen aan iedere sector. Het is niet mogelijk om meer financiering te ontvangen dan het vastgelegde bedrag op basis van deze parameters, indien de sectoren zich bijvoorbeeld extra inspannen of de lat hoger leggen. Anderzijds blijkt dat de resultaatsverbintenissen, die de laatste jaren een prominentere plaats innemen, de sectoren net stimuleren om de lat 'zo laag mogelijk' te leggen om zo het risico op het mislopen van een deel van de financiering te beperken.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voor dat er een knelpunt bestaat in de flexibiliteit die sectoren hebben om binnen de huidige financieringslogica acties op maat van de noden op te zetten. Door de beperkte mogelijkheden om werkingsmiddelen in te zetten en door de de-minimis-maatregel worden sectoren soms verhinderd om een actie in te vullen zoals men dat idealiter zou willen doen. Meer flexibiliteit binnen de financieringslogica zou daarom kunnen leiden tot een effectievere werking van het instrument.

Ook blijkt de financieringslogica mee te bepalen of de keuze voor het structureel convenant of voor een addendum als relevant wordt gezien. De sterkte van het structureel convenant blijkt de zekerheid op langere termijn, de sterkte van een addendum de hogere flexibiliteit en experimenteeruimte. Dit wijst erop dat een doordachte financieringslogica die de nodige flexibiliteit en/of zekerheid biedt, coherent met de uitdaging die voorligt, een potentieel mechanisme is voor de effectieve werking van het beleidsinstrument.

Box 5: Link van Mechanisme 3 met interventies en outcomes



2.3.4 Opvolging via kwalitatieve methoden doorheen de looptijd van de convenants

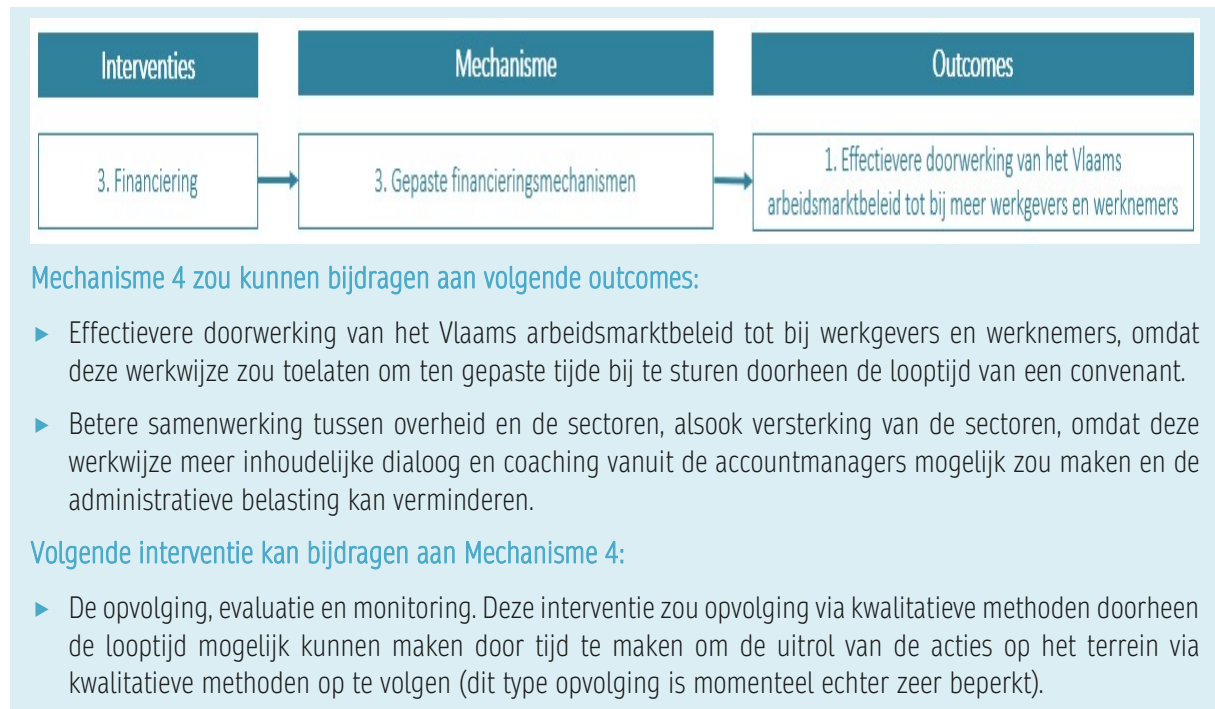
In de literatuur wordt het belang beklemtoond van monitoring en evaluatie *tijdens* het proces (Bressers & De Bruijn, 2005). Dit omdat het soms moeilijk is om van bij de start vaste afspraken te maken wegens te veel onbekenden.

Uit de analyse komen aanwijzingen naar voor dat de opvolging en evaluatie via SMART-indicatoren niet volstaat, en opvolging via kwalitatieve informatie nodig is om een volledig en correct beeld te scheppen van de realisaties van de sectoren in lijn met de doelstellingen in het sectorconvenant, en om rekening te houden met onvoorziene contextfactoren. Deze 'kwalitatieve' opvolging zou meer ruimte maken voor inhoudelijke dialoog en het zo mogelijk maken om meer diepgaand inzicht te krijgen in de voortgang en de impact van de activiteiten. Ook bijsturing indien dit gaandeweg nodig blijkt, wordt gemakkelijker. Voor accountmanagers zou deze kwalitatieve opvolging toelaten om diepgaander te leren over de werking van de sector en over de effectiviteit van initiatieven van het sectorfonds. Lessen voor beleid en voor nieuwe generatie sectorconvenants kunnen zo potentieel beter meegenomen worden. Tot slot zou de combinatie van een (beperkt aantal) SMART indicatoren en kwalitatieve opvolging de administratieve last voor zowel sectorfonds als accountmanagers kunnen verminderen.

Voorwaarde bij dit potentieel mechanisme is dat de sector openheid toont naar de accountmanager toe. De controlerende rol van de accountmanager kan dit potentieel verhinderen. In de praktijk zien we verschillen in de mate waarin de sectoren deze openheid tonen. In sommige gevallen houdt de sectorconsulent de accountmanager proactief op de hoogte van resultaten, of van eventuele problemen in de loop van het convenant. Enkele accountmanagers gaven aan dat ze deelnemen aan events of workshops van de sectorfondsen om meer voeling te krijgen met het terrein. Bij andere sectoren lijkt de afstand met de accountmanager groter. Zo gaven

een aantal (ervaren) sectorfondsen in de klankbordgroep aan dat men vindt dat het contact met de accountmanager al voldoende frequent en tijdsintensief is. Uit de inzichten van de casestudie en werksessie met de klankbordgroep blijken de (persoonlijke) relatie tussen de accountmanager en de sectorconsulent en de expertise en voeling van de accountmanager met de sector een belangrijke rol te spelen bij de openheid van het sectorfonds naar de accountmanager toe.

Box 6: Link van Mechanisme 4 met interventies en outcomes



2.3.5 Goede samenwerkingsrelatie tussen de sectoren en de Vlaamse regering en overheid doorheen het proces

Een volgend mechanisme voor het effectief bereiken van de outcomes is een goede samenwerkingsrelatie tussen de Vlaamse Regering en Vlaamse Overheid¹⁵ enerzijds en de sectoren anderzijds. In de wetenschappelijke literatuur wordt het belang van het goed managen van het samenwerkingsproces tussen overheid en middenveldactoren (hier dus de sectorfondsen) benadrukt. Hierbij speelt het opbouwen én onderhouden van eensgezindheid en duidelijke communicatie een rol (Bressers et al., 2011; Pompidou Group, 2015). Ook vertrouwen en wederzijds begrip komen in de wetenschappelijke literatuur naar voor als belangrijk mechanisme voor de samenwerking tussen overheid en middenveld. De literatuur spreekt over de nood aan een legitieme en erkende rol voor alle actoren, zonder dat één partij domineert (McQuaid, 2009; Pompidou Group, 2015).

Uit de casestudie leren we dat het voor de goede samenwerking belangrijk is dat zowel accountmanager als sectorfonds een brugfunctie vervullen. Daarnaast blijkt het belangrijk dat er via constructieve wederzijdse dialoog en met vertrouwen wordt samengewerkt tussen sectoren en overheid.

¹⁵ Een aandachtspunt is dat 'de Vlaamse regering en overheid' als geheel niet bestaat. Sectorfondsen komen in contact met verschillende departementen en verschillende diensten en personen binnen departementen, met wisselende ervaringen. In het kader van het sectorconvenant ligt de focus in eerste instantie op een goede samenwerking tussen de sectoren en het beleidsdomein Werk.

ACCOUNTMANAGER ALS BRUGFIGUUR TUSSEN OVERHEID EN SECTOR

Het vervullen van een brugfunctie door de accountmanager tussen sector en overheid blijkt een mechanisme om de goede samenwerking tussen beide partijen te realiseren. De accountmanagers versterken de vertaling van de beleidsdoelstellingen in het sectorconvenant via de onderhandelingen op basis van de initieel voorgestelde acties en verbintenissen. Daarmee zit de accountmanager op een positie die belangen moet balanceren en spanningen moet overbruggen tussen overheid en sector.

In een aantal cases kwam naar voor dat de accountmanager als brugfiguur wil optreden. Zo gaf een accountmanager aan actief in te zetten op het onderhouden van positieve relaties met de sectoren. De rol van bruggenbouwer kwam bijvoorbeeld tot uiting in het diplomatisch herformuleren van feedback van leden van de ambtelijke werkgroep. We hoorden een ander voorbeeld waarin de accountmanager bepaalde keuzes in het convenant verdedigt t.o.v. de collega's. Ook wordt begrip getoond voor specifieke uitdagingen in de sector, wat de samenwerking ten goede komt, zo bleek uit een case. In de werksessie met de klankbordgroep bleken verschillende deelnemers tevreden over de samenwerking en uitwisseling met hun huidige accountmanager, voornamelijk wanneer de sectorfondsen ervaren dat de accountmanager "echt luistert", belangstelling en vertrouwen toont en ruimte laat voor toelichting door de sector als er iets niet is kunnen lopen zoals initieel voorzien. Niet bij alle sectoren blijkt deze brugfunctie van de accountmanager vervuld. Sectoren die minder of niet tevreden waren over hun accountmanager vermeldde in de werksessie met de klankbordgroep dat de accountmanager te veel een controlerende rol opnam, waarbij er te veel aandacht gaat naar het checken van details in de rapportage of communicatie, in plaats van de focus te leggen op de essentie.

"We willen ook met de sectoren goed overeenkomen, anders slagen die convenanten niet. Als de feedback [van de ambtelijke werkgroep] niet diplomatisch is, proberen we die op een goede manier over te brengen, hoewel dat niet altijd lukt."

- accountmanager in interview uit casestudie

"Ze [accountmanager] toont veel begrip voor de problemen die we tegenkomen met de decretale thema's. Het is goed dat ze helemaal mee is en ook luistert naar wat er uit de sector komt. Dus ze doet wel wat inspectie, maar ik heb niet het gevoel dat ik gecontroleerd word."

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Kennis over en voeling met de sector komt naar voor als voorwaarde voor een succesvolle invulling van de rol van brugfiguur. Uit de casestudie en de werksessie met klankbordgroep kwamen diverse ervaringen naar voren over de mate waarin de accountmanager voeling heeft met de sector.

SECTORFONDS VERVULT BRUGFUNCTIE TUSSEN SECTOR EN OVERHEID

Ook de brugfunctie van sectorfondsen¹⁶ is belangrijk om een goede samenwerking tussen overheid en sector te realiseren. Sectorconsulenten brengen de beleidsthema's op de agenda van de sector door ze te bespreken met

¹⁶ Welke persoon/personen voornamelijk de brugfunctie invullen, verschilt: soms zijn het de sectorconsulenten zelf, soms de directeur, soms een andere persoon binnen het sectorfonds die zich hierop toelegt. In wat volgt spreken we over sectorconsulenten, maar dat kan dus soms ook een andere medewerker van het sectorfonds zijn.

de sectorale sociale partners. In de andere richting vervullen de sectorconsulenten de brugfunctie door de visie en prioriteiten van de sectorale sociale partners en de werkvloeren in te brengen in de sectorconvenanten en de concrete acties. Net als de accountmanager, zit de sectorconsulent op een positie die belangen moet balanceren en spanningen overbruggen tussen de overheid en de sector.

Deze brugfunctie wordt vervuld door de sectorfondsen uit de casestudie. Uit de casestudie bleek dat de consulenten de sectorale sociale partners proberen te enthousiasmeren rond beleidsthema's. Omgekeerd zorgden de sectorfondsen van de cases dat de visie van de sectorale sociale partners voldoende ingebracht wordt in de sectorconvenants.

Een meerwaarde voor het vervullen van deze brugfunctie is dat de sectorconsulenten een 'neutrale' partner zijn, in de zin dat ze aangestuurd worden vanuit werkgevers- én werknemersvertegenwoordigers. Door de paritaire aansturing kunnen sectorconsulenten thema's bespreekbaar maken in de sector zonder er een stempel van werkgevers- of werknemerszijde op te zetten. Zij vormen een aanspreekpunt voor de overheid met een ruimere blik door de combinatie van hun mandaat via de convenants en hun werking in de sectorale structuur. Een voorwaarde hierbij is dat er voldoende betrokkenheid is van zowel werkgevers- als werknemerszijde bij de bredere werking van het sectorfonds. De betrokkenheid en de inspraak vanuit beide zijdes weegt niet bij alle sectoren in gelijke mate door. Dat bleek uit getuigenissen in de casestudie, alsook in de werksessie met de klankbordgroep. Zeker bij sommige kleinere sectoren staan werknemersorganisaties soms wat verder af van de sector dan werkgeversorganisaties, die doorgaans wel of meer sectorspecifiek georganiseerd zijn. Daarnaast zijn verschillende sectorfondsen ontstaan vanuit een werkgeversfederatie. Een sectorconsulent in de klankbordgroep haalde aan dat dit het paritair evenwicht verstoortte.

"Dankzij de Vlaamse Overheid zijn we in staat om heel wat thema's aan te kaarten in de sector."

– sectorconsulent in interview uit casestudie

Een andere voorwaarde om de rol als brugfiguur goed in te vullen, is een dat de sectorconsulenten beschikken over een goede kennis van de beleidsthema's en een sterke voeling met de sector.

Naast competente sectorconsulenten blijkt een sterke trekker bij het sectorfonds, zoals een directeur die het convenant uitdraagt naar de sectorale sociale partners, ook een belangrijke voorwaarde te zijn om de brugfunctie goed te vervullen. In één grote sector in de casestudie hoorden we hoe de nieuwe directeur van het sectorfonds besliste om het convenant als kader te gebruiken van de werking van het sectorfonds, mede met doel om de sectorale sociale partners meer te betrekken.

CONSTRUCTIEVE WEDERZIJDSE DIALOOG EN VERTROUWEN TUSSEN OVERHEID EN DE SECTORALE SOCIALE PARTNERS

Uit de analyse komen aanwijzingen naar voor dat een constructieve wederzijdse dialoog tussen overheid en sectorale sociale partners een mechanisme is voor de goede samenwerking tussen beide partijen en aldus ook de effectieve werking van het beleidsinstrument.

In de praktijk lijkt deze wederzijdse dialoog onvoldoende aanwezig. Hoewel de samenwerking met de individuele accountmanager door heel wat sectorfondsen positief wordt bevonden, geven verschillende betrokkenen uit de sectoren zowel in de casestudie als in de werksessie met de klankbordgroep aan dat men een gevoel van evenwaardigheid mist tussen de betrokken partijen van het convenant. De sectoren missen een dialoog waarin overheid en sector meer als gelijkwaardige partners rond de tafel zitten. De sectorale sociale partners van verschillende sectoren in de casestudie halen aan dat zij ervaren dat de overheid het proces te sterk top-down

wil aangaan. Hierbij wordt door de sectoren verwezen naar de substantiële financiële bijdragen die de sociale partners leveren. Een deelnemer in de klankbordgroep benadrukte dat er nog te weinig erkenning komt vanuit de overheid voor de financiële bijdrage vanuit de sociale partners. Voor de overheid is het echter niet helder hoe groot die bijdragen vanuit de sectoren zijn. Door de verwevenheid van de sectorconvenantwerking met de bredere werking van het sectorfonds, is dat moeilijk af te lijnen. In lijn met deze vraag naar meer gelijkwaardigheid in de samenwerking, pleiten de sectoren bijvoorbeeld ook om meer aandachtig om te springen met de communicatie over de gerealiseerde acties (en dan specifiek over de erkenning die daarin wordt gegeven aan de sectoren).

Ook kan wederzijdse uitwisseling speelt hierbij een rol. In de klankbordgroep werd geopperd dat het een meerwaarde zou zijn om sectoren op de hoogte te houden over de beleidsvisie op het sectoraal arbeidsmarktbeleid en de initiatieven die de overheid daarin willen nemen. Omgekeerd ziet de overheid het beleidsinstrument als een strategisch platform om vanuit de sectoren te leren wat er leeft op de werkvloeren. Belangrijk hierbij is dat er voldoende platform wordt geboden om feedback vanuit sectoren te capteren en terug te koppelen over de beleidsvisie richting de sectoren. In de praktijk blijkt er door de hoge administratieve druk echter weinig tijd over om inhoudelijk in dialoog te gaan. In de klankbordgroep werd geopperd dat het leren van de overheid uit de contacten met de sector nog versterkt kan worden door er expliciet over terug te koppelen en in gesprek te gaan. Ook is het daarbij belangrijk dat er binnen de overheid zelf voldoende flexibiliteit is om de lessen te laten doorstromen en te laten landen in beleid. We hoorden in de werksessie met de klankbordgroep dat de sectorfondsen soms gevraagd worden naar input voor beleid, een signaal dat de overheid expliciet informatie inwint om haar beleid af te stemmen op de sectoren via het platform van de sectorconvenanten. Toch wordt de doorstroom naar beleid momenteel beperkt waargenomen door de sectoren.

“We willen op een gelijkwaardige manier samenwerken. Oké, we krijgen geld van jullie, maar die schoolmeesterattitude hoeft niet. We hebben dat geld nodig, maar sectoren doen daar wel geweldige dingen mee. Dat is vertrouwen.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Naast een gevoel van gelijkwaardigheid in de dialoog, lijkt ook vertrouwen tussen de overheid en de sector - met name de sectorale sociale partners die mee het convenant financieren - een belangrijk mechanisme voor de goede werking van het beleidsinstrument. Bij beperkt vertrouwen schuilt het gevaar dat de sectoren minder risico's durven nemen en daardoor ook minder ambitieuze doelstellingen en verbintenissen opnemen. In de praktijk blijkt het wederzijds vertrouwen niet helemaal goed te zitten, zeker vanuit de sectoren naar de Vlaamse Regering toe:

Uit de casestudie en de werksessie met de klankbordgroep kwam naar voor dat de sectorale sociale partners en sectorfondsen het laattijdig eenzijdig wijzigen van afspraken i.v.m. de verhouding tussen inspannings- en resultaatsverbintenissen als vertrouwensbreuk ervaren. Bij de verlenging van de addenda Oekraïne werd zonder overleg met de sociale partners de verhouding inspannings-/resultaatsverbintenissen door de Vlaamse Regering gewijzigd van 70%-30% naar 30%-70%. Sectorale sociale partners werken in een traditie van dialoog en onderhandelen, waarin men verwacht dat wijzigingen in gemaakte afspraken enkel gebeuren in onderlinge consensus. Een overheid die anders te werk gaat, strookt niet met hun principes, aldus een sectorale sociale partner in de casestudie.

Ook het creëren van verwachtingen die uiteindelijk niet vervuld worden, kan het vertrouwen schaden. Zo werd verwezen naar een budget dat beschikbaar zou gesteld worden aan een aantal sectoren om een intersectoraal convenant uit te werken rond een specifiek thema, namelijk een Vlaamse renovatiestrategie. Sectoren hebben

zich daarop voorbereid en hier een aanzienlijke hoeveelheid tijd in geïnvesteerd, toen uiteindelijk bleek dat het voorgestelde budget niet beschikbaar gesteld kon worden. Ook dit voorval heeft het vertrouwen geschaad. Een duidelijk kader met heldere verwachtingen blijkt dan ook belangrijk.

Tot slot wordt het opdrijven van de resultaatsfinanciering en de gedetailleerde opvolging van het convenant momenteel door sommige sectorale spelers geïnterpreteerd als wantrouwen van de overheid t.o.v. de sectorfondsen.

Een accountmanager in de casestudie gaf aan dat het vertrouwen van de sector in de overheid kan groeien door aan te tonen dat men als accountmanager meedenkt en men concrete input levert voor acties die echt een verbetering inhouden. Uit het onderzoek blijkt echter dat dit niet automatisch gebeurt. Inspanningen en input van de accountmanagers worden voornamelijk door de contactpersoon bij het sectorfonds gezien en gewaardeerd, maar worden momenteel beperkt ervaren door de sectorale sociale partners.

“Het nadeel van het schaden van het vertrouwen is dat sectoren naar de volgende generatie toe veel voorzichtiger gaan zijn.”

- sectorconsulent in focusgroep uit casestudie

“Als je afspraken maakt, moet je ze niet en cours de route veranderen. Eén jaar werd er onderhandeld, en dan werd het financieel kader opeens veranderd. Dat kan echt niet binnen dergelijke samenwerkingen, dat is een ongelooflijke vertrouwensbreuk.”

- sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

De weerstand die weerklinkt vanuit de sectoren over de verhouding met de overheid, zowel m.b.t. de gelijkwaardigheid als m.b.t. vertrouwen, doet vermoeden dat het inbouwen van meer wederkerigheid in de dialoog en het opbouwen van wederzijds vertrouwen tussen overheid en sector de samenwerking, en dus de effectieve werking van de sectorconvenants, ten goede zou komen.

Box 7: Link van Mechanisme 5 met interventies en outcomes



2.3.6 Betrokken en eensgezinde sectorale sociale partners

Een volgend mechanisme dat in de casestudie werd geïdentificeerd, betreft de betrokkenheid van alle sectorale sociale partners en de mate waarin deze partners tot een eensgezinde visie kunnen komen. Ook de literatuur benadrukt het belang van betrokken, eensgezinde uitvoerders bij de samenwerking tussen overheid en middenveld, waarbij men tot een gedeelde visie komt en ook gedurende het proces blijft streven naar betrokkenheid en eensgezindheid over de essentiële onderdelen (Brinkerhoff, 1999; Pompidou Group, 2015).

Betrokkenheid van de sectorale sociale partners blijkt erg belangrijk om draagvlak bij deze actoren te creëren (cf. Mechanisme 1 - Gedragenheid van de doelstellingen). In de vier onderzochte cases (en goede praktijken) blijkt sprake van sterke betrokkenheid van de sectorale sociale partners bij de opmaak en opvolging van het sectorconvenant. De sectorfondsen bevragen de visie van sectorale sociale partners en winnen feedback in tijdens de opmaak van het convenant. In de casestudie vernamen we dat ook de uitvoering van de acties opgevolgd wordt door de sectorale sociale partners, wat het draagvlak voor deze initiatieven bij alle betrokken partijen van de sector versterkt.

Hoewel de sectorale sociale partners van de sectoren in de casestudie een sterke betrokkenheid tonen (en in grote mate ook engagement voor de acties in het sectorconvenant), blijkt deze betrokkenheid niet bij alle sectoren in even sterke mate aanwezig. In de werksessie met de klankbordgroep vernamen we dat de sectorale sociale partners zeker niet overal de dagelijkse werking van even dichtbij mee sturen. Zo zijn vele sectorale sociale partners federaal georganiseerd, en geen vragende partij om meer betrokken te zijn, omwille van beperkte tijd en andere prioriteiten. Bij verschillende sectoren ondertekenen de sectorale sociale partners enkel het convenant en zijn ze verder niet betrokken – tenzij bepaalde thema's dicht aan het sociaal overleg in de sector raken.

Om betrokkenheid van de sectorale sociale partners te kunnen realiseren, gaven de sectoren in de klankbordgroep aan dat voldoende tijd om op sectorniveau zaken te bespreken een belangrijke voorwaarde is. Wanneer de contactpersoon bij het sectorfonds vanuit de overheid erg korte deadlines krijgt opgelegd, maakt dit het moeilijk om wanneer nodig op een kwalitatieve manier de sectorale sociale partners te consulteren.

Daarnaast speelt ook eensgezindheid tussen de sectorale sociale partners een rol. Wanneer de sectorale sociale partners goed op één lijn zitten en er al toegewerkt werd naar een gedeelde visie voor het opstellen van het convenant, versterkt dat de positie van de sectorconsulent en/of sectorfonds. Wanneer er vertrouwen is tussen de sectorale sociale partners onderling, is het gemakkelijker om het mandaat te geven aan het sectorfonds om de onderhandeling met de overheid aan te gaan. Door de accountmanagers wordt dit als een sterkte gezien, omdat dit de onderhandelingen vergemakkelijkt. Bij meer eensgezindheid bij de sectorale sociale partners ervaren de accountmanagers dat er uiteindelijk meer mogelijk is. Ook in de intersectorale samenwerking blijkt een gedeelde visie vanuit de sectorale sociale partners het proces te vergemakkelijken. Zo gaf een sectorconsulent van een case (grote sector, met heel wat ervaring met convenants) aan dat ze ervaren dat er bij intersectorale overleggen soms moeilijk is om beslissingen te nemen omdat sommige sectorfondsen eerst willen gaan overleggen met de sectorale sociale partners, terwijl dit voor hun sector minder van toepassing is. Verder is het mandaat voor het sectorfonds belangrijk om beleidsmatige input te formuleren.

De mate waarin deze eensgezindheid aanwezig is en het mandaat aan de sectorfondsen wordt gegeven, varieert tussen sectoren en tussen thema's. De grootte en de ervaring van het sectorfonds kunnen hierbij een rol spelen, waarbij samenwerking over een lange periode kan bijdragen tot meer vertrouwen en mandaat voor het sectorfonds, zoals bleek uit de casestudie en ook werd bevestigd in de klankbordgroep.

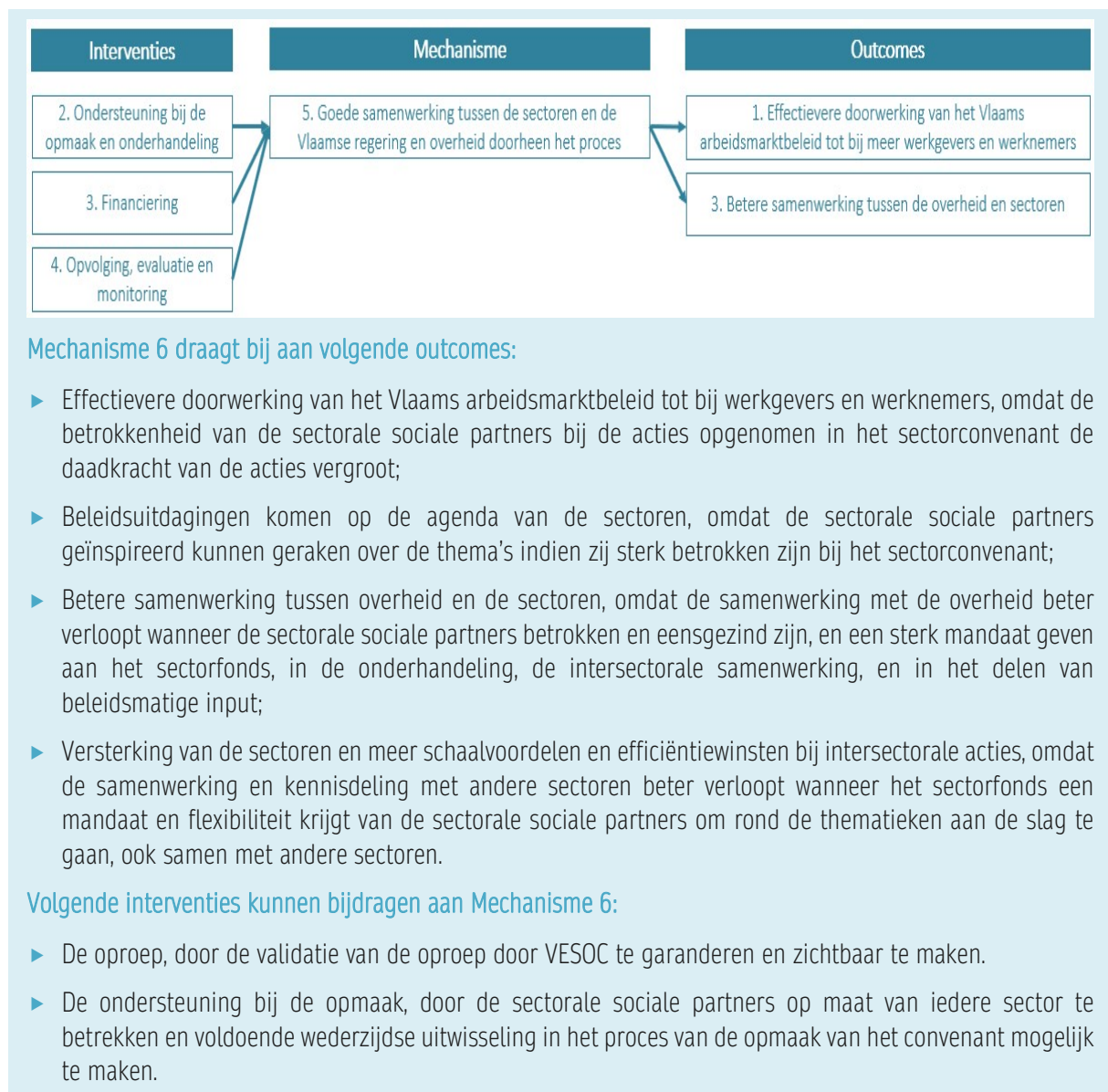
"In de beginperiode was het wel wat touwtrekken van wat wel en wat niet kon. Ik denk dat we er intussen zo mee vertrouwd zijn, dat we vertrouwen kunnen geven aan [het sectorfonds]. Voor ons is dat geen bron van conflict."

– sectorale sociale partner in focusgroep uit casestudie

"Als directeur van een sectorfonds kan je niet ingaan tegen de wil van de raad van bestuur. Die mensen weten goed binnen welke contouren ze kunnen onderhandelen. Als je weet dat er een tegengestelde visie is tussen partners, dan wordt die onderhandelingsmarge zeer klein. Bij [sector] is die [onderhandelingsmarge] groot, omdat men duidelijk weet van "dit kunnen wij allemaal doen". Dat geeft veel meer positieve vibes, groeimogelijkheden en ruimte om ambitie te hebben. In een tegengestelde situatie is dat heel beperkend en moeilijk werken."

– accountmanager in interview uit casestudie

Box 8: Link van Mechanisme 6 met interventies en outcomes



2.3.7 Sterke intersectorale werking

Een ander mechanisme dat een rol speelt in de effectieve werking van de sectorconvenants is de sterkte van de intersectorale werking, dat de sectoren kan stimuleren om samen te werken en kennis te delen. Belangrijk bij dit mechanisme blijkt dat de intersectorale samenwerking gefaciliteerd wordt door een ondersteunende actor die de sectoren vertrouwen.

Uit de ervaringen van de sectorfondsen blijkt het een sterkte dat de intersectorale werking gefaciliteerd wordt. Door de aanwezigheid van facilitators worden sectoren ontlast. Daarnaast zorgt deze rol er volgens een aantal actoren voor dat er meer of sneller tot concrete acties wordt overgegaan.

Het 'ondersteunend' karakter van de intersectorale werking wordt als een mechanisme voor de effectieve werking geïdentificeerd. Er komen aanwijzingen naar voor dat de facilitatie bottom-up ingestoken dient te zijn, vertrekkend vanuit de intrinsieke motivatie van sectoren voor samenwerkingsopportuniteiten en gericht op het stimuleren van deze intrinsieke motivatie door te inspireren rond nieuwe thema's, opportuniteiten of samenwerkingen met 'nieuwe' sectoren. De sectoren voelen zich best geplaatst om te bepalen rond welke thema's en met welke andere

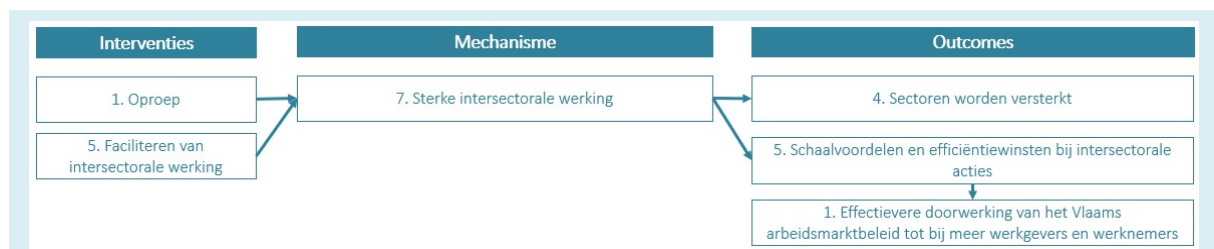
sectoren men een relevante intersectorale actie kan opzetten. Zo blijkt uit een case dat een sector reeds gedurende lange tijd voortrekker is op vlak van inclusie. Rond dit thema is het sectorfonds erg geëngageerd en ook gemotiveerd om andere sectoren mee te trekken en te enthousiasmeren. Het is ook in het eigen voordeel van de sector om samen te werken, bv. wanneer er door schaalvoordelen ook meer opleidingen kunnen georganiseerd worden. Wel gaf het sectorfonds aan hierbij in eerste instantie te zoeken naar samenwerking met gelijkaardige sectoren, aangezien het de samenwerking vergemakkelijkt als de andere sectoren met gelijkaardige uitdagingen kampen. Maar het sectorfonds toonde ook bereidheid om voor bepaalde topics ook met andere sectoren dan de “usual suspects” samen te werken. Omgekeerd, blijkt uit een andere case, dat wanneer men zich geforceerd voelt om intersectoraal samen te werken, er minder engagement wordt getoond. De sectorconsulent in kwestie (vanuit een heel kleine sector), gaf aan dat ze heel veel tijd stak in de intersectorale samenwerking, terwijl die voor het grootste deel voor hun sector niet als relevant aanvoelde. Zo werden er bv. standaardtemplates ontwikkeld, die eigenlijk niet passen bij de persoonlijke werkwijze in hun sector. Wel ervaaarde men een meerwaarde van de samenwerking met andere kleine sectoren met gelijke uitdagingen. De belangrijkste voorwaarde is volgens de sectoren dat zij vrijwillig in een samenwerking stappen, want verplicht samenwerken “slaat als een tang op een varken” aldus een sectorale sociale partner van de sector uit de casestudie. Dit benadrukt het belang van de intersectorale samenwerking bottom-up te organiseren, met weliswaar voldoende facilitering en enthousiasmering vanuit de intersectorale adviseurs om ook kleinere sectoren met minder draagkracht te betrekken en ook moeilijker thema's op te pikken.

Daarnaast blijkt het een hefboom dat de facilitering door een partij wordt opgenomen die als neutraal wordt gepercipieerd door de sectoren, zodat deze partij het vertrouwen van de sectoren geniet. De SERV heeft deze neutraliteit voor de sectoren. Het vertrouwen in de facilitator blijkt een belangrijk uitgangspunt om de verscheidenheid aan perspectieven en belangen samen te kunnen brengen, om het engagement voor de initiatieven van de intersectoraal adviseurs te winnen, en in een open sfeer te kunnen brainstormen over waardevolle initiatieven.

“Het [de SERV] is ook een paritaire organisatie. Daarom is er ook meer vertrouwen vanuit de verschillende sectoren dan moesten die [intersectoraal adviseurs] ergens anders zitten.”

- sectorconsulent in interview uit casestudie

Box 9: Link van Mechanisme 7 met interventies en outcomes



Mechanisme 7 draagt bij aan volgende outcomes:

- ▶ Een versterking van de sectoren, omdat de intersectorale werking sectoren stimuleert om samen te werken en kennis te delen en hen zo toelaat om meer expertise op te doen.
- ▶ Meer schaalvoordelen en efficiëntiewinsten omdat sectoren via samenwerking acties kunnen realiseren die men afzonderlijk niet had kunnen realiseren. Op zijn beurt leidt deze outcome tot een effectievere doorwerking van het Vlaams arbeidsmarktbeleid tot bij meer werkgevers en werknemers.

Volgende interventies dragen bij aan Mechanisme 7:

- ▶ Het faciliteren van intersectorale werking draagt logischerwijs bij aan het mechanisme.
- ▶ De oproep, door intersectorale acties via de oproep te stimuleren. Het koppelen van resultaatsverbintenissen aan intersectorale samenwerking werd bij de laatste generatie sectorconvenants echter niet goed onthaald door de sectoren, die weerstand bieden tegen sturing in de intersectorale samenwerking.

2.3.8 Goede inbedding in en coherentie met het breder beleid

Tot slot is de inbedding in en coherentie met belendend beleid belangrijk voor de goede werking van het beleidsinstrument, zoals de wetenschappelijke literatuur bevestigt. Convenanten moeten onderdeel uitmaken van een breder beleid waarin instrumenten elkaar ondersteunen (Bressers & De Bruijn, 2005): instrumenten die ontworpen zijn als een deel in het geheel van andere elementen in het beleid van een land (vs. mogelijke overlap, incongruent of niet-synergetisch beleid) zullen waarschijnlijk succesvollere resultaten opleveren.

De laatste mechanismen voor de effectieve werking van het beleidsinstrument zijn dan ook de betrokkenheid van en coherentie met flankerend beleid, alsook een adequaat complementair aanbod aan dienstverlening in de markt of in overheidsmaatregelen.

BETROKKENHEID VAN EN COHERENTIE MET FLANKEREND BELEID

Omdat heel wat uitdagingen en bijbehorende acties van het sectorconvenant het beleidsdomein Werk overschrijden, is het belangrijk om voldoende draagvlak te hebben voor het instrument bij andere Vlaamse beleidsdomeinen. De betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep, met naast vertegenwoordigers van DWEWIS, vertegenwoordigers van VDAB, DOV, AHOVOKS, departement EWI, VLAIO, VLOR en SERV, is daarvoor in theorie een grote troef. Echter, in de praktijk blijkt dat de betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep niet door alle sectoren voldoende wordt gezien en was de minimale vertegenwoordiging van actoren uit de ambtelijke werkgroep op de pitchmomenten niet gegarandeerd.

Ook coherentie van het sectorconvenant met flankerend beleid blijkt een mechanisme voor de effectieve werking van het beleidsinstrument. Heel wat sectoren doen niet alleen beroep op de middelen vanuit het sectorconvenant, maar dienen ook in op projectfinanciering via onder andere ESF om te experimenteren en innovatieve zaken uit te werken. Uit de casestudie bleek dat de sectoren het als een meerwaarde beschouwen wanneer deze oproepen aansluiten bij het sectorconvenant. Dit laat toe synergiën te realiseren tussen de inspanningen in kader van het

convenant en de projecten. Volgens de sectoren is de aansluiting met flankerend beleid in de praktijk echter nog onvoldoende. In de klankbordgroep werd aangehaald dat DWEWIS en de projecten van Europa WSE te weinig afgestemd zijn. Maar ook de aansluiting bij het beleid van andere beleidsdomeinen (bv. Onderwijs) is volgens een aantal betrokken actoren beperkt. Hoewel de oproep steeds goed rekening lijkt te houden met de beleidsprioriteiten van het domein Werk¹, lijkt de afstemming met andere beleidsdomeinen en met het federale niveau nog beter te kunnen, zoals ook werd aangehaald in de verkennende gesprekken met beleidsmedewerkers van DWEWIS. Er worden nog kansen gemist om vanuit het federaal sociaal overleg wisselwerking te hebben met de sectorconvenants. Zo lanceert FOD WASO bijvoorbeeld ook projectoproepen rond thema's die aansluiten bij de sectorconvenants, bv. rond levenslang leren, maar is er daarover geen overleg of afstemming met de Vlaamse overheid en de werking van de sectorconvenants.

MET EEN VOLDOENDE RUIM FLANKEREND AANBOD IN DE MARKT OF IN OVERHEIDSMATREGELEN

Een andere hefboom voor de werking van het beleidsinstrument is een flankerend aanbod in de markt of in overheidsmaatregelen. Om een end-to-end dienstverlening rond de thema's van het sectorconvenant te realiseren, doen heel wat sectoren beroep op allerlei gesubsidieerde tewerkstellingsmaatregelen of verwijst men door naar aanbieders op de markt die een ondersteuningstraject op de werkvloer kunnen bieden. Dit complementair, flankerend aanbod is voor de sectoren erg belangrijk om een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen verlenen. De sectorfondsen kunnen de gespecialiseerde dienstverlening immers niet volledig zelf aanbieden.

Zo benadrukt een sectorfonds uit de casestudie dat zij een netwerkorganisatie zijn, en zich positioneren als 'first contact point' voor werkgevers en werkvloeren, om nadien de doorverwijzing te doen naar de geschikte dienstverlener of het geschikte aanbod, zoals bijvoorbeeld job- en taalcoaching of experts rond innovatieve arbeidsorganisatie. Dit sectorfonds benadrukt dat het flankerend aanbod niet altijd eenvoudig wordt gevonden, en pleit ervoor dat wanneer de markt het niet aanbiedt, de overheid het dient op te pikken. De betrokkene haalt aan dat de impact van het afvoeren van bepaalde maatregelen voor de werking van het sectorfonds groot is. Verschillende voorbeelden worden gegeven, zoals bijvoorbeeld het stopzetten van de diversiteitsconsulenten (impact op thema diversiteit en inclusie) of het stopzetten van de subsidies aan Flanders Synergy (op wiens expertise beroep werd gedaan i.k.v. arbeidsorganisatie). Daarnaast geeft een sectorfonds aan nog erg zoekende te zijn in het thema werkbaar werk en aanvoelt dat de werkbaarheidscheques beperkt aan lijken te slaan bij bedrijven. Op vlak van loopbaanbeleid mist men synergie met de overheid, gezien VDAB daar beperkt rond werkt. Deze ervaringen wijzen erop dat een kwalitatief aanbod van de partners van het sectorfonds (in de markt of vanuit overheidsdiensten) een belangrijk mechanisme is voor de effectieve werking van de sectorconvenants.

"We werken ook rond vluchtelingen nu en daar is de job- en taalcoaching heel belangrijk."

- sectorconsulent in interview uit casestudie

"Het thema werkbaar werk is zo breed, om een bedrijf daarvoor warm te maken moet je meer met praktische concrete zaken komen. Dat is niet evident."

- sectorconsulenten in interview uit casestudie

Box 10: Link van Mechanisme 8 met interventies en outcomes



2.4. Contextfactoren

In deze paragraaf beschrijven we de contextfactoren, en specifiek elementen uit de ecologische context van de sectorconvenants. Dit zijn factoren die in interactie staan met de organisatie en werking van het beleidsinstrument en waarmee bijgevolg rekening dient gehouden te worden en op ingespeeld kan worden.¹⁷ Deze contextfactoren helpen voor een deel te begrijpen waarom bepaalde interventies, mechanismen en outcomes op een bepaalde manier en/of al dan niet plaatsvinden. Ze kwamen doorheen de beschrijving van de interventies, outcomes en mechanismen in vorige paragrafen aan bod. In deze paragraaf brengen we al deze elementen samen en structureren we ze in factoren op micro-, meso- en macroniveau.

2.4.1 Micro

Op microniveau spelen de kennis, competenties, aanpak en ervaring van de rechtstreeks betrokken personen een rol bij de werking en organisatie van het beleidsinstrument.

ACCOUNTMANAGER

Een belangrijke contextfactor is de kennis over en voeling met de sector van de accountmanager. Uit de casestudie en de werksessie met klankbordgroep kwamen diverse ervaringen naar voren over de mate waarin de accountmanager voeling heeft met de sector. Een aantal factoren dragen bij aan een betere voeling met de sector:

- ▶ In een sector waar de accountmanager reeds langlopend contacten met de sector heeft, is er sprake van meer opgebouwde kennis en voeling met de sector en met de betrokken actoren in de sector. Het belang van continuïteit werd bevestigd in de klankbordgroep.
- ▶ Voeling kan worden opgebouwd door regelmatig contact. De regelmaat van dat contact verschilt tussen de sectoren en de accountmanagers. Sommige accountmanagers hebben vooral contact bij de opmaak en de

¹⁷ Dit in tegenstelling tot omgevingsfactoren 'buiten' de programmatheorie, die meer als een extern gegeven beschouwd worden en waarmee het programma in mindere mate rekening kan houden in haar opzet (cf. Chen, 2015).

evaluatie. In één case gaf de accountmanager bijvoorbeeld aan dat ze ook tussentijds regelmatig afstemt met de sectorconsulent. De desbetreffende sectorconsulent gaf aan de accountmanager te zien als een sparringpartner. Ook kan deelname aan samenkomsten in het kader van acties van het convenant bijdragen aan een betere voeling, maar uit een case in de casestudie bleek dat het niet altijd evident is voor de accountmanager om te weten welke activiteit voldoende relevant zou zijn om aan deel te nemen. Ook zijn de accountmanagers beperkt in tijd dat ze aan dergelijke activiteiten kunnen spenderen.

- De kennis over en voeling met de sector van de accountmanager speelt een belangrijke rol in de mate waarin de accountmanager succesvol een rol als brugfiguur tussen sector en overheid kan invullen, in de mate waarin de sector openheid toont naar de accountmanager en de mate waarin de accountmanager relevante inspiratie voor acties kan aanleveren aan de sector.

SECTORCONSULENTEN

Een andere belangrijke contextfactor op microniveau is de mate waarin de sectorconsulenten beschikken over een goede kennis van de beleidsthema's en een sterke voeling met de sector.

- Inhoudelijke expertise wordt voornamelijk gerealiseerd door uitgebreide ervaring. Uit de casestudie bleek dat relevante professionele ervaring (binnen of buiten de sectorconvenanten) incl. een bestaand netwerk, helpt om relevante acties op te stellen, uit te voeren en op te volgen. Daarnaast kunnen de sectorconsulenten kennis en inspiratie opdoen over de beleidsthema's via de aangeleverde inspiratiefiches, zoals bleek uit de casestudie.
- Verder is ook voeling met de sector erg belangrijk. Deze kan ontstaan via contacten met de organisaties. Uit de casestudie hoorden we het voorbeeld van een kleine sector waarbij de consulent veel ter plekke kwam in organisaties. Dit droeg bij aan een goede voeling met wat er leeft in de sector en hoe de beleidsthema's heel concreet bij de organisaties binnengebracht kunnen worden (bv. laagdrempelig taalgebruik, vertrekkend vanuit concrete bezorgdheden van werkgevers). Voeling met de organisaties kan ook opgebouwd worden via andere contactvormen (bv. tijdens opleidingen, via bevestigingen). Aanvullend wordt voeling met de sector opgebouwd via een sterke samenwerking met de sociale partners. Op die manier leren de sectorconsulenten over ieders visie en gevoeligheden en kan ieders kennis van de sector beter benut worden.

Deze kennis over de beleidsthema's en voeling met de sector spelen een belangrijke rol bij de mate waarin de sectorconsulent een rol als brugfiguur tussen sectorale sociale partners en overheid succesvol kan invullen. Ook speelt dit een rol in de mate waarin de sectorconsulenten als vertrouwenspersoon kunnen optreden voor de werkgevers en werknemers die zij ondersteunen en logischerwijs ook bij de mate waarin een kwaliteitsvolle dienstverlening uitgerold wordt en impact op de werkvloer wordt gerealiseerd.

TREKKER VAN HET SECTORFONDS

De competenties van de trekker van het sectorfonds om een sterke visie en een sterk actieplan uit te werken en daarmee de sectorale sociale partners kan enthousiasmeren rond de beleidsprioriteiten, zijn een sterkte om het draagvlak voor de doelstellingen en acties bij de sectorale sociale partners te realiseren.

INTERSECTORALE ADVISEURS

De kennis, competenties en aanpak van de intersectoraal adviseurs spelen uiteraard een rol in de sterkte van de intersectorale werking.

ACTOREN BETROKKEN VANUIT SECTORALE SOCIALE PARTNERS

De interesses, aanpak, competenties, ervaring en werklast van de actoren betrokken vanuit de sectorale sociale partners spelen mee in de mate waarin er draagvlak is voor de beleidsprioriteiten. Hun werklast speelt een rol in de mate waarin zij betrokkenheid in de sectorconvenantwerking kunnen tonen.

2.4.2 Meso

Op mesoniveau spelen verschillende kenmerken van de sector, de bredere sectorwerking, en het sectorfonds mee.

SECTORFONDS

Volgende kenmerken eigen aan het sectorfonds spelen een rol bij de werking van het beleidsinstrument sectorconvenants:

- ▶ **Typologie van het sectorfonds** (een fonds van bestaanszekerheid, sociaal fonds, opleidingsfonds, loopbaanfonds) speelt mee in de rol en missie die de organisatie heeft en de mate waarin de thema's die het beleid naar voor schuift, daarin passen (en er dus van bij de start draagvlak voor is).
- ▶ **De capaciteit van het sectorfonds** bepaalt mee de mate waarin men flexibel kan inspelen op nieuwe prioriteiten/accenten, kan intekenen op addenda en zich kan engageren in de intersectorale werking. Voornamelijk voor sectoren met beperkte capaciteit is de stabiliteit van het kader belangrijk, gezien dezesectorfondsen niet over de middelen beschikken om deze dienstverlening verder te zetten indien er geen middelen van het convenant meer tegenover staan. Ook bepalen de middelen van het sectorfonds mee welk gewicht het beleidsinstrument (en de financiering die daarmee gepaard gaat) in de bredere werking krijgt en de mate waarin het beleidsinstrument de werking van het sectorfonds kan sturen. Tot slot, om de dienstverlening uitgewerkt in het kader van het sectorfonds te kunnen flankeren aan Brusselse en Waalse zijde, heeft het sectorfonds capaciteit nodig.
- ▶ **De ervaring van het sectorfonds met de sectorconvenants.** Voor sectoren met een lange ervaring met het sectorfonds is de meerwaarde van de ondersteuning van de accountmanager van minder grote meerwaarde dan voor sectorfondsen met minder ervaring met het beleidsinstrument. Sectorfondsen met een lange ervaring met het sectorconvenant hebben doorgaans al een sterker netwerk uitgebouwd met actoren van belendende beleidsdomeinen (vertegenwoordigd in de ambtelijke werkgroep) en weten gemakkelijker zelf de link te leggen naar relevante actoren wanneer dit nodig is.
- ▶ **De werking van het sectorfonds rond de thema's van het sectorconvenant.** De meerwaarde van het sectorconvenant is minder groot voor sectorfondsen die vanuit de eigen werking reeds een omgevingsanalyse opmaken en arbeidsmarkttrends opvolgen, een strategie uitwerken, en een kwaliteitssysteem geïnstalleerd hebben.
- ▶ **Of de sectorconvenantwerking al dan niet geïntegreerd is in de bredere werking van het sectorfonds.** Dit maakt de uitdaging om de impact van het sectorconvenant in kaart te brengen (en te onderscheiden van wat het sectorfonds sowieso zou opnemen), groter. Voor de meeste sectorfondsen lijkt dit het geval te zijn.

SECTORWERKING

Op niveau van de bredere sectorwerking (m.n. de werking van het sectorfonds en de sectorale sociale partners), onderscheiden we volgende contextfactoren:

- ▶ **Of de sector regionaal dan wel federaal georganiseerd is.** Bij federaal georganiseerde sectoren is er soms meer overtuiging nodig om in te stappen in het sectorconvenant en moet er nagedacht worden hoe de meerwaarde voor de andere regio's vorm kan krijgen. De monitoring kan extra administratief belastend zijn voor federaal georganiseerde sectorfondsen die een onderscheid moeten gaan maken tussen deelnemers die Vlaams dan wel Brussels of Waals zijn. De flankering van de dienstverlening aan Brusselse en Waalse zijde zal zich dan weer vooral voordoen in sectoren die federaal georganiseerd zijn.
- ▶ **De relatie tussen het sectorfonds en sectorale sociale partners.** Er zijn verschillen in de betrokkenheid van de sectorale sociale partners in de werking van het sectorfonds. In sommige sectoren volgen de sectorale sociale partners de werking van nabij op, in andere niet. Deze betrokkenheid is echter belangrijk om gedragenheid van de acties in het sectorconvenant bij deze actoren te maximaliseren. Er zijn verschillen in de mate waarin er vertrouwen is vanuit de sectorale sociale partners in het sectorfonds en waarin er mandaat wordt gegeven.

Het mandaat voor het sectorfonds is een meerwaarde in de onderhandeling, in de intersectorale samenwerking, en in het geven van input aan beleid. De ervaring van het sectorfonds kan hierbij een rol spelen, waarbij samenwerking over een lange periode kan bijdragen tot meer vertrouwen en mandaat voor het sectorfonds.

- ▶ **De relatie tussen de sectorale sociale partners onderling.** Eensgezinde sociale partners geven gemakkelijker mandaat aan de sectorfondsen.
- ▶ **Voldoende betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemerszijde** bij de werking van het sectorfonds, speelt een rol in de samenwerkingsrelatie tussen overheid en sector in de zin dat sectorfondsen door de paritaire aansturing de belangen van werkgevers en werknemers verbinden. De betrokkenheid en de inspraak vanuit beide zijdes weegt niet bij alle sectoren in gelijke mate door.

SECTOR

Op niveau van de sector en haar ondernemingen worden volgende contextfactoren voor de werking van het sectorconvenant geïdentificeerd:

- ▶ **De grootte van de sector.** Hoe groter de sector, hoe meer sectorconsulenten i.k.v. het sectorconvenant worden gefinancierd en hoe meer capaciteit het sectorfonds heeft om dienstverlening uit te bouwen. Heel grote sectoren krijgen echter minder financiering dan het bedrag waarop de berekening op basis van aantal werknemers en Kmo's zou uitkomen, omwille van het maximum aantal consulenten per sector dat werd bepaald. De grootte van de sector en de grootte van de ondernemingen in de sector blijken verder een rol te spelen in de manier waarop en mate waarin men de ondernemingen via persoonlijk 'face-to-face' contact kan benaderen.
- ▶ **Het aantal Kmo's in de sector.** Kmo's bereiken blijkt een uitdaging in verschillende sectoren. Er lijkt een andere aanpak nodig te zijn, onder meer omdat Kmo's weinig tot geen personeel(suren) hebben die zich specifiek toeleggen op thema's zoals HR. Het bereiken van de (zeer) kleine ondernemingen blijkt een uitdaging.
- ▶ **De mate waarin er specifieke opleidingen in het initieel onderwijs zijn die toeleiden naar de sector.** Bij sectoren die niet beschikken over zulke opleidingen is er minder betrokkenheid vanuit het beleidsdomein onderwijs, en heeft dit ook een invloed op de acties binnen de thema's gerelateerd aan onderwijs.
- ▶ **De diversiteit in type ondernemingen/werkvloeren in een sector.** Sectoren met een grote diversiteit aan ondernemingen vragen een andere aanpak om de uitdagingen die leven te kennen en een gepast aanbod te realiseren, in vergelijking met sectoren met meer uniformiteit.

2.4.3 Macro

Op macroniveau identificeren we volgende factoren die een invloed hebben op de organisatie en werking van de sectorconvenants: andere overeenkomsten met en subsidiekanalen voor de sectoren en beleidstrends en -prioriteiten.

ANDERE OVEREENKOMSTEN MET EN SUBSIDIEKANALEN VOOR DE SECTOREN

Binnen de Vlaamse overheid zijn er verschillende actoren die overeenkomsten afsluiten op sectorniveau en dit via uiteenlopende instrumenten. Naast de sectorconvenants zijn er bijvoorbeeld de overeenkomsten van VDAB met sectororganisaties en projectfinanciering via de ESF-werking (bijv. de oproep 'Inclusieve Werkvloeren'), waar sectororganisaties aan kunnen deelnemen. Op het vlak van Economie, Wetenschap en Innovatie wordt er op projectmatige basis samengewerkt met sectoren via FIT en VLAIO. Ook op federaal niveau zijn er mogelijke andere subsidiemogelijkheden, zoals de oproepen van FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (bv. rond levenslang leren). Specifiek voor de social profit is er het VIA 6 akkoord met bijbehorende [VIA 6-financiering](#), en ook lokale besturen hebben (gefinancierde) engagementen lopen bij het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Deze andere overeenkomsten en subsidiekanalen kunnen een inhoudelijke overlap hebben (bv. qua doelstelling of doelgroep) met de sectorconvenants, en vragen ook voorbereiding, monitoring en evaluatie. De verschillende deadlines voor indiening van deze alternatieve overeenkomsten en subsidiekanalen kunnen een impact hebben op de onderhandelingen van de sectorconvenants.

De aankomende fusie van DWEWIS met het departement EWI kan gevolgen hebben voor de werking van de sectorconvenants. Binnen het clusterbeleid van VLAIO wordt er immers ook nagedacht over competenties.

BELEIDSTRENDS EN -PRIORITEITEN

Een laatste belangrijke contextfactor op macroniveau zijn vanzelfsprekend de beleidsprioriteiten die het inhoudelijk kader van iedere generatie sectorconvenants mee voeden.

Ook andere beleidstrends beïnvloeden de werking van het instrument:

- ▶ Gezien heel wat uitdagingen een sectoroverschrijdende aanpak vragen, wenst het beleid meer en meer in te zetten op intersectorale samenwerking. Ook via het regeerakkoord wordt aangedrongen op een meer intersectorale aanpak en wordt er nagedacht over de operationalisering van intersectorale sectorconvenants.
- ▶ Een andere beleidstrend in Vlaanderen is de beweging naar meer resultaatgerichte financiering, zoals ook uit het nieuwe regeerakkoord en de nieuwe beleidsnota werk (2024-2029) blijkt.



3 / Conclusies

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de samenvattende conclusies van de proces en outcome evaluatie en beschrijven daarna de centrale overkoepelende conclusie.

3.1. Samenvattende conclusies

HET BELEIDSINSTRUMENT IN HET KORT

Via het beleidsinstrument 'sectorconvenants' sluit de Vlaamse Regering sectorale overeenkomsten af met de sectorale sociale partners van deelnemende sectoren. In deze overeenkomsten, die 'sectorconvenants' en 'addenda bij de sectorconvenants' worden genoemd, worden acties opgenomen die de sectoren zullen ondernemen. De acties dienen bij te dragen aan beleidsdoelstellingen binnen decretaal bepaalde thema's of aan andere beleidsprioriteiten die de regering naar voor schuift. De Vlaamse overheid verstrekt de sectoren middelen om de afgesproken acties uit te voeren.

DWEWIS is verantwoordelijk voor de voorbereiding, onderhandeling, tussentijdse begeleiding en evaluatie van de sectorconvenants. Dit wordt opgenomen door het team accountmanagers. De SERV is verantwoordelijk voor de intersectorale werking. Drie intersectorale adviseurs van de SERV begeleiden de sectorfondsen om samen te werken. Vanuit de sectoren zijn doorgaans de sectorfondsen, paritair aangestuurd door de sectorale sociale partners, het aanspreekpunt voor de accountmanagers. De sectorfondsen voeren de acties uit. Deze acties zijn gericht op werkgevers en de (potentiële) werknemers op werkvloeren in de sector.

3.1.1 Interventies

Hieronder gaan we in op de centrale onderdelen van het beleidsinstrument en geven we de ervaringen van de sectorfondsen, sectorale sociale partners, en aanvullend de accountmanagers en intersectorale adviseurs, met elk van deze onderdelen weer.

1. OPROEP

Het inhoudelijk kader dat voor iedere generatie sectorconvenants in een oproep wordt meegegeven, wordt in eerste instantie bepaald door het [decreet van 17 februari 2023](#), en vervolgens verder afgelijnd door de bevoegde Vlaamse Regering en haar beleidsprioriteiten. Dit kader dient vervolgens goedgekeurd te worden door VESOC¹⁸. De goedkeuring van het inhoudelijk kader door VESOC is een belangrijke stap om draagvlak te creëren voor het kader bij de sectorale sociale partners. Het blijkt in de praktijk echter niet altijd duidelijk voor de sectorale sociale

¹⁸ Het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité, het overleg tussen de Vlaamse Regering en de interprofessionele werkgevers- en werknemersorganisaties

partners wat er in VESOC overlegd werd en of het inhoudelijk kader bekrachtigd werd door de interprofessionele sociale partners.

Het kader geschetst in de oproep biedt heel wat ruimte voor de sectoren om acties op maat van de sector te formuleren. Dit wordt bevestigd door de sectoren die we interviewden. Zij geven aan dat het mogelijk is om de acties die de sector wil ondernemen in de vooropgelegde thema's te passen. Wel vinden de sectoren het belangrijk dat de accenten bij de decretaale thema's, mee opgenomen in de oproep, lange termijn prioriteiten voor onze arbeidsmarkt zijn waarop het beleid samen met de sectoren gecontinueerd wil inzetten.

Een uitdaging die wordt vastgesteld, is dat alle sectoren zich dienen te engageren voor alle vijf decretaal bepaalde thema's. Dit blijkt voor kleine sectoren soms moeilijk haalbaar. Andere sectoren vinden niet alle vijf thema's relevant. Voor de sectoren uit de casestudie zijn de decretaal bepaalde thema's sowieso thema's waar het sectorfonds mee bezig is of wil zijn. Maar andere sectoren, die vertegenwoordigd waren in de klankbordgroep, geven eerder aan dat ze bepaalde thema's opnemen omdat het kader hen daartoe dwingt. Sommige thema's liggen niet in de kernopdracht of worden niet als relevant gezien voor hun sector.

Hoewel het inhoudelijk kader de flexibiliteit om een actieplan op maat op te stellen in grote mate biedt, hebben de sectoren wel het gevoel dat de sturing wordt opgedreven. Dit mede door het uitbreiden van het aantal decretaale thema's, het invoeren van resultaatsverbintenissen en de sturing die men soms ervaart in type acties. De sectorfondsen en sectorale sociale partners bieden heel wat weerstand tegen te veel sturing vanuit de overheid. Sectoren vinden het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de positie van het instrument in het breder sectoraal kader en verwachten een relatie van gelijkwaardigheid tussen beide partners (i.e. de overheid en de sector).

DWEWIS vraagt om het actieplan te bouwen op basis van een omgevingsanalyse en strategie van de sector. Uit de interviews blijkt dat de omgevingsanalyse en daaraan gekoppelde strategie als een sterkte van het instrument worden ervaren, zowel door de accountmanagers alsook door de meerderheid van de sectoren.

De sectorconvenants hebben een looptijd van (minstens) twee jaar. Het decreet voorziet de mogelijkheid om de looptijd te verlengen, maar in de praktijk wordt er tot nog toe steeds gewerkt met een looptijd van twee jaar die eventueel verlengd werd naar drie jaar. De tweejarige looptijd wordt algemeen als te kort bevonden voor het opzetten en uitvoeren van initiatieven. In deze periode volgen de verschillende stappen in de cyclus (voorbereiding, onderhandeling, opvolging, administratie, evaluatie en rapportering) elkaar in hoog tempo op – en lopen soms zelfs tezamen. Ook verlengingen zijn doorgaans erg intensief: het kader moet bijgesteld worden, eventueel nieuwe acties moeten onderhandeld worden, en er moet opnieuw geëvalueerd worden – en dat alles voor een erg korte periode. De tijdsinvestering in deze 'overhead' en administratie is niet in verhouding met de periode die men heeft om de acties effectief uit te voeren, wordt zowel door de sectoren als accountmanagers opgemerkt.

Verder wordt er gewerkt met structurele sectorconvenants en tijdelijke addenda. Addenda maken het mogelijk om flexibiliteit in te bouwen en kort op de bal te spelen, om nieuwe of aanvullende accenten te leggen die op het moment van de onderhandelingen van de convenants nog niet in het vizier waren, en de sectoren te stimuleren voor extra actie. De mogelijkheid om addenda toe te voegen worden zowel door de accountmanagers als door de sectoren als een meerwaarde gezien.

2. ONDERSTEUNING BIJ DE OPMAAK EN DE ONDERHANDELING

DWEWIS biedt ondersteuning bij de opmaak en de onderhandeling van het sectorconvenant. Bij de lancering van de oproep worden kick-off meetings georganiseerd en bij de oproep voor elk van de thema's inspiratiefiches aangeboden met mogelijke acties die sectoren in het actieplan kunnen opnemen. Na de kick-off worden

aanvullend inspiratiesessies aangeboden door DWEWIS en andere partners uit de ambtelijke werkgroep¹⁹. De kick-off en inspiratiesessies bieden voldoende duidelijkheid aan de sectoren over de oproep en de thema's waarrond ze verwacht worden aan de slag te gaan. De inspiratiefiches vormen een zeer grote hoeveelheid aan informatie. De sectoren kunnen zelf kiezen of en wat ze doornemen en/of gebruiken, o.b.v. wat voor hen relevant is. Om de omgevingsanalyse van de sectoren te staven, wordt cijfermateriaal in sectorfoto's ter beschikking gesteld.

Na de lancering en inspiratiesessies laat men binnen de sectoren het bipartite overleg spelen. Tijdens dit sectoraal onderhandelingsproces kunnen eventuele vragen voorgelegd worden aan de accountmanagers van DWEWIS, die ondersteuning bieden. Een aantal sectoren uit de casestudie geven aan dat de dialoog met de accountmanager hen ondersteunt om de vertaling van de macrodoelstellingen in de oproep naar doelstellingen op niveau van sector te maken en relevante acties te identificeren, al is dit zeker niet bij alle sectoren uit de casestudie of vertegenwoordigd in de klankbordgroep het geval. Er zijn heel wat sectoren met intussen een lange traditie en ervaring met het opstellen van een sectorconvenant, waardoor zij geen nood ervaren om ondersteund te worden. Ook hadden een aantal sectoren in de klankbordgroep niet het idee dat de accountmanager de sector echt goed kent en mee kan denken over relevante acties.

Nieuw sinds de laatste generatie is een 'pitch': een voorstellingsmoment van het sectorconvenant door de sector voor de toegewezen accountmanager, de intersectorale adviseurs en eventueel vertegenwoordigers van de ambtelijke werkgroep. De minimale vertegenwoordiging van actoren uit deze groep op de pitchmomenten was niet voor alle sectoren gegarandeerd. Het pitchmoment wordt door de accountmanagers in de cases wel als waardevol ervaren. De sectoren ervaren echter dat er voornamelijk eenzijdig feedback gegeven wordt van de overheid aan de sector. Ze geven aan dat ze de pitch liever als een wederzijdse dialoog zouden insteken, in lijn met de idee dat sector en overheid als gelijkwaardige partners rond de tafel zitten.

De feedback van de pitch wordt meegenomen en de sectoren gaan aan de slag met het uitwerken van het sectorconvenant. Het bipartite overleg wordt voortgezet. Elke sector dient zijn eerste voorstel in, waarna een eerste onderhandelingsperiode begint. Bij de onderhandelingen stellen de accountmanagers bijsturingen voor in de richting van de beleidsdoelstellingen en houden daarbij rekening met de beperkingen of uitdagingen in de sector. De bijsturingen kunnen gaan over het concreet en meetbaar maken van de verbintenissen, het verhogen van de ambitie voor bepaalde acties, of inhoudelijke bijsturing. De accountmanagers hebben geen concreet vooropgesteld kader voor deze onderhandeling. De verwachtingen krijgen vorm op basis van de initiële voorstellen, onderlinge discussie met accountmanagers, onderhandelingsrondes met de sector en begrip van de sector dat groeit over de tijd. Dit maakt het een uitdaging om de verwachtingen t.a.v. de verschillende sectoren te stroomlijnen. De voorstellen worden dan ook besproken tijdens het teamoverleg van de accountmanagers om ervoor te zorgen dat er, in de mate van het mogelijke, consistentie is over de verschillende sectoren heen.

Na deze fase volgt een herzieningsperiode voor de sectoren, waarin ze hun voorstel aanpassen en opnieuw indienen. Mogelijk start er dan een tweede feedbackperiode, of wordt het voorstel definitief goedgekeurd. Uiteindelijk wordt het sectorconvenant ondertekend door de sectorale sociale partners. Na definitieve indiening gaan de sectorconvenanten voor goedkeuring naar de Vlaamse Regering.

3. FINANCIERING

De sectoren ontvangen financiering voor de uitvoering van de acties opgenomen in de convenants en addenda. Voor een aantal kleine sectoren is de financiering essentieel om personeel te bekostigen en acties op te zetten. Bij andere sectoren maken de middelen van het sectorconvenant slechts een kleiner onderdeel uit van de

¹⁹ De ambtelijke werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van DWEWIS, VDAB, het Departement Onderwijs en Vorming (DOV), AHOVOKS, het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), VLAIO, de VLOR en de SERV. Zij bespreken de convenantvoorstellen en nemen een gemeenschappelijk standpunt in m.b.t. de ingediende voorstellen (op basis van hun expertise)..

financiering van het sectorfonds. Dat creëert diverse uitgangspunten – bij de kleinere sectorfondsen kan het sectorconvenant de volledige werking van het sectorfonds sturen en heeft het beleid via de financiering een grotere 'stok achter de deur' dan bij grote sectorfondsen met uitgebreide middelen.

De financieringslogica varieert tussen het sectorconvenant en addenda.

- ▶ Voor het sectorconvenant worden middelen toegewezen in de vorm van een (deelse) financiering van sectorconsulenten. Het aantal sectorconsulenten wordt berekend door DWEWIS, op basis van het aantal werknemers en het aantal KMO's in de sector. De subsidie omvat niet steeds de volledige loonkost van een sectorconsulent. De sectorfondsen passen bij. Het is niet mogelijk om werkingskosten in te brengen voor de acties uit het sectorconvenant.
- ▶ Voor de addenda kunnen zowel personeelskosten als werkingskosten ingebracht worden. Het budget varieert naargelang de addenda en de acties die daarin worden verwacht.

Er worden door de sectoren een aantal knelpunten aangehaald bij de huidige financieringslogica:

- ▶ De methode voor de berekening van het aantal sectorconsulenten zou volgens een aantal sectoren verbeterd kunnen worden door meer variabelen te integreren.
- ▶ Daarnaast hangt de maximumfinanciering enkel af van de vaste parameters eigen aan de sector en niet van de prestaties van de sector. Zowel door een aantal leden van de klankbordgroep met sectoren als door de accountmanagers werd naar voor gebracht dat sectoren die zich 'extra' inspannen, daarvoor op dit moment niet beloond worden door een financiering hoger dan deze maximumfinanciering.
- ▶ In het structureel sectorconvenant kunnen voor de uitvoering van acties geen werkingskosten ingebracht worden. De financieringslogica van addenda wordt door de sectoren positiever beoordeeld omdat deze op dat vlak meer bewegingsruimte biedt. De financieringslogica bepaalt dan ook mee of de keuze voor het structureel convenant of een addendum als relevant wordt gezien: het structurele convenant biedt de meerwaarde dat de middelen voor deze thema's (meer) gegarandeerd zijn op de lange termijn en de ontwikkelde dienstverlening dus ook de garantie heeft om op lange termijn verder ondersteund te worden; de addenda daarentegen bieden meer experimenteerruimte. Hoewel er in de addenda meer flexibiliteit is om werkingsmiddelen in te zetten, wordt deze ook beknot door de-minimis regeling²⁰.
- ▶ De financiering bestaat sinds de laatste generatie sectorconvenants uit zowel inspanningsfinanciering als resultaatsfinanciering (bij de laatste generatie was de verhouding 70% inspanningsfinanciering en 30% resultaatsfinanciering). Vanuit de sectoren komt weerstand tegen de verhoogde focus op resultaatsfinanciering. Er worden door de sectoren verschillende risico's aangehaald.

Zo kan resultaatsfinanciering de ambitie temperen. Hoe meer men het gevoel heeft 'afgerekend' te kunnen worden aan het einde van de rit, hoe meer men op zeker speelt bij de start. Dit wordt ook door een aantal accountmanagers opgemerkt.

Een ander risico dat werd aangehaald, is dat resultaatsfinanciering innovatie beknot. Ruimte om te experimenteren kan belemmerd worden door een systeem waarbij men van tevoren moet aangeven wat men gaat bereiken en daarop afgerekend kan worden. Deze vorm van financiering stimuleert om 'op veilig' te spelen en in te zetten op de gekende recepten.

²⁰ Alle staatssteun moet in principe aangemeld worden bij de Europese Commissie en mag niet starten vooraleer ze definitief wordt goedgekeurd door de Europese Commissie. Dat is een logge procedure en neemt heel wat tijd in beslag. Hierop is een uitzondering, namelijk de de-minimisregeling. De steunmaatregelen die hieronder vallen zijn staatssteun, maar omdat de bedragen beperkt zijn worden ze niet aanzien als concurrentievervalsers. Ondernemingen moeten zo een "verklaring op eer" ondertekenen waarbij zij verklaren dat de onderneming niet meer dan € 300.000 de-minimissteun heeft ontvangen over de laatste drie jaren op het moment van de toekenning van nieuwe steun (zie website van Vlaio; <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/financiering/overheidsmaatregelen/veelgestelde-vragen-de-minimis>).

Dit trekt zich ook door in het type acties die het systeem van resultaatsfinanciering stimuleert: acties die men relatief makkelijk realiseert en waarmee men gemakkelijk een groot bereik haalt. De meer uitdagende acties en doelgroepen kunnen zo minder aan bod komen, volgens de sectoren.

Tot slot zou resultaatsfinanciering volgens een sectorconsulent in een interview het risico inhouden om demotiverend te werken in de uitvoering op de werkvloer, omdat deze minder vrij kan worden ingevuld.

4. OPVOLGING, MONITORING EN EVALUATIE

Gedurende de uitvoering van de acties opgenomen in het convenant, worden de sectoren opgevolgd, en worden de acties geëvalueerd en gemonitord. Dit wordt opgenomen door de accountmanagers van DWEWIS. De evaluatie en monitoring gebeuren in een tussentijdse en een eindrapportering, en sinds deze generatie sectorconvenants voorziet men bij de tussentijdse evaluatie ook een gesprek met de accountmanager. Op basis van deze rapporteringen worden de subsidies uitgekeerd in verschillende schijven.

De sectorconvenants van de laatste generatie zijn gebaseerd op zowel resultaats- als inspanningsverbintenissen, waaraan respectievelijk resultaats- en inspanningsindicatoren worden gekoppeld. Indien de inspannings- en/of resultaatsverbintenissen in onvoldoende mate behaald worden, wordt de financiering in overleg met het kabinet aangepast. Voor de accountmanagers zijn heldere, SMART indicatoren belangrijk om de resultaten op te volgen en impact te meten. Het concreet en meetbaar maken van de indicatoren maakt dan ook een belangrijk onderdeel uit van de onderhandelingen. Vanuit de sectoren werd echter geopperd dat niet alle initiatieven die men neemt in een SMART indicator gegoten kunnen worden. Ook wordt een spanningsveld waargenomen tussen enerzijds een nood aan stroomlijning van indicatoren en anderzijds het formuleren van indicatoren op maat van de sector. Sectoren vinden dat indicatoren op maat van de sector moeten worden geformuleerd. De accountmanagers geven aan dat het belangrijk is om het overzicht te bewaren en om de engagementen van sectoren te kunnen vergelijken.

Niet alleen bij de opmaak van het convenant, ook in de evaluatie van het convenant is stroomlijning overheen sectoren belangrijk. Daarom worden de evaluaties ook besproken op het teamoverleg van de accountmanagers. Ook voor de stroomlijning van de evaluatie blijkt nog verbeteringsmarge te bestaan. De vraag naar stroomlijning in de verwachtingen op vlak van het formuleren van indicatoren (bv. in de mate dat een indicator geconcretiseerd dient te worden) en in de beoordeling van de indicatoren, wordt ook vanuit de sectoren gesteld.

De monitoring wordt als administratief belastend ervaren. De sectorconsulenten halen aan dat de tijdsinvestering in evaluaties en monitoring (inclusief de bijbehorende gesprekken met de accountmanagers) groot is. Dit roept vragen op over de balans tussen administratieve last en effectieve uitvoering van sectorconvenants. De tijdsinvestering is niet alleen voor sectorconsulenten, maar ook voor de accountmanagers van DWEWIS groot.

De inhoudelijke opvolging van de uitvoering is (tot nog toe) relatief beperkt. Door de snelle opeenvolging van opmaak convenant, nieuwe addenda, tussentijdse en eindevaluaties is er weinig tijd over voor inhoudelijke opvolging of coaching door de accountmanagers. Een aantal sectoren geven aan dat een meer doorlopende dialoog zou toelaten om een meer diepgaand inzicht te krijgen in de uitrol van de acties, en waar nodig bijsturingen te kunnen doen. Zo zouden lessen ook meer kunnen doorsijpelen naar het beleid en meegenomen kunnen worden in de opmaak van het nieuw convenant. De vraag naar meer inhoudelijke dialoog weerklinkt echter niet vanuit alle sectoren. In de klankbordgroep gaven verschillende (ervaren) sectorfondsen aan dat men vindt dat het contact met de accountmanager al voldoende frequent en tijdsintensief is.

5. FACILITEREN VAN INTERSECTORALE SAMENWERKING

De intersectorale adviseurs van de SERV faciliteren de intersectorale werking door de sectoren samen te brengen op lerende netwerken, op sectorconsulentendagen en via het ondersteunen bij het opzetten van intersectorale acties. De sectoren zijn doorgaans positief over de intersectorale werking. De werking zorgt ervoor dat er meer ondersteuning wordt geboden bij het trekken van intersectorale acties en dat er meer of sneller tot concrete acties wordt overgegaan. Ook zijn de sectoren positief over het feit dat adviseurs van de SERV de werking

faciliteren, omdat zij de SERV vertrouwen (en ten opzichte van DWEWIS, minder als een 'controlerende' actor beschouwen) en als neutraal percipiëren gezien de SERV zowel de werkgevers- als de werknemersorganisaties en de verschillende sectoren vertegenwoordigt.

Het departement WEWIS geeft aan dat het momenteel wel beperkt zicht heeft op de intersectorale werking en dat het moeilijk is om de acties die worden genomen in kader van deze werking, te beoordelen. Ook sectoren merken dat de afstemming tussen beide partijen niet optimaal is – zij halen aan de verwachtingen uit beide hoeken onvoldoende op elkaar afgestemd zijn. Wel blijkt uit de evaluatie van de intersectorale werking (cf. DEEL 3) dat de rolverdeling tussen accountmanagers en intersectorale adviseurs volgens de sectorfondsen doorgaans duidelijk en complementair is.

Een uitdaging voor de werking is om alle sectoren te betrekken bij de intersectorale werking. Kleine sectoren hebben doorgaans minder capaciteit om actief in te zetten op de verschillende intersectorale themagroepen.

Tot slot wordt door de sectoren benadrukt dat zij via de intersectorale werking 'ondersteund' en niet 'gestuurd' willen worden. De sectoren willen de vrijheid om zelf te bepalen en in te schatten wanneer en met welke sectoren een intersectorale samenwerking een opportuniteit vormt. Vanuit de sectoren is er ook vraag naar voldoende aandacht voor de plaats van de intersectorale werking binnen het geheel aan vormen van en platformen voor samenwerking tussen sectoren. De sectorfondsen vinden en vonden elkaar sowieso al buiten de intersectorale werking van de SERV, zowel informeel, als meer gestructureerd bijvoorbeeld in de vorm van gesubsidieerde projecten. Daarnaast zijn sommige sectorfondsen zelf een vorm van intersectorale samenwerking, door het samenbrengen van verschillende paritaire comités. Door de sectoren werd benadrukt dat ook deze vormen van samenwerking heel waardevol zijn. Hoewel de intersectoraal adviseurs over het algemeen als ondersteunend gepercipieerd worden door de sectorfondsen, is er toch een bezorgdheid over controle ook vanuit de intersectorale werking. Door een aantal sectoren werd aangehaald dat de intersectorale werking als verplicht aanvoelt omwille van de resultaatsindicatoren rond intersectorale samenwerking waarop door accountmanagers wordt aangedrongen bij de onderhandelingen.

3.1.2 Outcomes

In deze paragraaf beschrijven we de outcomes die werden geïdentificeerd. Er worden vijf outcomes van het beleidsinstrument gedefinieerd.

1. De centrale outcome die het beleidsinstrument wil realiseren, is een **effectievere doorwerking van het Vlaams arbeidsmarktbeleid tot bij meer werkgevers en werknemers**. De filosofie achter het beleidsinstrument is dat sectororganisaties een breed bereik hebben van werkgevers en werknemers in hun sector, een brugfunctie vervullen tussen overheid en deze werkgevers en werknemers, en zo de prioriteiten van het Vlaams arbeidsmarktbeleid beter kunnen laten doorwerken tot op de werkvloeren. De sectororganisaties lijken de doelgroep te kunnen bereiken en de brugfunctie te vervullen voor de werkvloeren die zij (kunnen) bereiken, zeker indien zij deze via persoonlijk contact bereiken. De mate waarin de sectorfondsen effectief impact realiseren op de werkvloeren met hun dienstverlening, kan binnen het kader van dit onderzoek echter niet in kaart worden gebracht. Ook biedt de huidige manier van monitoren weinig inzicht in de finale impact die de sectorfondsen realiseren op de werkvloeren.
2. Door de sectorconvenants komen de **beleidsuitdagingen op de agenda van de sectoren**. Het beleidsinstrument stimuleert de sectoren om rond beleidsthema's aan de slag te gaan waarvoor de sector initieel niet stond te springen, en/of om uitgebreider in te zetten op bepaalde thematieken dan dat het sectorfonds zou doen zonder het sectorconvenant. Dit toont zich sprekend in de evolutie van een aantal sectorfondsen naar loopbaanfondsen. Toch geven een aantal sectorfondsen aan dat het niet de ambitie is van de organisatie om de focus op opleiding sterk te verbreden. Daarnaast kunnen bij sectoren die federaal georganiseerd zijn, uitdagingen prioritair voor het Vlaams beleid, via het sectorconvenant en de addenda,

ook in de andere regio's van België meer op de voorgrond komen. Zo maken de sectorale sociale partners soms middelen vrij om bepaalde dienstverlening (en zeker de praktijken die in Vlaanderen goed blijken te werken) te flankeren in de andere regio's. Tot slot kan het sectorconvenant ertoe leiden dat een thema prominent wordt in het federaal sociaal overleg, en op die manier doorsijpelt tot in een federaal CAO.

3. Het sectorconvenant biedt een potentieel platform om de **samenwerking tussen overheid en sectoren te versterken**. Er blijkt in de praktijk echter nog grote marge om dit potentieel effectief te realiseren. Het onderlinge vertrouwen is immers een belangrijke voorwaarde voor versterkte samenwerking, die beperkt vervuld is. Ook biedt het beleidsinstrument een potentieel platform om van elkaar te leren. Het beleid kan meer voeling krijgen met noden van werkgevers en werknemers. Er is echter nog ruimte om het platform te versterken om de feedback van zowel sectorfonds als sectorale sociale partners te capteren en om deze lessen beter te laten doorstromen naar beleid. Omgekeerd kunnen ook de sectoren via de convenantwerking blijven met actuele arbeidsmarkttuitdagingen. De mate waarin dit verandering teweegbrengt verschilt tussen sectorfondsen, sommigen maken dankbaar gebruik van de arbeidsmarktinformatie en -kennis die het instrument met zich meebrengt, anderen geven aan zich sowieso al te informeren over dergelijke zaken.
4. Het instrument kan ervoor zorgen dat **sectoren versterkt worden**.
 - Ten eerste omdat het instrument hen stimuleert om op basis van data en analyse een onderbouwde (middel)langetermijnvisie uit te werken. Ook de kennis over werkgevers en werknemers opgedaan aan de hand van de acties in kader van het sectorconvenant dragen bij aan een sterkere visievorming.
 - Ten tweede omdat het sectorconvenant een sterkere gemeenschappelijke visie stimuleert tussen de sectorale sociale partners, die tot een actieplan moeten komen waar alle partners achter staan. Het beleidsinstrument kan ook bijdragen aan een constructieve sectorale sociale dialoog rond gevoelige thema's. De onderhandelingen van het sectorconvenant kunnen voor een minder beladen context zorgen.
 - Ten derde bouwen sectorfondsen- en consulenten expertise op rond de thema's die in het instrument naar voor worden geschoven.
 - Ten vierde biedt het beleidsinstrument met haar inhoudelijk kader (wat ervoor zorgt dat sectoren rond dezelfde thematieken aan de slag gaan) en haar intersectorale werking een platform en een context om van elkaars initiatieven en expertise te leren. Via de lerende netwerken en werkgroepen in het kader van de intersectorale werking kunnen ook sectoren of individuele sectorconsulenten met een minder sterk of breed netwerk met de andere sectorfondsen betrokken worden in de intersectorale uitwisseling en het wederzijds leren.
 - En tot slot zorgt het sectorconvenant voor een duidelijk kader dat als kapstok kan dienen om de werking van het sectorfonds uit te bouwen, en zorgt het sectorconvenant voor de nodige financiering die voor een deel van de kleinere sectorfondsen een bestaanszekerheid bieden.
5. De intersectorale werking stimuleert een verhoogde samenwerking tussen de betrokken sectoren wat in **schaalvoordelen en efficiëntiewinsten** bij intersectorale initiatieven kan resulteren. Via samenwerking kunnen acties gerealiseerd worden die een sector alleen niet had kunnen opnemen en kunnen meer relevante acties worden opgezet (zoals blijkt uit de evaluatie van de intersectorale werking en de strategische evaluatie, cf. DEEL 3 en DEEL 4).

Box 11: Verhouding investeringen en maatschappelijke baten

Een bijkomende onderzoeksvraag die in deze evaluatie naar voor werd geschoven, is of de investeringen in verhouding zijn met de maatschappelijke baten (of outcomes).

De **investeringen** van de overheid voor het beleidsinstrument sectorconvenants (en de addenda) bedragen ongeveer 23 miljoen euro voor de convenantperiode van 1 juli 2023 t.e.m. 30 juni 2025 (2 jaar). In deze periode gingen 39 sectoren een sectorconvenant, 18 een addendum Duaal leren, 38 een addendum Diversiteit en inclusie en 12 een addendum Oekraïne ('23-'24) aan. De investeringen zijn als volgt verdeeld:

- ▶ 15,7 miljoen euro voor 148,5 VTE sectorconsulenten
- ▶ 3 miljoen euro voor de addenda Duaal Leren
- ▶ 3,2 miljoen euro voor de addenda diversiteit en inclusie
- ▶ 1 miljoen euro voor de sectorgerichte aanpak van de Oekraïne-crisis ('23 - '24)

Bijkomend worden er vanuit de overheid financiële middelen geïnvesteerd in personeel: het team accountmanagers van de dienst Duaal leren en Sectoren van DWEWIS, medewerkers van de studiedienst en beleidsmedewerkers rond duaal leren & sectoren, drie intersectorale adviseurs bij de SERV, en medewerkers bij de inspectiedienst.

Vanuit de sectoren wordt voorzien in cofinanciering. De overheidsfinanciering van de sectorconsulenten is niet voldoende om de volledige loonkost van de sectorconsulenten te dekken, en alle gemaakte werkingskosten in kader van het structureel sectorconvenant worden door de sectoren gedragen, gezien in het kader van het structureel convenant geen werkingsmiddelen kunnen worden gefinancierd. Hoeveel de cofinanciering echter exact (of in grootteorde) bedraagt, is echter geen zicht op.

De centrale **maatschappelijk baat** van het beleidsinstrument is dat het Vlaams arbeidsmarktbeleid effectiever doorwerkt tot bij meer werkgevers en werknemers in Vlaanderen. Het is echter erg moeilijk om deze effectievere doorwerking te kwantificeren. Via de monitoring van de sectorconvenants wordt de korte termijn output in kaart gebracht. Zo worden via de sectorconvenants 12.156 bedrijfscontacten voorzien in de periode 2023-2025 en nog eens 20.716 via de addenda duaal leren. 76,5% van alle Vlaamse werknemers wordt bereikt via de werking van de sectorconvenants (overzichtsslide DWEWIS). Omdat de werking gefinancierd door het sectorconvenant bij de meeste sectoren verweven is met de eigen werking, is het echter moeilijk af te lijnen welke output omwille van het sectorconvenant wordt gegeneerd, en welke output sowieso zou worden gerealiseerd door het sectorfonds. Daarnaast zeggen deze outputs weinig over de finale impact van de contacten en dienstverlening van de sectorfondsen. Om de finale impact van de dienstverlening in kaart te kunnen brengen, is een impactmeting van de dienstverlening in kader van de sectorconvenants/addenda nodig. Echter door de verwevenheid van de werking i.k.v. de sectorconvenants met de eigen werking van het sectorfonds, is het niet mogelijk om de impact van het instrument zuiver te meten.

Wel wijst deze evaluatie op het potentieel van de sectorconvenants om effectief impact te realiseren op de werkvloeren: de sectorfondsen hebben een netwerk aan werkgevers en werknemers in de sector, vervullen een brugfunctie tussen overheid en werkvloeren, en de sectorconvenants en addenda zorgen ervoor dat de beleidsuitdagingen een hogere prioriteit worden bij de sectorfondsen en dat de sectorfondsen de werking rond deze thema's uitbreiden. Aanvullend zorgt de sectorconvenantwerking ervoor dat de expertise van de sectorfondsen over de beleidsthema's versterkt, en motiveert de intersectorale werking om rond deze thema's samen te werken en kennis te delen. In welke mate dit vastgestelde potentieel effectief doorwerkt tot impact op de werkvloeren, werd in het kader van deze evaluatie niet gemeten (zoals hierboven werd aangehaald, is daarvoor een impactmeting van de dienstverlening van de sectorfondsen nodig).

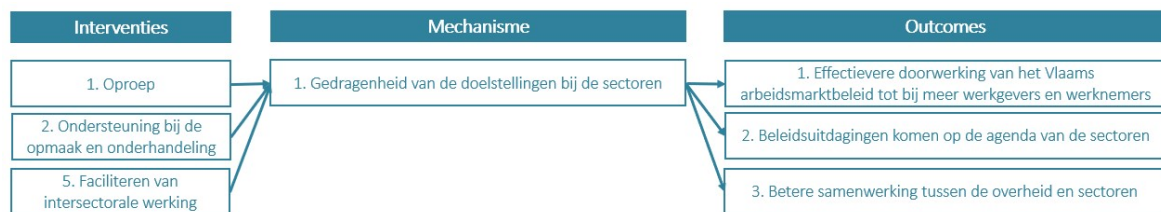
Momenteel wordt heel wat tijd besteed o.a. monitoring en rapportering, waardoor een aanzienlijk deel van de kosten overheadkosten betreft, wat een rem vormt op de potentiële impact.

3.1.3 Mechanismen

In deze paragraaf beschrijven we de mechanismen die werden geïdentificeerd. De evaluatie identificeert 8 mechanismen (met eventuele voorwaarden) die een rol spelen in de manier waarop en mate waarin het instrument sectorconvenant de outcomes kan realiseren.

1. Een eerste mechanisme voor de goede werking van het sectorconvenant blijkt de **gedragenheid van de doelstellingen van het sectorconvenant bij de sectoren**. Uit de casestudie blijkt dat wanneer het draagvlak om rond de thema's aan de slag te gaan, aanwezig is, het gemakkelijker is om de sectoren te engageren rond de doelstellingen en verregaandere resultaten op de werkvloeren te realiseren. Het draagvlak is er idealiter niet alleen bij het sectorfonds, maar ook bij de sectorale sociale partners. Bij een aantal sectorfondsen is dit draagvlak van bij de start aanwezig: de missie van het sectorfonds ligt in lijn en evolueert mee met de prioriteiten die naar voor geschoven worden door het beleid. Bij andere sectoren is dit niet het geval voor alle thema's en dient het draagvlak aangewakkerd te worden. Het draagvlak kan aangewakkerd worden en gestaag groeien door de thema's naar voor te schuiven in het kader van de sectorconvenants en de sectorale reflectie rond het thema te stimuleren. Ook via de intersectorale werking kan het draagvlak voor gevoeligere thema's, zoals diversiteit en inclusie, groeien, door sectoren erover samen te brengen.

Binnen de oproep wordt het draagvlak versterkt (of kan het versterkt worden) door de vereiste om de doelstellingen van het sectorconvenant te formuleren op basis van een omgevingsanalyse, het eigenaarschap van het sectorconvenant bij de sectoren te leggen en voldoende ruimte te laten om acties op maat in te vullen, te garanderen dat de doelstellingen in de oproep relevant en haalbaar zijn voor de sectoren, een voldoende stabiel kader te bieden voor de sectorconvenants, een looptijd te voorzien die gepast is en aansluit bij de verwachtingen en context, en rekening te houden met het spanningsveld tussen de lange-termijn impact die het beleidsinstrument beoogt te realiseren en doelstellingen die binnen de korte looptijd van ieder sectorconvenant worden bepaald.



2. Een volgend mechanisme voor de goede werking van de sectorconvenants is de **geleidelijke concretisering van de doelstellingen** in onderhandeling met de accountmanagers. Dit is een belangrijk mechanisme omwille van het ontbreken van een vast vooropgesteld kader door de grote verscheidenheid in de contexten van de sectoren. Enerzijds laat deze geleidelijke verduidelijking ruimte om te leren wat er mogelijk en wenselijk is volgens de sectoren, anderzijds werkt men toe (of poogt men toe te werken) naar concretere verwachtingen op basis waarvan de accountmanager de sector, indien nodig, kan aansporen verder te gaan dan initieel voorgesteld. Een voorwaarde is dat er voldoende rekening wordt gehouden met de sectorale eigenheid en de draagkracht van iedere sector. Tegelijkertijd is er nood aan voldoende stroomlijning van de verwachtingen overheen de sectoren, relatief ten opzichte van hun draagkracht. Uitwisseling in het team is voor de accountmanagers daarom erg belangrijk.



3. Een volgend mechanisme voor de effectieve werking van het instrument betreft **gepaste financieringsmechanismen** die de sectoren enerzijds stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen en hen anderzijds voldoende flexibiliteit bieden om acties op te zetten die optimaal aan de noden en doelstellingen van de sector tegemoetkomen. Er komen aanwijzingen naar voor dat de huidige financieringsmechanismen van het beleidsinstrument de sectoren niet optimaal stimuleren om zich maximaal in te zetten voor de doelstellingen, omwille van de vaste maximumfinanciering die niet kan uitbreiden bij extra inspanningen en de prominentere plaats voor resultaatsverbintenissen. Daarnaast komt naar voor dat er een knelpunt bestaat in de flexibiliteit die sectoren hebben om binnen de huidige financieringslogica acties op maat van de noden op te zetten. Door de beperkte mogelijkheden om werkmiddelen in te zetten en door de de-minimis-maatregel worden sectoren soms verhinderd om een actie in te vullen zoals men dat idealiter zou willen doen. Ook blijkt de financieringslogica mee te bepalen of de keuze voor het structureel convenant of voor een addendum als relevant wordt gezien. De sterkte van het structureel convenant blijkt de zekerheid op langere termijn, de sterkte van een addendum de hogere flexibiliteit en experimenteerruimte. Dit wijst erop een doordachte financieringslogica die de nodige flexibiliteit en/of zekerheid biedt, coherent met de uitdaging die voorligt, een potentieel mechanisme is voor de effectieve werking van het beleidsinstrument.



4. **Opvolging via kwalitatieve methoden doorheen de looptijd van de convenants** is een vierde mechanisme dat werd geïdentificeerd. Uit de analyse komen aanwijzingen naar voor dat de opvolging en evaluatie via SMART-indicatoren niet volstaat, en opvolging via kwalitatieve informatie nodig is om een volledig en correct beeld te scheppen van de realisaties van de sectoren in lijn met de doelstellingen in het sectorconvenant, en om rekening te houden met onvoorziene contextfactoren. Deze 'kwalitatieve' opvolging zou meer ruimte maken voor inhoudelijke dialoog en het zo mogelijk maken om meer diepgaand inzicht te krijgen in de voortgang en de impact van de activiteiten. Ook bijsturing indien dit gaandeweg nodig blijkt, wordt via kwalitatieve opvolging gemakkelijker. Voor accountmanagers zou deze kwalitatieve opvolging toelaten om diepgaander te leren over de werking van de sector en over de effectiviteit van initiatieven van het sectorfonds. Lessen voor beleid en voor nieuwe generatie sectorconvenants kunnen zo potentieel beter meegenomen worden. Tot slot zou de combinatie van een (beperkt aantal) SMART indicatoren en kwalitatieve opvolging de administratieve last voor zowel sectorfonds als accountmanagers kunnen verminderen. Voorwaarde bij dit potentieel mechanisme is dat de sector openheid toont naar de accountmanager toe. De controlerende rol van de accountmanager kan dit potentieel verhinderen. In de praktijk zien we verschillen in de mate waarin de sectoren deze openheid tonen.



5. Ook een **goede samenwerkingsrelatie tussen de sectoren en de Vlaamse regering en overheid** is een belangrijk mechanisme voor de effectieve werking van het beleidsinstrument. Hiervoor blijkt het belangrijk dat zowel accountmanager als sectorfonds een brugfunctie vervullen. Een deel van de accountmanagers blijkt de brugfunctie tussen sector en de rest van de overheid (en verder de regering/het kabinet) bewust te willen vervullen. Dit blijkt te lukken wanneer de sectorfondsen het gevoel krijgen dat de accountmanager

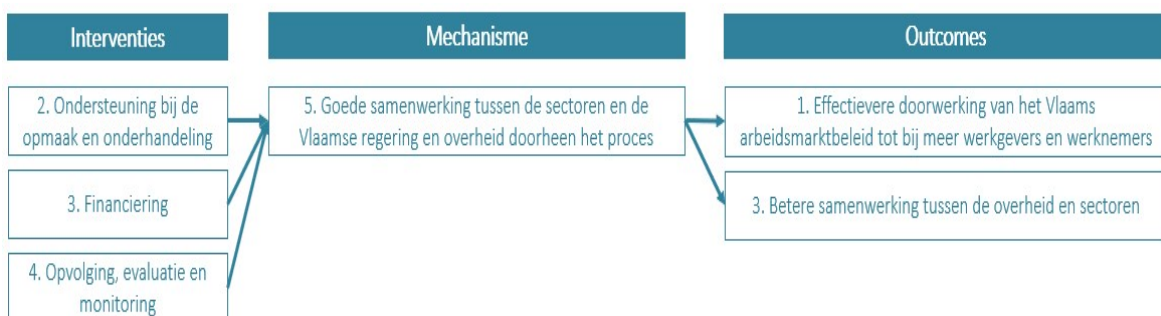
actief luistert, belangstelling en vertrouwen toont, en in gesprek gaat wanneer bepaalde acties niet zoals voorzien zijn kunnen verlopen. Belangrijke voorwaarde voor het succesvol vervullen van deze functie is dat de accountmanager kennis heeft over en voeling heeft met de sector. Ook blijken de sectorfondsen van de ('good practice') cases een brugfunctie te vervullen tussen overheid en de sectorale sociale partners. Ze enthousiasmeren de sectorale sociale partners over de beleidsthema's en brengen daarnaast zorgvuldig de visie van de sociale partners in in het sectorconvenant. Om deze brugfunctie optimaal te vervullen, is het belangrijk dat de betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemersorganisaties in de aansturing van het sectorfonds gegarandeerd is. Deze paritaire aansturing maakt het sectorfonds voor de overheid immers een 'neutrale' partner. Andere voorwaarden zijn dat de sectorconsulenten beschikken over een goede kennis van de beleidsthema's en over een sterke voeling met de sector, en de aanwezigheid van een sterke trekker bij het sectorfonds die erin slaagt om de sectorale sociale partners te enthousiasmeren.

Daarnaast blijkt het belangrijk dat er via constructieve wederzijdse dialoog en met vertrouwen wordt samengewerkt tussen sectoren en overheid. In de praktijk lijken beiden vanuit het standpunt van de sectoren onvoldoende aanwezig.

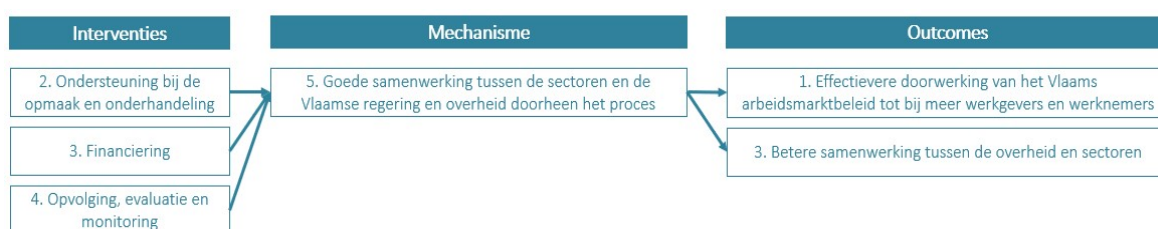


6. **Betrokken en eensgezinde sectorale sociale partners** is een volgend mechanisme. Betrokkenheid van de sectorale sociale partners bij de opmaak en de opvolging van het convenant blijkt erg belangrijk om draagvlak bij deze actoren te creëren (cf. Mechanisme 1 - Gedragenheid van de doelstellingen). Hoewel de sectorale sociale partners van de sectoren in de casestudie een sterke betrokkenheid tonen (en in grote mate ook engagement voor de acties in het sectorconvenant), blijkt deze betrokkenheid niet bij alle sectoren in even sterke mate aanwezig. Bij verschillende sectoren ondertekenen de sectorale sociale partners enkel het convenant en zijn ze verder niet betrokken – tenzij bepaalde thema's dicht aan het sociaal overleg in de sector raken. Om betrokkenheid van de sectorale sociale partners te kunnen realiseren, is het belangrijk dat de sectoren voldoende tijd hebben om zaken op sectorniveau te bespreken.

Daarnaast is eensgezindheid tussen de sectorale sociale partners een sterkte, omdat dit de positie van de sectorconsulent en/of het sectorfonds versterkt. Bij een gedeelde visie en vertrouwen tussen de sectorale sociale partners onderling, geeft men gemakkelijker een mandaat aan het sectorfonds om de onderhandeling met de overheid aan te gaan. Dit vergemakkelijkt het onderhandelingsproces met de accountmanager en men komt gemakkelijker tot ambitieuzere doelstellingen in het convenant. Ook kan men flexibeler intersectoraal samenwerken en beleidsmatige input geven. De mate waarin deze eensgezindheid aanwezig is en het mandaat aan de sectorfondsen wordt gegeven, varieert tussen sectoren en tussen thema's. Samenwerking over een lange periode kan bijdragen tot meer vertrouwen en mandaat voor het sectorfonds.

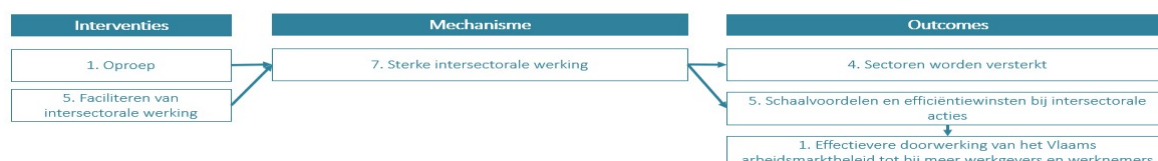


7. Een ander mechanisme dat een rol speelt in de mate waarin sectoren samenwerken en kennis delen, is de **sterkte van de intersectorale werking**. De facilitering van de intersectorale werking door een ondersteunende actor die de sectoren vertrouwen blijkt belangrijk voor de effectiviteit van de intersectorale werking. Door de aanwezigheid van facilitators worden sectoren ontlast en wordt er meer of sneller tot concrete acties overgegaan. Er komen aanwijzingen naar voor dat de facilitering 'ondersteunend' en bottom-up ingestoken dient te zijn, vertrekkend vanuit de intrinsieke motivatie van sectoren voor samenwerkingsopportuniteiten en gericht op het stimuleren van deze intrinsieke motivatie door te inspireren rond nieuwe thema's, opportuniteiten of samenwerkingen met 'nieuwe' sectoren. Daarnaast blijkt het een sterkte dat de facilitering door een partij wordt opgenomen die als neutraal wordt gepercipieerd door de sectoren, zodat deze partij het vertrouwen van de sectoren geniet. De SERV heeft deze neutraliteit voor de sectoren. Het vertrouwen in de facilitator blijkt een belangrijk uitgangspunt om de verscheidenheid aan perspectieven en belangen samen te kunnen brengen, om het engagement voor de initiatieven van de intersectoraal adviseurs te winnen, en in een open sfeer te kunnen brainstormen over waardevolle initiatieven.



8. **Goede inbedding in en coherentie met het breder beleid** is een laatste mechanisme voor de effectieve werking van het beleidsinstrument. Omdat heel wat uitdagingen en bijbehorende acties van het sectorconvenant het beleidsdomein Werk overschrijden, is het belangrijk om voldoende draagvlak te hebben voor het instrument bij andere Vlaamse beleidsdomeinen. De betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep is daarvoor in theorie een grote troef. De ambtelijke werkgroep neemt de voorstellen van de sectoren voor nieuwe convenants door en geeft eventueel feedback. Echter, in de praktijk wordt de betrokkenheid van de ambtelijke werkgroep niet door alle sectoren voldoende gezien. De minimale vertegenwoordiging van actoren uit de ambtelijke werkgroep op de pitchmomenten bleek niet gegarandeerd. De coherentie van het sectorconvenant met flankerend beleid wordt als een meerwaarde gezien om synergiën te realiseren tussen de inspanningen. Volgens de sectoren is de aansluiting met flankerend beleid (bv. ESF-oproepen, oproepen vanuit FOD WASO) in de praktijk echter nog onvoldoende.

Ook een **flankerend aanbod in de markt of in overheidsmaatregelen** is belangrijk om een end-to-end dienstverlening rond de thema's van het sectorconvenant te realiseren. Heel wat sectoren doen beroep op gesubsidieerde tewerkstellingsmaatregelen of verwijzen door naar aanbieders op de markt die een ondersteuningstraject op de werkvloer kunnen bieden. Dit complementair, flankerend aanbod is voor de sectoren erg belangrijk om een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen verlenen, gezien de sectorfondsen de gespecialiseerde dienstverlening immers niet volledig zelf kunnen aanbieden.



3.1.4 Contextfactoren

We identificeerden contextfactoren op micro-, meso- en macroniveau die helpen te begrijpen waarom bepaalde interventies, mechanismen en outcomes op een bepaalde manier en/of al dan niet plaatsvinden. De meeste komen reeds aan bod in bovenstaande beschrijving van interventies, outcomes en mechanismen, maar we vatten alle relevante contextfactoren hieronder samen.

MICRO

- ▶ **De kennis over en voeling met de sector van de accountmanager** speelt een belangrijke rol in de mate waarin de accountmanager succesvol een rol als brugfiguur tussen sector en overheid kan invullen, in de mate waarin de sector openheid toont naar de accountmanager en de mate waarin de accountmanager relevante inspiratie voor acties kan aanleveren aan de sector.
- ▶ **De kennis over de beleidsthema's en voeling met de sector van de sectorconsulent** spelen een belangrijke rol bij de mate waarin deze een rol als brugfiguur tussen sectorale sociale partners en overheid succesvol kan invullen. Ook speelt dit een rol in de mate waarin de sectorconsulenten als vertrouwenspersoon kunnen optreden voor de werkgevers en werknemers die zij ondersteunen en logischerwijs ook bij de mate waarin een kwaliteitsvolle dienstverlening uitgerold wordt en impact op de werkvloer wordt gerealiseerd.
- ▶ **De competenties van de trekker van het sectorfonds** om een sterke visie en een sterk actieplan uit te werken en daarmee de sectorale sociale partners te enthousiasmeren rond de beleidsprioriteiten.
- ▶ **De kennis, competenties en aanpak van de intersectoraal adviseurs** spelen uiteraard een rol in de sterkte van de intersectorale werking.
- ▶ **De interesses, aanpak, competenties, ervaring en werklust van de actoren betrokken vanuit de sectorale sociale partners** spelen mee in de mate waarin er draagvlak is voor de beleidsprioriteiten. Hun werklust speelt een rol in de mate waarin zij betrokkenheid in de sectorconvenantwerking kunnen tonen.

MESO

Op niveau van het sectorfonds:

- ▶ **Typologie van het sectorfonds** (een fonds van bestaanszekerheid, sociaal fonds, opleidingsfonds, loopbaanfonds) speelt mee in de rol en missie die de organisatie heeft en de mate waarin de thema's die het beleid naar voor schuift, daarin passen (en er dus van bij de start draagvlak voor is).
- ▶ **De capaciteit van het sectorfonds** bepaalt mee de mate waarin men flexibel kan inspelen op nieuwe prioriteiten/accenten, kan intekenen op addenda en zich kan engageren in de intersectorale werking. Voornamelijk voor sectoren met beperkte capaciteit is de stabiliteit van het kader belangrijk, gezien kleine sectorfondsen niet de middelen hebben om deze dienstverlening verder te zetten indien er geen middelen van het covenant meer tegenover staan. Ook bepalen de middelen van het sectorfonds mee welk gewicht het beleidsinstrument (en de financiering die daarmee gepaard gaat) in de bredere werking krijgt en de mate waarin het beleidsinstrument de werking van het sectorfonds kan sturen. Tot slot, om de dienstverlening uitgewerkt in het kader van het sectorfonds te kunnen flankeren aan Brusselse en Waalse zijde, heeft het sectorfonds capaciteit nodig.
- ▶ **De ervaring van het sectorfonds met de sectorconvenants.** Voor sectoren met een lange ervaring met het sectorconvenant is de meerwaarde van de ondersteuning van de accountmanager minder groot dan voor sectorfondsen met minder ervaring met het beleidsinstrument. Ook hebben sectorfondsen met een lange ervaring met het sectorconvenant doorgaans al een sterker netwerk uitgebouwd met actoren van belendende beleidsdomeinen (vertegenwoordigd in de ambtelijke werkgroep) en weten gemakkelijker zelf de link te leggen naar relevante actoren wanneer dit nodig is.

- ▶ **De werking van het sectorfonds.** De meerwaarde van het sectorconvenant is minder groot voor sectorfondsen die vanuit de eigen werking reeds een omgevingsanalyse opmaken en arbeidsmarkttrends opvolgen, een strategie uitwerken, en een kwaliteitssysteem geïnstalleerd hebben.
- ▶ **Of de sectorconvenantwerking al dan niet geïntegreerd is in de bredere werking van het sectorfonds.** Dit maakt de uitdaging om de impact van het sectorconvenant in kaart te brengen (en te onderscheiden van wat het sectorfonds sowieso zou opnemen) groter. Voor de meeste sectorfondsen lijkt dit het geval te zijn.

Op niveau van de sectorwerking (sectorfonds en sectorale sociale partners):

- ▶ **Of de sector regionaal dan wel federaal georganiseerd is.** Bij federaal georganiseerde sectoren is er soms meer overtuiging nodig om in te stappen in het sectorconvenant en moet er nagedacht worden hoe de meerwaarde voor de andere regio's vorm kan krijgen. De monitoring kan extra administratief belastend zijn voor federaal georganiseerde sectorfondsen die een onderscheid moeten gaan maken tussen deelnemers die Vlaams dan wel Brussels of Waals zijn. De flankering van de dienstverlening aan Brusselse en Waalse zijde zal zich dan weer vooral voordoen in sectoren die federaal georganiseerd zijn.
- ▶ **De relatie tussen het sectorfonds en sectorale sociale partners.** Er zijn verschillen in de betrokkenheid van de sectorale sociale partners in de werking van het sectorfonds. In sommige sectoren volgen de sectorale sociale partners de werking van nabij op, in andere niet. Deze betrokkenheid is echter belangrijk om gedragenheid van de acties in het sectorconvenant bij deze actoren te maximaliseren. Er zijn verschillen in de mate waarin er vertrouwen is vanuit de sectorale sociale partners in het sectorfonds en waarin er mandaat wordt gegeven. Het mandaat voor het sectorfonds is een meerwaarde in de onderhandeling, in de intersectorale samenwerking, en in het geven van input aan beleid. De ervaring van het sectorfonds kan hierbij een rol spelen, waarbij samenwerking over een lange periode kan bijdragen tot meer vertrouwen en mandaat voor het sectorfonds.
- ▶ **De relatie tussen de sectorale sociale partners onderling.** Eensgezinde sociale partners geven gemakkelijker mandaat aan de sectorfondsen.
- ▶ **Voldoende betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemerszijde** bij de werking van het sectorfonds, speelt een rol in de samenwerkingsrelatie tussen overheid en sector in de zin dat sectorfondsen door de paritaire aansturing de belangen van werkgevers en werknemers verbinden. De betrokkenheid en de inspraak vanuit beide zijdes weegt niet bij alle sectoren in gelijke mate door.

Op niveau van de sector:

- ▶ **De grootte van de sector.** Hoe groter de sector, hoe meer sectorconsulenten i.k.v. het sectorconvenant worden gefinancierd en hoe meer capaciteit het sectorfonds heeft om dienstverlening uit te bouwen. De grootte van de sector en de grootte van de ondernemingen in de sector blijken verder een rol te spelen in de manier waarop en mate waarin men de ondernemingen via persoonlijk 'face-to-face' contact kan benaderen.
- ▶ **Het aantal Kmo's in de sector.** Kmo's bereiken blijkt een uitdaging in verschillende sectoren. Er lijkt een andere aanpak nodig te zijn, onder meer omdat Kmo's weinig tot geen personeel(suren) hebben die zich specifiek toeleggen op thema's zoals HR. Het bereiken van de (zeer) kleine ondernemingen blijkt een uitdaging.
- ▶ **De mate waarin er specifieke opleidingen in het initieel onderwijs zijn die toeleiden naar de sector.** Bij sectoren die niet beschikken over zulke opleidingen is er minder betrokkenheid vanuit het beleidsdomein onderwijs, en heeft dit ook een invloed op de acties binnen de thema's gerelateerd aan onderwijs.
- ▶ **De diversiteit in type ondernemingen/werkvloeren in een sector.** Sectoren met een grote diversiteit aan ondernemingen vragen een andere aanpak om de uitdagingen die leven te kennen en een gepast aanbod te realiseren, in vergelijking met sectoren met meer uniformiteit.

MACRO

- ▶ Andere **overeenkomsten met en subsidiekanalen voor de sectoren**, die een invloed hebben op de mate van coherentie van het beleidsinstrument met het breder beleid.
- ▶ **Beleidstrends en -prioriteiten** die het inhoudelijk kader van iedere generatie sectorconvenants mee voeden.

Gezien heel wat uitdagingen een sectoroverschrijdende aanpak vragen, wenst het beleid meer en meer in te zetten op intersectorale samenwerking. Ook in het regeerakkoord 2019-2024 wordt aangedrongen op een meer intersectorale aanpak en nagedacht over intersectorale sectorconvenants.

Een andere beleidstrend in Vlaanderen is de beweging naar meer resultaatsgerichte financiering.

3.2. Overkoepelende conclusie

Dit rapport geeft de inzichten van de proces en outcome evaluatie. We definieerden de interventies van het instrument sectorconvenants, die weergeven hoe het instrument is opgebouwd. Vervolgens bakenden we de potentiële outcomes van het instrument af en identificeerden de mechanismen die een rol spelen om die outcomes potentieel te kunnen bereiken. Deze inzichten worden samengevat in bovenstaande paragraaf (cf. 3.1 Samenvattende conclusies). Het overzicht van de outcomes geeft weer dat het instrument verschillende maatschappelijke baten met zich mee (kan) brengen. Hoewel we geen sluitend antwoord kunnen bieden op de vraag of de investeringen in verhouding zijn met de maatschappelijke baten (of potentiële outcomes), bespreken we deze vraag wel kwalitatief in [Box 11](#) in de samenvattende conclusies.

Bijkomend kwam doorheen de loop van het onderzoek duidelijk naar voor dat er verschillende visies zijn op het beleidsinstrument sectorconvenants:

- ▶ Enerzijds is er een tendens naar een visie op het instrument als een **hiërarchisch sturingsinstrument**, met een principal-agent-verhouding. De sectoren (agents) ontvangen overheidsfinanciering, en de regering (principaal) verwacht daarvoor in return dat ze zich inzetten voor de beleidsdoelstellingen.

De visie toont zich voor een deel in de opbouw van het instrument en hoe deze evolueert naar striktere sturing op resultaat. Er is verhoogde focus op resultaatsverbintenissen en - financiering. Het aantal decretaal bepaalde thema's is gestegen van 3 naar 5 thema's (die tot op het moment van deze evaluatie alle 5 als verplicht worden gezien). Het kader waarin men dient te werken, is doorgaans ruim, maar werd bv. bij de addenda non-discriminatie en inclusie erg strikt ingevuld. De opvolging van de convenants gebeurt voornamelijk door controle van de outputs met zeer beperkte ruimte voor inhoudelijke dialoog of bijsturing.

- ▶ De sectoren zien het covenant in grote lijnen als een **instrument om het partnerschap tussen overheid en sectoren** vorm te geven. De sectoren willen zich via het sectorcovenant inzetten voor gedeelde doelstellingen, in samenwerking met de overheid.

Die visie toont zich in de weerstand van de sectoren over sturing vanuit de overheid via resultaatsfinanciering, gedetailleerde monitoring en evaluatie, via een te strikte invulling van het oproepkader, ... De sectoren vragen meer flexibiliteit, vertrouwen, en evenwaardigheid in de relatie met de overheid/regering. De sectoren benadrukken dat zij in een aanzienlijke cofinanciering voorzien (waarop de overheid/regering echter geen inzage krijgt).

Het gebrek aan een gemeenschappelijke visie belemmert de effectiviteit van het instrument. De context van het beleidsinstrument en de geïdentificeerde mechanismen voor de effectieve werking van het instrument zijn noch kenmerkend voor de werking van een eenzijdig sturingsinstrument met een sterke hiërarchie, noch voor die van een partnerschapsrelatie zonder hiërarchie. Gegeven de context en doelstellingen van de sectorconvenants situeert een meer effectief model zich daartussen. In het volgende hoofdstuk gaan we hierop dieper in.



4 / Beleidsaanbevelingen om de effectiviteit van het instrument te versterken

Op basis van de inzichten uit de proces en outcome evaluatie formuleren we beleidsaanbevelingen om de effectiviteit van het instrument sectorconvenants te versterken. Om tot deze aanbevelingen te komen, werden bijkomend de inzichten uit twee workshops (één met medewerkers van DWEWIS en de klankbordgroep met sectoren, en één met experts en medewerkers van DWEWIS) en uit twee interviews met Nederlandse experts meegenomen.²¹ Ook werd bijkomende wetenschappelijke literatuur geanalyseerd. Onderstaande aanbevelingen werden op basis van deze verschillende bronnen door het onderzoeksteam geformuleerd en zijn voer voor verder overleg tussen overheid, sociale partners en sectoren.

4.1. Globale visie op het instrument

MAAK EEN DUIDELIJKE KEUZE IN VISIE OP HET INSTRUMENT

Er is nood aan een expliciete keuze in de visie op het instrument die helder is voor de betrokken partijen. De verschillende visies die momenteel op het instrument heersen, zorgen voor wrijving en uiteenlopende verwachtingen.

Om een weloverwogen keuze te maken, dient rekening te worden gehouden met de context waarin de sectorconvenants opereren en de prioritaire doelstelling die ze nastreven. In onderstaande tabel vatten we voor drie sturingsmodellen samen wanneer en waarvoor deze geschikt zijn. Tussen de hiërarchische principal-agent sturing en het partnerschap/netwerkmanagement, plaatsen we meerzijdige sturing.

²¹ Cf. paragraaf 1.4 onderzoeksanpak instrumentele ontwikkeling

Tabel 6: Een vergelijking van hiërarchische (principal-agent) sturing, meerzijdige sturing en partnerschap/netwerkmanagement en de contexten waarin deze geschikt zijn

	Hiërarchische (principal-agent) sturing	Meerzijdige sturing	Partnerschap / Netwerkmanagement
Wat?	Top-down sturing waarbij de overheid de uitvoerders opdrachten geeft en controleert of deze de opdrachten uitvoert.	Governance van de uitvoerders, waarin de verschillende belangen van de betrokkenen erkend worden en waarin men via onderhandeling komt tot legitimiteit en draagvlak voor de doelstellingen.	Gelijkwaardige samenwerking en coproductie waarin de informatie, bronnen en expertise van unieke organisaties gedeeld worden om innovatieve oplossingen uit te werken.
Waarvoor?	▶ Minimaliseren van risico's en waarborgen van agent compliance ▶ Efficiënt uitvoeren van taken/opdrachten en volgen van procedures	▶ Verzoenen van diverse doelen en belangen, bijdragen aan een geïntegreerde aanpak en conflictreductie ▶ Bevorderen van professionalisering	▶ Gemeenschappelijke doelen bereiken door samenwerking en co-creatie ▶ Innovatieve oplossingen uitwerken
Wanneer?	▶ Situaties met duidelijke, vooraf bepaalde doelen en een vastomlijnde structuur, waarbij de realisatie van de doelstellingen gemakkelijk gecontroleerd kan worden door de overheid ▶ Tussen de principal en de agent is er informatie-asymmetrie en doelincongruentie en de assumptie is dat deze tot opportunistisch gedrag van de agent leiden ▶ Er kan gestuurd worden door concurrentie tussen uitvoerders te laten spelen (markt)	▶ Complexe en diverse omgevingen waarin verschillende belanghebbenden vertegenwoordigd zijn en maatwerk nodig is ▶ De uitvoerders en hun belangen zijn pluriform ▶ De uitvoerders zijn relatief gesloten en beperkt ontvankelijk voor sturing vanuit de overheid ▶ Er zijn sterke wederzijdse afhankelijkheidsrelaties, zowel tussen overheid en uitvoerders als tussen uitvoerders onderling ▶ Er kan gestuurd worden door in onderhandeling afspraken te maken en consensus te vinden	▶ Dynamische en complexe omgevingen waarin de informatie, bronnen en expertise van unieke organisaties niet volstaan om de complexe uitdagingen aan te gaan, maar in tegendeel gedeeld moeten worden om oplossingen uit te werken ▶ Er is openheid en wederzijds vertrouwen tussen partners ▶ Partners hebben een gedeelde visie en gedeelde doelen ▶ Er kan gestuurd worden door contacten en door risico op reputatieverlies en uitsluiting

Bron: IDEA Consult op basis van De Bruijn & Ten Heuvelhof (1991); Provan & Kenis (2008) ; Troupin. & Verhoest (2007); Verhoest (2002); Struyven et al. (2023)

Om de effectiviteit van het beleidsinstrument te maximaliseren, blijkt het model van meerzijdige sturing het meest gepast:

- ▶ Principal-agent sturing is minder geschikt gezien een vaste structuur met duidelijke, concrete doelstellingen moeilijk te hanteren is in een context van grote diversiteit tussen de sectoren (cf. de contextfactoren op mesoniveau beschreven in paragraaf 3.4.2). De impact die de sectoren bij de werkgevers en werknemers realiseren, kan overigens beperkt gecontroleerd worden. Er heerst daarnaast beperkte concurrentie tussen de sectororganisaties onderling, waardoor een marktmechanisme slechts in beperkte mate kan worden geïmplementeerd.
- ▶ Netwerkmanagement is minder geschikt omdat er beperkte co-creatie plaatsvindt, de missie en visie van de meeste sectorfondsen niet volledig aansluiten bij de doelstellingen van de overheid en er sprake is van beperkte openheid en vertrouwen. Bovendien ligt de nadruk van het instrument sectorconvenants minder op het stimuleren van innovatie. Het richt zich vooral op het versterken van de aansluiting van het arbeidsmarktbeleid bij werkgevers en werknemers en bij het professionaliseren van de dienstverlening van sectorfondsen gericht op deze doelgroepen.
- ▶ Meerzijdige sturing is gegeven de context van de sectorconvenants wel geschikt. De samenwerking tussen regering/overheid en sectoren (waarin verschillende partijen een rol spelen: werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en sectorfondsen) is bovenal een samenwerking waarin diverse belangen verzoend dienen te worden. De pluriformiteit (of heterogeniteit) tussen de sectoren is groot en een aanpak op maat is vereist. De sectoren stellen zich relatief gesloten op en zijn beperkt ontvankelijk voor sturing vanuit de overheid. Verder is de overheid voor het bereiken van werkgevers en werknemers (zeker in Kmo's) afhankelijk van sectororganisaties en zijn heel wat sectororganisaties deels afhankelijk van overheidsfinanciering en -maatregelen.

We bevelen daarom aan om een heldere keuze te maken voor het instrument sectorconvenants als een meerzijdig sturingsinstrument.

GEEF HET INSTRUMENT VORM OP BASIS VAN DIE VISIE

Het instrument dient consequent aan de keuze voor het sturingsmodel opgebouwd te worden. In onderstaande tabel vergelijken we hoe een instrument volgens de 3 genoemde modellen ideaaltypisch opgebouwd wordt. Deels is de huidige opbouw van de sectorconvenants in lijn met de opbouw van een meerzijdig sturingsinstrument, maar niet consequent. We hanteren onderstaand kader om in de onderstaande paragrafen aanbevelingen te formuleren over de opbouw van de interventies van het beleidsinstrument sectorconvenants in lijn met de opbouw van een meerzijdig sturingsinstrument, en dit op vlak van:

- ▶ De vormgeving van de oproep;
- ▶ De ondersteuning bij de opmaak van en onderhandeling van de sectorconvenanten;
- ▶ De financiering;
- ▶ De opvolging, evaluatie en monitoring;
- ▶ Het faciliteren van de intersectorale werking.

Tabel 7: Interventies van het beleidsinstrument sectorconvenants en de ideaaltypische invulling hiervan volgens de drie sturingsmodellen

Interventies	Hiërarchische sturing (Principal-Agent)	Meerzijdige sturing	Partnerschap / Netwerkmanagement
Oproep	▶ Strikt kader met doelen die vooraf bepaald werden door de overheid ▶ Korte tot middellange looptijd	▶ Breed kader waarin diverse doelen en belangen verzoend kunnen worden ▶ Middellange tot lange looptijd	▶ In co-creatie wordt het kader afgelijnd en komt men tot gemeenschappelijke doelen ▶ Lange looptijd of open einde
Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling	Afspraken worden vastgelegd in contract en de concrete verwachtingen worden top-down opgelegd	Via onderhandeling en dialoog komt men tot consensus, die opgenomen wordt in een overeenkomst	▶ Er worden werkafspraken gemaakt en regels voor de relaties tussen actoren worden vastgelegd ▶ Er is flexibiliteit om gaandeweg gezamenlijk de concrete doelen en outputs te bepalen
Financiering	▶ Financiering enkel vanuit principaal ▶ Vooral resultaatsfinanciering	▶ Gemengde financiering: elke partij draagt bij op basis van specifieke belangen ▶ Transparantie in cofinanciering is belangrijk om vertrouwen te waarborgen en belangenconflict te vermijden ▶ Combinatie van: - Inspanningsfinanciering om inzet te waarborgen - Resultaatsfinanciering voor gemeenschappelijke, meetbare doelen	▶ Gezamenlijke financiering door alle partners ▶ Volledige transparantie in cofinanciering is fundamenteel voor het vertrouwen en de gelijkwaardigheid tussen partners ▶ Vooral inspanningsfinanciering

Opvolging, evaluatie en monitoring	▶ Risico wordt overgedragen op uitvoerders door ex ante belangen in lijn te brengen met die van principaal (inbouwen in contract) ▶ Monitoring van meetbare resultaten	▶ Regelmatige feedbackmomenten om de verwachtingen en bijdragen van alle partijen af te stemmen en bijsturing mogelijk te maken ▶ Gezamenlijke evaluatie of uitvoerders kunnen zelf verantwoordelijk worden gesteld voor evaluatie ▶ Focus zowel op resultaten als op het proces: de balans van belangen en de mate van samenwerking (kwantitatief en kwalitatief)	▶ Informele monitoring, evaluatie en bijsturing door continue dialoog en feedbackloops ▶ Partners houden elkaar verantwoordelijk via feedbackloops en zelfevaluaties ▶ Monitoren en evalueren van resultaten maar ook van het proces: de kwaliteit van de samenwerking en de mate van vertrouwen
Faciliteren van intersectorale samenwerking	Beperkt belang van samenwerking, deze is functioneel en instrumenteel	Samenwerking kan bijdragen aan het evenwicht en integratie van belangen	Cruciaal omdat gezamenlijk leren en het creëren van synergiën centraal staat

Bron: IDEA Consult op basis van De Bruijn & Ten Heuvelhof (1991); Provan & Kenis (2008) ; Troupin. & Verhoest (2007); Struyven et al. (2023); Verhoest (2002); Huissen (2011); en input van de experts

4.2. De oproep

MAAK EEN DOORDACHTKE KEUZE OVER DE SCOPE VAN HET STRUCTUREEL SECTORCONVENANT

Het sectorconvenant dient rekening te houden met de diverse belangen van de betrokkenen. Dit maakt het instrument voor de overheid niet het eenvoudigste instrument om beleidsdoelstellingen te realiseren. Voor een aantal beleidsdoelstellingen erkent de overheid echter de centrale rol die sectoren spelen om deze te kunnen realiseren en dus ook de afhankelijkheidsrelatie t.a.v. de sectoren. Werkgevers en werknemers zijn immers doelgroepen waartoe de overheid moeilijk rechtstreeks toegang krijgt.

We bevelen daarom aan om een goede afweging te maken van de thema's en acties die in scope liggen van het structureel sectorconvenant. Dit zijn idealiter thema's en acties waarvoor de overheid de afhankelijkheid van de sectoren erkent, waarvoor het beleid het belangrijk acht dat een professionele dienstverlening t.a.v. werkgevers en (potentiële) werknemers wordt uitgerold, en waarrond de overheid op (middel)lange termijn met de sectoren wil samenwerken.

Andere thema's en acties zijn minder geschikt voor het kader van het (structureel) sectorconvenant:

- ▶ Voor beleidsdoelstellingen die in vereisten kunnen worden omgezet en die relatief gemakkelijk gehandhaafd kunnen worden en waarop toezicht relatief gemakkelijk gerealiseerd wordt, zijn juridische regels en wetgeving het meest efficiënt en effectief.

- ▶ Voor het realiseren van duidelijk afgebakende acties, die een beperkte behoefte hebben aan een sectorspecifieke aanpak en waarbij de overheid niet alleen afhankelijk is van de sectorfondsen maar ook andere actoren kan betrekken en een marktmechanisme kan toepassen, is een eenzijdig sturingsinstrument met een principal-agent verhouding een betere keuze.
- ▶ Voor het ontwikkelen van een innovatieve dienstverlening of innovatief aanbod waarin samenwerking en collectief leren belangrijk zijn, is een netwerkbenadering meer gepast. Voor initiatieven met een kortere looptijd kan afgewogen worden om dit op te nemen via een projectoproep (bv. via ESF) of in een addendum bij de sectorconvenants (cf. aanbeveling hieronder). Voor initiatieven op langere termijn zijn samenwerkingsverbanden, zoals die bijvoorbeeld in kader van het Vlaams clusterbeleid²² zijn opgezet, aan de orde.

GARANDEER COHERENTIE MET INITIATIEVEN VAN BELENDENDE BELEIDSDOMEINEN

Het is belangrijk om de coherentie van het sectorconvenant met andere maatregelen en initiatieven te waarborgen. Deze belendende acties kunnen immers bijdragen aan de legitimiteit en het draagvlak van het convenant, een cruciale succesfactor voor de effectiviteit van het instrument. Om deze coherentie te verbeteren, is meer afstemming met de andere diensten, beleidsdomeinen en agentschappen van de Vlaamse overheid nodig.

In het bijzonder gaat het om afstemming binnen Departement WEWIS (ESF-programma, innovatiebeleid, productiviteitsagenda²³, ...) en met Departement onderwijs. Ook afstemming met en betrokkenheid van VDAB vanuit haar rol als loopbaanregisseur en met haar sectorale werking is essentieel. De betrokkenheid kan gestimuleerd worden door een return on investment voor elk van deze partijen te creëren, bijvoorbeeld door de beleidsdoelstellingen en prioriteiten van de belendende beleidsdomeinen te bevragen en hiermee rekening te houden in de oproep van een nieuwe generatie sectorconvenants.

Het kan hierbij aangewezen zijn om de opdracht van de ambtelijke werkgroep in co-creatie met de betrokken beleidsdomeinen uit te klaren en te versterken.

BLIJF EEN BREED KADER HANTEREN EN LAAT DE (IMPLICIETE) VERPLICHTING OM ROND ALLE VIJF THEMA'S TE WERKEN LOS

Het is belangrijk dat de diverse belangen van de regering en de sectorale sociale partners in het sectorconvenant verzoend kunnen worden. Daarom bevelen we aan om het inhoudelijk kader opgenomen in de oproep van de sectorconvenants breed te houden, zoals het momenteel reeds is ingestoken. Dit brede kader maakt het mogelijk om een sectorconvenant op maat van de sector en de eigenheden van haar sectororganisaties op te stellen.

Wel is het een meerwaarde om de impliciete verplichting om rond alle vijf decretaal bepaalde thema's aan de slag te gaan, weg te nemen. Door de grote weerstand van sectoren tegen sturing zijn ze enkel receptief voor sturing van de overheid dat binnen het eigen werkingskader past.²⁴ Sommige thema's passen voor sommige sectorfondsen niet binnen hun missie. Sommige sectorfondsen krijgen geen mandaat van de sectorale sociale partners om rond bepaalde thema's te werken. Hoewel we de inspanningen om het draagvlak rond moeilijkere thema's te doen groeien als een centraal onderdeel zien van de effectieve werking van de sectorconvenants (cf. aanbevelingen hieronder), is het weinig effectief om thema's waarvoor (nog) geen draagvlak gevonden kan worden, op te leggen aan de sectoren. Verder is het belangrijk dat de thema's in een convenant haalbaar zijn voor de sectorfondsen. Sommige sectorfondsen hebben beperkte capaciteit om (al) rond alle thema's een kwalitatieve dienstverlening uit te bouwen. Het is dan een effectiever om een onderbouwde keuze te maken in

²² <https://www.vlaio.be/nl/clusterorganisaties/het-clusterbeleid/het-vlaamse-clusterbeleid>

²³ Cf. regeerakkoord 2024-2029

²⁴ Cf. Bruin & Ten Heuvelhof p. 28-41, in Troupin & Verhoest, 2007: "De te sturen actoren zijn soms nauwelijks ontvankelijk voor sturing door de overheid; ze zijn relatief gesloten. (...) De organisaties zijn zelf-referentieel: ze hebben een gekleurd beeld van de omgeving. De te sturen actoren zullen dus slechts gevoelig zijn voor stuursignalen die binnen het eigen referentiekader passen. Willen deze instrumenten [met geslotenheid van de te sturen actoren] toch enig effect sorteren dan zullen ze moeten aansluiten bij het referentiekader van de te sturen actor."

de prioriteiten voor de sector. In overleg met de accountmanager kan bijvoorbeeld een gemotiveerde keuze voor minstens 3 thema's op maat van de sector worden gemaakt.

GEEF MEER GEWICHT AAN HET VESOC-OVERLEG OVER HET KADER VASTGELEGD IN DE OPROEP

Een belangrijke stap in het proces is de goedkeuring van de oproep voor een nieuwe generatie sectorconvenants in het VESOC-overleg. Deze stap is een sterke hefboom om de diverse belangen van de regering en van de sectorale sociale partners in de sectorconvenants te kunnen verzoenen. Hieraan kan echter meer gewicht worden gegeven door een tijdige en duidelijke aankondiging van de bespreking(en) van de oproep voorafgaand aan het VESOC-overleg, door voldoende tijd te voorzien voor het overleg, en door de afspraken die er gemaakt werden duidelijk te communiceren naar de sectorale sociale partners. De intersectorale sociale partners kunnen daarin ook belangrijke rol opnemen: zorg dat zij de communicatie naar de sectorale sociale partners mee verspreiden, en voorzie daarvoor voldoende tijd.

VERLENG DE LOOPTIJD

Het werd reeds in de voorgaande evaluatie van de sectorconvenants als belangrijke aanbeveling aangestipt (IDEA Consult, 2015), en ook in de huidige evaluatie kwam de korte looptijd van de convenants stevast als knelpunt naar voor. Een cruciale bijsturing om de effectiviteit van het beleidsinstrument te verbeteren, is om de looptijd te verlengen zodat deze coherent is met de doelstellingen van het instrument, continuïteit biedt en zo werkzekerheid voor de consultants, kennisretentie en expertiseontwikkeling, de administratieve druk vermindert, vertrouwen geeft, etc. Een verlengde looptijd is fundamenteel niet alleen om de huidige manier van werken te verbeteren, maar ook om alle andere aanbevelingen die we hieronder maken, succesvol te kunnen implementeren.

De sectorconvenants kunnen worden opgezet als wetgevingconvenants. Net als in de huidige aanpak kunnen het regeerakkoord en de beleidsnota als basis dienen voor het brede inhoudelijke kader. De convenants zouden een jaar na de opstart van de nieuwe regering van start kunnen gaan, zodat ze met een looptijd van vijf jaar doorlopen tot na het eerste jaar van de volgende wetgeving. Dit geeft de nieuwe regering voldoende tijd om een nieuw kader te ontwikkelen. Om de voorbereidingstijd te beperken, zouden de inhoudelijke discussies al kunnen beginnen in het eerste jaar van de wetgeving. Zowel het inhoudelijk als het financieel engagement kent dan een langere termijn. We bevelen wel aan om gedurende de looptijd voldoende mogelijkheden te voorzien om zowel financieel als inhoudelijk bij te sturen (cf. aanbeveling rond opvolging, evaluatie en monitoring hieronder).

MAAK EEN DOORDACHT KEUZE VOOR HET INZETTEN VAN ADDENDA BIJ DE SECTORCONVENANTS

Garandeer dat addenda consequent ingezet worden om een impuls te geven rond een specifiek thema dat tijdelijk of plots prioritair wordt voor het beleid, ten gevolge van een nieuwe externe uitdaging, en waarvoor innovatie en leren nodig is. Bied in de addenda ruimte om flexibel in te spelen op de noden die bij nieuwe uitdagingen mogelijk nog ongekend zijn en waarin de sectoren nog zoekende zijn. Het Oekraïne-addendum is een mooi voorbeeld: door het aanstellen van een accountmanager die specifiek verantwoordelijk was voor het Oekraïne-addendum en door het thema mee op te nemen in de intersectorale werking van de SERV, konden de accountmanager en de intersectorale adviseur van de SERV de rol van netwerkmanagers opnemen. Door de nieuwe situatie en nieuwe uitdaging was er ook bij de uitvoerders veel draagvlak om collectief te leren en gaandeweg de dienstverlening te optimaliseren. We bevelen aan om collectief leren bij de addenda rond innovatieve/nieuwe thema's als belangrijke doelstelling op te nemen.

Na het doorlopen van een fase waarin innovatie en collectief leren worden gefaciliteerd, zouden bepaalde thema's idealiter moeten doorstromen naar de structurele convenantwerking, wanneer verwacht wordt dat deze thema's op duurzame wijze door de sectoren worden opgenomen.

4.3. Ondersteuning bij de opmaak en onderhandeling

Gegeven het belang van het vinden van consensus, legitimiteit en draagvlak voor de doelstellingen opgenomen in het sectorconvenant, is de ondersteuning bij de opmaak en de onderhandeling een erg belangrijk aspect van het beleidsinstrument.

MAAK VAN DE ONDERHANDELING EEN MOMENT VAN STRATEGISCHE DIALOOG

De onderhandeling van de sectorconvenants is bij uitstek de fase waarin de diversiteit en eventuele incongruentie in belangen kan worden overbrugd en speelt bijgevolg een cruciale rol in de impact die het instrument kan verwezenlijken. In de onderhandeling kan wederzijds begrip opgebouwd worden, openheid van de sectoren gecreëerd worden, en draagvlak en legitimiteit voor de doelstellingen worden opgebouwd.

Hoewel de onderhandeling wel moet resulteren in een convenant waarin duidelijke afspraken worden gemaakt m.b.t. doelstellingen en hoe deze opgevolgd zullen worden, bevelen we aan om in de onderhandelingsfase meer nadruk te leggen op het leggen van verbindingen en het toewerken naar een consensus. Creëer ruimte in de onderhandeling voor strategische dialoog tussen accountmanager en sectorfonds. We doen daarom volgende suggesties voor het accountmanagersteam:

- ▶ Maak in de onderhandelingsfase afspraken over hoe de werkrelatie met het sectorfonds vormgegeven kan worden.
- ▶ Bouw als accountmanager een goed beeld op van de betrokken actoren van de sector, de belangen die deze actoren hebben, en hoe zij zich onderling tot elkaar verhouden. Bevraag, ken en erken de verschillende belangen.
- ▶ Ga dieper in op 'hoe' de sector bepaalde doelstellingen wil bereiken, waarom men voor een aanpak kiest, welke mogelijke uitdagingen of risico's men ziet.
- ▶ Doe suggesties vanuit de eigen expertise en breng goede praktijken vanuit ervaringen van andere sectoren in.

Het kan aangewezen zijn om op niveau van het accountmanagersteam een reflectie-oefening te doen over een (hernieuwde) visie op de onderhandeling en hoe deze operationeel vertaald kan worden.

BETREK DE VERSCHILLENDE BETROKKEN PARTIJEN IN EEN KRACHTIG PITCHMOMENT

De accountmanager en het sectorfonds zijn de centrale 'boundary spanners' in de werking van het instrument. Achter deze actoren situeren zich echter nog verschillende belanghebbenden. Om een gedegen onderhandeling mogelijk te maken, is het belangrijk om ontmoeting tussen de verschillende betrokken partijen mogelijk te maken. Via ontmoeting kan begrip opgebouwd worden voor de verschillende belangen, men kan de gevoeligheden leren kennen, en verbindingen kunnen worden gemaakt. Momenteel worden de sectorale sociale partners in het onderhandelingsproces beperkt direct betrokken. Maar ook de relevante overheidspartijen (andere beleidsdomeinen en overheidsagentschappen die raakvlakken hebben met de thema's van de sectorconvenants, momenteel vertegenwoordigd in de ambtelijke werkgroep) zijn beperkt betrokken.

Het pitchmoment dat in de laatste generatie sectorconvenants werd toegevoegd aan het proces van opmaak en onderhandeling van de convenants, kan een geschikt kader bieden om een ontmoeting tussen de verschillende betrokken partijen mogelijk te maken. Het is echter belangrijk dat alle betrokken actoren zich engageren om hierop aanwezig te zijn. Om de aanwezigheid van alle betrokken actoren op de pitch te waarborgen, is het belangrijk dat het pitchmoment een meerwaarde inhoudt voor alle aanwezigen:

- ▶ Verbeter de coherentie van het beleidsinstrument met andere initiatieven vanuit belendende beleidsdomeinen die raken aan de werking van sectoren i.k.v. de sectorconvenants en garandeer een return on investment voor de actoren uit deze andere beleidsdomeinen en overheidsagentschappen (cf. aanbeveling hierboven).

- Zorg dat er ruimte is voor de sectorale sociale partners om hun prioriteiten en visie in te brengen in de dialoog.

Daarnaast kan natuurlijk sterker ingezet worden op communicatie over het belang van het pitchmoment en aansturing op aanwezigheid. Tot slot raden we aan om alle sectorale sociale partners niet alleen bij het pitchmoment, maar ook bij alle andere stappen in het onderhandelingsproces expliciet uit te nodigen en de meerwaarde van hun aanwezigheid en betrokkenheid in de verf te zetten.

ONTWIKKEL EEN FLEXIBEL KADER MET NIVEAUS GEBASEERD OP ERVARING VAN HET SECTORFONDS

Een uitdaging dat in het onderzoek werd geïdentificeerd, is het gebrek aan kader waarmee de onderhandeling aangevat wordt. Dit gebrek aan kader is een sterkte om op maat van de sector te kunnen werken, maar zorgt voor de accountmanagers en de sectorfondsen ook voor een onzekerheid. Een mogelijke piste die hieraan tegemoet kan komen, is om voor ieder thema een illustratief kader uit te werken voor startende, gevorderde en expertsectoren. In dit niet-bindende kader kan naargelang het ervaringsniveau een indicatie worden gegeven van het verwachte niveau van de doelstellingen die de sector opneemt rond het thema (bijvoorbeeld: starter - doelstellingen op niveau van noden verkennen en sensibiliseren, gevorderde - doelstellingen op niveau van aanleren/opleiden, expert - doelstellingen op niveau van gedragsverandering of organisatieverandering) en inspiratie wordt geboden naar mogelijke acties of dienstverlening.

Het ambitieniveau voor sectoren met reeds een sterk uitgebouwde werking rond bepaalde thema's kan zo hoger liggen dan voor sectoren die een werking rond een bepaald thema van nul moeten opstarten. Op die manier kan rekening gehouden worden met de draagkracht van sectoren, maar kan tegelijkertijd meer handvaten geboden worden voor de onderhandeling – zowel voor de accountmanager als voor de vertegenwoordiger van de sector (vaak de directeur of een sectorconsulent van het sectorfonds). Waar een sector zich situeert (starter, gevorderde of expert), wordt door de accountmanager en het sectorfonds in overleg bepaald.

Om een dergelijk flexibel kader mogelijk te maken, is een diepgaande transversale analyse nodig van de bestaande werkingen van de sectorfondsen rond de thema's, de aangegane verbintenissen per thema, en hoe deze variëren over de sectoren naargelang hun draagkracht. De accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor een bepaald thema, kunnen voor deze transversale analyse een aanzet doen. Het kader moet ook mee evolueren met veranderende context en noden en daarom voor iedere nieuwe generatie sectorconvenants bijgesteld worden.

VOORZIE VOLDOENDE HEFBOMEN OM HET DRAAGVLAK VOOR 'MOEILIKERE' THEMA'S AAN TE WAKKEREN

Niet alleen een sterke onderhandeling, maar ook andere initiatieven kunnen bijdragen aan het versterken van het draagvlak voor thema's die initieel minder prioritair zijn voor de sectoren:

- Zet goede praktijken van sectoren in de kijker en voorzie hierover uitwisseling. Blijf daarvoor inzetten op het aanbieden van inspiratiesessies en inspiratiefiches (eventueel verder uitgewerkt in het flexibel kader hierboven omschreven), garandeer dat accountmanagers de goede praktijken kunnen inbrengen in de onderhandeling, maar zorg ook voor uitwisseling over goede praktijken via de intersectorale werking - zeker voor de 'moeilijkere' thema's.
- Vraag ook in de toekomst om het actieplan opgenomen in de sectorconvenants op te bouwen op basis van een omgevingsanalyse en -strategie;
- Bied mogelijkheden aan om een 'startersmodule' te kiezen bij thema's die nieuw zijn voor de sector, zodat het thema op een laagdrempelige manier verkend kan worden en het draagvlak bij de verschillende sectorale sociale partners gestaag kan groeien.

4.4. Financiering

MAAK VAN TRANSPARANTIE IN DE COFINANCIERING EEN VEREISTE

Een veelgehoord argument vanuit de sectoren om hun weerstand tegen overheidssturing en een hiërarchische relatie met de overheid te rechtvaardigen, is de aanzienlijke cofinanciering die zij bijdragen aan de uitvoering van de acties binnen het sectorconvenant. De overheid heeft momenteel echter geen inzicht in de omvang van deze cofinanciering. Transparantie in de financiële bijdrage van de sectoren is cruciaal om afstand te nemen van de principal-agent verhouding, het vertrouwen te versterken en om de belangen van de sectoren een evenwichtige positie binnen het instrument te geven. Daarom pleiten we ervoor om transparantie in de door sectoren opgelegde cofinanciering als vereiste te stellen bij het afsluiten van het convenant. Er dient nagegaan te worden of het mogelijk is voor de sectoren om hier exacte bedragen op te plakken, dan wel dat dit eerder in grootteorde verduidelijkt kan worden.

ZORG VOOR MAXIMAAL STIMULERENDE FINANCIERINGSMECHANISMEN VIA EEN MIX VAN BASIS-, INSPANNINGS- EN RESULTAATSFINANCIERING

De financiering van het sectorconvenant is momenteel berekend op basis van een aantal vaste parameters eigen aan de sector en is niet afhankelijk van het aantal engagementen dat wordt aangegaan. Dit stimuleert de sectoren niet om zich extra in te spannen. Daarnaast is de huidige tendens naar meer resultaatsfinanciering nefast in de context van de sectorconvenants, gezien deze ambitie tempert, het ontwikkelen van nieuwe recepten en het opnemen van uitdagendere doelstellingen (bv. het bereiken van moeilijke doelgroepen) ontmoedigt, en de vertrouwensrelatie tussen de betrokken partijen ondermijnt.

We pleiten minstens voor een financieringsmodel dat niet enkel afhankelijk is van de omvang van de sector en het aantal Kmo's binnen de sector, maar ook rekening houdt met het aantal thema's dat wordt opgenomen. Daarbij zouden we de focus voornamelijk leggen op inspanningsfinanciering. Daarbovenop kunnen via een bonussysteem incentives gecreëerd worden om de werking continu te versterken.

We bevelen dan ook aan om de financiering op te bouwen uit volgende blokken:

- ▶ Blok met basisfinanciering voor elke sector, onafhankelijk van het aantal thema's dat wordt opgenomen.
- ▶ Modulaire blokken met bijkomende financiering per thema dat de sector opneemt. We raden aan om de financiering van ieder blok te baseren op minstens 75% inspanningsfinanciering (en maximaal 25% resultaatsfinanciering) gelinkt aan inspannings- en resultaatsverbintenissen die niet alleen kwantitatief maar kwalitatief van aard zijn.
- ▶ Eventuele financiële bonus die kan toegekend worden indien het sectorfonds de aanbevelingen van de visitatiecommissie (cf. aanbeveling in de paragraaf hieronder) ter harte neemt en zelf verbeteringen en verdiepingen voorstelt. Om voldoende stimulerend te werken, moet de bonus voldoende groot zijn. Zo kan de bonus bijvoorbeeld 25% van het bedrag van de modulaire blok voor het thema inhouden.

De grootte van de sector en het aantal Kmo's in de sector (en eventueel andere relevante variabelen eigen aan de sector) kunnen de schaalgrootte van ieder blok bepalen. Op die manier blijft er in dit systeem aandacht zijn voor de verschillende schaalgroottes van de sectoren.

Het is belangrijk dat de financieringslogica helder en duidelijk wordt gecommuniceerd naar de sectoren. Een wijziging in de financieringslogica kan immers betekenen dat sommige sectoren meer/minder financiering ontvangen dan voordien. Het dient voor de sectoren helder te zijn hoe de berekening wordt gemaakt.

Verder, om dit voorstel door te kunnen voeren, is het belangrijk dat er geen overlap bestaat tussen thema's, wat nu wel het geval is. Acties kunnen ondergebracht worden onder verschillende thema's. Dit zou ertoe kunnen

leiden dat sectoren hun acties spreiden over zo veel mogelijk verschillende thema's. Een duidelijke afbakening is nodig.

OVERWEEG OM FLEXIBILITEIT TE VERHOGEN DOOR DE OVERHEIDSFINANCIERING OOK AAN TE KUNNEN WENDEN VOOR WERKINGSKOSTEN

Momenteel is het niet mogelijk om de overheidsfinanciering in het structureel sectorconvenant aan te wenden voor werkingskosten. De financiering kan enkel ingezet worden voor sectorconsulenten. Door vrijheid te geven aan de sectoren om de financiering voor zowel sectorconsulenten als werkingskosten in te zetten, wordt meer flexibiliteit geboden om acties op te zetten op maat van de uitdagingen in de sector.

Er zijn echter ook enkele tegenargumenten: door overheidsmiddelen uitsluitend beschikbaar te stellen voor sectorconsulenten, wordt de cofinanciering van de sectoren impliciet sterker gegarandeerd. Daarnaast kan worden beargumenteerd dat het voor de thema's in het structureel sectorconvenant, waarrond de overheid verwacht dat het sectorfonds een structureel aanbod ontwikkelt, hoe dan ook relevant is om sectorconsulenten te financieren.

4.5. Opvolging, evaluatie en monitoring

De opvolging, evaluatie en monitoring van de sectorconvenants is belangrijk om de werking continue te verbeteren en bij te sturen en om te bepalen of de financiering kan worden uitbetaald. De evaluatie of de inspannings- en resultaatsverbintenissen behaald zijn, kan gebaseerd worden op informatie vanuit verschillende bronnen: monitoringdata, dialoog met de accountmanager, een impactevaluatie uitgevoerd door het sectorfonds zelf en een evaluatie door een visitatiecommissie.

CREËER MEER RUIMTE VOOR INHOUDELIJKE DIALOOG TUSSEN ACCOUNTMANAGER EN SECTOR

De opvolging van de uitvoering van de sectorconvenants blijft tot op heden grotendeels beperkt tot administratieve opvolging, mede onder invloed van de korte doorlooptijd. Dit is een grote gemiste kans, gezien de belangrijke rol van de accountmanager en het sectorfonds als brugfiguren (of boundary spanners), en het belang om gaandeweg openheid en vertrouwen te creëren en verbindingen te blijven vinden. We pleiten er dan ook voor om de opvolging, evaluatie en monitoring van de sectorconvenants te hervormen:

- ▶ Minimaliseer de tijdsbesteding aan monitoring door het aantal inspannings- en resultaatsverbintenissen te reduceren;
- ▶ Blijf inzetten op minimale rapporteringsvereisten door minder (uitgebreide) schriftelijke rapportering te vragen;
- ▶ Voorzie bij een verlengde looptijd meer tijd tussen de rapporteringsmomenten;
- ▶ En creëer zo meer ruimte voor inhoudelijke dialoog en regelmatige feedbackmomenten.

De dialoog tussen de accountmanager en het sectorfonds kan hierdoor aanzienlijk verdiept worden, met ruimte voor inhoudelijke gesprekken waarin verdere verwachtingen afgestemd worden en bijsturing mogelijk is, zowel inhoudelijk als financieel. Dit biedt de accountmanager de kans om een grondiger inzicht te krijgen in de sector. Idealiter heeft de accountmanager ook de gelegenheid om het sectorfonds te bezoeken en deel te nemen aan door de sector georganiseerde evenementen. Dit zou de voeling met de sector, de belangen, uitdagingen en behoeften verder kunnen aanscherpen.

LEG DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET METEN VAN DE IMPACT BIJ DE SECTOREN

Een uitdaging van het beleidsinstrument is dat de impact beperkt in kaart wordt gebracht. Er is beperkt zicht op de impact van de dienstverlening van sectorfondsen t.a.v. de doelgroepen. Om deze impact te meten, kan de verantwoordelijkheid meer bij de sectorfondsen zelf gelegd worden.

Door de sectorfondsen de nodige tools aan te reiken om een dergelijke impactmeting zelf uit te voeren (bv. een instrument zoals [het EDBI instrument](#) dat toegepast wordt op begeleiding van werkgevers/werknemers door sectorfondsen) en door hierover afspraken te maken bij de onderhandeling van het convenant, kan de verantwoordelijkheid voor de impactmeting bij de sectoren worden gelegd en worden de sectorfondsen impliciet aangestuurd op continu leren en bijsturen naar aanleiding van de resultaten. De lessen die een sector uit deze impactmetingen trekt, kunnen vervolgens gedeeld worden zowel met de accountmanagers als met andere sectoren in de intersectorale werking.

Het risico bestaat dat de vraag naar een impactmeting op weerstand botst bij de sectoren, gezien de inspanning en tijd die zich met zich meebrengt. Het is dan ook niet haalbaar om voor alle acties opgenomen in het sectorconvenant een impactmeting van de sectoren te verwachten. In onderhandeling met de sector kan beslist worden waar de focus voor de impactmeting voor de komende convenantperiode wordt gelegd. Dit kan op maat van de sector en haar groeiambities worden bepaald.

ORGANISEER VISITATIECOMMISSIES OM HET CONTINU EN WEDERZIJDIG LEREN NOG STERKER TE STIMULEREN

Aanvullend aan de (beknopte) monitoring, regelmatige feedbacksessies met de accountmanager, de eigen impactmeting voor bepaalde acties, kan een evaluatie door een visitatiecommissie worden georganiseerd. De inzet van een visitatiecommissie kan een grote meerwaarde betekenen, omdat de commissie als objectieve partij de belangen van meerdere stakeholders kan evalueren en beoordelen, alsook het collectief leren en de sturing op basis van reputatie kan bevorderen. Ook stimuleert de voorbereiding van de visitatiecommissie zelfreflectie bij de sector. Niet alleen de werking van het sectorfonds, maar ook de rol van de sectorale sociale partners en van de accountmanager kunnen tot de scope van de evaluatie van de visitatiecommissie worden gerekend.

De samenstelling van de commissie is essentieel voor de betrouwbaarheid van de beoordeling. De commissie dient divers te zijn samengesteld uit een brede poule actoren (academici, consultants, praktijkactoren, ...). In de commissie moeten minimum volgende expertises vertegenwoordigd zijn:

- ▶ Expertise in de werking van sectoren en sectorfondsen en de opdrachten die zij krijgen
- ▶ Inhoudelijke expertise rond thema's van de convenants
- ▶ Expertise in het bredere beleid rond de thema's
- ▶ Expertise in organisatie- en management, kwaliteitszorg, budgetbeheer
- ▶ Expertise in evaluaties en beoordelingen

Meerdere expertises kunnen door eenzelfde persoon worden vervuld. De expertise in de werking van sectoren en sectorfondsen, alsook in de opdrachten die zij krijgen, kan ingevuld worden door een 'peer', nl. een medewerker uit een ander sectorfonds. Een peer betrekken is een grote meerwaarde, ook omdat dit een lerend effect met zich meebrengt: sectorfondsen kunnen 'inkijken' in elkaars werking en zo van elkaar leren. Daarbij dient er aandacht te zijn voor het bewaren van de onafhankelijkheid van de commissie. Daarvoor kunnen een aantal mechanismes ingebouwd worden (bv. het ondertekenen van een soort onafhankelijkheidsverklaring en bijsturing van mogelijks onafhankelijke uitspraken door andere leden van de commissie).

De evaluatie kan een combinatie van documentanalyse, analyse van data dat mogelijk voor de impactevaluatie werd verzameld, interviews en plaatsbezoeken inhouden. De evaluatie gebeurt volgens een vast protocol. Het sectorfonds wordt gevraagd om een zelfevaluatie op te maken. Ook is het een vereiste dat minstens een aantal werkgevers en werknemers worden gehoord bij de visitaties, gezien het belang van het betrekken van de finale

doelgroep bij een visitatieproces. De bevindingen worden vastgelegd in een rapport met aanbevelingen voor verbeteringen of verdere ontwikkeling. Een 'waarderende' aanpak bij deze evaluatie is positief voor de leercultuur binnen de organisaties die geëvalueerd worden. Dat wil zeggen dat er vertrokken wordt vanuit de eigen context, eigen doelstellingen van het sectorfonds en er vanuit die context naar mogelijke problemen en aanbevelingen wordt gezocht en niet vanuit één checklist waar elk sectorfonds aan moet voldoen. Opnieuw is er aandacht nodig voor de werkdruk die deze visitatie teweegbrengt voor het sectorfonds. Als de volledige puzzel van monitoring en evaluatie (via indicatoren, feedbacksessies, eventuele impactmeting en eventuele visitatiecommissie) gelegd wordt, dient nagegaan te worden of de verwachtingen op vlak van monitoring en evaluatie in verhouding staan t.o.v. de middelen.

De evaluatie door de visitatiecommissie kan eventueel halverwege de looptijd van een convenant worden georganiseerd. Dit maakt het mogelijk om de geleerde lessen uit de visitatiecommissie mee te nemen in de opmaak van het nieuwe convenant (en op basis daarvan eventueel een bonusfinanciering uit te keren).

4.6. Faciliteren van intersectorale werking

BLIJF INVESTEREN IN DE INTERSECTORALE WERKING

Het faciliteren van samenwerking tussen sectoren is een meerwaarde. Door de facilitatie wordt uitwisseling tussen sectoren gestimuleerd. Dit creëert kansen om van elkaar te leren. Ook kan deze uitwisseling het draagvlak van de doelstellingen versterken en ervoor zorgen dat meer sectoren ook de moeilijkere thema's oppikken. Niet alleen uitwisseling, maar ook intersectoraal samenwerken wordt gestimuleerd. Door samen te werken kunnen efficiëntiewinsten en schaalvoordelen gerealiseerd worden. Daarnaast is intersectoraal samenwerken bijzonder relevant voor transversale uitdagingen zoals digitalisering, duurzaamheid, het versterken van STEM-competenties, ... Door de groeiende complexiteit van onze samenleving en arbeidsmarkt wordt de nood aan innovatieve oplossingen groter, waarvoor samenwerking over domeinen heen een meerwaarde is. Met oog op de arbeidsmarktuiddagingen op de langere termijn zal intersectoraal samenwerken vermoedelijk verder aan belang winnen.

We pleiten er daarom voor om te blijven investeren in de intersectorale werking. De SERV lijkt een goede partij om de intersectorale werking op te nemen, gezien zij het vertrouwen van de sectorfondsen genieten. Dit blijkt een belangrijk uitgangspunt om de verscheidenheid aan perspectieven en belangen samen te kunnen brengen, om het engagement voor intersectorale acties te verkrijgen, en in een open sfeer te kunnen brainstormen over waardevolle initiatieven. Wel is meer afstemming met de medewerkers van het departement WEWIS aangewezen; ook zij moeten immers per thema een goed transversaal zicht hebben op de problemen en oplossingen vanuit de verschillende sectorconvenants, om goede praktijken te kunnen inbrengen, handvaten te hebben voor de onderhandeling en een strategische dialoog te kunnen voeren.



DEEL 3 Evaluatie van de intersectorale (samen)werking

Dit luik van de evaluatie focust op de intersectorale werking van de SERV en de intersectorale samenwerking tussen sectorfondsen. Dit luik werd gebaseerd op een groepsinterview met de intersectorale adviseurs, een focusgroep met enkele betrokken accountmanagers en beleidsmedewerkers bij departement WEWIS (intussen departement WEWIS), en een online bevraging gericht op sectorfondsen met een sectorconvenant. In het groepsinterview met de intersectorale adviseurs werd de werking, de overlegstructuur en de resultaten van de intersectorale werking besproken. In de focusgroep met betrokkenen bij het departement WEWIS werd het perspectief van de administratie op de intersectorale werking van de SERV gecapteerd. Via de online bevraging werden de ervaringen van de sectorfondsen met de intersectorale werking en hun visie op en ervaring met intersectorale samenwerking in kaart gebracht. De online bevraging bereikte 38 van de 39 sectoren met een sectorfonds en werd ingevuld door de directeur, een sectorconsulent, of gezamenlijk (directie en sectorconsulenten). Zie bijlage B.9. voor meer duiding bij de respons.²⁵

Volgende hoofdstukken komen in dit luik aan bod:

1. De ervaringen met de **intersectorale werking van de SERV**;
2. De mate waarin, manier waarop, en redenen waarom sectorfondsen vandaag **intersectoraal samenwerken**;
3. Een **vooruitblik op intersectorale samenwerking in de toekomst**, vanuit het perspectief van de sectorfondsen.
4. We sluiten af met enkele **conclusies** die op basis van dit onderzoeksluik kunnen worden geformuleerd.

²⁵ Er werd beslist om de sectorfondsen te bevragen en niet de sectorale sociale partners, gezien de sectorfondsen de directe betrokkenen zijn bij de intersectorale werking en het meest voeling hebben met de ervaringen met de intersectorale (samen)werking. Ook blijkt uit de proces en outcome evaluatie dat de sectorfondsen doorgaans in sterke mate de stem van hun sectorale sociale partners vertegenwoordigen, waardoor we ervan uit kunnen gaan dat de sectorfondsen het standpunt van de sectorale sociale partners in hun antwoorden mee uitdragen.

1 / Intersectorale werking van de SERV

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de ervaringen met de intersectorale werking van de SERV.

1.1. Deelname aan de intersectorale werking

Uit het interview met de intersectorale adviseurs (ISA's) blijkt dat de intersectorale werking van de SERV in grote lijnen bestaat uit het organiseren van overlegplatformen, het faciliteren van de overlegmomenten (waarbij ingezet wordt op informeren, inspireren, gedeelde visie- en partnerschapsvorming, ...), en het bieden van ad hoc ondersteuning bij het ontwikkelen en uitwerken van intersectorale initiatieven, de service die de ISA's aanbieden en opnemen naargelang de nood van sectoren. Afhankelijk van het initiatief, nemen de intersectorale adviseurs een grotere of kleinere rol op: zo werd het initiatief 'iedereen kan bijleren'²⁶ bijvoorbeeld getrokken door een ISA, terwijl het initiatief 'Matching talents'²⁷ getrokken werd door een sectorfonds en bleef de rol van de ISA bij de uitwerking van het initiatief relatief beperkt.

De overlegstructuur van de intersectorale werking werd doorheen de jaren waarin de ISA's actief zijn gaandeweg op punt gesteld en is als volgt opgebouwd:

- ▶ **Strategisch overleg:** halfjaarlijks overleg met de directeurs van de sectorfondsen op strategisch niveau, waarin de richting van de intersectorale werking voor de komende periode wordt besproken.
- ▶ **Klankbordgroepoverleg:** 3-maandelijks overleg met 6 directeurs van de convenantsectoren en de 3 ISA's, waarbij de klankbordgroep de ISA's adviseert in hun dagelijkse werking en voor de voorbereiding van het strategisch overleg zorgt.
- ▶ **Lerende netwerken:** in de lerende werken bespreken de sectorfondsen de vorderingen over hun intersectorale engagementen, delen goede praktijken, en identificeren intersectorale opportuniteiten.
- ▶ **Intersectorale werkgroepen:** De uitwerking van intersectorale projecten gebeurt in een werkgroep, met een sectorfonds als trekker. Eerder dan pure 'overleg'momenten, zijn dit samenkomsten waarin effectief zaken worden uitgewerkt (bv. opname van podcast of het uitwerken van een campagne).
- ▶ **Sectorconsulentenplatform:** Ter ondersteuning van de intersectorale werking werd een online platform gecreëerd, waar de sectorfondsen elkaar digitaal ontmoeten om kennis, ervaringen, ideeën en tips uit te wisselen, maar ook de agendering en verslagen van overlegmomenten kunnen terugvinden. Er is een chat-functie die toelaat om onderling te communiceren. Het platform wordt beheerd door de SERV en de sectorfondsen doen een financiële bijdrage.

Zoals onderstaande figuur toont, is de deelname van de sectorfondsen aan de verschillende overlegplatformen volgens hun eigen inschatting erg hoog. Het lerend netwerk rond diversiteit en inclusie en de bijbehorende werkgroepen werden door bijna alle sectorfondsen bijgewoond, maar ook voor de lerende netwerken en werkgroepen rond levenslang leren en rond werkbaar werk is er een grote opkomst. Het lerende netwerk rond STEM is met 38% van de sectorfondsen het minst populair.

De relatief nieuwe strategische overlegmomenten worden door 86% van de sectorfondsen in de enquête bijgewoond. Tot slot wordt het sectorconsulentenplatform door de meeste sectorfondsen (92%) gebruikt.

²⁶ <https://www.serv.be/campagne/iedereenkanbijleren/>

²⁷ <https://plastiq.be/projecten/matching-talent/>

Figuur 5: Aan welke van onderstaande activiteiten of platformen van de intersectorale werking van de SERV heeft uw organisatie het afgelopen jaar (minstens eenmaal) deelgenomen?

	Aantal	% van de antwoorden	%
Lerend netwerk rond diversiteit en inclusie	35		95%
Intersectorale werkgroep(en) binnen het thema diversiteit en inclusie	34		92%
Lerend netwerk rond levenslang leren	34		92%
Het sectorconsulentenplatform	34		92%
Strategisch overleg	32		86%
Intersectorale werkgroep(en) binnen het thema levenslang leren en competenties	31		84%
Intersectorale werkgroep(en) binnen het thema werkbaar werk en jobmobiliteit	26		70%
Lerend netwerk rond werkbaar werk en jobmobiliteit	25		68%
Lerend netwerk rond instroom BSO/TSO	24		65%
Lerend netwerk rond AI	24		65%
Lerend netwerk rond mentoropleiding en -ondersteuning	23		62%
Lerend netwerk rond STEM	14		38%
Andere, nl. ...	2		5%
Geen enkele, onze organisatie neemt niet deel aan de intersectorale werking	0		

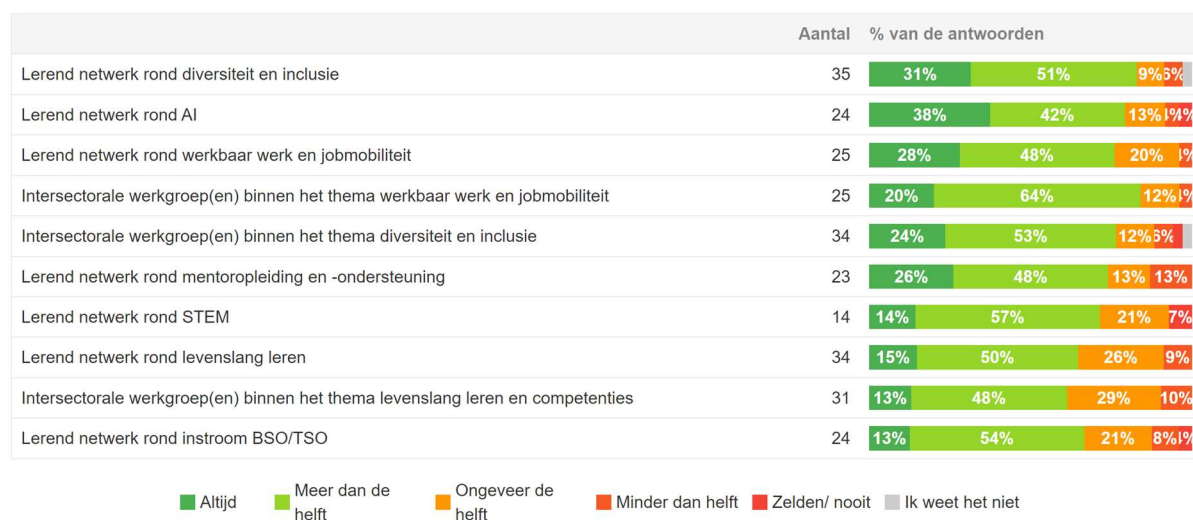
N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werden het Oekraïne addendum-overleg en de consulentendag vermeld.

De intensiteit van de deelname aan de overlegplatformen is hoog. Onderstaande figuur toont dat wanneer het sectorfonds deelneemt aan een lerend netwerk of een werkgroep, dat zij aangeven dan ook op minstens de helft van de bijeenkomsten aanwezig zijn.

Figuur 6: Aan hoeveel van de bijeenkomsten nam uw organisatie het voorbije jaar deel aan onderstaande activiteiten van de intersectorale werking van de SERV?



N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Uit de monitoringgegevens van de intersectorale werking blijkt dat er jaarlijks tussen 55 en 108 activiteiten (overlegmomenten, netwerkmomenten, werksessies, ...) werden georganiseerd, met in totaal jaarlijks tussen 740

en 1078 deelnames van sectorfondsen. Het valt op dat de intensiteit overheen de jaren waarin de ISA's actief zijn, gegroeid is. De intersectorale werking, en de visie, strategie en structuur van de werking, is overheen de jaren dan ook verder uitgebouwd.

Tabel 8: Aantal en deelname aan de activiteiten i.k.v. de intersectorale werking in de jaren 2021-2024

Jaar	Aantal activiteiten	Totaal aantal deelnames van sectorfondsen
2021	55	740
2022	62	699
2023	84	678
2024	108	1078

Bron: Monitoringgegevens van de intersectorale werking

Ook het sectorconsulentenplatform wordt intensief gebruikt. De meeste sectorfondsen doen er minstens één keer per week beroep op (zie onderstaande figuur). Uit de rapportage van de SERV blijkt dat dit platform 200 gebruikers uit de 39 sectoren met een sectorconvenant bereikt, en dat sinds de opstart eind 2022 er informatie werd gedeeld over 280 onderwerpen met telkens verschillende reacties van andere consulenten (in totaal 1169)²⁸.

Figuur 7: Hoe vaak maakt uw organisatie gebruik van het sectorconsulentenplatform?

	Aantal	% van de antwoorden	%
Minstens één keer per week	26		76%
Minstens één keer per maand, maar minder dan één keer per week	6		18%
Minder dan één keer per maand	0		
Zelden/nooit	2		6%

N 34

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

1.2. Drijfveren om deel te nemen aan de intersectorale werking

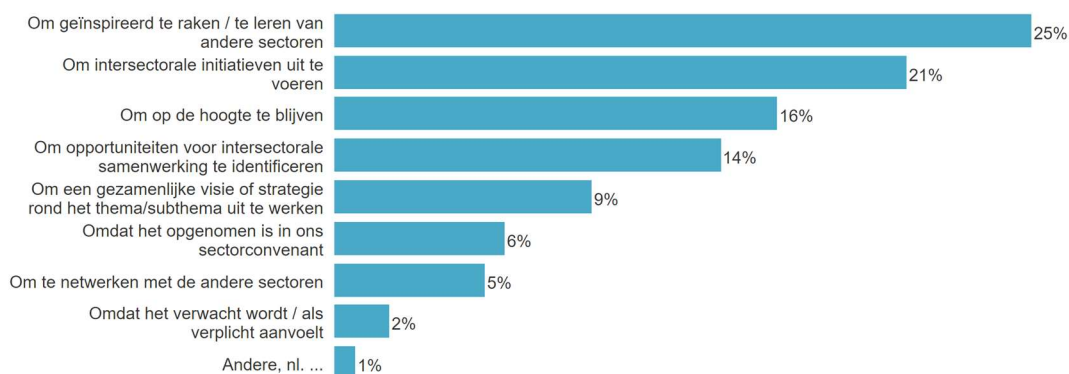
In de online bevraging werd de sectorfondsen gevraagd om de drie belangrijkste redenen aan te duiden om deel te nemen aan elk van de overlegplatformen waarop zij aansluiten (in volgorde van belang). In onderstaande grafieken tonen we de resultaten. De percentages in de grafieken zijn gewogen scores waarbij items die als eerste gekozen worden een hogere waarde krijgen dan de volgende in de lijst.²⁹

In [Figuur 8](#), [Figuur 9](#), [Figuur 10](#), [Figuur 11](#), [Figuur 12](#), [Figuur 13](#) en [Figuur 14](#) worden de voornaamste drijfveren voor deelname aan de [lerende netwerken](#) getoond. Daaruit blijkt dat de lerende netwerken voornamelijk worden gezien als platformen om geïnspireerd te raken of te leren van andere sectoren, op de hoogte te blijven en opportuniteiten voor intersectorale samenwerking te identificeren. Dat is ook de doelstelling van deze netwerken: vanuit de inspiratie, het collectief leren en het identificeren van interessante initiatieven, kan een werkgroep worden opgestart om specifieke initiatieven uit te werken.

²⁸ Intern rapport van de SERV : 'Intersectorale werking - Terugblik op de voorbije 3 jaar'

²⁹ De waarde is exponentieel en hangt af van het aantal keuze-items in de rangordeschaal. Het percentage van al deze waardes (tegenover de totale waarde) wordt weergegeven. Bij 9 antwoordopties krijgt de eerste selectie waarde 81 (9²), de tweede 64 (8²) en de derde 49 (7²). Deze waardes worden opgeteld voor alle respondenten van waaruit de percentages per antwoordoptie volgen die u te zien krijgt in de grafiek. De percentages geven m.a.w. *niet* het werkelijk aandeel van de sectorfondsen weer die de optie heeft aangeduid.

Figuur 8: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond diversiteit en inclusie ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores

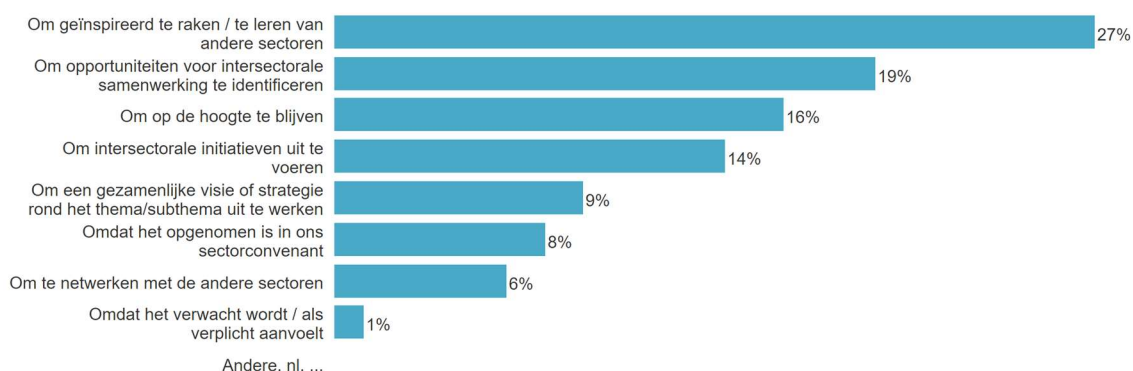


N 34

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'het delen van de eigen expertise ter inspiratie voor andere sectoren' vermeld.

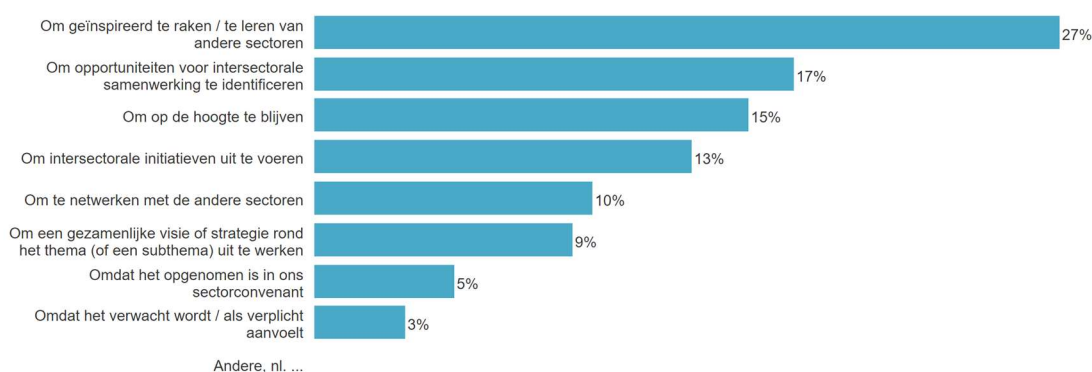
Figuur 9: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond werkbaar werk en jobmobiliteit ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 25

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

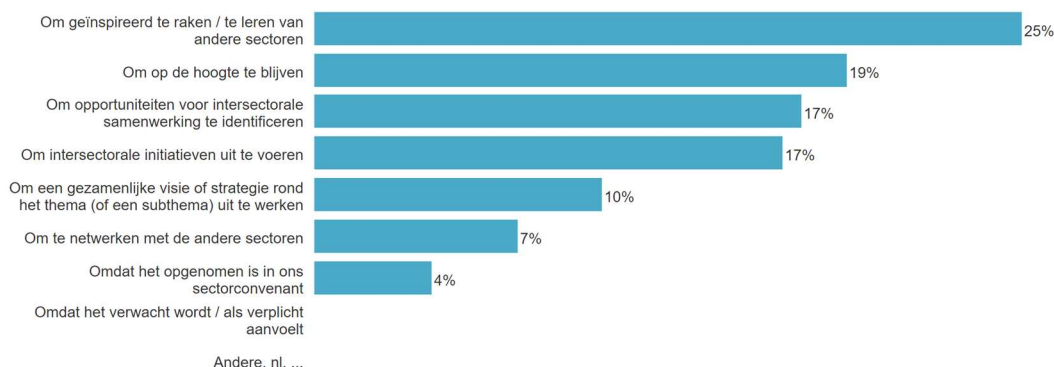
Figuur 10: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond levenslang leren en competenties ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 34

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

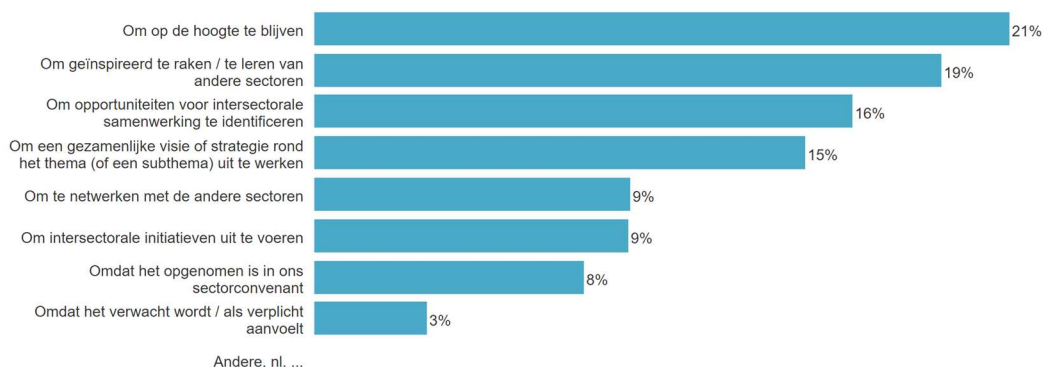
Figuur 11: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond instroom BSO/TSO ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 23

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

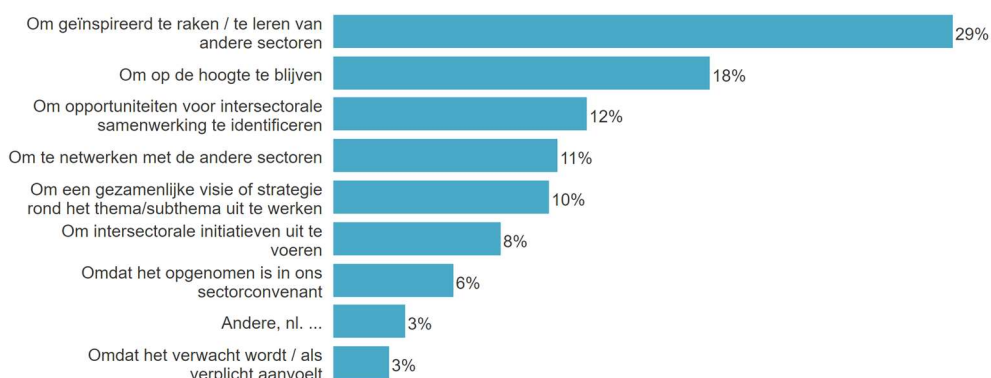
Figuur 12: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond STEM ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 13

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Figuur 13: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond mentoropleiding en -ondersteuning ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores

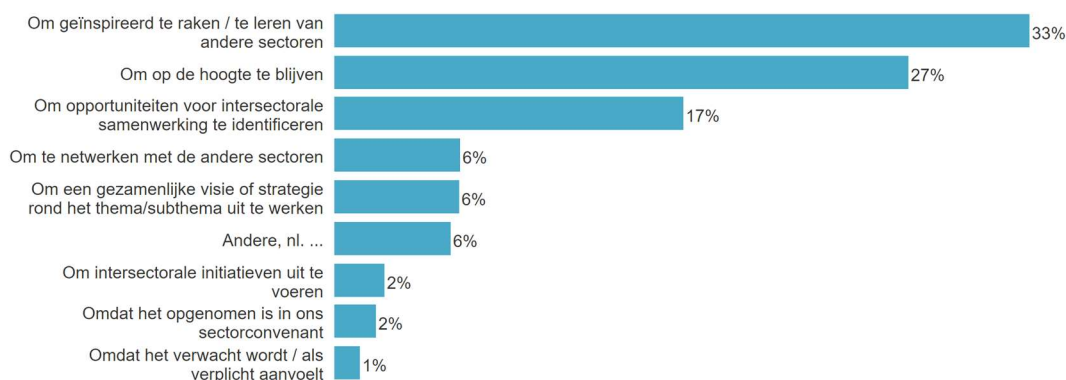


N 23

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'als voorbereiding op een engagement dat we later (verlenging 9^{de} generatie) zullen opnemen' vermeld

Figuur 14: Mijn organisatie neemt deel aan het lerend netwerk rond AI ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



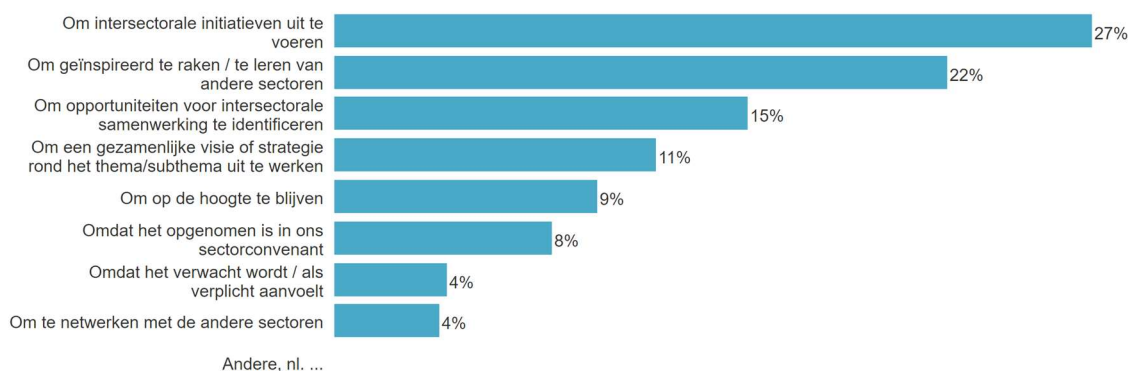
N 23

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werden 'om het onderwerp te leren kennen en af te toetsen', 'we hebben dit al gebracht in de sector, hopelijk leren we toch iets bij tijdens dit netwerk' vermeld

Daarnaast werd gepeild naar de motivatie voor deelname aan de [intersectorale werkgroepen](#). De voornaamste doelstelling van deze werkgroepen is de intersectorale initiatieven uit te werken en uit te rollen. Dit blijkt ook voor de sectorfondsen de voornaamste doelstelling om deel te nemen aan de werkgroepen binnen het thema diversiteit en inclusie, alsook binnen het thema werkbaar werk en jobmobiliteit, zoals in [Figuur 15](#) en [Figuur 16](#) worden getoond.

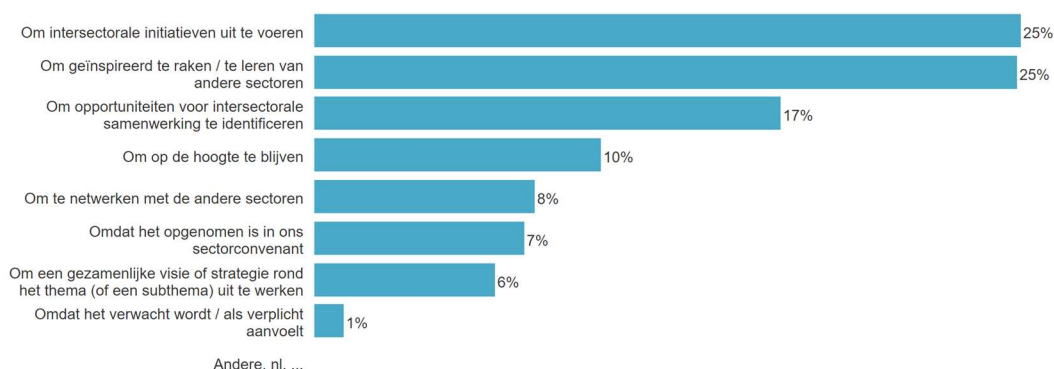
Figuur 15: Mijn organisatie neemt deel aan de werkgroep(en) binnen het thema diversiteit en inclusie ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 32

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Figuur 16: Mijn organisatie neemt deel aan de werkgroep(en) binnen het thema werkbaar werk en jobmobiliteit ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores

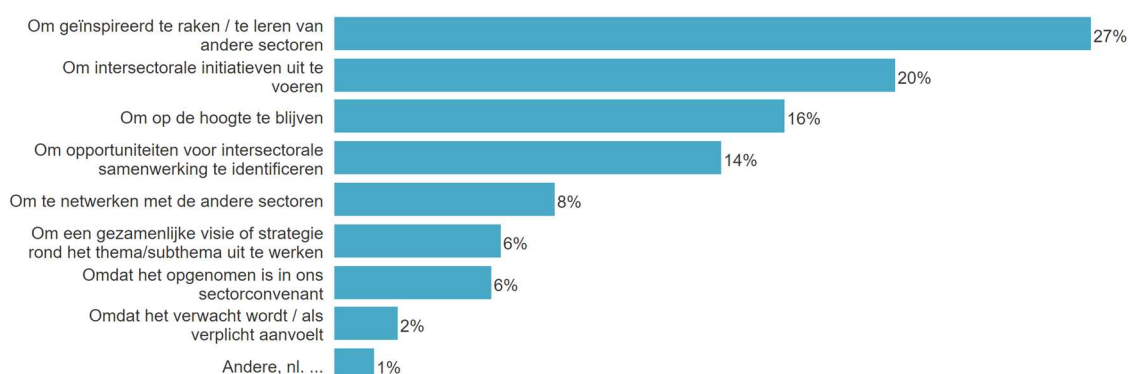


N 25

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Ook bij de werkgroepen binnen het thema levenslang leren en competenties is het uitvoeren van intersectorale initiatieven een belangrijke drijfveer, maar toch wordt het opdoen van inspiratie en leren van andere sectoren hier als een nog belangrijker reden aangeduid (cf. [Figuur 17](#)). De 'actiegerichtheid' staat in deze werkgroepen dus ietwat minder prominent voorop.

Figuur 17: Mijn organisatie neemt deel aan de werkgroep(en) binnen het thema levenslang leren en competenties ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



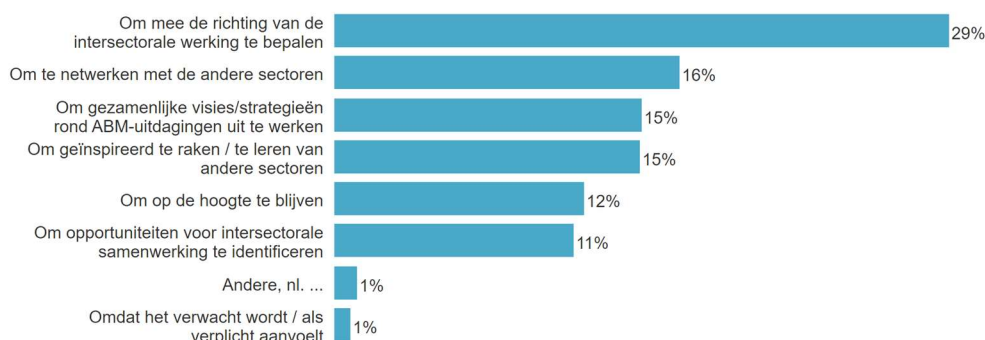
N 31

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'We willen nagaan of een mentoropleiding relevant is voor onze sector, waar mentoren vaak freelancers zijn zonder direct belang bij zo'n opleiding. Toch tonen enkele kleine ondernemingen met vaste mentoren interesse.' vermeld.

Daarnaast werd ook de motivatie voor deelname aan het [strategische overleg](#) bevestigd. De doelstelling van het strategisch overleg is om de scope van de intersectorale onderwerpen op strategisch niveau te bespreken. We zien ook dat sectorfondsen het mee bepalen van de richting van de intersectorale werking als belangrijkste reden aanduiden om deel te nemen aan het strategisch overleg.

Figuur 18: Mijn organisatie neemt deel aan het strategisch overleg ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



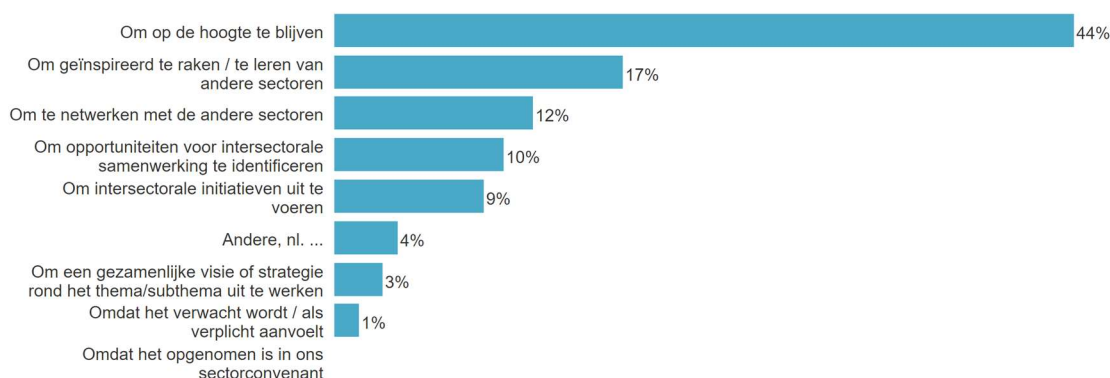
N 32

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'Om een beter beeld te krijgen van lopende zaken en toekomstige prioriteiten te bepalen (en een soort zelfevaluatie)' vermeld.

Tot slot is het [sectorconsulentenplatform](#) tot leven geroepen om vlot informatie met betrekking tot de intersectorale werking te delen. De belangrijkste reden om het platform te gebruiken is dan ook om op de hoogte te blijven.

Figuur 19: Mijn organisatie maakt gebruik van het sectorconsulentenplatform ... (max 3 antwoorden in volgorde van belang) – gewogen scores



N 32

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werden 'om interactie te krijgen rond thema's die onze sector aanbelangen', 'Om snelle feedback te krijgen rond verschillende topics/gerichte vragen te stellen/communicatie met sectoren waar misschien nog geen gegevens van bekend zijn bij ons', 'Verslagen of opgenomen meetings te lezen/bekijken' en 'omdat je veel te veel mist als je niet regelmatig volgt' vermeld.

1.3. Tevredenheid

In de evaluatie van de werking van het de sectorconvenants (Deel 2), kwam de appreciatie van de sectorfondsen voor de intersectorale werking reeds naar voor. De tevredenheid over de overlegmomenten is bij de sectorfondsen over het algemeen erg hoog, zoals getoond wordt in onderstaande [Figuur 20](#). Het aandeel dat 'eerder tevreden' of 'heel tevreden' aanduidt, is bij alle platformen/activiteiten minstens 3 op 4 sectorfondsen, en bij de meeste zelfs eerder rond de 90%.

De tevredenheid is relatief het laagst voor de lerende netwerken en de werkgroepen binnen het thema levenslang leren en competenties. Ook de medewerkers van DWEWIS en de intersectorale adviseurs gaven in de focusgroep aan dat het voornamelijk rond dit thema een uitdaging vormt om voldoende complementair te werken aan andere initiatieven. Het thema heeft dan ook een erg brede scope en de verscheidenheid aan actoren die omtrent levenslang leren en competenties actief zijn, is erg groot. Zo wordt 'duaal leren' expliciet uit het thema 'levenslang leren en competenties' van de intersectorale werking gehouden, gezien samenwerking m.b.t. duaal leren wordt opgevolgd door DWEWIS via de sectorale partnerschappen duaal leren. De grens is echter flou. Zo werd binnen de intersectorale werking van de SERV een brochure uitgewerkt met tips voor mentoren – wat door de medewerkers van DWEWIS werd gezien als overlappend met de eigen werking rond duaal leren. In de focusgroep met medewerkers van DWEWIS werd de meerwaarde van de intersectorale werking rond het thema levenslang leren en competenties dan ook in twijfel getrokken. En zoals hierboven werd aangehaald, lijkt de 'actiegerichtheid' bij de werkgroepen binnen het thema levenslang leren en competenties wat minder sterk, wat mogelijks ook de wat lagere tevredenheid zou kunnen verklaren.

Figuur 20: Hoe tevreden bent u/uw organisatie over elk van onderstaande activiteiten of platformen van de intersectorale werking van de SERV?



N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

De sectorfondsen kregen in de bevraging de kans om hun tevredenheid verder toe te lichten in een open veld. Over volgende aspecten uit men **tevredenheid**:

- **De aanpak van de ISA's.** Dit wordt expliciet vermeld door vijftien sectorfondsen. Meer bepaald wordt hun ondersteuning bij het aanbrengen van moeilijkere topics, de duidelijke communicatie en opvolging, het structureren van het overleg tussen de sectorfondsen, het opnemen van de trekkende rol, de verbindende rol die zij opnemen tussen de diverse sectoren, en hun expertise en professionaliteit genoemd. Ook geeft een sectorfonds aan dat de intersectoraal adviseurs de input vanuit de sectoren goed benutten.

"Wij hechten veel waarde aan de activiteiten en platformen binnen de intersectorale werking van de SERV. Deze initiatieven vormen een essentiële drijvende kracht achter de intersectorale samenwerking en bevorderen de verbinding tussen sectoren. Dankzij hun inspanningen worden synergiën gecreëerd en wordt samenwerking tussen sectoren versterkt."

Uit de proces en outcome evaluatie (cf. Deel 2) bleek dat de ISA's worden gezien als goed geplaatst om samenwerking te faciliteren, omdat zij door de sectorfondsen als 'neutraal' (balans werkgevers- en werknemerszijde & sectoroverschrijdend) en als 'nabij' worden gezien (meer dan de medewerkers van DWEWIS).

- ▶ **De komst van het strategisch overleg**, dat toelaat om gezamenlijk een strategische visie en doelstellingen te formuleren. Vier sectorfondsen gaven dit aan als een aspect waarover men tevreden is. Ook de klankbordgroep wordt éénmaal vermeld.
- ▶ **Het kunnen leren en uitwisselen met andere sectorfondsen**. Dit werd door twee sectorfondsen aangehaald.
- ▶ **De initiatieven die uit de intersectorale werking resulteren**. Eén sectorfonds geeft aan tevreden te zijn over de genomen initiatieven, terwijl ook een tweede sectorfonds aangeeft dat verschillende initiatieven zonder de intersectorale werking niet mogelijk zouden zijn geweest.
- ▶ **Het sectorconsulentenplatform**: één sectorfonds geeft aan tevreden te zijn over de goede organisatie en informatiedeling via het platform.

Over volgende aspecten heerst er **ontevredenheid**:

- ▶ **De tijdsinvestering en hoeveelheid informatie**. Door zeven sectorfondsen wordt aangehaald dat de tijdsinvestering om deel te nemen aan alle overlegmomenten en initiatieven of om alle informatie te verwerken, voor hen te hoog is.
- ▶ **De relevantie voor de eigen sector**. Er wordt door vier sectorfondsen aangehaald dat niet alle overlegmomenten en de gedeelde inzichten relevant zijn voor de eigen sector.
- ▶ **De tijdige planning en agendering**. Twee sectorfondsen geven aan dat de overlegmomenten efficiënter kunnen of de agenda soms te laat bepaald wordt.
- ▶ **Enkele aandachtspunten m.b.t. het sectorconsulentenplatform**. Eén sectorfonds zegt niet tevreden te zijn over de veelheid aan informatie op het sectorconsulentenplatform en een ander sectorfonds geeft aan dat er nog mogelijkheden zijn om het platform te verbeteren of uit te breiden.
- ▶ **Het strategisch overleg**. In tegenstelling tot de vier sectorfondsen die expliciet aanhalen tevreden te zijn over de komst van het strategisch overleg, geeft één sectorfonds aan hierin geen meerwaarde te zien.

Ten slotte werden de sectorfondsen in de online enquête gevraagd wat de intersectorale werking van de SERV nog meer zou kunnen doen om de intersectorale samenwerking te ondersteunen. De boodschap die in de antwoorden het duidelijkst naar voor komt, is dat de rol van de intersectorale adviseurs voor de sectorfondsen een duidelijke en belangrijke meerwaarde inhoudt. Er worden wel enkele aandachtspunten geformuleerd:

- ▶ Er wordt gepleit voor **voldoende aandacht voor sectorale eigenheid**. Er moet voldoende aandacht zijn voor de diversiteit tussen sectoren, bijvoorbeeld het verschil tussen een bediende- of arbeiderspopulatie (één sectorfonds). Een ander sectorfonds haalt aan dat een opdeling naar bepaalde subgroepen handiger is voor bepaalde thema's of acties. Eén sectorfonds haalt aan dat er meer zou moeten gedacht worden in clusters.
- ▶ Er wordt gevraagd om **voldoende aandacht te hebben voor de capaciteit van kleinere sectorfondsen**. Zo haalt één sectorfonds aan dat er voor kleine sectorfondsen te veel verschillende werkgroepen zijn waardoor het niet lukt om alles op te volgen. Een ander sectorfonds geeft aan dat het voor een kleine sector een te grote tijdsinvestering is ten opzichte van de return. Dit sectorfonds pleit voor het opzetten van een intersectorale werking voor kleine sectoren en hun specifieke noden. Een ander sectorfonds haalt aan dat de ISA's in sommige acties meer de lead zouden kunnen nemen, zodat de deelname voor sectoren aan die acties meer toegankelijk wordt. In de proces en outcome evaluatie (cf. Deel 2) werd het betrekken van de kleinere sectorfondsen ook reeds als belangrijke uitdaging van de intersectorale werking aangestipt.

- ▶ Een [goede afstemming met het bredere veld](#) wordt ook benoemd. Het gaat dan over afstemming met de accountmanagers van het departement WEWIS over de verwachtingen, maar ook over inhoudelijke afstemming met zowel DWEWIS als DOV over bv. campagnes, agenda's, etc. en over het zoeken van synergiën, bijvoorbeeld rond ESF-oproepen en met gesubsidieerde actoren in het veld zoals diversiteitsconsulenten en loopbaanbegeleiders.
- ▶ Eén sectorfonds stelt dat er best gewerkt wordt aan [identiteit en bijhorende website](#) voor de intersectorale werking.
- ▶ Tot slot pleit één sectorfonds voor meer [systematische monitoring en analyse](#) om de effectieve resultaten van de acties in beeld te brengen en te versterken. Een ander sectorfonds geeft aan dat er nog kansen liggen bij het leren van praktijken in andere landen. Een ander sectorfonds denkt aan het aanbieden van specifieke sectoranalyses en bijbehorende cijfers aan die kunnen toelaten om betere synergiën tussen sectoren te vinden.

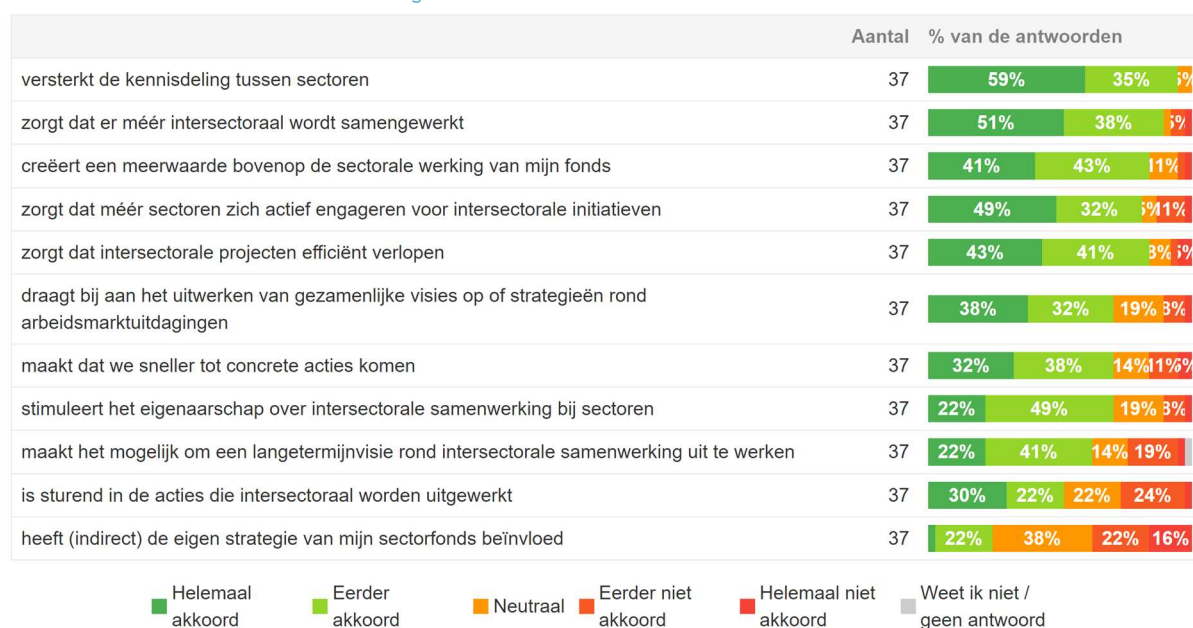
1.4. Impact van de intersectorale werking

Uit de proces en outcome evaluatie (Deel 2) kwam reeds naar voor dat een sterke intersectorale werking kan bijdragen aan een versterking van de sectorfondsen, omdat de intersectorale werking sectoren stimuleert om samen te werken en kennis te delen en hen zo toelaat om meer expertise op te doen, en kan leiden tot meer schaalvoordelen en efficiëntiewinsten, omdat sectoren via samenwerking acties kunnen realiseren die men afzonderlijk niet had kunnen realiseren. De resultaten uit dit evaluatieluik liggen hiermee in lijn. [Figuur 21](#) toont de inschatting van de sectorfondsen over de impact van de intersectorale werking. De impact van de intersectorale werking van de SERV situeert zich volgens de sectorfondsen voornamelijk in het versterken van kennisdeling onder sectoren (94% is helemaal of eerder akkoord) en in het bijdragen aan meer intersectorale samenwerking (89% is helemaal of eerder akkoord). Ook geeft het overgrote merendeel aan dat de intersectorale werking een meerwaarde biedt boven op de sectorale werking van het sectorfonds, ervoor zorgt dat meer sectoren zich engageren voor intersectorale initiatieven en dat intersectorale projecten efficiënt verlopen.

M.b.t. impact op enkele andere vlakken is er meer groeimarge voor de intersectorale werking. Ongeveer 70% van de sectorfondsen is helemaal of eerder akkoord dat de intersectorale werking bijdraagt aan het uitwerken van gezamenlijke visies of strategieën rond arbeidsmarkttuitdagingen, dat er sneller tot concrete acties wordt gekomen en dat er meer eigenaarschap voor intersectorale samenwerking bij de sectoren ontstaat. Ook de mate waarin de intersectorale werking het mogelijk maakt om een langetermijnvisie rond intersectorale samenwerking uit te werken, is de groep sectorfondsen wat meer verdeeld. Iets minder dan 2 op 3 gaat helemaal of eerder akkoord, 1 op drie staat hier neutraal tegenover of is eerder/helemaal niet akkoord. Slechts een beperkt aandeel van de sectorfondsen geeft aan dat de intersectorale werking de eigen strategie van het sectorfonds heeft beïnvloed. Er wordt in het toelichtingsveld geduid dat het nog steeds de sectorale sociale partners zijn die hier de belangrijkste stem in hebben.

In deze vraag werd ook een item opgenomen over de mate waarin de intersectorale werking als sturend wordt ervaren. Deze varieert heel erg tussen de sectorfondsen. Ongeveer de helft vindt dat dit eerder of helemaal wel zo is. Ook in het voorgaande evaluatieluik kwam aan bod dat de intersectorale werking soms als sturend wordt ervaren, mede omdat in de laatste generatie sectorconvenants een resultaatsverbintenis aan intersectorale samenwerking werd gekoppeld. Deze sturing stuit op weerstand. De ISA's hebben de voorbije periode nochtans gewerkt aan een visie op hoe de intersectorale werking samen met de sectorfondsen en meer 'bottom-up' vorm kan krijgen. Het initiëren van het strategisch overleg is hiervan bijvoorbeeld een resultaat. Het zou kunnen dat een aantal van de sectorfondsen deze nieuw uitgewerkte visie en strategie van de intersectorale werking nog beperkt hebben gevoeld en daarom de werking nog als eerder of zeer sturend ervaren.

Figuur 21: Geef aan in welke mate u akkoord bent met onderstaande stellingen over de intersectorale werking van de SERV. De intersectorale werking van de SERV ...



N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

De sectorfondsen konden in een open veld toelichting geven bij hun antwoorden. Hieruit blijkt opnieuw dat de intersectorale werking over het algemeen positief wordt gewaardeerd, vooral omwille van de ondersteunende en verbindende rol die de intersectorale adviseurs opnemen. Er wordt aangehaald dat de werking ervoor zorgt dat sectoren die initieel niet bij elkaar lijken aan te sluiten, elkaar vinden. Een sectorconsulent die 'nieuw' was in het veld geeft aan dat de intersectorale werking een verrijking aan kennis en inzichten betekende, met toegang tot diverse thema's en organisaties die anders moeilijk bereikbaar zouden zijn. De intersectorale werking van de SERV biedt sectorfondsen bovendien autonomie: deelname aan acties is vrijwillig, waardoor sectorale eigenheid behouden blijft, aldus een sectorfonds. Ook gaf men aan dat de intersectorale werking de werklust verlicht, doordat coördinatie en ondersteuning centraal gebeuren. Daarnaast worden concrete gezamenlijke acties vermeld die tot stand zijn gekomen door de intersectorale werking, zoals campagnes rond diversiteit, de Dag van Inclusie, kennismaking met relevante partners, en het ontwikkelen van instrumenten zoals gespreksleidraden en opleidingen.

Tegenover deze positieve ervaringen staan echter ook kritische kanttekeningen. Opnieuw komt de uitdaging m.b.t. het toegankelijk maken van de intersectorale werking voor kleinere sectoren naar voor, alsook de mate waarin de intersectorale werking als een meerwaarde wordt ervaren door sectorfondsen die de eigen sector als erg uniek/specifiek omschrijven. Eén sectorfonds geeft aan dat er te veel tijd naar vergaderingen gaat, ten koste van de tijd die gespendeerd kan worden richting de werkvloeren. Ook wordt opgemerkt dat het enige nadeel kan zijn dat veel 'werk' bij de intersectorale werking blijft, indien geen enkele sector de trekkersrol opneemt.

Ook in de **focusgroep met de betrokkenen bij DWEWIS** werd hun inschatting over de impact van de intersectorale werking bevraagd. Er werd aangehaald dat zij inschatten dat een groot deel van de intersectorale samenwerking zou stilvallen zonder de intersectorale werking van de SERV. Ook heeft men de ervaring dat sectorfondsen bij de eerder gevoelige thema's, of thema's waarvoor het draagvlak nog moet groeien (zoals diversiteit en werkbaar werk), beter betrokken worden doordat er een intersectorale werking rond deze thema's wordt gefaciliteerd. Men haalt aan dat de SERV en de ISA's goed geplaatst zijn om dit draagvlak voor gevoeligere thema's te zoeken bij de sectoren. In de focusgroep werd de impact van de intersectorale werking rond het thema levenslang leren en

competenties, omwille van de overlap die ontstaat met initiatieven die via andere platformen of actoren worden gefaciliteerd en georganiseerd, wel in vraag gesteld. Daarnaast wordt opgemerkt dat de organisatie en initiatieven van de intersectorale werking erg praktisch zijn, aangepast aan de werking van de sectorfondsen, en de ISA's erin lijken te slagen om de werking werkelijk participatief vorm te geven. Uit de evaluatie van de werking van het instrument sectorconvenants kwam naar voor dat de intersectorale werking ook een goede uitwisseling tussen beleid en sectorfondsen faciliteert: via de ISA's heeft het beleid een vlotte ingang tot bij de sectorfondsen om bepaalde thema's of uitdagingen te bespreken. Dit werd bevestigd door het departement WEWIS in de focusgroep. Zij vinden het een meerwaarde dat zij een aanspreekpunt hebben bij de intersectorale adviseurs om het perspectief en ervaringen van de sectoren te bevragen m.b.t. de domeinen waarrond de ISA's werken.

De **intersectorale adviseurs** geven zelf aan dat de intersectorale werking gezorgd heeft voor een meer planmatige en thematische aanpak van intersectorale samenwerking. Ze halen aan er goed in te slagen een evenwicht te vinden tussen de bottom-up betrokkenheid van sectoren en de beleidsdoelstellingen van de overheid. Ook werden de voorbije jaren heel wat intersectorale initiatieven gerealiseerd.

De intersectorale adviseurs hebben een nota opgesteld waarin zij de impact van de intersectorale werking toelichten overheen de jaren 2021-2023³⁰. De belangrijkste overzichten van de outputs van de intersectorale werking die opgenomen zijn in deze nota, worden opgenomen in bijlage B.6.. De lijst is indrukwekkend. Wel lijken deze outputs nog enigszins versnipperd naast elkaar te bestaan. De samenhang van de initiatieven, en op welke manier ze bijdragen aan een bepaalde strategische doelstelling, is niet helder.

Enkele concrete voorbeelden van acties die met facilitering van de intersectorale werking werden gerealiseerd, zijn bv. de podcastreeks 'Werkbaar wint', de 'Dag van Inclusie' en de campagne 'Iedereen kan bijleren' (zie onderstaande box).

Box 12: Voorbeelden van outputs van de intersectorale werking

- ▶ De **podcastreeks 'Werkbaar wint'** is een gezamenlijk initiatief van verschillende sectorfondsen en de SERV, ontwikkeld vanuit het lerend netwerk werkbaar werk. Op basis van eerdere ervaringen en evaluaties werd gekozen om rond vier thema's rond werkbaar werk een podcast te brengen, telkens gevolgd door een workshop voor ondernemingen. De opzet is erop gericht om inspiratie aan te reiken én concrete handvatten te bieden aan bedrijven om met werkbaar werk aan de slag te gaan. De ontwikkeling van de reeks gebeurde in een kleine werkgroep met zes sectoren, die nadien ook instructies gaven aan het bredere lerend netwerk voor verdere verspreiding.
- ▶ De **Dag van Inclusie** is een terugkerend evenement dat sectoroverschrijdend inzet op het stimuleren van inclusieve werkvloeren. De editie van 2024 werd voorbereid in nauwe samenwerking met meer dan 30 sectoren en externe partners zoals Stad Gent, sociale partners en het Steunpunt Inclusief Ondernemen. De inhoudelijke en praktische voorbereiding verliep via drie thematische werkgroepen (inhoud, organisatie en communicatie), met continue terugkoppeling naar het lerend netwerk. De dag bracht ruim 500 deelnemers samen, waarvan de helft uit het bedrijfsleven. Bedrijven deelden best practices in interactieve sessies, er werd een award uitgereikt voor de meest inclusieve onderneming, en een inclusiebeurs vormde het sluitstuk.
- ▶ Met de **campagne 'Iedereen kan bijleren'** willen de sectorfondsen, in samenwerking met de SERV, het brede publiek bewust maken van de opleidingsmogelijkheden binnen hun sector. Via sociale media worden burgers rechtstreeks doorverwezen naar het juiste sectorfonds voor opleidingsadvies. De campagne is opgezet als een laagdrempelig en herhaalbaar initiatief, met beperkte tijdsinvestering per sector maar duidelijke impact: duizenden bezoekers klikken door naar sectorale websites voor meer informatie.

Bron: focusgroep met ISA's

³⁰ Nota 'Overzicht intersectorale impact 2021 – 2023'

In een recente visienota over de intersectorale werking³¹ omschrijft de SERV de meerwaarde van de intersectorale werking als volgt:

- ▶ “Een sterkere focus op de beleidsdoelstellingen. De intersectorale werking daagt sectoren uit om samen te werken rond de beleidsdoelstellingen. Door samen te werken kunnen we de lat hoog leggen en de rol van de sectorfondsen verbreden.” Deze meerwaarde werd bevestigd in de evaluatie: de intersectorale werking kan het draagvlak voor ‘gevoeligere thema’s’ en beleidsdoelstellingen zoals ‘inclusie en diversiteit’ versterken.
- ▶ “Efficiëntiewinsten. Door intersectorale samenwerking vermijden we versnippering in sectorale acties en bundelen we mensen en middelen in een breed intersectoraal partnerschap met de overheid. Zo zetten we een extra hefboom op het cofinancieringsmechanisme van de sectorconvenants.” Deze meerwaarde werd in de evaluatie vooral vastgesteld met betrekking tot de schaalvoordelen en kostenefficiëntie die gerealiseerd worden door gezamenlijk initiatieven op te zetten (cf. Deel 2). De intersectorale werking draagt vanzelfsprekend ook bij aan het tegengaan van de versnippering in sectorale acties, maar wellicht kan hier nog wat verder in gegaan worden door gemeenschappelijke visie-opbouw rond bepaalde doelstellingen sterker te stimuleren en faciliteren.
- ▶ “Meer impact op het arbeidsmarktbeleid. Krachtenbundeling maakt meer initiatieven met een breder bereik mogelijk. Door samen te werken is de impact en de kwaliteit ook veel sterker.” Uiteraard zorgen gezamenlijke initiatieven voor een groter bereik van werkgevers en werknemers dan een individueel initiatief. Door de kennisdeling kunnen de sectorfondsen ook de eigen aanpak versterken.
- ▶ “Effectieve aanpak sectoroverstijgende arbeidsmarkttuitdagingen. Gezamenlijke aanpak stimuleert sectoroverstijgende, innovatieve en duurzame oplossingen.” Dit potentieel is aanwezig, maar wordt op dit moment nog beperkt vastgesteld in de praktijk. De intersectorale initiatieven die werden uitgewerkt, lijken weinig samenhang te vertonen of opgehangen te zijn aan een bredere intersectorale strategie, die wel nodig is om tot innovatieve en duurzame oplossingen voor arbeidsmarkttuitdagingen te komen.
- ▶ “Complementariteit met andere arbeidsmarktactoren vergroten. Intersectoraal samenwerken bevordert de connectie met andere arbeidsmarktactoren (zoals bv lokale besturen in functie van activering). De gezamenlijke aanpak zorgt voor een uniform verhaal en een centraal aanspreekpunt voor intermediairs. Het brengt ook een breder beeld aan de intermediairs over welke differentiatie aan sectoren en sectorfondsen er bestaan.” Dit is een belangrijke meerwaarde van de intersectorale werking die ook wordt vastgesteld in de praktijk.
- ▶ “Versterking sectoraal beleid. Sectorfondsen leren uit elkaars ervaringen, vormen een klankbord voor elkaar en kunnen op die manier met meer ervaring en expertise nieuwe gedeelde initiatieven aanvangen.” Deze sterkte van de intersectorale werking wordt gerealiseerd.
- ▶ “Innovatie lab. Door de multisectoriële benadering van eenzelfde uitdaging trekken sectorfondsen elkaar vooruit en stuwen elkaar verder in het ‘durven’ uitwerken van oplossingen dan wanneer apart gewerkt zou worden.” De intersectorale werking draagt wel bij aan een verhoogd draagvlak voor complexere thema’s, door goede praktijken van andere sectoren in de kijker te zetten. Ook daagt het sectorfondsen uit om buiten de eigen “gekende recepten” te durven stappen. Een echt “innovatie lab” lijkt de werking nog niet te zijn (en is ook niet evident in het relatief strakke kader van de sectorconvenants, cf. Deel 2).

Het is belangrijk om op te merken dat de werking van de intersectorale adviseurs nog relatief ‘jong’ is. De ISA’s hebben de visie en strategie van de intersectorale werking sinds hun opstart in 2021 geleidelijk uitgebouwd en verbeterd op basis van de ervaringen in het faciliteren van intersectorale samenwerking en de noden en uitdagingen die werden vastgesteld.

³¹ ‘Visienota intersectorale werking’ (2025)

1.5. Verhouding ISA's van SERV en accountmanagers van DWEWIS

In de proces en outcome evaluatie werden enkele bedenkingen gecapteerd over aan de ene kant de uitwisseling/communicatie tussen de accountmanagers en de ISA's en aan de andere kant de rolafbakening. De accountmanagers gaven aan dat ze beperkt zicht hebben op de intersectorale werking en dat het moeilijk is om de acties die worden genomen in kader van deze werking, te beoordelen. Ook sectoren merken dat de coördinatie tussen beide partijen niet optimaal is: de verwachtingen uit beide hoeken vragen te veel tijd van de sectorconsulenten. De rolverdeling tussen beiden (wie voor wat verantwoordelijk is) blijkt voor de meeste sectorfondsen toch erg helder. Het overgrote merendeel geeft in de enquête aan dat de rollen duidelijk en complementair zijn (cf. [Figuur 22](#)). De enkele sectorfondsen die hiervan niet overtuigd zijn, geven in de open antwoordvelden aan dat de accountmanagers en intersectorale adviseurs meer met elkaar zouden kunnen afstemmen.

Figuur 22: De rolverdeling tussen intersectorale adviseurs en accountmanagers is ...



N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

De rolafbakening tussen accountmanagers en ISA's is ook gegroeid doorheen de jaren waarin de ISA's actief zijn. Intussen lijkt de rolafbakening erg helder voor de betrokkenen. Waarbij de accountmanagers de sectoren eerder individueel coachen en opvolgen, zetten de ISA's zich in om sectoren te verbinden en inspireren en te onderzoeken welke acties intersectoraal aangepakt kunnen worden. Deze rolafbakening wordt verder uitgewerkt in een visienota die SERV heeft opgemaakt. Onderstaande box beschrijft hoe de rolafbakening er volgens die visie uit zou zien.

Box 13: Visie op de rolverdeling tussen ISA's en accountmanagers vanuit SERV

“De intersectorale adviseurs van de SERV zijn experts in het uitbouwen van samenwerkingsverbanden en partnerschappen tussen sectoren, de overheid en externe partners. De intersectorale adviseurs trekken vanuit deze neutrale rol de intersectorale samenwerking en stimuleren een gelijkwaardig engagement van alle partners. De partnerschapscyclus die we hierbij doorlopen loopt idealiter gelijk met de sectorconvenantcyclus, maar wordt ook ingezet bij de ondersteuning van oproepen van Europa WSE. De intersectorale adviseurs faciliteren en coördineren de uitvoering van de intersectorale projecten die in dit kader opgezet worden. De intersectorale werking vormt hierbij een aanspreekpunt voor externe arbeidsmarktactoren.

De afdeling duaal leren en sectoren van het departement WEWIS speelt een cruciale rol in het mobiliseren van sectoren om bij te dragen aan de intersectorale projecten. Ze sturen de koppeling met de beleidsdoelstellingen bij waar nodig en bewaken de resultaatsgerichtheid en het ambitieniveau van het intersectorale beleid. De accountmedewerkers zijn experten op sectoraal niveau en voeden de intersectorale samenwerking vanuit het aandragen van goede praktijken die kunnen worden opgeschaald. De afdeling bewaakt dat sectoren bijdragen volgens de afspraken van het intersectorale projectvoorstel.”

Bron: Visienota intersectorale werking (2025)

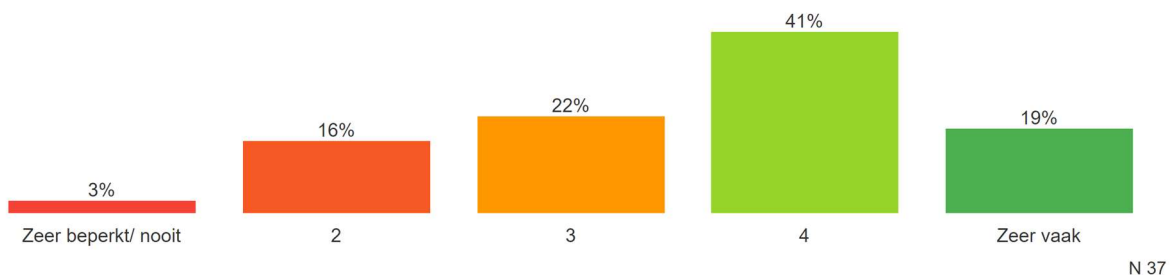
2 / Intersectorale samenwerking

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de mate waarin sectorfondsen samenwerken en via welke kanalen of platformen dit gebeurt.

2.1. Deelname aan intersectorale samenwerkingen

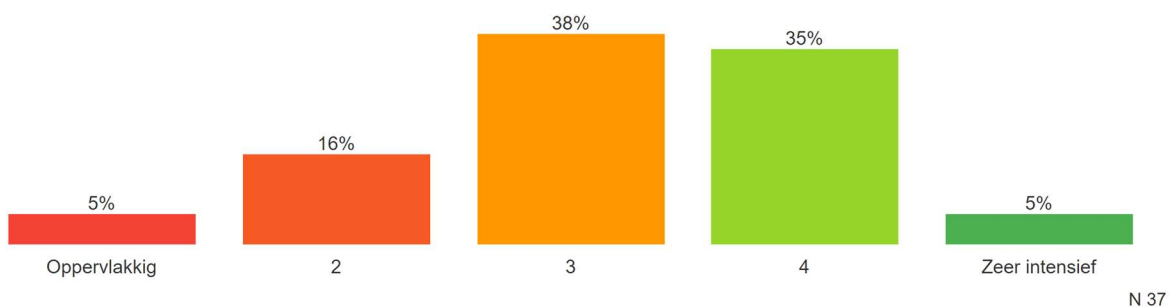
Zoals onderstaande figuren tonen, is de mate waarin sectorfondsen met andere sectoren samenwerken, wat verdeeld. Ongeveer 60% geeft aan (zeer) vaak samen te werken, de overige sectorfondsen schatten de frequentie lager in. De intensiteit van de samenwerking wordt door de meeste sectorfondsen matig tot eerder intensief ingeschat. Slechts een kleine minderheid noemt de samenwerking zeer intensief. Ook uit de gesprekken blijkt dat sommige sectorfondsen elkaar gemakkelijker vinden en zo meer frequente samenwerkingen hebben met andere sectoren. Zo bestaat er bijvoorbeeld de 'cluster transport en logistiek', bestaande uit verschillende sectoren gesitueerd rond logistiek, vervoer en handel die op eigen initiatief een structurele samenwerking hebben.

Figuur 23: Hoe schat u de frequentie waarmee uw sectorfonds samenwerkt met andere sectoren in?



Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Figuur 24: Hoe schat u de intensiteit waarmee uw sectorfonds samenwerkt met andere sectoren in?



Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

2.2. Drijfveren om intersectoraal samen te werken

Figuur 25 toont de drijfveren van sectorfondsen om intersectoraal samen te werken. Het valt op dat sectorfondsen voornamelijk gemotiveerd lijken om intersectoraal samen te werken indien dit een *inhoudelijke* versterking betekent, op vlak van expertise, kennisuitwisseling of impact. Zoals onderstaande figuur toont, zijn de belangrijkste drijfveren voor sectorfondsen om onderling samen te werken de mogelijkheid om expertise te

bundelen, om uitwisseling, leren en inspiratie te realiseren, en om meer of grotere impact te genereren. Pas daarna volgt de mogelijkheid om kosten te delen of om een groter bereik van werkgevers en/of werknemers te realiseren, die wel nog steeds door meer dan de helft van de sectorfondsen aangeduid worden als een motivatie om samen te werken.

Figuur 25: Wat zijn de belangrijkste redenen voor uw sectorfonds om samen te werken met andere sectorfonds(en)? (meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werden 'Veel van onze werkgevers zitten in verschillende PC's en kunnen dus ook gebruik maken van collega-sectorfondsen. Een gestroomlijnde aanpak is dan ook in ieders belang', 'opleiding van uitzendkrachten via de sectorfondsen van de klant-gebruiker', 'efficiënter beheer van eigen personeelscapaciteit', 'Wij hebben een intersectorale werking KMO en micro-ondernemingen bereiken met 6 sectoren. We organiseren een lezing, een oefenmoment, uitwisseling, ... een fantastische samenwerking!' en 'samen activiteiten opzetten' vermeld.

2.3. Kanalen voor intersectorale samenwerking

De sectorfondsen werken niet alleen samen in kader van de intersectorale werking van de SERV, maar ook daarbuiten. In de casestudie en in de werksessie met de klankbordgroep in de proces en outcome evaluatie (Deel 2) werd benadrukt dat ook deze vormen van samenwerking heel waardevol zijn, en dat de intersectorale daarom ondersteunend van aard moet zijn, gezien een te sturende werking het bredere systeem van samenwerking tussen sectoren zou verstoren. Toch blijkt uit de enquête dat de intersectorale werking een belangrijk kanaal is voor samenwerking tussen sectorfondsen. In de enquête werden de sectorfondsen gevraagd om een inschatting te maken van het aandeel van de intersectorale samenwerking dat binnen en buiten de intersectorale werking van de SERV gebeurt. De gemiddelde verhouding over de sectorfondsen heen bleek 55% in kader van intersectorale werking vs. 45% buiten de intersectorale werking.

Figuur 26: Gemiddeld aandeel van de intersectorale initiatieven die in en buiten het kader van de intersectorale werking van de SERV worden genomen (waarbij de aandelen optellen tot 100%)



N 27

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

De belangrijkste andere kanalen voor sectorfondsen om samen te werken, zijn projectoproepen, ad hoc samenwerking op eigen initiatief van de betrokken sectorfondsen, en de sectorale partnerschappen i.k.v. duaal leren (cf. [Figuur 27](#)).

[Figuur 27](#): Naast de sectorconvenants en de intersectorale werking van de SERV, wat zijn andere kanalen, platformen of contexten voor intersectorale samenwerking voor uw sectorfondsen?

	Aantal	% van de antwoorden	%
Projectoproepen (ESF, EFRO, WEWIS, VDAB, FOD WASO, ...)	20		74%
Ad hoc samenwerking op eigen initiatief van de betrokken sectoren	19		70%
Sectorale partnerschappen i.k.v. duaal leren	10		37%
Structurele samenwerking via intersectorale fondsen (bv. zoals bij VIVO het geval is)	4		15%
Speerpuntclusters VLAIO	3		11%
Het oprichten van duurzame samenwerkingsverbanden zoals bv. het industrieforum	3		11%
Andere, nl.	3		11%
Geen enkele, wij werken niet samen of werken enkel samen in kader van de intersectorale werking van de SERV of in kader van de sectorconvenants	0		

N 27

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werden 'openbare aanbestedingen', 'KMO bereiken met 6 andere sectoren' en 'opleidingen' vermeld

Opvallend is dat de tevredenheid over de andere samenwerkingskanalen (m.n. andere dan de intersectorale werking) het minst groot is bij het belangrijkste andere kanaal, nl. projectoproepen (cf. [Figuur 28](#)). In het open toelichtingsveld onder deze vraag werden enkele bemerkingen gegeven over ESF-oproepen. Er wordt aangegeven dat de sectorfondsen interessante partners zijn om te betrekken bij ESF-projecten (gezien zij beschikken over een sterk paritair draagvlak, vlot cofinanciering kunnen voorzien, en een betere toegang tot Kmo's en kansengroepen hebben dan de overheid zelf, in staat zijn om bedrijven en organisaties in hun sector administratief te ontzorgen, wat de implementatie van projecten vergemakkelijkt), maar dat er vergeleken met het vroegere ESF-programma, minder geschikte oproepen zijn voor sectorale actoren. Ook wordt aangehaald dat er meer flexibiliteit nodig is om partnerschappen op te zetten i.k.v. ESF-projecten en worden de administratief-technische regels bij ESF als drempel ervaren.

De tevredenheid scoort wel erg goed bij ad hoc samenwerking op eigen initiatief en de sectorale partnerschappen i.k.v. duaal leren.

Figuur 28: Hoe tevreden bent u over elk van onderstaande kanalen, platformen of contexten om intersectoraal samen te werken?



N 26

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

In het open toelichtingsveld werd de samenwerking in de cluster 'Transport en Logistiek' vermeld

2.4. Succesfactoren voor intersectorale samenwerking

In de enquête werden de belangrijkste succesfactoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking bevraagd (zie [Figuur 29](#)). Een **geëngageerde trekker** werd als de meest belangrijke factor voor een geslaagde samenwerking benoemd. Daarnaast blijken ook **vertrouwen** tussen de deelnemende sectoren en voldoende **financiële middelen** om het gezamenlijk initiatief mogelijk te maken belangrijke succesfactoren voor een goede samenwerking.

Figuur 29: Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die bijdragen aan de slaagkansen van intersectorale samenwerking? (maximum 3 antwoorden)



N 36

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl...' werd 'Rekening houden met kleine sectoren met 1 of 2 sectorconsulenten' vermeld

Na deze gesloten vraag werd opnieuw een open vraag gesteld, nl. welke cruciale succesfactoren of knelpunten in het verleden al een rol hebben gespeeld in het al dan niet succesvol uitpakken van de intersectorale samenwerking (al dan niet in kader van de intersectorale werking van de SERV). De volgende succesfactoren werden gedistilleerd uit de antwoorden van de sectorfondsen:

- ▶ **Een heldere structuur en begeleiding.** Sectorfondsen geven aan dat de aanwezigheid van een professionele en neutrale trekker (zoals de ISA's) cruciaal is. Er is nood aan een trekker die de samenwerking kan faciliteren, opvolgen en structureren. Een sectorfonds stelt dat er zonder een duidelijke trekker vaak geen uitkomst is. De rol van de ISA's wordt meermaals aangehaald als succesfactor. De ISA's worden gewaardeerd omwille van de coördinerende rol en hun vermogen om open en constructieve samenwerking tussen sectoren mogelijk te maken. Sectorfondsen vermelden daarnaast het belang van een goede governancestructuur en goede communicatie als randvoorwaarden voor het succes.
- ▶ **Gedeelde visie, doelen en praktische meerwaarde.** Een gemeenschappelijke doelstelling wordt erg vaak vermeld. Succesvolle initiatieven vertrekken vanuit een gemeenschappelijk doel of probleemstelling. Het format van de samenwerking en de tijdinvestering die nodig is voor een initiatief moeten aansluiten bij de noden van de sectoren. Belangrijk is dat het initiatief een duidelijke meerwaarde biedt voor alle betrokken partijen. Ook een gedeeld gevoel van eigenaarschap bij de intersectorale initiatieven wordt vermeld. Een sectorfonds haalt aan dat het een goede zaak is dat sectoren zelf mee aan het stuur van de intersectorale werking zitten.
- ▶ **Vertrouwen en samenwerking.** Cruciaal is een zekere mate van wederzijds vertrouwen, respect voor elkaars eigenheid en de bereidheid om kennis open te delen, zonder eigenbelang. Een eerlijke kostenverdeling en waardevolle input van diverse partners zorgen voor een sterke basis, aldus een sectorfonds. Onheldere afspraken over kosten, mandaten of verwachtingen kunnen tot frustraties leiden.

Een uitdaging blijft dat niet elk thema in elke sector even breed wordt gedragen. Er wordt op gewezen dat intersectorale samenwerking geen verplichtend karakter mag hebben. Te weinig inspraak of top-down opgelegde initiatieven werken demotiverend. Initiatieven die onvoldoende zijn afgestemd op sectorale eigenheden maken implementatie moeilijk.
- ▶ **Financiële ondersteuning.** Extra financiële ondersteuning helpt bij het opzetten van nieuwe intersectorale initiatieven. Ook de ISA's gaven in de focusgroep aan dat er rekening gehouden moet worden met de coördinatiekosten die intersectorale samenwerking inhoudt.
- ▶ **Lage administratieve drempels.** Te zware administratie en complexe regelgeving (bv. bij ESF-oproepen) belemmeren deelname. Het opmaken van intersectorale projectaanvragen zijn tijdsintensief, en leiden niet altijd tot effectieve projecten.
- ▶ **Voldoende evenwicht tussen sectoren.** Kleinere sectoren voelen zich soms overtroefd door grotere spelers of ervaren dat initiatieven niet afgestemd zijn op hun realiteit. Beperkte personeelscapaciteit maakt dat hun sectorconsulenten slechts beperkt inzetbaar zijn voor intersectorale initiatieven, waardoor zij hun sectorale eigenheid onvoldoende kunnen inbrengen in de intersectorale werking. Een klein sectorfonds ervaart dat de tijdinvestering die dan gevraagd wordt, niet altijd in verhouding staat tot de concrete meerwaarde die het oplevert.

3 / Vooruitblik op intersectorale samenwerking in de toekomst

Tot slot werd in de online bevraging vooruitgeblkt op de intersectorale samenwerking in de toekomst.

3.1. Thema's voor intersectorale samenwerking

Er werd gevraagd rond welke **thema's** men inschat dat intersectorale samenwerking de komende 10 jaar het meest relevant zal zijn (zie [Figuur 30](#)). Opvallend is dat de thema's waarrond de intersectorale werking momenteel georganiseerd is, ook de thema's zijn waarrond de sectorfondsen zelf aangeven dat intersectorale samenwerking in de komende 10 jaar het meest relevant zal zijn. 'Werkbaar werk' en 'Inclusie en diversiteit' worden door ongeveer 80% van de sectorfondsen aangeduid als relevante 'intersectorale' thema's. Uit de evaluatie van de werking van de sectorconvenants kwam ook naar voor dat dit thema's zijn waarrond de sectorfondsen nog iets meer "zoekend" in zijn. Intersectoraal uitwisselen, kennis delen en visie opbouwen is bij dergelijke thema's een grotere meerwaarde voor de sectorfondsen. Ook de betrokkenen bij het departement erkenden in de focusgroep de meerwaarde van de ISA's bij het versterken van het draagvlak voor thema's die gevoeliger liggen bij de sectoren. Gezien de medewerkers van WEWIS ervaren dat de ISA's vanuit de SERV dichter staan bij de sectoren dan zij zelf, kunnen zij hier een belangrijke rol spelen.

De sectorfondsen lijken echter minder overtuigd van de relevantie van intersectorale samenwerking rond de andere arbeidsmarktthema's. Levenslang leren en competentiebeleid wordt door minder dan de helft van de sectorfondsen aangeduid in hun top 5 prioritaire thema's.

Figuur 30: Rond welke van onderstaande thema's zal intersectorale samenwerking voor uw sector in de komende 10 jaar het meest relevant zijn? (max. 5)

	Aantal	% van de antwoorden	%
Werkbaar werk	30		81%
Inclusie en diversiteit	29		78%
Levenslang leren en competentiebeleid	17		46%
Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt	15		41%
Activering van kwetsbare doelgroepen	14		38%
Instroom	13		35%
Digitalisering	11		30%
Re-integratie na langdurige afwezigheid	10		27%
Bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt	10		27%
Duurzaamheid / groene transitie	8		22%
Loopbaanbeleid	6		16%
Innovatieve arbeidsorganisatie	5		14%
Productiviteit	1		3%
Andere, nl. ...	1		3%

N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'toekomstvisie van de beroepen: welke worden bedreigd en hoe deze opvangen op vlak van nieuw aan te leren kennis, vaardigheden' vermeld.

In de antwoorden die werden meegegeven in het open toelichtingsveld duiken een aantal uitdagingen op die door de sectorfondsen als prioritair zien in de komende 10 jaar: de krappe arbeidsmarkt, de vergrijzing van het personeelsbestand, het aantrekken van nieuwe doelgroepen, en het omgaan met technologische veranderingen zoals zelfrijdende voertuigen of digitale tools op de werkvloer, inclusie en diversiteit en het tegengaan van discriminatie, het bevorderen van re-integratie, het stimuleren van loopbaanontwikkeling voor kwetsbare groepen en werkbaar werk. Verschillende van deze thema's worden in de toelichtingen van de sectorfondsen omschreven als erg relevant voor intersectorale samenwerking. Er wordt aangehaald dat bepaalde van deze maatschappelijke uitdagingen – zoals inclusie, diversiteit, duurzaamheid, digitalisering, levenslang leren, werkbaar werk – zich niet beperken tot de grenzen van één sector. Zo is een sectorfonds overtuigd dat een aantal thema's (inclusie en diversiteit, het bestrijden van discriminatie, werkbaar werk, instroom, activeren van kwetsbare doelgroepen) intersectoraal aangepakt moeten worden omdat het eerder brede maatschappelijke uitdagingen zijn. Ook thema's waarin men als sector individueel weinig impact kan realiseren, zijn volgens de sectorfondsen belangrijke thema's om intersectoraal rond samen te werken. Tegelijk blijft het belangrijk om de eigen context, noden en verantwoordelijkheden helder af te bakenen om zinvolle samenwerking te garanderen, zoals een aantal sectorfondsen aanhalen.

“Net de 'moeilijkere' thema's hebben baat bij intersectorale samenwerking. Alleen zal het voor die thema's echt niet lukken. Daar is een neutrale en betrouwbare partner (facilitator en/of trekker) voor nodig.”

“De meest relevante thema's zijn die welke momenteel sterk leven en waarbij onze sectorspecifieke impact beperkt is. Door intersectorale samenwerking vergroten we onze slagkracht en versterken we het draagvlak, waardoor we samen effectiever kunnen handelen.”

Toch benadrukken de sectorfondsen ook dat intersectorale samenwerking niet voor alle thema's vanzelfsprekend of wenselijk is. Intersectorale initiatieven kunnen volgens een sectorfonds in de enquête een ondersteunende rol spelen, maar mogen nooit een doel op zich worden. Sommige uitdagingen, zoals instroom en aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, worden door sommige sectorfondsen als sterk sectorgebonden omschreven en vragen eerder om een sectorspecifieke benadering. Ook schrijft een sectorfonds dat federaal georganiseerd is dat sommige thema's door het sectorfonds 'federaal' opgenomen worden, en het daarom minder evident is om daar op Vlaams niveau rond te gaan samenwerken.

“Onze focus ligt op sectorale initiatieven die direct inspelen op de realiteit van onze beroepsgroep en die concrete, toepasbare resultaten opleveren. We geloven dat een gerichte aanpak, afgestemd op onze eigenheid, effectiever is dan een brede, intersectorale benadering die niet altijd aansluit bij onze praktijk. Om duurzame verbeteringen te realiseren, geven we de voorkeur aan initiatieven die vertrekken vanuit de sector zelf, met aandacht voor de uitdagingen en behoeften van onze werkgevers en werknemers.”

3.2. Kanalen of platformen voor intersectorale samenwerking

Niet alleen de thema's waarrond men in de toekomst verwacht samen te zullen werken, maar ook de gewenste kanalen of platformen die intersectorale samenwerking ondersteunen, werden in de enquête bevraagd. Het beleidsinstrument sectorconvenants wordt door de sectorfondsen als het belangrijkste kanaal benoemd om intersectorale samenwerking in de komende 10 jaar mogelijk te maken: 89% vindt dat intersectorale samenwerking het best ondersteund wordt door de intersectorale werking van de SERV en 57% vindt intersectorale acties opgenomen in de sectorconvenants een goede context om intersectorale samenwerking

mogelijk te maken. In het open toelichtingsveld werd vermeld dat de intersectorale werking van de SERV een meerwaarde biedt voor intersectorale samenwerking omdat er op die manier duidelijker een sterke trekker optreedt die de samenwerking ondersteunt.

Daarnaast is ook ad hoc samenwerking op eigen initiatief van de betrokken sectoren een populaire piste: 73% vindt dit een goede context voor intersectorale samenwerking. In de evaluatie van de werking van de sectorconvenants (cf. Deel 2) werd het belang hiervan door een aantal sectorfondsen onderstreept: de sectorfondsen vinden elkaar ook zonder 'sturing' door beleid. Deze vorm van samenwerking biedt logischerwijs de meeste vrijheid aan de betrokken sectoren, die voor de sectorfondsen erg belangrijk is. Er wordt aangehaald dat samenwerking tussen sectoren idealiter organisch en van onderuit groeit.

41% ziet projectoproepen als goede kanalen voor toekomstige intersectorale samenwerking. Intersectorale convenants worden door slechts 24% van de sectorfondsen als een goede piste voor verdere ondersteuning van intersectorale samenwerking aangeduid. In de evaluatie van de werking van de sectorconvenants (cf. Deel 2) is deze piste ook aan bod gekomen. Een aantal sectorfondsen gaven aan dat zij wat aarzelend zijn t.a.v. intersectorale convenants, omdat zij vrezen dat de samenwerking dan in een te strak kader wordt geduwd. Ook in de enquête wordt deze bezorgdheid in het toelichtingsveld een aantal keer aangehaald.

"Binnen onze sector zien we geen meerwaarde in intersectorale convenants. Hoewel samenwerking tussen sectoren in bepaalde contexten nuttig kan zijn, ervaren wij deze convenants als te dwingend en onvoldoende afgestemd op de specifieke noden van onze sector."

Daartegenover wordt door één sectorfonds aangehaald dat zij een intersectoraal convenant wel een interessante denkpiste vinden, die duidelijkheid zou kunnen scheppen over alle intersectorale acties en het aandeel van elk van de sectorfondsen.

Figuur 31: Via welke kanalen, platformen of contexten zou intersectorale samenwerking in de komende 10 jaar het best ondersteund worden?

	Aantal	% van de antwoorden	%
De intersectorale werking van de SERV ikv de (inter)sectorconvenants	33		89%
Ad hoc samenwerking op eigen initiatief van de betrokken sectoren	27		73%
Intersectorale acties opgenomen in de sectorconvenants	21		57%
Projectoproepen (ESF, EFRO, WEWIS, VDAB, FOD WASO, ...)	15		41%
Intersectorale convenants	9		24%
Sectorale partnerschappen ikv duaal leren	7		19%
Het oprichten van duurzame samenwerkingsverbanden zoals bv. het industrieforum	5		14%
Speerpuntclusters VLAIO	2		5%
Structurele samenwerking via intersectorale fondsen (bv. zoals bij VIVO het geval is)	2		5%
Andere, nl. ...	0		

N 37

Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Tot slot wordt door een sectorfonds benadrukt dat de context sterk verschilt tussen fondsen. Kleinere of jonge sectorfondsen – zeker in sectoren met zeer uiteenlopende functies – ondervinden soms moeilijkheden om op meerdere fronten tegelijk actief te zijn. De mate waarin zij kunnen deelnemen aan intersectorale acties of projectoproepen hangt dan ook sterk af van het beschikbare kader, de modaliteiten en de mate waarin de samenwerking aangepast is aan hun context.

Door een sectorfonds wordt gepleit voor financiering om meer innovatie en creativiteit te bewerkstelligen. Ook de intersectorale adviseurs pleiten in de focusgroep voor het belang aan voldoende regelluwe proeftuinkaders. Dergelijke kaders bieden de sectoren de mogelijkheid om op een experimentele manier te werken. Dit creëert ruimte om nieuwe methodieken of werkingsvormen uit te proberen. Volgens de intersectorale adviseurs is deze experimenteerruimte essentieel om innovatieve praktijken te ontwikkelen.

3.3. Eigen ambities t.a.v. intersectorale samenwerking

Tot slot werden de sectorfondsen gevraagd welke initiatieven zij zelf kunnen of zullen nemen om intersectorale samenwerking in de toekomst te versterken. Sectorfondsen tonen een duidelijke bereidheid om te blijven investeren in intersectorale samenwerking, mits deze op een constructieve, realistische en sectorgerichte manier wordt georganiseerd. Veel sectorfondsen benadrukken hun blijvend engagement binnen bestaande structuren, zoals de intersectorale werking van de SERV en bestaande clusterwerkingen, en geven aan actief deel te nemen aan overlegmomenten, gezamenlijke acties en strategische initiatieven. Er wordt belang gehecht aan het delen van positieve ervaringen en expertise met andere sectorfondsen. Enkele sectorfondsen geven aan regelmatig een trekkersrol op te nemen bij initiatieven waarover zij veel kennis of interesse hebben, en trachten proactief nieuwe samenwerkingen te verkennen, onder meer via netwerking, strategische overleggen en het actief opvolgen van oproepen en platformen zoals het sectorconsulentenplatform. Sommige sectorfondsen nemen ook initiatief om andere, gelijkaardige sectoren te betrekken of te stimuleren om sectorconvenants op te starten, om zo de intersectorale samenwerking te verruimen. Samenwerking wordt als een middel gezien om de eigen werking te versterken en tegelijk bij te dragen aan een breder draagvlak over de sectoren heen.

Voor kleinere sectorfondsen biedt intersectorale samenwerking een duidelijke meerwaarde, onder meer door kosten te delen, meer mensen te bereiken en kennis uit te wisselen. Wel geven zij aan steeds keuzes te moeten maken in functie van hun capaciteit. Sectoren engageren zich dan ook in de mate van het mogelijke, waarbij het belangrijk blijft om voldoende ruimte te laten voor vrijwillige en flexibele deelname.

Intersectorale samenwerking moet volgens velen wel ondersteunend blijven aan de eigen sectorale werking, en mag niet als verplichting worden opgelegd. Wanneer er raakvlakken zijn met andere sectoren, staan fondsen open voor samenwerking, op voorwaarde dat die vertrekt vanuit de reële noden van de sector en vertrouwen en gelijkwaardigheid centraal staan.

4 / Conclusies

Op basis van de inzichten uit de evaluatie van de intersectorale (samen)werking, formuleren we enkele conclusies.

4.1. Conclusies m.b.t. de intersectorale werking

ER IS EEN GROTE APPRECIATIE VOOR DE INTERSECTORALE WERKING VAN DE SERV

De intersectorale werking van de SERV wordt over het algemeen heel erg geapprecieerd door de sectorfondsen. De deelname aan en de tevredenheid over de activiteiten van de intersectorale werking is hoog. Men is tevreden over de ondersteuning, de duidelijke communicatie en opvolging, het structureren van het overleg tussen de sectorfondsen, het opnemen van de trekkende rol, de verbindende rol die de ISA's opnemen tussen de diverse sectoren, en hun expertise en professionaliteit. De ISA's worden gezien als goed geplaatst om samenwerking te faciliteren, omdat zij door de sectorfondsen als 'neutraal' (balans werkgevers- en werknemerszijde & sectoroverschrijdend) en als 'nabij' worden gezien (meer dan de medewerkers van DWEWIS).

Ook de medewerkers van DWEWIS appreciëren de intersectorale werking. Ze halen aan dat heel wat intersectorale initiatieven in kader van de sectorconvenants zouden wegvallen zonder de intersectorale werking en zien de ISA's als goed geplaatst om het draagvlak voor beleidsdoelstellingen bij de sectoren te versterken. Wel geeft men aan dat de meerwaarde varieert overheen de thema's van de intersectorale werking: bij het thema levenslang leren en competenties wordt die minder gezien. Tot slot wordt er via de ISA-werking een goede brug gebouwd tussen beleid en sectorfondsen: er is een duidelijk aanspreekpunt voor het departement WEWIS om het overleg tussen beleid & sectoren te faciliteren en ervaringen vanuit de sectoren te capteren. Ook voor andere betrokken actoren in het veld is er een duidelijker aanspreekpunt voor de groep sectorfondsen.

AANDACHTSPUNTEN ZIJN STROOMLIJNING IN DE GROTE HOEEVEELHEID OVERLEGPLATFORMEN EN -MOMENTEN, HET EIGENAARSCHAP VAN DE SECTORFONDSEN, EN DE TOEGANKELIJKHEID VOOR KLEINE SECTORFONDSEN

Hoewel de reacties over de werking van de intersectorale adviseurs overwegend positief zijn, worden volgende kritische punten aangehaald:

- Belangrijkste aandachtspunt bij de intersectorale werking is om structuur, transparantie en stroomlijning te brengen in de grote hoeveelheid aan vergaderingen en overlegplatformen. Er is de laatste maanden wel een erg duidelijke overlegstructuur uitgewerkt. De hoeveelheid vergaderingen waaraan sectorfondsen kunnen deelnemen, blijft groot. Er lijkt voornamelijk meer stroomlijning mogelijk in de diverse platformen binnen het domein levenslang leren en competenties. Ook is het een aandachtspunt om voorbij het vergaderen, voldoende snel tot concrete acties over te gaan. Ook op dit vlak zijn belangrijke stappen gezet in de visie en strategie van de ISA's, door de 'partnerschapscyclus'³² als methodiek te hanteren.
- Ook leeft de vraag om de intersectorale werking voldoende bottom-up te organiseren. De sectorfondsen bieden veel weerstand tegen te veel sturing in hun intersectorale samenwerking. Ook op dit vlak zijn belangrijke stappen gezet. De nieuwe overlegstructuur voorziet een 'strategisch overleg' en een 'klankbordgroep' waarin de directeurs van de sectorfondsen mee de richting van de intersectorale werking kunnen uitstippelen. Op deze manier kan de gezamenlijke visie-opbouw rond intersectorale samenwerking en het eigenaarschap van de sectorfondsen over de intersectorale samenwerking nog verder versterkt worden.

³² Zie visienota intersectorale werking 2025

- Intersectorale samenwerking is voor kleine sectorfondsen niet evident om bovenop de eigen engagementen in het sectorconvenant te nemen. Het is en blijft zoeken om de intersectorale werking voldoende toegankelijk te maken voor kleine sectorfondsen met beperkte capaciteit.

DE IMPACT VAN DE INTERSECTORALE WERKING SITUEERT ZICH BIJ MEER KENNISDELING EN MEER INTERSECTORALE SAMENWERKING, MINDER STERK BIJ HET BOUWEN AAN EEN GEZAMENLIJKE VISIE EN STRATEGIE

De intersectorale werking van de SERV zorgt volgens de sectorfondsen voor meer kennisdeling. De uitwisseling maakt dat sectorfondsen elkaar wederzijds kunnen versterken. Daarnaast zorgt de intersectorale werking voor meer (en meer efficiënte) intersectorale samenwerking. Wel kan het een uitdaging zijn om het effectieve 'werk' voldoende onder de sectorfondsen zelf te verdelen (en niet te veel bij de ISA's zelf te laten). Niet voor alle initiatieven wordt een trekkersrol door een sectorfonds opgenomen.

Wat de intersectorale werking nog sterker zou kunnen doen, is het opbouwen van gezamenlijke visies en strategieën rond arbeidsmarktuiddagingen, en daar een coherente intersectorale aanpak aan koppelen. De outputs die uit de intersectorale werking resulteren, lijken nog enigszins versnipperd naast elkaar te bestaan. Er zou nog sterker ingezet kunnen worden op het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie rond elk van de thema's en het uitwerken van een coherent actieplan dat aan deze strategie gekoppeld wordt.

HET KADER WAARIN DE INTERSECTORALE WERKING AAN DE SLAG GAAT , BEPAALT MEE DE IMPACT DIE VERWACHT KAN WORDEN VAN DE INTERSECTORALE WERKING

Het is belangrijk om de context van de intersectorale werking mee te nemen bij het evalueren van haar impact. Allereerst vormt de korte looptijd van de sectorconvenants (2 jaar) een drempel om langetermijnvisievorming te stimuleren. Daarnaast is de intersectorale werking is een onderdeel van een beleidsinstrument dat sterk sectoraal is ingestoken. De 39 sectoren gaan engagementen aan in 39 individuele sectorconvenants. Elke sector wordt verwacht om een eigen omgevingsanalyse en strategie uit te werken in haar sectorconvenant. Daaraan wordt verwacht om een actieplan te koppelen, dat grotendeels bestaat uit sectorale initiatieven. Voor de meeste sectoren komen de intersectorale engagementen 'bovenop' deze eigen sectorspecifieke engagementen. In deze context is het voor een intersectorale werking niet evident om de sectoren te overtuigen om gezamenlijke visies en strategieën rond de arbeidsmarktuiddagingen uit te werken en daar een intersectoraal coherent actieplan aan te koppelen, noch om de initiatieven in kader van de intersectorale werking prioriteit te geven in de capaciteit die het sectorfonds voor het geheel van de initiatieven i.k.v. de sectorconvenants ter beschikking heeft. De impact van de intersectorale werking is afhankelijk van de mate waarin intersectorale samenwerking als prioriteit voorop wordt gesteld in het beleidsinstrument sectorconvenants. Zo werd in de laatste generatie sectorconvenants een resultaatsverbintenis aan intersectorale samenwerking gekoppeld, wat de impact van de intersectorale werking bijvoorbeeld positief kan beïnvloeden.

4.2. Conclusies m.b.t. samenwerking tussen sectorfondsen

DE BEREIDHEID VOOR INTERSECTORALE SAMENWERKING VARIEERT TUSSEN SECTORFONDSEN

De mate waarin en de intensiteit waarmee sectorfondsen samenwerken, varieert. Sommige sectorfondsen hebben een sterkere samenwerkingscultuur dan andere. Ook de mate waarin een sector vasthoudt aan de grenzen van de eigen sector, het belang van de sectorspecifieke karakter van de uitdagingen benadrukt, en de eigen sectorale werking vooropstelt, varieert. De bereidheid om samen te werken is dan ook afhankelijk van de mate waarin het sectorfonds en haar sectorale sociale partners een samenwerkingscultuur en -attitude heeft.

Minimaal lijken de sectorfondsen in de meerwaarde van intersectorale samenwerking te geloven voor de thema's waarin zij zelf zoekende zijn en nog geen eigen uitgewerkte (en paritair gedragen) aanpak voor hebben

ontwikkeld. Uitwisseling en expertisedeling blijken de belangrijke drijfveren om intersectoraal samen te werken. Door intersectorale uitwisseling, kan men de eigen sectorale werking versterken.

Voor een deel van de sectorfondsen gaat het verder: zij geloven dat intersectorale samenwerking belangrijk is vanuit de overtuiging dat een heel aantal arbeidsmarktthema's de grenzen van de eigen sector overschrijden. Zo geeft 61% aan dat zij intersectoraal samenwerken om zo een grotere impact te realiseren.

EEN GEËNGAGEERDE TREKKER, EEN GEDEELDE DOELSTELLING EN VERTROUWEN ZIJN BELANGRIJK VOOR SUCCESVOLLE INTERSECTORALE SAMENWERKING

Een geëngageerde trekker wordt als dé belangrijkste succesfactor voor intersectorale samenwerking aangeduid. De trekker zorgt dat er effectief overgegaan wordt tot actie en zorgt voor structuur in de samenwerking en de communicatie tussen de betrokken partners. Daarnaast is een gemeenschappelijke doelstelling enorm belangrijk. In die zin wordt veelvuldig aangehaald dat intersectorale samenwerking enkel relevant is wanneer sectoren met gelijkaardige uitdagingen te maken hebben. Het respect voor de sectorale eigenheid is belangrijk voor de sectorfondsen, ook in samenwerking. Men vindt dan ook dat intersectorale samenwerking niet opgelegd mag worden. De samenwerking moet een praktische meerwaarde inhouden voor elke partner. Daarbovenop worden wederzijds vertrouwen en financiële ondersteuning voor de samenwerking als belangrijke succesfactoren voor geslaagde intersectorale samenwerking gezien.

DE SECTORFONDSEN LIJKEN VOORSTANDER VAN EEN STATUS QUO IN DE MANIER WAAROP INTERSECTORALE SAMENWERKING ONDERSTEUND WORDT

De intersectorale werking van de SERV is zeker niet het enige maar lijkt wel het belangrijkste kanaal te zijn voor intersectorale samenwerking tussen sectorfondsen. Daarnaast wordt intersectorale samenwerking ook mogelijk gemaakt via ESF-oproepen en op eigen initiatief. De sectorfondsen lijken zelf voorstander om deze kanalen te behouden: de meerderheid wil in de toekomst verder samenwerken via de intersectorale werking van de SERV, aangevuld met ad hoc samenwerking op eigen initiatief.



DEEL 4 Strategische evaluatie

In dit strategische luik van de evaluatie gaan we achtereenvolgens in op volgende hoofdstukken:

1. De globale inzichten uit de **institutionele analyse** van het sectoraal arbeidsmarktbeleid AS IS;
2. De resultaten van de **toekomstverkenning van de Vlaamse arbeidsmarkt** en welke lessen we trekken voor een toekomstbestendig Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid;
3. De **toekomststrategieën voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid** die op basis van de inzichten door het onderzoeksteam werden ontwikkeld.

1 / Institutionele analyse

In Bijlage B.7 hebben we het huidige sectoraal arbeidsmarktbeleid vanuit de diverse betrokken beleidsdomeinen en -niveaus in kaart gebracht. Een samenvattend overzicht wordt getoond in [Tabel 9](#) onderaan dit hoofdstuk (p.167). We vatten de centrale lessen samen die we uit deze institutionele analyse trekken.

HET SECTORAAL ARBEIDSMARKTBELEID OMVAT EEN BREDE SCOPE AAN THEMA'S

We bakenen sectoraal arbeidsmarktbeleid af als beleid om sectoren (en organisaties binnen deze sectoren) te versterken door middel van een brede waaier aan instrumenten, met als doel bij te dragen aan arbeidsmarktprioriteiten binnen die sectoren. Dit beleid omvat een brede thematische scope. De thema's waar rond sectoraal arbeidsmarktbeleid wordt ontwikkeld, lopen gelijk met de thema's die in het 'gewone' arbeidsmarktbeleid centraal staan. Op basis van de institutionele analyse onderscheiden we negen thematische domeinen waar rond initiatieven worden genomen: activering, arbeids- en loonsvoorwaarden, competenties & levenslang leren, werkbaar werk, migratie, inclusief & sociaal ondernemen, productiviteit & groei, en duurzaam ondernemen & groene transitie.

HET SECTORAAL ARBEIDSMARKTBELEID OVERSTIJGT BELEIDSDOMEINEN EN -NIVEAUS

Op Vlaams niveau spant het sectoraal arbeidsmarktbeleid voornamelijk over het beleidsdomein Werk en Sociale Economie, het domein Economie, Wetenschap en Innovatie en het domein Onderwijs en Vorming. Echter, ook andere beleidsdomeinen als Welzijn, Mobiliteit en Jeugd hebben bevoegdheden die raken aan de thema's van het sectoraal arbeidsmarktbeleid.

Het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid overstijgt niet alleen meerdere domeinen, het situeert zich ook in een bredere beleidscontext waarin ook andere beleidsniveaus het sectoraal beleidskader bepalen. De domeinen die vanuit het federaal niveau een rol opnemen in het sectoraal arbeidsmarktbeleid zijn voornamelijk FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (WASO) en FOD Sociale Zekerheid (SZ). Daarnaast zijn er ook linken te leggen naar andere federale domeinen zoals Volksgezondheid, Economie, KMO's en Maatschappelijke Integratie. Naast het Vlaamse en federale niveau, nemen ook het provinciale en lokale niveau voor bepaalde onderdelen van het sectoraal arbeidsmarktbeleid een rol op (bv. via de regisseurs sociale economie en werk en via de trajectbegeleiding bij OCMW's, maar ook door bv. het beheer van bedrijventerreinen). En ook vanuit het Europees niveau worden beleidskaders (zoals de 'European Pillar of Social Rights' en de 'Quality of Job Roadmap') uitgewerkt en maatregelen genomen die het sectoraal arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen beïnvloeden.

HET SECTORAAL ARBEIDSMARKTBELEID WORDT VORMGEGEVEN VIA EEN BREED INSTRUMENTARIUM WAARBIJ DIVERSE ACTOREN WORDEN BETROKKEN

Overheden ondersteunen en reguleren de (sectorale) arbeidsmarkt via diverse instrumenten. We kunnen in grote lijnen vier 'categorieën' van instrumenten³³ onderscheiden:

- ▶ Het bepalen van [regelgeving](#) heeft vanzelfsprekend een essentiële rol in het (sectoraal) arbeidsmarktbeleid. Overheden stellen wetten en richtlijnen vast die de rechten en plichten van zowel werkgevers als werknemers bepalen. Dit gebeurt in België voornamelijk op federaal niveau wanneer het gaat over onder andere regelgeving over minimumlonen, arbeidstijden, sociale bescherming en gelijke kansen op de werkvloer.
- ▶ Via [financiële instrumenten](#) zoals premies en subsidies kunnen overheden organisaties stimuleren om bij te dragen aan werkgelegenheid, bijscholing en duurzame arbeidsmarkttransities.
- ▶ [Marktsturing](#) wordt ingezet bij bv. de tenders van VDAB of raamcontracten met private partners om bemiddeling, begeleiding en opleiding te voorzien.

³³ De Corte J. & Couseart P. (2021) Een kader voor regie in lokaal sociaal beleid

- Tot slot worden diverse **communicatief-rationele instrumenten** ingezet, die via het versterken van een gedeelde visie en draagvlak en/of het maken van gedeelde analyses, andere partijen overtuigen om mee te werken. De sectorconvenants zijn een belangrijk instrument gebaseerd op engagement en dialoog. Een ander voorbeeld zijn de speerpuntclusters van VLAIO: samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, kennisinstellingen en overheid gericht op het versterken van competitiviteit in een cluster van sectoren. Ook speelt het VESOC-overleg een belangrijke rol als platform voor overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden om gezamenlijke akkoorden af te sluiten en draagvlak te creëren. Ook horen datadeling en -monitoring tot deze categorie, bv. door Steunpunt Werk (o.a. monitoring- en trendrapporten), of de SERV (o.a. werkbaarheidsmonitor).

In de praktijk combineren heel wat instrumenten kenmerken vanuit verschillende van deze 'archetype' categorieën. Zo worden aan de communicatief-rationele instrumenten als de sectorconvenants en de speerpuntclusters ook financiële stimulansen gekoppeld.

Via de instrumenten wordt een **brede groep actoren** geëngageerd: zowel overheidsagentschappen als VDAB, VLAIO en AHOVOKS als (semi-)publieke en private partners worden gemobiliseerd via het instrumentarium. Zo worden bijvoorbeeld middenveldorganisaties, opleidingsactoren, uitzendkantoren, lokale besturen en social profitorganisaties mee ingezet voor het activeringsbeleid van VDAB, worden o.a. ondernemingen, koepelorganisaties en onderzoeks- en kennisinstellingen betrokken bij de instrumenten en programma's van VLAIO en het Departement WEWIS, en worden de sectorale sociale partners en sectorfondsen ingezet bij de sectorconvenants.

HET SECTORAAL ARBEIDSMARKTBELEID IS VERSNIJPERD & REGIE ONTBREEKT

Een centrale les die we uit de analyse van het sectoraal arbeidsmarktbeleid kunnen trekken, wordt helder geïllustreerd in onderstaande tabel. Het sectoraal arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen is **erg versnipperd** en is verspreid over diverse beleidsdomeinen en -niveaus, die elk initiatieven nemen die zich situeren in meerdere van de thematische domeinen van de arbeidsmarkt. Dit resulteert in middelen die versnipperd worden ingezet, doelstellingen en modaliteiten die niet (gegarandeerd) bij elkaar aansluiten en bijgevolg zowel efficiëntie- als effectiviteitsverlies. De samenhang tussen de instrumenten is er niet of is onvoldoende duidelijk. Er is **geen regie** over het sectoraal arbeidsmarktbeleid.

Tabel 9: Overzicht van de instrumenten vanuit de diverse beleidsdomeinen en -niveaus (nauw) betrokken bij sectoraal arbeidsmarktbeleid, naargelang thema

	Activering	Arbeids- en loons voorwaarden	Competenties & levenslang leren	Werkbaar werk	Migratie	Inclusief & sociaal ondernemen	Productiviteit & groei	Duurzaam ondernemen en groene transitie
Vlaams domein Werk en Sociale Economie	Bemiddelings-aanbod van VDAB, sectorconvenants, tewerkstellings-maatregelen	Tewerkstellings-maatregelen	Sectorconvenants, opleidingsincentives, Partnerschap LLL, Duaal leren, opleidingsaanbod VDAB, EVC, Beroeps-kwalificaties, ESF-oproepen, Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen	ESF-oproepen, sectorconvenants, werkbaarheids-cheques	Regelgeving arbeidsmigratie, sociale inspectie, VDAB	ESF-oproepen, sectorconvenants, sociale economie		ESF-oproepen, sociale economie
Vlaams domein Economie, Wetenschap en Innovatie			SYNTRA-opleidingen			SYNTRA-opleidingen, projectoproepen	Clusterbeleid VLAIO, SYNTRA-opleidingen, projectoproepen	Clusterbeleid VLAIO, SYNTRA-opleidingen, projectoproepen
Vlaams domein Onderwijs en Vorming	Doorstroom-initiatieven (Beroepenhuis, werkplekleren,..)		Onderwijs-convenants, RTC's, EVC & beroeps-kwalificaties, STEM-actieplan		Taalopleidingen aanbieden (bvb. via OKAN), erkenning buitenlandse diploma's	Vormingen aanbieden (o.a. via CVO-opleidingen)	STEM-actieplan, RTC's, opleidingsaanbod o.a. via CVO's	Opleidingsaanbod o.a. via CVO's
FOD Werk-gelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg	Projectoproepen, werkgelegenheids-maatregelen (beperkt)	Arbeidswetgeving m.b.t. organisatie en voorwaarden, CAO's, werking van de paritaire comités	Opleidingsplannen, tijdskrediet met opleidingsmotief, loopbaansparen, ...	Codex Welzijn op het werk, actieplan mentaal welzijn op het werk	Regelgeving rond asiel- en migratie en specifieke verblijfssituaties	Sectorale rapportage diversiteit		
FOD Sociale zekerheid	Maatschappelijke integratie-opdracht POD MI	Sociale bescherming van werknemers, statuten, welvaarts-enveloppe		Sociale bescherming van werknemers, projectoproepen	Sociale bescherming van werknemers (bv. detacheringen)	Sociale bescherming, Uitkeringen, E-inclusie projecten POD MI		

2 / Toekomstverkenning Vlaamse arbeidsmarkt

Om toekomstbestendige strategieën uit te werken voor het sectoraal beleid inzake arbeidsmarkt en de sectorconvenants, verkent dit hoofdstuk de toekomst van de Vlaamse arbeidsmarkt. Via deskanalyse en een consultatie van de stakeholdersgroep in een online bevraging werd een *scenario planning* workshop voorbereid (cf. Deel 1, Hoofdstuk 4 voor meer toelichting bij de methode). In deze workshop gingen de stakeholders in kleinere groepen aan de slag, elk rond één alternatief toekomstscenario. Op basis van dit toekomstscenario werd gereflecteerd over hoe 'de wereld van werk' er in het toekomstscenario uit zou zien, wat dit betekent voor de prioritaire arbeidsmarktuitdagingen, en wat dit betekent voor de rol van het beleid, sociale partners, sectorfondsen, en andere arbeidsmarktactoren. De resultaten van de reflectie rond elk toekomstscenario zijn opgenomen in bijlage B.8 In dit hoofdstuk vatten we de inzichten overheen de drie toekomstscenario's samen.

We gaan hieronder achtereenvolgens in op:

- ▶ Een **verkenning van hoe de wereld van werk er in 2040** uit zou kunnen zien en de centrale verwachtingen over de toekomst van onze arbeidsmarkt.
- ▶ De **prioritaire arbeidsmarktuitdagingen** die de stakeholders in deze toekomstverkenning identificeerden.
- ▶ De **centrale lessen** die de trends en toekomstige uitdagingen inhouden voor het **sectoraal arbeidsmarktbeleid**.

2.1. Verkenning van de wereld van werk in 2040

De Vlaamse arbeidsmarkt staat voor ingrijpende langetermijnuitdagingen die worden aangedreven door een aantal belangrijke ontwikkelingen. Snelle technologische, digitale en duurzame evoluties, in combinatie met verdere automatisering en geopolitieke spanningen of oorlogen, versnellen de transformatie van onze economie. Tegelijkertijd leidt individualisering, het grotere aandeel tweeverdienersgezinnen en een diversiteit aan nieuwe gezinsvormen tot een andere invulling van werk, gezinstaken en loopbanen. Ook de al bestaande arbeidsmarktproblemen zullen in 2040 een uitdaging blijven.

Door de digitale en groene transitie verandert de arbeidsvraag in verschillende sectoren razendsnel. Een toenemend aantal technische en datagerichte jobs ontstaat, terwijl traditionele sectoren krimpen of zelfs verdwijnen. Door het scherper onderscheid tussen groeisectoren en krimpsectoren, duiken snel veranderende competentienoden op. Brede basiscompetenties, soft skills, digitale vaardigheden en STEM-competenties winnen aan belang. Tegelijkertijd dreigt een digitale kloof nog meer mensen uit te sluiten als zij niet over de juiste vaardigheden beschikken of onvoldoende toegang hebben tot digitale hulpmiddelen. Levenslang leren is onmisbaar om werknemers inzetbaar te houden in deze snel evoluerende arbeidsmarkt.

Er dreigt een stijgende mismatch tussen vraag en aanbod: sectoren en beroepen met een hoge nood aan specifieke competenties krijgen die moeilijk ingevuld, terwijl in andere sectoren sprake is van een overschot aan arbeidskrachten. Kwetsbare en kortgeschoolde profielen lopen het risico uit de boot te vallen als zij niet duurzaam geactiveerd kunnen worden. Inclusie is daarom cruciaal om iedereen blijvend te betrekken. Daarnaast speelt (arbeids)migratie een belangrijke rol. Zowel hoog- als laaggeschoolde migranten kunnen helpen om tekorten in te vullen, maar het welslagen hiervan hangt af van hoe snel en effectief zij geïntegreerd raken in de Vlaamse arbeidsmarkt.

Door de toenemende vraag naar flexibiliteit en de opkomst van nieuwe arbeidsvormen, zoals platformwerk en freelancecontracten, zal de organisatie van arbeid ingrijpend veranderen. Meer flexibele tewerkstelling en hybride loopbanen (een combinatie van verschillende statuten en activiteiten, zoals deeltijds werk en vrijwilligerswerk) worden steeds prominenter. Deze verschuiving heeft gevolgen voor de sociale zekerheid, die van oudsher

gebaseerd is op een vast arbeidscontract en een stabiel loopbaanverloop. Het klassieke model van rechtenopbouw (bijvoorbeeld voor pensioenen) komt daarbij onder druk te staan, en er ontstaan nieuwe vormen van sociale bescherming of solidariteitsbijdragen. Tegelijkertijd neemt de invloed van collectieve structuren, zoals vakbonden, mogelijk af, terwijl nieuwe vormen van vertegenwoordiging opkomen.

De vergrijzing en het streven naar langere loopbanen maken het noodzakelijk om werkbaar werk en welzijn te blijven garanderen. Werknemers moeten zich langer inzetten, maar ook vaker omschakelen naar andere taken of sectoren. Dit legt een grotere druk op de werk-privébalans, vooral in combinaties van arbeid met zorgtaken en andere verplichtingen. Een inclusieve en flexibele werkomgeving, die inzet op continue bij- en omscholing, kan helpen om meer mensen -waaronder ouderen en zij die verder van de arbeidsmarkt staan- duurzaam aan het werk te houden. Technologie kan een rol spelen door jobs te ondersteunen en beter af te stemmen op individuele noden.

Ten slotte blijft productiviteit in 2040 een cruciale motor voor economische groei. Beperkte specialisatie kan de productiviteitsgroei afremmen, wat een risico vormt voor de concurrentiepositie van Vlaanderen. Tegelijkertijd kan groei in bepaalde sectoren, zoals AI en defensie, een nieuwe dynamiek teweegbrengen.

2.2. Prioritaire uitdagingen van het arbeidsmarktbeleid

Vertrekkend vanuit de verkenning van de wereld van werk in 2040, identificeerden de stakeholders in de scenarioworkshop prioritaire uitdagingen voor het arbeidsmarktbeleid. Deze prioriteiten reflecteren een intensivering van thema's die vandaag al op de agenda staan: levenslang leren, werkbaar werk, inclusie, arbeidsmobiliteit en productiviteit.

- **Levenslang leren in een dynamische arbeidsmarkt.** De razendsnel veranderende arbeidsmarkt vraagt om een voortdurende ontwikkeling van vaardigheden. Om daaraan tegemoet te komen, moet levenslang leren flexibeler worden georganiseerd en beter aansluiten op de noden van zowel werknemers als werkgevers. Investerings in werkplekleren en modulaire opleidingen zijn daarbij onmisbaar.

In het opleidingsaanbod moet aandacht zijn voor brede basiscompetenties, waaronder digitale geletterdheid en transversale soft skills. Voor digitale, technische en vak- of beroeps-specifieke competenties moet een vraaggestuurd aanbod ontwikkeld worden dat optimaal aansluit bij de arbeidsmarkt. (Opleidings)instellingen dienen proactiever te werk te gaan. Een preventieve aanpak waarbij mensen al vóór dreigende uitval worden bijgeschoold om hen actief te kunnen houden, is van groot belang. Daarnaast is een nauwe samenwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijven en de overheid nodig om de kloof te verkleinen tussen het opleidingsaanbod en de voortdurend veranderende vraag naar vaardigheden.

Daarnaast speelt de stimulering van een leercultuur een belangrijke rol. Overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties, opleidingsinstellingen en andere middenveldorganisaties kunnen hieraan bijdragen via sensibiliseringscampagnes en het delen van goede praktijken.

- **Arbeidsmobiliteit & jobtransities.** De groene en digitale transitie veranderen sectoren in hoog tempo: bestaande functies verdwijnen of veranderen en er ontstaan nieuwe beroepen. Om de arbeidsmarkt wendbaar te houden, is het cruciaal arbeidsmobiliteit te stimuleren. Dit kan door gerichte begeleiding bij jobtransities, een vlottere erkenning van competenties en intensievere samenwerking tussen sectoren. Werknemers moeten eenvoudig de overstap kunnen maken naar andere beroepen en sectoren. Daarvoor is een sterker kader voor jobtransities nodig, inclusief initiatieven die hen begeleiden bij loopbaanveranderingen.
- **Werkbaar werk en duurzame (lange) loopbanen.** Werk moet werkbaar blijven, met aandacht voor mentaal welzijn, autonomie en de werk-privébalans. Het creëren van duurzame loopbanen vraagt om een herziening van de arbeidsorganisatie en loopbaanondersteuning, maar ook om een bredere omkadering en begeleiding van individuen doorheen hun leven.

- **Arbeidsorganisatie en inclusie.** Een toekomstbestendige arbeidsmarkt vraagt om meer inclusie, zodat nieuwkomers, kortgeschoolden, mensen met een beperking en andere kwetsbare groepen volwaardig kunnen deelnemen. Ongelijkheid moet tegengegaan worden, die door een digitale kloof, flexibilisering van werk en economische onzekerheid dreigt te ontstaan. Structurele drempels moeten actief weggewerkt worden en initiatieven moeten worden genomen zodat 'iedereen mee kan'. Technologie kan daarbij een positieve rol spelen, en ingezet worden om zoveel mogelijk mensen duurzaam aan het werk te houden.
- **Productiviteit & welvaart.** Productiviteit is noodzakelijk voor economische groei. Het creëren van een ondernemingsvriendelijk klimaat, met beschikbaarheid van de nodige infrastructuur, en investeringen in menselijk kapitaal zijn dan ook belangrijke werven in de Vlaamse productiviteits- en competitiviteitsagenda³⁴ die belangrijk zullen blijven. Het blijft daarbij een belangrijke uitdaging om productiviteitsgroei te vertalen naar een brede welvaartsgroei, met een eerlijke verdeling van de efficiëntiewinsten.

Tot slot is het **creëren van een transitie mindset** een transversale uitdaging die bovenstaande prioriteiten doorkruist. Door de steeds snellere veranderingen in onze wereld, maatschappij en arbeidsmarkt, door de groene en digitale transitie die onze hele context in razendsnel tempo hertekenen, zijn wendbaarheid, veerkracht, en aanpassingsvermogen bij zowel werknemers, werkgevers, middenveldorganisaties als het beleid cruciaal om aan de constant evoluerende uitdagingen tegemoet te komen. Om de transitie te kunnen maken naar een arbeidsmarkt waarin wendbaarheid, veerkracht en aanpassingsvermogen maximaal worden gefaciliteerd, is een fundamentele mentaliteitswijziging nodig bij alle betrokken actoren in onze arbeidsmarkt.

2.3. Centrale lessen voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid

Uit de toekomstverkenning kunnen twee centrale lessen voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid getrokken worden. Het sectoraal beleidskader en bijbehorend instrumentarium dient (1) voldoende innovatie en flexibiliteit toe te laten en (2) intersectorale samenwerking te faciliteren.

1. Er is nood aan een beleidskader dat innovatie en flexibel inspelen op snelle veranderingen ondersteunt

Om in te spelen op snelle veranderingen in onze economie en arbeidsmarkt is een beleidskader nodig dat innovatie en flexibiliteit faciliteert. Beleidskaders moeten flexibel genoeg zijn om vraaggestuurde omscholing, bijscholing en jobtransities te bevorderen. Rigide structuren kunnen belemmeren dat werknemers tijdig de nodige vaardigheden ontwikkelen. Maar ook om iedereen mee te nemen en om werkbare jobs te garanderen in de snel veranderende economie en arbeidsmarkt, is het belangrijk dat beleid inspeelt op de snelle veranderingen en een kader biedt om innovatieve oplossingen te ontwikkelen op vlak van bijvoorbeeld toegankelijke technologie en infrastructuur, opleiding op maat van specifieke doelgroepen, en een arbeidsorganisatie die aangepast is aan specifieke noden. Met oog op productiviteitsgroei is een ondersteunend beleidskader nodig dat ruimte biedt voor innovatie en wellicht ook voor nieuwe bedrijfsmodellen en flexibele arbeidsvormen.

Het beleidsinstrumentarium van het sectoraal arbeidsmarktbeleid moet voldoende wendbaarheid toelaten om transitie te ondersteunen zonder hinderlijke administratieve drempels. Om een dergelijk beleidskader voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid te kunnen ontwikkelen, is sterkere regie over het sectoraal arbeidsmarktbeleid van belang.

2. Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is intersectorale samenwerking essentieel

Uit de toekomstverkenning komt naar voor dat zowel jobs als loopbanen zich minder en minder binnen éénzelfde sector situeren en dat belangrijke competentienoden sectoren overschrijden. Afzonderlijke sectorale

³⁴ Productiviteits- en competitiviteitsagenda. Visie en acties 2025. <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-productiviteits-en-competitiviteitsagenda-vlaamse-versnelling>

arbeidsmarktstrategieën ontwikkelen voor iedere sector, wordt dan ook steeds minder relevant. Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is intersectorale samenwerking essentieel.

Een intersectorale benadering is nodig om werkenden te voorzien van de juiste en meest up-to-date competenties en van het bewegingskapitaal om wenselijke loopbaanbewegingen te maken, maar ook om duurzame en werkbare lange loopbanen voor alle diverse profielen overheen verschillende sectoren mogelijk te maken, en om innovatie (en dus ook productiviteit) in onze economie te ondersteunen. Deze sector-overschrijdende uitdagingen vragen sector-overschrijdende antwoorden. Door clusters van sectoren te vormen en intersectorale samenwerking nog sterker te faciliteren, kunnen gepaste antwoorden, met een sterke en gedeelde visie, uitgewerkt worden.

Niet alleen vanuit deze toekomstverkenning werd het belang van intersectorale samenwerking sterk benadrukt, ook in andere rapporten wordt het belang erkend. In het advies van arbeidsmarktexperten in 2021 over een Vlaams leer- en loopbaanoffensief³⁵ werd gepleit voor een omschakeling van sectorale opleidingsfondsen naar intersectorale loopbaanwerking. De arbeidsmarktexperten suggereerden dat *“de huidige werking suboptimaal is om belangrijke arbeidsmarktuitdagingen gericht te kunnen aanpakken, zoals aanbod van stages en werkplekken, promoten van STEM-richtingen, ontwikkelen van 21^{ste} eeuwse vaardigheden, etc.”* en pleitten voor minstens een gedeeltelijke intersectorale pooling van opleidingsmiddelen alsook een sterkere stimulering van intersectorale samenwerking vanuit het beleid. In het Werkgelegenheidsakkoord³⁶ wijzen de sociale partners op het belang van intersectorale samenwerking *“om o.a. de omscholing en mobiliteit naar knelpuntberoepen, alsook intersectorale mobiliteit te vergemakkelijken”* en wordt het belang van intersectorale samenwerking ook aangestipt om de inclusie van oudere werknemers te versterken.

We concluderen dan ook dat een toekomstgericht beleidskader intersectorale samenwerking dient te faciliteren. Het instrumentarium van het Vlaams beleid waarbij sectoren betrokken worden, moet samenwerking tussen sectoren onderling maar ook tussen het beleid en meerdere/clusters van sectoren, maximaal ondersteunen.

³⁵ De Vos et al. (2021). Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/naar-een-leer-en-loopbaanoffensief-tweede-advies-arbeidsmarktexperten>

³⁶ SERV (2022). Werkgelegenheidsakkoord iedereen nodig, iedereen mee. <https://www.serv.be/serv/publicatie/werkgelegenheidsakkoord-iedereen-nodig-iedereen-mee>

3 / Toekomststrategieën voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid

Op basis van de inzichten uit de toekomstverkenning heeft het onderzoeksteam strategieën voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid ontwikkeld. Deze strategieën werden niet afgetoetst met de stakeholdersgroep in de workshop en zijn m.a.w. niet door de stakeholdersgroep bekrachtigd. Het onderzoeksteam wil via deze strategieën inspiratie en handvaten bieden aan het beleid, sociale partners en sectororganisaties om de toekomststrategie voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid verder vorm te geven.

We bespreken in dit hoofdstuk achtereenvolgens:

- ▶ De aanbeveling om sterke **coherentie in het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid** in te bouwen;
- ▶ De overweging of **een bijsturing dan wel een hervorming van het beleidsinstrument sectorconvenants** op de langere termijn aan de orde is;
- ▶ Enkele **concepten voor een hervormd beleidsinstrument sectorconvenants** die inspiratie kunnen bieden aan beleid, sociale partners en sectororganisaties om het instrument toekomstgericht vorm te geven.

3.1. Naar een meer coherent sectoraal arbeidsmarktbeleid

Een sterk en toekomstbestendig Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid streeft coherentie na, op diverse vlakken: het gaat over een coherente beleidsstrategie over beleidsdomeinen en -niveaus heen, maar ook over een coherente inzet van zowel instrumenten als actoren om deze strategie te realiseren. Voor brede gedragenheid van de strategie is het overigens essentieel dat VESOC een prominente rol krijgt in de ontwikkeling ervan, en dient de strategie helder geëxpliciteerd en gecommuniceerd te worden.

3.1.1 Coherente beleidsstrategie over beleidsdomeinen en -niveaus heen

Allereerst is het belangrijk dat het sectoraal arbeidsmarktbeleid coherent is over verschillende beleidsdomeinen en -niveaus heen. Uit de toekomstverkenning komt duidelijk naar voor dat de inhoudelijke grens tussen Departement Onderwijs en Vorming en Departement WEWIS van de Vlaamse Overheid vervaagt. Competentieontwikkeling en levenslang leren wordt door de stakeholdersgroep als dé prioriteit voor de toekomstige arbeidsmarkt naar voor geschoven. Om het beleid hierrond te doen slagen, is het wegnemen van schotten en het organiseren van een doorgedreven samenwerking tussen de domeinen Onderwijs en Werk van belang. Zo is het niet logisch om aparte onderwijs- en sectorconvenants af te sluiten met de sectorfondsen. Ook een goede afstemming en samenwerking tussen de verschillende diensten binnen het departement WEWIS is vanzelfsprekend belangrijk, om coherentie tussen initiatieven van het werk- en competentiebeleid (bv. partnerschappen duaal leren), innovatie-, productiviteitsbeleid (bv. via de STEM-agenda en het clusterbeleid), alsook van Europa WSE (denk bv. aan de SCOPE studies en de sectorale partnerschappen) en VDAB (en hun sectorale werking) te garanderen. Maar ook met andere domeinen van de Vlaamse Overheid moet de brug voldoende gemaakt worden. Zo heeft het domein Welzijn belangrijke bevoegdheden om drempels naar een tewerkstelling op vlak bv. kinderopvang, gezondheid en huisvesting weg te nemen, die meegenomen moeten worden om geïntegreerde trajecten naar werk mogelijk te maken.

De institutionele analyse toont aan dat ook op het federaal niveau diverse initiatieven worden genomen die onlosmakelijk verweven zijn met het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid (bv. op vlak van competentiebeleid via bv. tijds krediet met opleidingsmotief, of op vlak van arbeidsorganisatie via de regelgeving rond (flexibele) vormen van werk). Ook coherentie tussen het federale en het regionale niveau is met andere woorden nodig om een sterk en consistent Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid te realiseren. De arbeidsmarktexperten adviseren in hun

advies rond het leer- en loopbaanoffensief dat een homogenisering van bevoegdheden gelinkt aan het leren en loopbanen op het Vlaams niveau wenselijk is, waarbij federale bevoegdheden zoals bv. het tijdskrediet met opleidingsmotief en het loopbaansparen best geregionaliseerd worden.³⁷

Maar ook coherentie met het lokale niveau mag niet over het hoofd worden gezien. Meer en meer krijgen lokale besturen een belangrijke rol in het Vlaams arbeidsmarktbeleid. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm via het ondersteunen van de lokale sociale economie, of via lokale partnerschappen voor personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zijn lokale besturen een belangrijke actor bij het oprichten van bv. hubs op lokaal niveau waarin ondernemingen uit verschillende sectoren een platform krijgen om samen te werken, een goede praktijk die door de stakeholdersgroep werd benoemd. Zeker indien de regie over arbeidsmarktbeleid verder naar lokale besturen zou verschuiven, is coherentie tussen Vlaamse en (boven)lokale strategieën essentieel.

En tot slot is ook coherentie met het Europees beleid belangrijk. Uit de toekomstverkenning bleek dat een toekomstscenario met een meer verbonden en sterker Europa zeer aannemelijk is, gezien de toegenomen geopolitieke spanningen. In een dergelijk Europa zou het kunnen dat het Europese niveau sterker het kader voor het economisch en het arbeidsmarktbeleid bepaalt. Het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid moet zich strategisch positioneren binnen het bredere Europese beleid en maximaal inzetten op wederzijds versterkende maatregelen.

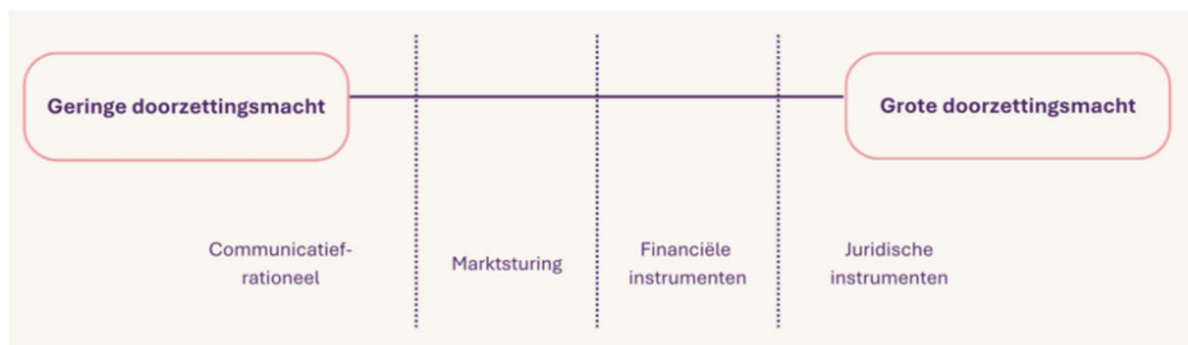
3.1.2 Doordachte inzet van beleidsinstrumenten en actoren

Aan een sterke beleidsstrategie dient een strategische mix van beleidsinstrumenten en actoren te worden gekoppeld: Via welk instrumentarium en met welke mix aan actoren kunnen de beleidsdoelstellingen op de meest effectieve en efficiënte wijze worden bereikt?

De conclusies uit de evaluatie van de werking van de sectorconvenants (cf. Deel 2, hoofdstuk 3) wijzen al op het belang van een doordachte keuze voor een sturingsinstrument, aansluitend bij de context van beleidsdoelstelling en de eigenheid van betrokken actoren. Zoals onderstaande figuur illustreert, kunnen naast een partnerschapsbenadering en meerzijdige sturingsinstrumenten (beiden vallen onder 'communicatief-rationele instrumenten) en principal-agent-sturing (valt onder marktsturing), ook financiële en juridische instrumenten ingezet worden. Een belangrijk concept bij de keuze van het meest gepaste sturingsinstrument is de zogenaamde 'doorzettingsmacht', zoals beschreven in de theorie van Pröpper (Pröpper et al., 2004). Dat is de mate waarin je als beleid je wil kan opleggen aan een partner. Elk instrument beschikt over een bepaalde mate van doorzettingsmacht, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Belangrijk daarbij is dat instrumenten met meer doorzettingsmacht niet per definitie beter (of slechter) zijn dan instrumenten met weinig doorzettingsmacht. Instrumenten met 'geringe doorzettingsmacht' leunen meer op vrijwillige deelname, communicatie en relaties, terwijl instrumenten met 'grote doorzettingsmacht' directief en afdwingbaar zijn. Vaak wordt een combinatie van instrumenten ingezet om een beleidsdoelstelling te bereiken.

³⁷ De Vos et al. (2021). Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/naar-een-leer-en-loopbaanoffensief-tweede-advies-arbeidsmarktexperten>

Figuur 32: Sturingsinstrumenten naargelang doorzettingsmacht



Bron: De Corte J. & Couseart P. (2021) Een kader voor regie in lokaal sociaal beleid

Naast een passend instrumentarium is het belangrijk om een goede overweging te maken van de **mix van actoren** die wordt gemobiliseerd. Uit de evaluatie van de werking van de sectorconvenants blijkt dat de **sterkte van sectorfondsen** voornamelijk ligt in het vervullen van een **brugfunctie naar werkvloeren, werkgevers en werknemers** in hun sector. De sectorale sociale partners en sectorfondsen hebben goede voeling met de eigenheid, noden, uitdagingen, en ambities van de werkgevers, werknemers en werkvloeren in hun sector. We raden daarom ook aan om de rol van de sectorfondsen in het uitvoeren van het sectoraal arbeidsmarktbeleid daarop te enten, en ze voornamelijk te mobiliseren voor volgende types operationele doelstellingen:

- ▶ **Analyse** maken van de eigenheid van de sector, de werkvloeren en de noden van de werkgevers en werknemers in de sector. Deze analyse ook duidelijk expliciteren en communiceren naar de andere actoren die rond een bepaalde beleidsdoelstelling actief zijn, alsook terugkoppelen naar het beleid.
- ▶ (Proactief) **sensibiliseren** van bedrijven over belangrijke arbeidsmarktprioriteiten.
- ▶ (Proactief) **informer en doorverwijzen** van bedrijven naar de gepaste ondersteuning.

We bevelen dan ook aan om de inzet van de sectorfondsen consequent te zien bij deze opdrachten. We passen bovenstaande redenering toe op een voorbeeld, uitgewerkt in onderstaande box.

Box 14: Voorbeeld voor de coherente inzet van instrumenten en actoren, specifiek de sectorfondsen

We maken de denkoefening rond volgende beleidsdoelstelling van het arbeidsmarktbeleid: het **activeren van niet-beroepsactieven**. Het beleid zet hierop in door een mix aan instrumenten en mobiliseert diverse actoren.

De beleidsdoelstelling valt uiteen in enerzijds de afstand van niet-beroepsactieven tot aan een werkvloer overbruggen en anderzijds de afstand van de werkvloer tot aan de niet-beroepsactieven overbruggen. Om de **afstand van niet-beroepsactieven tot aan werkvloeren te overbruggen**, vervullen diverse actoren belangrijke rollen. OCMW's, lokale partnerschappen, welzijnsorganisaties, ... bereiken niet-beroepsactieven en werken aan het wegnemen van drempels om een traject naar tewerkstelling mogelijk te kunnen maken. Zij verwijzen door naar actoren die kwalitatieve trajectbegeleiding en arbeidsbemiddeling kunnen bieden (VDAB, tenderpartners, trajectbegeleiders bij OCMW's, ...).

Om de **afstand van werkvloeren tot aan niet-beroepsactieven te dichten**, worden opnieuw diverse rollen door diverse actoren vervuld. Zo worden de partnerschappen Inclusieve Werkvloeren door Europa WSE aangesteld om ondernemingen en hun werkvloeren te ondersteunen bij een veranderingstraject om kwetsbare groepen meer en duurzamer te laten instromen en groeien op hun werkvloer. Echter, zoals uit recent onderzoek naar het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven (Goffin et al., 2022) naar voor komt, zijn werkgevers niet altijd op de hoogte van mogelijke begeleiding waarop ze beroep kunnen doen bij het aantrekken en duurzaam tewerkstellen van profielen met een afstand tot de arbeidsmarkt en zou het een meerwaarde zijn als ondernemingen proactief aangesproken worden over de mogelijke ondersteuning op vlak van inclusief ondernemen. Daarnaast bestaat het ondersteuningsaanbod voor ondernemingen bij de tewerkstelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit een diversiteit aan maatregelen en dienstverleningen, waarover ondernemingen slechts met moeite het overzicht kunnen bewaren. Tot slot ondervinden de bevroagde ondernemingen in het onderzoek dat heel wat arbeidsbemiddelaars te weinig voeling hebben met de praktijk van de werkvloer en werkomgeving in de onderneming. Een relevante rol voor sectorfondsen ligt dan ook in:

- ▶ **Analyse** maken van enerzijds de mogelijkheden voor niet-beroepsactieven in de sector: Welke jobs zijn er in de sector en kunnen potentieel interessant zijn voor profielen in de doelgroep niet-beroepsactieven (m.n. jobs waarin er rekening gehouden kan worden met specifieke noden, zoals beperkte drempels m.b.t. taalkennis, flexibiliteit in uurroosters, prikkelarme werkomgeving, ...)? Anderzijds kunnen sectorfondsen de noden van werkgevers in de sector analyseren bij de tewerkstelling en begeleiding van deze profielen. Daarbij dienen de sectorfondsen goed af te stemmen met toeleiders van niet-beroepsactieven en de partnerschappen inclusieve werkvloeren, die hen wegwijs kunnen maken in de diverse noden van de doelgroep, en die omgekeerd nood hebben aan meer inzicht in de noden van werkgevers bij de tewerkstelling van kwetsbare profielen.
- ▶ **Sensibiliseren** (proactieve benadering) van ondernemingen over de meerwaarde en de mogelijkheden bij de tewerkstelling van kwetsbare profielen.
- ▶ **Informereren** van ondernemingen over de aanpassingen die men relatief gemakkelijk kan doen om aan de specifieke noden tegemoet te komen (bv. taaldrempels wegnemen) en oplossingen die voorhanden zijn (bv. job- en taalcoaching), de ondersteuning die ze daarbij kunnen krijgen en **doorverwijzen** van de ondernemingen naar de gepaste ondersteuning in het brede landschap van ondersteuners (bv. de partnerschappen Inclusieve Werkvloeren).

3.1.3 Ontwikkelen, expliciteren en communiceren van het sectoraal arbeidsmarktbeleid via VESOC

Zoals in de evaluatie van de werking van het instrument sectorconvenants reeds werd geconcludeerd, is de betrokkenheid van VESOC erg belangrijk voor het draagvlak van de doelstellingen waarrond sectorale sociale partners en sectorfondsen zich engageren. VESOC heeft een belangrijke rol in de ontwikkeling van het Vlaams arbeidsmarktbeleid. Bij de ontwikkeling van een strategie voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid kan het een grote meerwaarde zijn om het VESOC-overleg echt centraal te plaatsen, als hefboom om de diverse belangen van de betrokken partijen te verzoenen en brede gedragenheid voor de strategie te creëren. Een piste die we dan ook opwerpen, is om de strategie voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid bij de start van elke nieuwe legislatuur op te nemen in een overeenkomst tussen de sociale partners en de Vlaamse Regering. De interprofessionele sociale partners hebben de verantwoordelijkheid om de visie van de sectorale sociale partners voldoende mee te nemen in dit akkoord en zodoende voldoende draagvlak voor het akkoord bij de sectorale sociale partners te realiseren.

Het is niet alleen belangrijk om een coherente beleidsstrategie voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid uit te werken, maar ook om deze helder en transparant te expliciteren en communiceren. Zoals de institutionele analyse aantoont, zijn immers diverse actoren betrokken: Vlaamse departementen WEWIS (met daarbij ook de agentschappen VDAB en VLAIO) en DOV (en agentschap AHOVOKS), maar daarnaast ook verschillende federale overheidsdiensten als FOD WASO en FOD Sociale Zekerheid, en de grote groep sectorale sociale partners en sectorfondsen.

We suggereren daarom om een overeenkomst voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid op te stellen dat voldoende concreet en opvolgbaar is: voor elke strategische doelstelling worden operationele doelstellingen bepaald, waaraan instrumenten en actoren worden gekoppeld. Zo wordt geëxpliciteerd voor welke strategische en operationele doelstellingen een rol voor de sectorfondsen wordt gezien, die via (een vervolg op) de sectorconvenants kunnen worden opgenomen, en hoe dit haakt aan andere initiatieven/instrumenten van zowel sectororganisaties als andere actoren (bv. het clusterbeleid, de sectorale werking van de VDAB, projectoproepen en andere maatregelen, ...). Via dit proces kan de coherentie van en het draagvlak voor het Vlaams sectoraal arbeidsmarktbeleid niet alleen in sterke mate gegarandeerd worden, maar krijgt het instrument sectorconvenants ook een coherente plaats binnen het breder sectoraal arbeidsmarktbeleid met bijbehorend instrumentarium en betrokkenheid van actoren.

3.2. Een bijsturing of een hervorming van het beleidsinstrument sectorconvenants?

Op basis van de evaluatie van de werking van de sectorconvenants werden aanbevelingen geformuleerd om de effectiviteit van het beleidsinstrument sectorconvenants via een aantal bijsturingen te versterken (cf. Deel 2, hoofdstuk 4). Deze aanbevelingen blijven ook na de toekomstverkenning in dit strategische luik van de evaluatie relevant, maar ze vertrekken wel vanuit het huidige opzet van het beleidsinstrument. Vanuit de strategische analyse komen een aantal inzichten naar voor die de houdbaarheid van het concept van het beleidsinstrument sectorconvenants (zelfs bijgestuurd), op de langere termijn in vraag kunnen stellen.

1. Steeds snellere veranderingen in onze arbeidsmarkt vragen **flexibiliteit** om snel en **waar nodig een innovatief antwoord** te bieden op nieuwe uitdagingen. In de huidige opzet van het beleidsinstrument is het kader eerder strak: doelstellingen en KPI's moeten bij de start van de convenantperiode vastgelegd worden. Meer mogelijkheid tot bijsturing kan weliswaar ingebouwd worden, maar met oog op de opvolgbaarheid van de 39 convenants en de stroomlijning in verwachtingen van de 39 deelnemende sectoren heeft dat zijn beperkingen.

2. Om toekomstbestendig sectoraal arbeidsmarktbeleid te voeren, is **intersectorale samenwerking** essentieel. In de huidige opzet van het beleidsinstrument, waarin 39 individuele convenants met 39 sectoren worden onderhandeld en afgesloten, wordt intersectorale samenwerking niet optimaal gestimuleerd. Deelnemen aan de intersectorale werking wordt door heel wat (zeker kleine) sectoren eerder als een bijkomende opdracht ervaren, dat men er 'bovenop' de eigen individuele engagementen in het sectorconvenant bij moet nemen. Tegelijkertijd kwam uit de evaluatie naar voor dat de sectorfondsen het idee van intersectorale convenants ook niet helemaal genegen zijn, gezien het 'strakke kader' waarin zij vrezen gedwongen te worden om samen te werken.

Met deze reflecties in gedachten kan er overwogen worden om het instrument sectorconvenants op de langere termijn te hervormen, eerder dan bij te sturen. In de volgende paragraaf worden enkele mogelijke concepten voorgesteld voor een hervormd beleidsinstrument.

3.3. Concepten voor een hervormd beleidsinstrument sectorconvenants

Hieronder stellen we enkele alternatieve concepten voor die inspiratie kunnen bieden om het beleidsinstrument sectorconvenants met oog op de toekomst te hervormen. Deze pistes werden door het onderzoeksteam ontwikkeld, op basis van de resultaten van de toekomstverkenning, de inzichten uit de evaluatie van intersectorale (samen)werking en de inzichten uit de evaluatie van de sectorconvenants, inclusief de interviews met enkele buitenlandse experts (cf. Deel 2).

Opgesomd in oplopende mate van transformatie t.a.v. de huidige werking van de sectorconvenants, worden de volgende drie concepten voorgesteld:

1. **Concept 1: modulaire sectorconvenants.** In dit concept worden sectorconvenants met deelnemende sectoren afgesloten, *maximaal modulair en op maat* van de sector en diens ambities, en met een intersectoraal luik in elke module.
2. **Concept 2: thematische intersectorale convenants.** In dit concept worden thematische intersectorale convenants afgesloten met partnerschappen van sectoren.
3. **Concept 3: één intersectoraal convenant.** In dit concept sluit de regering één intersectoraal convenant af met de interprofessionele sociale partners, die de sectorale sociale partners en de sectorfondsen betrekken bij de uitvoering van het convenant.

Volgende randvoorwaarden zijn voor elk van deze drie concepten van belang:

- Ieder concept voor een hervormd instrument past binnen een ruimere governance-operatie om meer coherentie te brengen in het sectoraal arbeidsmarktbeleid, zoals hierboven gesuggereerd. De doelstellingen van het instrument vertrekken vanuit de strategische doelstellingen die in de overeenkomst rond het sectoraal arbeidsmarktbeleid worden bepaald (en waarvoor een relevante rol voor sectorfondsen via het instrument wordt gezien). Dit draagt bij aan de resultaatsgerichtheid van het instrument: de bredere doelstellingen en de bijdrage van de sectorfondsen aan deze doelstellingen worden helder geëxpliciteerd. Dit biedt een goede basis om deze bijdrage aan de doelstellingen vervolgens te evalueren.
- Elk van deze concepten vertrekt vanuit de veronderstelling dat de looptijd van het instrument verlengd wordt tot 5 jaar en het ritme van een legislatuur volgt.

Wat deze concepten gemeenschappelijk hebben, is dat er getracht wordt om (1) meer intersectorale samenwerking te realiseren en (2) meer innovatie en flexibiliteit toe te laten door een sterkere partnerschapsbenadering te realiseren. De partnerschapsbenadering wordt mogelijk gemaakt door samen te werken rond de thema's die ook voor de sectoren prioritair zijn. De overheid vult aan op hetgeen de sectoren niet opnemen. Voor de thema's waar rond de sectoren niet/beperkt aan de slag (willen) gaan, zorgt het beleid dat

andere sturingsinstrumenten (bv. juridische sturingsinstrumenten) of andere actoren (bv. private partners met specifieke expertise die zelf de brug naar werkvloeren in diverse sectoren proberen maken) worden gefinancierd. De bal ligt met andere woorden in het kamp van de sectoren. Indien de sectorfondsen mee evolueren met de steeds breder wordende en veranderende prioriteiten voor het arbeidsmarktbeleid, blijven zij een relevante samenwerkingspartner voor het beleid. Indien zij niet of slechts deels mee evolueren, dan zal het beleid rond de beperkt opgenomen thema's meer dwingende sturingsinstrumenten of andere actoren inschakelen.

In Deel 2 concluderen we, op basis van de proces en outcome evaluatie, dat de context en doelstellingen van de sectorconvenants het best aansluiten bij een meerzijdig sturingsinstrument (cf. DEEL 24.1). Uit deze strategische evaluatie komt naar voor dat - met oog op de steeds complexer wordende uitdagingen in de toekomst - het integreren van een sterkere partnerschapsbenadering aangewezen is zodat meer ruimte ontstaat voor innovatie en flexibiliteit. Zowel een meerzijdig sturingsinstrument als sturing via een partnerschapsbenadering, zijn 'communicatief-rationele instrumenten', gebaseerd op vrijwillige deelname, communicatie, en relaties. Gegeven de context van (een vervolg op) de sectorconvenants - nl. pluriforme betrokken actoren met diverse belangen, weerstand tegen sturing, moeilijk om marktmechanisme te laten spelen gezien er voor iedere sector slechts één sectorfonds bestaat, complexe uitdagingen waaraan moeilijk een vastomlijnde structuur met efficiënte controlemechanismen kan worden gekoppeld, ... - wordt in elk van de voorgestelde concepten nog steeds gewerkt met een convenant of een overeenkomst als communicatief-rationeel sturingsinstrument.

Hieronder lichten we elk concept in meer detail toe.

3.3.1 Concept 1: Modulaire sectorconvenants

Visie op het instrument

Dit concept bouwt verder op de aanbevelingen die werden geformuleerd in Deel 2, gericht op het versterken van de effectiviteit van het huidige beleidsinstrument sectorconvenants. Door de blik verder te verruimen en rekening te houden met ontwikkelingen op onze arbeidsmarkt die waarschijnlijk zijn op de iets langere termijn, stellen we een strategie voor die enkele van deze aanbevelingen in een meer doorgedreven manier toepast.

Het concept vertrekt vanuit de visie dat het beleid de samenwerking met de sectorale sociale partners aangaat rond de thema's die de sectorale sociale partners zelf belangrijk vinden voor hun sector en waarrond zij gemotiveerd zijn om -in het kader van sectorconvenants- aan de slag te gaan. Dit laat toe om meer garantie in te bouwen op gedeelde ambities rond de thema's, waardoor een partnerschapsverhouding gemakkelijker gehanteerd kan worden.

In grote lijnen is de strategie als volgt opgebouwd:

- ▶ Er worden sectorconvenants aangegaan met individuele sectoren;
- ▶ De sectorconvenants worden sterk modulair opgebouwd zodat ieder convenant op maat van de sector en haar ambities wordt opgebouwd;
- ▶ Iedere sector beslist zelf voor welke modules men zich wil engageren;
- ▶ Binnen elke module wordt samenwerking en gemeenschappelijke visie-opbouw sterk gestimuleerd.

Via deze bottom-up benadering werken sectoren (samen) aan uitdagingen die voor hen prioritair zijn. De financiering van de sectorconvenants stimuleert de sectorfondsen om de werking rond deze uitdagingen doordacht uit te bouwen. Doordat meerdere sectoren rond dezelfde thema's aan de slag gaan, kunnen steeds meer sectoren overtuigd raken om 'mee' te blijven en zich ook rond bepaalde thema's te gaan organiseren. Het draagvlak kan op deze manier gestaag groeien.

Opbouw van het instrument

Interventies	Invulling binnen deze strategie
Oproep	De oproep bestaat uit een aantal duidelijk onderscheiden modules waarop de sectoren kunnen intekenen. Elke module situeert zich rond een belangrijk arbeidsmarktthema. Aan elke module worden één of enkele strategische doelstelling(en) gekoppeld uit de overeenkomst tussen sociale partners en Vlaamse Regering rond het sectoraal arbeidsmarktbeleid.
Ondersteuning en onderhandeling	<u>Ondersteuning</u> Rond elke module doorlopen alle sectoren met interesse om in te tekenen een gezamenlijk voorbereidend traject dat wordt gecoördineerd door de verantwoordelijken bij DWEWIS en de SERV. In dit traject wordt men geïnformeerd over de verwachtingen, ingelicht over het bredere sectoraal beleid rond de strategische doelstellingen, en geïnspireerd met goede praktijken. Ook wordt uitwisseling tussen (clusters van) sectoren in het traject gemodereerd om te komen tot een gedeelde visie alsook relevante en waar mogelijk gedeelde operationele doelstellingen. <u>Onderhandeling en opmaak sectorconvenant</u> Het voorbereidend traject moet iedere sector de kans geven om een goede inschatting te maken van de engagementen dat men individueel en/of intersectoraal zal aangaan. Het traject geeft DWEWIS meer handvaten om in de onderhandeling evenwaardige verwachtingen t.a.v. de sectoren te hanteren. In ieder sectorconvenant worden voor iedere module operationele doelstellingen opgenomen. Daarbij wordt duidelijk aangegeven of men individueel of in partnerschap met andere sectoren aan deze doelstelling beoogt te werken. De manier waarop men de operationele doelstellingen beoogt te bereiken, wordt kwalitatief omschreven. Een beperkt aantal centrale KPI's worden per doelstelling vastgelegd.
Financiering	▶ Transparantie in cofinanciering vanuit de sectoren per module is een vereiste. ▶ Financiering is opgebouwd uit: - Blok met basisfinanciering voor elke sector, onafhankelijk van het aantal thema's dat wordt opgenomen. - Modulaire blokken met bijkomende financiering per thema dat de sector opneemt. De financiering van ieder blok is gebaseerd op minstens 75% inspanningsfinanciering (en maximaal 25% resultaatsfinanciering) gelinkt aan inspannings- en resultaatsverbintenissen die niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief van aard zijn. - Eventuele financiële bonus indien een module volledig intersectoraal wordt opgenomen (waarmee de coördinatiekosten die bij samenwerking komt kijken, kan worden gedekt). - Eventuele financiële bonus naargelang men de werking versterkt op basis van lessen uit impactmeting of visitatiecommissie.
Opvolging, evaluatie en monitoring	▶ Er zijn regelmatige feedbacksessies met de medewerkers die de sectorconvenants opvolgen vanuit DWEWIS. Elk van de operationele doelstellingen wordt overlopen. Bijsturingen ten aanzien van de aanpak opgenomen in het sectorconvenant kunnen worden besproken.

	▶ Samenwerking en wederzijdse versterking binnen elke module wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de SERV. ▶ Er is regelmatige afstemming tussen de betrokkenen bij DWEWIS en SERV. Onderling worden lessen maximaal gedeeld. ▶ Evaluatie via een beknopte rapportering, een eigen impactmeting en/of een visitatiecommissie (cf. aanbevelingen Deel 2).
Faciliteren van intersectorale samenwerking	▶ Elke module dat wordt opgenomen in een sectorconvenant dient minimaal een klein intersectoraal luik te bevatten (maar mag ook volledig intersectoraal worden opgenomen). ▶ De intersectorale samenwerking voor elke module wordt gefaciliteerd door de SERV.

Sterktes, risico's en randvoorwaarden bij deze strategie

Sterktes	▶ Houdt maximaal rekening met de eigenheid van iedere sector. ▶ Er wordt sterker ingezet op gezamenlijke visievorming voor ieder thema. ▶ Door de vrijwillige deelname aan elk van de modules, zet de overheid zich op een andere onderhandelingspositie waarin meer ruimte wordt gecreëerd voor constructieve onderhandeling en gezamenlijke reflectie.
Risico's	▶ Overlap tussen de modules moet vermeden worden. Indien de thema's in een steeds complexer wordende wereld steeds meer met elkaar verweven geraken, bestaat het risico dat overlap onvermijdelijk is. ▶ De overheadkosten van het opvolgen van de 39 sectorconvenants zijn aanzienlijk, en deze zullen bij deze strategie niet lager worden, gezien de maatgerichte aanpak. ▶ Het kader waarin de sectoren aan de slag moeten, blijft relatief strak.
Randvoorwaarden	▶ Voldoende wissel- en samenwerking tussen de betrokkenen bij DWEWIS en SERV om collectief te versterken.

3.3.2 Concept 2: Thematische intersectorale convenants

Visie op het instrument

Het concept vertrekt vanuit de visie dat er rond elke strategische prioriteit voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid één coherente strategie van de sectorfondsen opgebouwd zou moeten worden. In plaats van een convenant *per sector*, wordt een intersectoraal convenant *per thema* afgesloten.

In grote lijnen is het concept als volgt opgebouwd:

- ▶ In dit concept wordt een intersectoraal convenant afgesloten voor ieder beleidsthema met de groep van sectoren die rond dit thema aan de slag willen gaan.
- ▶ Opnieuw zijn de sectoren vrij om in te tekenen op de thema's die aansluiten bij de eigen ambities. De sectoren die interesse hebben om met hun sector aan de slag te gaan rond het thema met bijbehorende strategische doelstellingen, en die zich in het beleidskader (goedgekeurd door VESOC) kunnen en willen schikken, kunnen zich aanmelden.

- ▶ De geïnteresseerde sectoren gaan *in partnerschap* rond het thema aan de slag, via een leiderorganisatienetwerk (met name een netwerk waarin de activiteiten en belangrijke besluiten gecoördineerd worden door één van de leden van het organisatienetwerk³⁸).
- ▶ Het partnerschap dat binnen een thematisch intersectoraal convenant aan de slag gaat, wordt gecoördineerd door een sterke netwerkcoördinator. Deze rol wordt opgenomen door één sectorfonds. Dit sectorfonds wordt daarvoor gefinancierd.
- ▶ Het partnerschap heeft één (of enkele) gemeenschappelijke strategische doelstelling(en), maar kan in subgroepen van clusters van sectoren aan diverse operationele doelstellingen werken, aangepast aan de context van iedere cluster van sectoren. Ook iedere subgroep heeft een trekker.

Op deze manier wordt beoogd om *coalitions of the willing* van sectoren rond de thema's en prioriteiten te vormen: een groep van sectoren die vrijwillig samenwerken om beleidsdoelstellingen te realiseren, zonder dat er sprake is van een formele, dwingende structuur. Het werken in partnerschappen van sectoren garandeert dat er een coherente strategie rond de prioriteiten wordt uitgerold, maar de vrijheid in de structuur van de partnerschappen, de rolverdeling en de keuze voor subthema's waarrond iedere sector betrokken is (en de mate waarin dat gebeurt), garandeert dat er voldoende op maat van de context van de diverse sectoren kan gewerkt worden. Deze werking in het organisatienetwerk kan een transitiebeweging op gang trekken: het stimuleert gezamenlijk leren, wederzijds versterken en inspireren, en door open en dynamische organisatienetwerken te bouwen, kunnen ook nieuwe sectoren gaandeweg instappen.

Opbouw van het instrument

Interventies	Invulling binnen deze strategie
Oproep	De strategische prioriteiten waarvoor de sociale partners en de Vlaamse Regering in hun overeenkomst een relevante en waardevolle rol voor sectorfondsen zien, worden thematisch geclusterd. Voor elk duidelijk afgebakend thema wordt een aparte oproep gelanceerd. Per oproep worden alle geïnteresseerde sectoren door DWEWIS samengebracht in een infosessie.
Ondersteuning en onderhandeling	▶ Een verantwoordelijke bij DWEWIS faciliteert de partnerschapsvorming tussen de geïnteresseerde sectoren, via een iteratie van werksessies waarin engagementen worden bepaald. Het is belangrijk dat deze medewerker de procesregie goed in handen neemt en zorgt dat alle geïnteresseerde sectoren geïncludeerd worden. DWEWIS kijkt toe of de keuzes die gemaakt worden in de samenstelling van het partnerschap aansluiten bij de doelstelling van de oproep. ▶ Ook wordt toegekeken op een onderbouwde keuze voor een netwerkcoördinator die ieder partnerschap zal trekken. De netwerkmanager moet over de juiste competenties en de nodige capaciteit beschikken om deze rol goed op te nemen. ▶ DWEWIS onderhandelt en sluit het convenant af met het partnerschap van betrokken sectoren. De verwachte output en outcomes worden duidelijk geformuleerd.
Financiering	Per thematisch convenant wordt een budget voorzien naargelang de scope/diepgang van de prioriteit. Enkele uitgangspunten: ▶ Dit budget bevat een financiële vergoeding voor de netwerkcoördinator.

³⁸ Zie Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252

	▶ De financiële middelen worden tussen de deelnemende sectoren verdeeld op basis van hun engagement, onder facilitering van DWEWIS. Er is ook de mogelijkheid om een aandeel te besteden aan werkingsmiddelen, waardoor ook externe actoren in onderaanneming kunnen worden betrokken (bv. om een specifieke dienstverlening te voorzien). ▶ Een bepaald aandeel aan cofinanciering wordt verwacht vanuit ieder partnerschap. Door samen te werken in een netwerkorganisatie kunnen sectoren bijdragen naargelang hun draagkracht (en kunnen kleine sectoren met beperkte financiële draagkracht ook meegenomen worden). ▶ De financiering bestaat voornamelijk uit inspanningsfinanciering.
Opvolging, evaluatie en monitoring	▶ De opvolging per thematisch convenant gebeurt door een medewerker van DWEWIS die thematische expertise heeft. Deze medewerker heeft een regelmatige afstemming met de netwerkmanager (bv. maandelijks overleg). Hierin wordt enerzijds de doelen van het convenant opgevolgd, maar anderzijds ook coaching voorzien. ▶ De medewerker van DWEWIS voorziet info- en kennisdelingssessies, afgestemd op de noden van het partnerschap. Ook externe actoren met specifieke expertise kunnen uitgenodigd worden om te komen spreken. ▶ De netwerkcoördinator is verantwoordelijk om jaarlijks een jaarplan in te dienen met een verslag van de ondernomen initiatieven (en indien dit niet overeenstemt met wat voorzien was, een onderbouwing), en een plan voor het komende jaar. Op dat moment kan ook de samenstelling van het partnerschap wijzigen, zodat open en dynamische partnerschappen worden gerealiseerd. ▶ Aan het einde volgt een evaluatie van het organisatienetwerk. De structuur, de dynamiek en de effectiviteit van het partnerschap (de mate waarin het partnerschap de voorziene outputs en outcomes heeft bereikt) wordt geëvalueerd. De evaluatie situeert zich met andere woorden op het niveau van het partnerschap en niet op niveau van de individuele sectorfondsen die deel uitmaken van het partnerschap. Door duidelijke afspraken over ieders rol en verantwoordelijkheden en via reputatiemechanismen wordt gegarandeerd dat iedere partner zijn bijdrage doet.
Faciliteren van intersectorale samenwerking	▶ Intersectorale samenwerking is inherent aan de werking in partnerschappen. ▶ Ook tussen de partnerschappen die actief zijn op de verschillende thema's, wordt uitwisseling en afstemming voorzien. De netwerkcoördinatoren die de partnerschappen rond elk thema trekken, komen periodiek samen. Dit om de activiteiten van de verschillende partnerschappen goed op elkaar af te stemmen. Wanneer wenselijk kan ook kennis gedeeld worden tussen de bredere groep deelnemers.

Sterktes, risico's en randvoorwaarden bij deze strategie

Sterktes	▶ Garandeert meer coherentie van de strategie van de sectoren. ▶ Gaandeweg worden de verbindingen in het ecosysteem van sectorfondsen en andere actoren die rond eenzelfde thema actief zijn, sterker.
----------	---

Risico's	▶ Overlap tussen de thematische oproepen moet vermeden worden. Indien de thema's in een steeds complexer wordende wereld steeds meer met elkaar verweven geraken, bestaat het risico dat overlap onvermijdelijk is. ▶ Het werken in partnerschap is niet eenvoudig en vraagt tijd voor afstemming en coördinatie van de samenwerking. Kleine sectoren met beperkte capaciteit kunnen hierdoor uit de boot vallen.
Randvoorwaarden	▶ Voldoende vrijheid om binnen het partnerschap ook aan sectorspecifieke uitdagingen te werken. ▶ Een sterke trekker die de competenties heeft om het partnerschap te trekken. ▶ Voldoende continuïteit in de thema's waarrond partnerschappen aan de slag kunnen gaan, zodat bestaande positieve partnerschappen ook bij een nieuwe legislatuur kunnen voortbouwen op constructieve samenwerking.

3.3.3 Concept 3: één intersectoraal convenant

Visie op het instrument

In deze visie worden er nog meer schotten weggenomen: niet alleen tussen sectoren, maar ook tussen thema's. Er wordt slechts één intersectoraal convenant afgesloten, op niveau van de interprofessionele sociale partners.

De krijtlijnen:

- ▶ Het intersectoraal convenant is ingestoken als een beheersovereenkomst en wordt opgebouwd rond de ambities die door beleid en de sociale partners gedeeld worden (afgesproken in het VESOC-overleg en opgenomen in een overeenkomst). De strategische prioriteiten waarvoor de sectorfondsen als een belangrijke actor worden geïdentificeerd, vormen het kader om de beheersovereenkomst op te maken.
- ▶ In de beheersovereenkomst worden de strategische doelstellingen vertaald in operationele doelstellingen. Dit gebeurt in onderhandeling tussen de SERV, die de interprofessionele sociale partners en in tweede orde de sectorale sociale partners vertegenwoordigt, en het DWEWIS, die de Regering vertegenwoordigt.
- ▶ Vertrekkend vanuit deze beheersovereenkomst, gaat het ecosysteem van sectorale sociale partners en sectorfondsen aan de slag om acties aan de operationele doelstellingen te koppelen, die opgenomen worden in een meerjarenplanning. Het ecosysteem wordt gecoördineerd door de SERV.
- ▶ DWEWIS heeft een controlefunctie: ze garanderen dat het ambitieniveau hoog genoeg wordt gelegd, en treden in regelmatig overleg met de SERV over de voortgang en controleert de goede uitvoering.

Op deze manier wordt beoogd om het partnerschap tussen beleid en het netwerk van interprofessionele en sectorale sociale partners rond sectorale arbeidsmarktprioriteiten een structurele bedding te geven, die moet toelaten om een positieve gezamenlijke dynamiek op gang te trekken rond de prioriteiten voor onze arbeidsmarkt en om verschillen in belangen en visies te overbruggen. Het beleid zet zich in dit concept in een andere positie: het creëren van draagvlak en engagement bij de sectorale sociale partners wordt meer bij de interprofessionele sociale partners en de SERV gelegd, die de brug naar deze spelers gemakkelijker kunnen maken.

Opbouw van het instrument

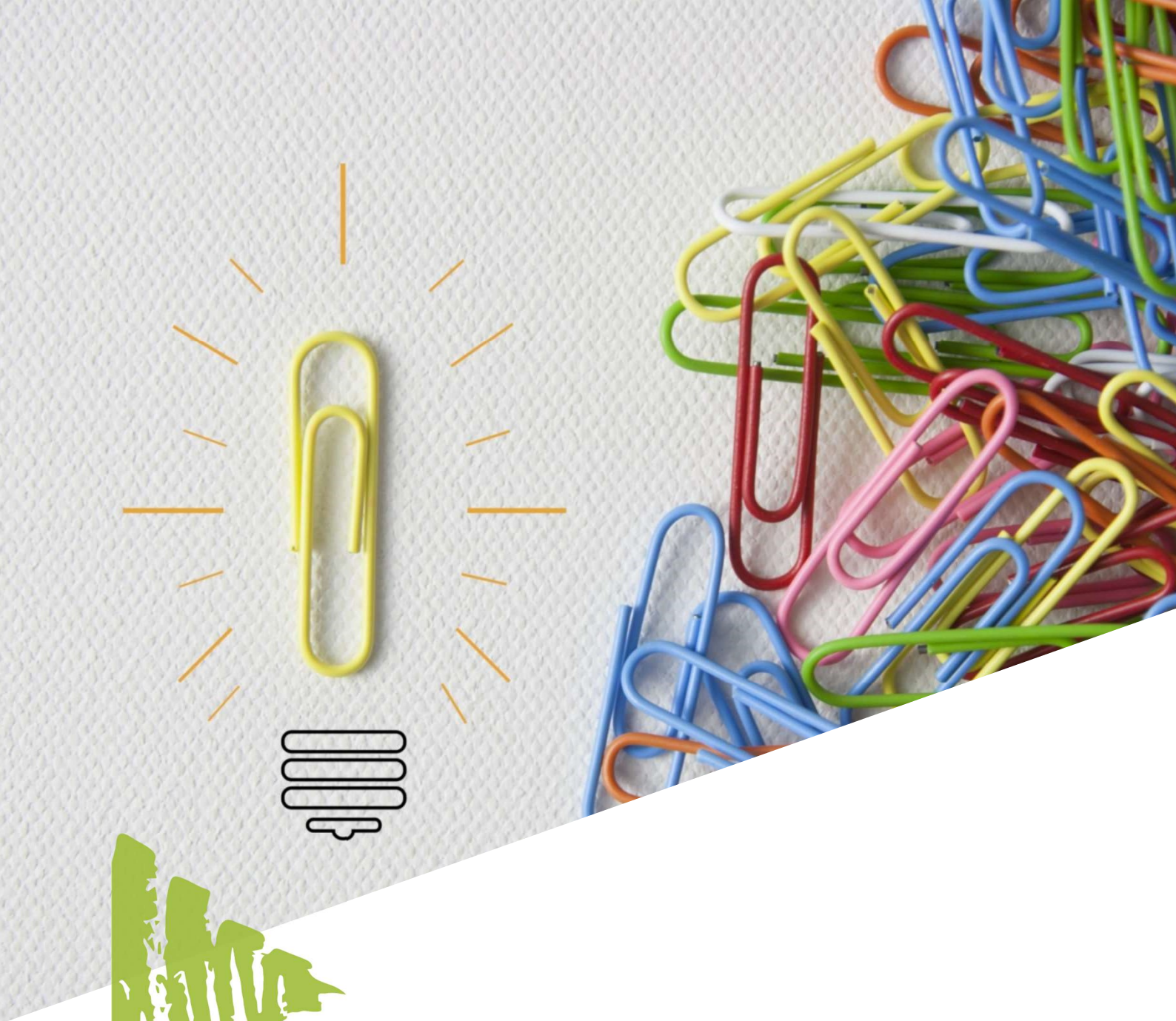
Interventies	Invulling binnen deze strategie
Oproep	De oproep krijgt vorm als een beheersovereenkomst. De overeenkomst wordt op basis van de ambities van de interprofessionele partners en de regering (VESOC)

	opgesteld door DWEWIS en SERV, in nauwe afstemming met DOV, VDAB, AHOVOKS en VLAIO langs beleidskant, en met de interprofessionele sociale partners aan de kant van de sectoren. De verdeling van de financiële middelen over elk van de strategische doelstellingen worden vooraf door de Regering bepaald en wordt mee opgenomen in de beheersovereenkomst.
Ondersteuning en onderhandeling	Aan de beheersovereenkomst wordt een meerjarenplanning gekoppeld. SERV gaat in overleg met de sectorfondsen om een voorstel voor deze meerjarenplanning te ontwikkelen. Dit wordt vervolgens voorwerp van onderhandeling met het DWEWIS. Wanneer men tot een finaal voorstel voor meerjarenplanning is gekomen, wordt de beheersovereenkomst met meerjarenplanning gevalideerd en ondertekend door de interprofessionele sociale partners en DWEWIS.
Financiering	Het budget per strategische prioriteit is in de beheersovereenkomst bepaald (en is afhankelijk van de scope/diepgang van de prioriteit). Enkele uitgangspunten bij de financieringslogica: ▶ De financiële middelen worden tussen de deelnemende sectoren verdeeld op basis van hun engagement, onder begeleiding van de SERV. ▶ Het is mogelijk om een aandeel te besteden aan werkingsmiddelen, waardoor ook externe actoren kunnen worden betrokken (bv. om een specifieke dienstverlening te voorzien). ▶ Alle financiële beslissingen dienen goedgekeurd te worden door een stuurgroep die de werking opvolgt. De stuurgroep bestaat uit het kabinet van de bevoegde minister, DWEWIS, de interprofessionele sociale partners en SERV. ▶ Er wordt cofinanciering verwacht vanuit de sectoren, alsook transparantie hierover. ▶ Focus op resultaatsfinanciering (maar als die resultaten onhaalbaar blijken doorheen parcours kan er bijgestuurd worden, mits akkoord van de minister).
Opvolging, evaluatie en monitoring	▶ De SERV coördineert het netwerk van sectorfondsen en hun sectorale sociale partners in het uitvoeren van acties en het behalen van de doelstellingen. ▶ De werking wordt opgevolgd door een stuurgroep bestaande uit het kabinet van de bevoegde minister, DWEWIS, de interprofessionele sociale partners en SERV. De stuurgroep komt driemaandelijks samen. DOV, VDAB, VLAIO en AHOVOKS volgen de vergaderingen mee vanuit een klankbordfunctie. ▶ Jaarlijks wordt een verslag opgemaakt van de afgelopen activiteiten en wordt een jaarplan (met ontwerpbegroting) voorgelegd aan de stuurgroep. SERV verzamelt de nodige informatie om het jaarverslag en -plan op te maken. Eventuele bijstellingen t.a.v. de meerjarenplanning zijn mogelijk. De stuurgroep dient deze jaarplannen goed te keuren. ▶ Aan het einde van iedere beheerperiode wordt een externe impactevaluatie uitgevoerd en wordt in kaart gebracht in welke mate het ecosysteem van sectorfondsen de operationele doelstellingen van de beheersovereenkomst heeft bereikt en zo heeft bijgedragen aan de strategische doelstellingen van het sectoraal arbeidsmarktbeleid.

Faciliteren van intersectorale samenwerking	Dit concept start vanuit een netwerkbenadering waarin intersectorale samenwerking inherent gestimuleerd wordt wanneer dit bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van het behalen van bepaalde doelstellingen. De samenwerking wordt gefaciliteerd door de SERV, die in overleg gaat met de sectorfondsen over wie de samenwerking rond bepaalde doelstellingen zal coördineren/trekken.
---	--

Sterktes, risico's en randvoorwaarden bij dit concept

Sterktes	▶ Coherentie over de strategieën van diverse sectoren en overheen diverse thema's.
Risico's	▶ De afstand tussen het departement en de uitvoerende partners (de sectorfondsen) wordt groter, gezien het tussenniveau van de SERV een grotere rol krijgt. Dat maakt het mogelijk moeilijker voor het departement om op te volgen of de meerjarenplanning voldoende aansluit bij de prioriteiten en dat het ambitieniveau hoog genoeg wordt gelegd.
Randvoorwaarden	▶ Vertrouwen en een gedeelde visie tussen het departement en de SERV is essentieel. ▶ SERV moet gefinancierd worden om de coördinatie van de beheersovereenkomst en de samenwerking tussen de diverse betrokken sectorfondsen op te nemen. ▶ Voldoende continuïteit in de thema's waarrond de beheersovereenkomst is opgebouwd. ▶ Opnieuw dient er binnen de beheersovereenkomst en meerjarenplanning voldoende ruimte te blijven voor sectorspecifieke aanpakken, wanneer dit het meest opportuun blijkt.



BIJLAGEN

B.1 Relevante inzichten uit de literatuur

B.1.1 Relevante inzichten m.b.t. outcomes

Box 15: Relevante mogelijke outcomes van convenants vanuit de literatuur

- ▶ Toegenomen kennis van de thema's (Bressers et al., 2011): Het werken met convenanten kan er toe leiden dat nieuwe kennis wordt ontwikkeld die helpt om de beleidsdoelstellingen te verwezenlijken.
- ▶ Meer positieve attitude t.o.v. de thema's (Bressers et al., 2011): Samenwerking in het kader van convenanten kan resulteren in een positievere attitudes van de doelgroepen t.o.v. de behandelde thema's.
- ▶ Betere samenwerking tussen overheid & sectoren in algemeen (Bressers et al., 2011): Ook globaal betere samenwerking (of netwerkrelaties) kan een 'side effect' zijn van convenanten tussen overheid en sectoren.
- ▶ Flexibeler en responsievere beleid (McQuaid, 2009): Een argument voor beleidsaanpak in partnerschap is dat wanneer problemen complex en multi-dimensionaal zijn, input nodig is van diverse stakeholders om tot passende oplossingen voor uitdagingen te komen.

B.1.2 Relevante inzichten m.b.t. mechanismen

Box 16: Relevante succesfactoren uit de literatuur rond milieuconvenanten en samenwerking overheid en middenveld

- ▶ Ambitieuze, duidelijke doelen (Bressers & De bruijn, 2005; Bressers et al., 2011): ambitieuze duidelijke doelen zijn belangrijk om de betrokken actoren te motiveren, maar ook om een duidelijke richting te hebben wie wat moet doet, wanneer, waarom.
- ▶ Aanvaarde, positief gepercipieerde doelen door uitvoerders (Bressers et al., 2011): Ambitieuze, maar aanvaarde objectieven (niet over-ambitieuze) vanuit het perspectief van de uitvoerders (hier de sectorconsulenten, alsook de werkgevers- en werknemersorganisaties en de bedrijven) zijn een conditie dat de ambitieuze doelen ook effectief uitgevoerd worden en op lange termijn blijven motiveren.
- ▶ Vertrouwen & wederzijds begrip (McQuaid, 2009; Pompidou Group, 2015): Er is nood aan vertrouwen, nl. transparantie, respect en wederzijdse betrouwbaarheid, zowel tussen organisaties als tussen individuen die de samenwerking vormgeven. Continuïteit in processen, gehanteerde methoden en samenwerking op zich bieden een goede basis om vertrouwen op te kunnen bouwen. Er is nood aan een legitieme en erkende rol voor alle actoren, zonder dat één partij domineert.
- ▶ Goed het proces managen (Bressers et al., 2011; Pompidou Group, 2015): Er is nood om zowel tijdens de voorbereiding, de opmaak en de uitvoering aandacht te blijven behouden voor het proces: voor het bewaken van focus en eensgezindheid, onder meer dankzij aandacht voor goede communicatie.
- ▶ Aandacht voor monitoring, vooruitgang en evaluatie (Bressers & De Bruijn, 2005): Monitoring en evaluatie tijdens het proces zijn belangrijk. Het is vaak moeilijk om van bij de start vaste afspraken te maken wegens te veel onbekenden.

- ▶ Voldoende capaciteit voor samenwerking (McQuaid, 2009; Nelson & Zadek, 2000): De juiste professionele, organisatie en financiële capaciteiten moeten aanwezig zijn om de samenwerking te laten slagen. Vertegenwoordigers dienen het nodige mandaat te verkrijgen om namens hun organisatie te handelen, ook is er nood aan institutionele flexibiliteit zodat organisaties zich kunnen aanpassen om vlot samen te werken.
- ▶ Betrokken, eensgezinde uitvoerders (Brinkerhoff, 1999; Pompidou Group, 2015): De uitvoerders zijn betrokken en er is eensgezindheid. Men komt tot een gedeelde visie, wat essentieel is voor productief partnerschap. Ook gedurende het proces blijft er betrokkenheid en eensgezindheid over de essentiële onderdelen.
- ▶ Verschillende beleidsinstrumenten ondersteunen elkaar (Bressers & De Bruijn, 2005): Instrumenten die ontworpen zijn als een deel in het geheel van andere elementen in het beleid van een land (vs. mogelijke overlap, incongruent of niet-synergetisch beleid), zal waarschijnlijk succesvollere resultaten opleveren.

B.2 Interviewees

B.2.1 Casestudie

Sector	Type gesprek	Contacten FG	Functie contact
Voeding	Focusgroep	Henk Dejonckheere	Algemeen directeur Alimento
		Lieve Ruelens	Studiedienst Alimento
		Steve Rosseel	Fevia, voorzitter IPV-bedienden
		Anneleen Bettens	ACV Voeding en Diensten, voorzitter IPV-arbeiders
	Accountmanager	Annelies Goethals	Accountmanager DWEWIS
	Sectorconsulenten	Daniëlle Verlaet	Sectorconsulent Alimento
		Lieve Ruelens	Studiedienst Alimento
Hout	Focusgroep	Hildegard Moreels	Bouwunie - adviseur Onderwijs en Veiligheid
		Annick Canaert	Verantwoordelijke Hout en Bouw ABVV
		Wim Van Goethem	Coördinator onderwijs en vorming Fedustria en voorzitter Woodwize
		Jeroen Doom	Directeur Woodwize
	Accountmanager	Jutta VandenBussche	Accountmanager DWEWIS
	Sectorconsulenten	Jeroen Doom	Directeur Woodwize
		Jenny Van Damme	Sectorconsulent Woodwize
		Bart De Waele	Sectorconsulent Woodwize
Begravenis	Focusgroep	Gert Sevens (ACV)	Verantwoordelijke Vakbond ACV Puls sector begrafenisondernemingen
		Johan Dexters	Voorzitter werkgeversorganisatie Funebra
		Lieve Hiel	Sectorconsulent Waarborg en Sociaal Fonds voor de Begrafenisondernemingen
	Accountmanager	Mieke Vandekerckhove	Accountmanager DWEWIS
	Sectorconsulenten	Lieve Hiel	Sectorconsulent Waarborg en Sociaal Fonds voor de Begrafenisondernemingen
Diensten	Focusgroep	Dirk Coenen	Public partners expert opleidingsfonds Cevora
		Koen Cabooter	Woordvoerder werkgeversvertegenwoordigers (VBO), COOAB-CRFRT
		Elke Maes (ACV)	Algemeen coördinator voor diensten en financiële sectoren, ACV Puls
	Accountmanager	Elly Kerkhofs	Accountmanager DWEWIS
	Sectorconsulenten	Dirk Coenen	Public partners expert opleidingsfonds Cevora

B.2.2

Focusgroepen i.k.v. evaluatie intersectorale (samen)werking

Doelgroep	Contacten FG	Functie contact
Intersectorale adviseurs	Pieter Callewaert	Intersectoraal adviseur m.b.t. inclusie en diversiteit
	Jean-Luc Fasseur	Intersectoraal adviseur m.b.t. competenties en levenslang leren
	Lotte Verplancke	Intersectoraal adviseur m.b.t. werkbaar werk
Betrokkenen bij DWEWIS	Elly Kerkhofs	Accountmanager
	Lore Tack	Accountmanager
	Griet Smet	Beleidsmedewerker
	Isabel Vanwiele	Beleidsmedewerker
	Joachim Vanderfraenen	Accountmanager
	Ine Deprez	Expertisecentrum innovatieve leerwegen
	Greet Aerts	Beleidsmedewerker

B.3 Verkennende fiches cases

B.3.1 Houtindustrie

Sector	Houtindustrie – vrij heterogeen met verschillende groeperingen: bosontginning, zagerijen, houthandel en -import, fabrikanten van meubelen, zitmeubelen, houten plaatmateriaal, houten constructie-elementen, houten verpakkingen, ... alle afgewerkte en afgewerkte producten in hout. De bedrijfskolom hout omvat de hele waardeketen vanaf de winning van de grondstof hout, over de verwerking tot halffabricaten en afgewerkte producten, tot de distributie van deze eindproducten
PC	PC 126 – stoffering en houtbewerking PC 125 – bosexploitatie, zagerijen en houthandel
Grootte sector	Klein tot gemiddeld
Aantal ondernemingen en werknemers	<u>Bosontginning (PC 125.01)</u>: 159 kleine bedrijven (max 10 werknemers), veel zelfstandige werknemers (+/- 1500), waarvan 80% in Wallonië <u>Zagen, snijden, schillen, drogen en drenken (PC 125.02)</u>: 121 ondernemingen, vooral KMO (vnl. kleine bedrijven met 10-tal arbeiders), evenredige verdeling Vlaanderen-Wallonië <u>Houthandel en houtimport (PC 125.03)</u>: 240 KMO's (samen minder dan 2000 arbeiders), 65% in Vlaanderen <u>Houtbewerking (PC 126)</u>: 2049 bedrijven met 13.739 arbeiders en 6050 bedienden, waarvan ongeveer 80% in Vlaanderen
Statuut werknemers	100% arbeiders (data voor 2020 via Steunpunt Werk)
Aandeel KMO's	Hoog
Sectorale sociale partners?	Werkgevers: ▶ Fedustria vzw ▶ Belgische Houtconfederatie vzw ▶ Houtunie vzw Werknemers: ▶ ACV (bouw – industrie & energie) ▶ ABVV (ACCG) ▶ ACLVB
Sectorfonds	Woodwize, opleidingscentrum van de hout- en meubelsector
Ervaring met sectorconvenants	Hoog
(max.) Budget 2023-2025	Convenant: €424.000,00 // 4 VTE consultants Addendum dual leren: € 134.384,50 Addendum diversiteit en inclusie: € 85.000
Sectorconvenant	
Centrale elementen omgevingsanalyse	▶ Meer mannen dan vrouwen (bij bedienden wel 50/50) ▶ Dalend aantal vacatures in de sector (daling van 25% in 2022) ▶ Relatief weinig verloop ▶ Veel scholen met houtopleiding + veel stages in sector

	▶ Licht krimpende sector (automatisering, buitenlandse concurrentie, niet-vervanging uitstroom) ▶ Hoge nood aan geschoolde werknemers (concurrentie technische profielen arbeidsmarkt) ▶ Vergrijzing met hoge vervangingsgraad
Centrale elementen strategie	▶ Inzetten op betere kwaliteit houtonderwijs & opleidingen ▶ Blijvend inzetten op Duaal Leren via addendum ▶ Houtsectoren in de markt zetten met een positief imago ▶ Actualiseren, uitbreiden en aanpassen van sectoraal opleidingsaanbod aan de (technologische en digitale) veranderingen ▶ Inzetten op strategisch competentie- en talentmanagement ▶ Werkbaar werk belangrijk: o.a. dienstverlening rond sectoraal veiligheids- en welzijnsbeleid verder uitbouwen (incl. actieplan werkbaar werk) ▶ Sensibilisering werkgevers m.b.t. inclusief ondernemen
Samenvatting actieplan sectorconvenant	
1. Afstemming onderwijs en arbeidsmarkt	▶ Instroom op de arbeidsmarkt optimaliseren (o.a. via afstemmen van de opleidingsinhouden van het (hout)onderwijs op de reële situatie van de arbeidsmarkt, aanbod leerwerkplekken en stageplaatsen vanuit houtsectoren promoten) ▶ (School)loopbaanbegeleiding -studie en beroepskeuze (met specifieke aandacht voor STEM) ▶ Innovatie en kwaliteit in onderwijs versterken (o.a. via nascholings- en vormingsaanbod voor leerkrachten ism RTC's)
2. Instroom, zijinstroom, doorstroom en retentie	▶ Loopbaanbegeleiding – beroepskeuze (met specifieke aandacht voor STEM) (o.a. inzetten op sollicitatieskills leerlingen, uitbouwen deelvacaturedatabase sectoren)
3. Levenslang leren en competentiebeleid	▶ STEM-competenties (h)erkennen (o.m. via EVC en werkplekleren) ▶ Kwaliteitsvolle opleidingen, werkplekleren, inzetten op een leercultuur
4. Werkbaar werk	▶ Veilig en werkbaar werk in STEM-opleidingen en beroepen ▶ Inzetten op intersectorale campagne 'werkbaarwerkwint'
5. Diversiteit en inclusie	Opstellen addendum diversiteit en inclusie
Addendum duaal leren	
Centrale elementen omgevingsanalyse	▶ Hoge vervangingsgraad en hoge vraag naar geschoolde werknemers ▶ Vooral kleine KMO's, die pas na een bedrijfsbezoek van een sectorconsulent voor het eerst in aanraking komen met alternierend of duaal leren – daar zeer grote interesse maar ook terughoudendheid ▶ Groot potentieel aantal leerwerkplekken dat zich pas wil laten erkennen als er een kandidaat zich aanmeldt ▶ Groot aantal opleidingen (123 in schooljaar 23-24), niet haalbaar om alle aanbieders sterk op te volgen ▶ Opstart duaal leren in VWO verloopt moeizaam
Centrale elementen strategie	In eerste plaats inzetten op het sensibiliseren van alle bedrijven in de houtsectoren en op het kenbaar maken van geïnteresseerde bedrijven, via de sectorale leerwerkplekdatabase. Tijdens deze convenantperiode wordt nagenoeg het volledige Leren & Werken ingekanteld in het Duaal Leren.
Addendum diversiteit en inclusie	

Centrale elementen omgevingsanalyse	We werken hard om de anti-discriminatiewetgeving en een duurzaam HR- en diversiteitsbeleid in onze sectoren extra aandacht te geven.
Centrale elementen strategie	Om ook in de toekomst voldoende instroom (en doorstroom) te kunnen realiseren, zetten we vanuit de houtsectoren extra in om werkgevers te overtuigen om werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kansen te geven binnen hun organisatie. Sensibilisering is daarin een zeer belangrijk element.

B.3.2 Bedienden

Sector	Bedienden - De dienstensector is de grootste overkoepelende sector in PC200 in Vlaanderen met 45,7% van de ondernemingen en 54,0% van de bedienden. Binnen de dienstensector zijn de informaticasector (50.536 bedienden in 3.191 ondernemingen) en de consultancysector (28.053 bedienden in 3.330 ondernemingen) de grootste. De handel is de tweede grootste overkoepelende sector. In de handel bevinden zich ongeveer 30% van de ondernemingen en bedienden in PC200. Hierbinnen is de groothandel in machines de grootste sector met 28.112 bedienden in 2.578 ondernemingen. In de primaire en secundaire sector situeren zich ongeveer 9.000 ondernemingen en 50.000 bedienden. Hierbinnen is de bouwsector met voorsprong het sterkst vertegenwoordigd met 32.521 bedienden in 6.863 ondernemingen.
PC	PC 200
Grootte sector	Groot
Aantal ondernemingen en werknemers	Bijna 59.000 bedrijven en ongeveer 498.000 bedienden.
Statuut werknemers	100% bedienden (data voor 2020 via Steunpunt Werk)
Aandeel KMO's	Focus van de werking van Cevora ligt vooral op grote ondernemingen
Convenant en addenda 2023-2025?	Sectorconvenant Addendum duaal leren Addendum diversiteit en inclusie
Sectorale sociale partners?	Werkgevers: ▶ COOAB vzw ▶ CRFRT asbl ▶ VBO Werknemers: ▶ BBTK-SETCa ▶ LBC-NVK
Sectorfonds	Cevora
Ervaring met sectorconvenants	Hoog
(max.) Budget 2023-2025	Convenant: €1.007.000,00 // 9,5 VTE consulenten Addendum duaal leren: €134.384,5 Addendum diversiteit en inclusie: € 85.000
Sectorconvenant	
Centrale elementen omgevingsanalyse	▶ Zeer omvangrijke en diverse sector ▶ 63,4% van de arbeidsplaatsen zijn in Vlaanderen

	▶ Sector neemt jaarlijks toe, al is de groei kleiner in periode 2019-2021 (ten gevolge van COVID-19) ▶ > 50% van de ondernemingen in Vlaanderen heeft <5 werknemers, 95% van de ondernemingen is een KMO met <50 werknemers ▶ Ongeveer 6/10 is man, 4/10 is vrouw ▶ Bijna 70% werknemers is tussen de 25-49 jaar oud ▶ 1 op 5 werkt deeltijds ▶ Vooral midden- en hogeschoolden (35,1% en 51,4%) ▶ 78,7% Belg, 10,9% EU, 9,3% niet-EU ▶ 40-tal knelpuntberoepen binnen PC200: vnl commerciële functies en bediendenfuncties in de IT- en bouwsector
Centrale elementen strategie	Nieuwe missie Cevora: <i>“Het promoten, organiseren en begeleiden van loopbaanlang leren om zo een antwoord te bieden op de uitdagingen van de arbeidsmarkt door het aanbieden van diensten in het kader van begeleiding bij professionele oriëntatie en diensten voor de ontwikkeling van vaardigheden”</i> Hierin zit een ganse omwenteling van de cultuur van Cevora in vervat. Het vroegere ‘opleiden’ vervingen we door loopbaanlang leren. We zullen ons niet langer enkel bezig houden met het versterken van competenties en vaardigheden, maar ook op het vlak van professionele oriëntatie willen we een impactvolle rol spelen. De sociale partners en Cevora zullen daartoe nog nauwer dan voorheen samen werken in de concretisering van deze missie. De sociale partners van het APCB (aanvullend paritair comité bedienden) onderhandelen in de zomer van 2023 een nieuwe cao. Dit biedt een unieke opportuniteit om dit nieuwe strategische kader in de praktijk te zetten en de competentie uitdagingen effectief in het hart van de sociale dialoog te plaatsen. Cevora wenst hun te adviseren rond de inhoud en vraagt de sociale partners om thema’s zoals leercultuur, begeleiding en de omgang met het opleidingsplan concreet te vertalen in deze nieuwe cao. Daarnaast willen we vanuit het APCB bijdragen aan de realisatie van een werkzaamheidsgraad van 80%. We engageren ons tot een onderzoekstraject, om het potentieel binnen PC200 om bij te dragen aan de realisatie van de beoogde werkzaamheidsgraad, in kaart te brengen.
Samenvatting actieplan sectorconvenant	
1. Afstemming onderwijs en arbeidsmarkt	▶ Bijdragen aan de opmaak en update van beroepskwalificatiedossiers, opleidingsprofielen, volwassenenonderwijs, standaardtrajecten dual en EVC-standaarden ▶ In kaart brengen en interpreteren van trends op de arbeidsmarkt en binnen het APCB ▶ Schouders zetten onder de STEM-agenda 2030
2. Instroom, zijinstroom, doorstroom en retentie	▶ Wegwerken van taaldrempels tot deelname aan opleiding en arbeidsmarkt ▶ Arbeidsdeelname van niet-beroepsactieven en andere risicogroepen bevorderen ▶ Toeleiding van werkzoekenden en werkenden naar het APCB faciliteren ▶ Het begeleiden en ondersteunen van werkgevers in het vormgeven van hun HR-beleid op het vlak van loopbaanlang leren en aanwerving

	▶ Werknemers ondersteunen in het vormgeven van hun carrière pad binnen pc200 zodat ze op een veerkrachtige manier de uitdagingen van de toekomst tegemoet kunnen gaan
3. Levenslang leren en competentiebeleid	▶ Stimuleren van leercultuur in ondernemingen ▶ Stimuleren van opleidingsdeelname bij werknemers en ondernemingen ▶ Ondersteuning van de professionalisering van onze lesgevers ▶ Versterken van vaardigheden bij transformatieprocessen
4. Werkbaar werk	▶ Werkgevers en werknemers informeren, opleiden en begeleiden in het vormgeven van werkbaar werk
5. Diversiteit en inclusie	▶ Opstellen addendum diversiteit en inclusie
Addendum duaal leren	
Centrale elementen omgevingsanalyse	Zowel het aantal ondernemingen met een leerwerkplek als het aantal overeenkomsten is beperkt in PC 200. Sterk contrast met de grote reikwijdte van het PC in Vlaanderen (nl. ¼ private ondernemingen). De mismatch tussen vraag en aanbod in het secundair onderwijs gaat twee richtingen uit: zowel tekort aan leerwerkplekken als een tekort aan ingeschreven leerlingen De uitbreiding van duaal leren naar het VWO zorgt voor opportuniteiten, gezien eerder hoge opleidingsniveau
Centrale elementen strategie	▶ De belangrijkste uitdaging voor de komende twee jaar ligt in de opstart van de activiteiten van het Sectoraal Partnerschap Bedienden om zo de kwaliteit en kwantiteit van leerwerkplekken in PC 200 te verhogen. De opstart van een sectoraal partnerschap gaat gepaard met de ontwikkeling van sectorspecifieke ondersteunings- en communicatietools, de organisatie van een sectorspecifieke mentoropleiding en het oprichten van een dienst die de erkenningsaanvragen van ondernemingen ondersteunt én evalueert. ▶ Klemtonen: ▶ Mobiliseren nieuwe werkplekken ▶ Hernieuwen afgelopen erkenningsaanvragen ▶ Ontwikkeling sectorspecifiek ondersteuningsaanbod voor ondernemingen om de kwaliteit van de leerwerkplekken te verzekeren ▶ Uitbouwen netwerk met onderwijspartners en andere sectororganisaties mbt duaal leren
Addendum diversiteit en inclusie	
Centrale elementen omgevingsanalyse	Enkele sectoren zijn van oudsher typisch mannelijk, zoals bouw, ICT en autohandel. Reeds vanop jonge leeftijd wordt de studiekeuze al bepaald door het geslacht.
Centrale elementen strategie	De mogelijke aandachtspunten zijn erg divers en zijn contextueel verbonden aan de sector. Vandaar dat de sociale partners van het APCB de beslissing namen om het thema inclusie en diversiteit eerder op een competentiegerichte manier te behandelen. De acties onder het thema instroom, doorstroom, zijinstroom en retentie uit de sectorconvenant 23-25 dragen tevens bij aan het ondersteunen van een evenredige arbeidsdeelname. Daarnaast sluiten we als actieve partner aan bij de intersectorale samenwerking.

B.3.3

Voedingsnijverheid

Sector	Voedingsindustrie – met zeer diverse sub sectoren als koekjesfabrieken, brouwerijen en frisdrankproducenten, de zuivelsector en de vleesverwerkende nijverheid
PC	PC 118 (arbeiders) en PC 220 (bedienden)
Grootte sector	Groot
Aantal ondernemingen en werknemers	4.220 bedrijven in België 98.459 werknemers in België
Statuut werknemers	68,5% arbeiders (PC 118) en 31,5% bedienden (PC 200) (data voor 2020 via Steunpunt Werk)
Aandeel KMO's	Hoog
Convenant en addenda 2023-2025?	Sectorconvenant Addendum duaal leren Addendum diversiteit en inclusie
Sectorale sociale partners?	Werkgevers: ▶ Fevia ▶ Belgische Confederatie BCCI Werknemers: ▶ ACV ▶ ABVV ▶ ACV Puls ▶ ACLVB ▶ BBTk
Sectorfonds	Alimento, dat zich heeft omgevormd van opleidingsfonds naar een sectoraal loopbaanfonds
Ervaring met sectorconvenants	Hoog
(max.) Budget 2023-2025	Convenant: € 689.000 // 6,5 VTE consultants Addendum duaal leren: € 81.384,5 Addendum diversiteit en inclusie: € 85.000
Sectorconvenant	
Centrale elementen omgevingsanalyse	▶ Meer mannen dan vrouwen (70%/30%) ▶ Veel KMO's (95% van de werkgevers telt minder dan 100 werknemers) ▶ Veel laaggeschoolden en veel werknemers met een migratieachtergrond ▶ Vergrijzing van werknemerspopulatie ▶ Uitdagingen m.b.t. werkbaarheid, ziekteverzuim ▶ Grote krapte
Centrale elementen strategie	“Naast investeringen in opleiding en functionele mobiliteit zullen investeringen in werkbaar werk meer en meer nodig zijn om werknemers een loopbaan lang aan de slag te houden, gezond, en met goesting. Enkel zo zullen bedrijven de nodige arbeidskrachten kunnen aantrekken en behouden op de weg richting Industrie 4.0.” Daarom zet loopbaanfonds Alimento niet alleen in op competentieversterking en loopbanen, maar ook op arbeidsorganisatie en arbeidsomstandigheden. Centrale elementen van de strategie zijn de volgende: ▶ Nog sterker inzetten op instroominitiatieven

	▶ Focus op bedrijfsopleidingen opentrekken naar loopbanen en deze individueel ondersteunen ▶ Naast impulsen op vlak van een duurzaam personeelsbeleid en een gepaste arbeidsorganisatie ook acties ondernemen om het welzijn op het werk te versterken. ▶ Actief aan de slag gaan met de diversiteit binnen de sector om elk talent de kans te geven zich te ontwikkelen en ingezet te worden ▶ 165 bedrijfscontacten per jaar (fysiek of digitaal) ▶ Intersectorale samenwerking op vlak van 'anders organiseren' met minstens 1 intersectoraal initiatief samen met Workitects ▶ 500 uitbetaalde transitiebudgetten per jaar
Samenvatting actieplan sectorconvenant	
1. Afstemming onderwijs en arbeidsmarkt	▶ Partnerschappen verder versterken ▶ Sensibiliseren en informeren over tewerkstellingsmogelijkheden en voorbereidende opleidingen ▶ Uitbouw en ondersteuning van sectorspecifieke en sectorrelevante opleidingen ▶ Mee inzetten op STEM ▶ Vinto voorzetten en promoten
2. Instroom, zijinstroom, doorstroom en retentie	▶ Instroom en in zijinstroom faciliteren ▶ Doorstroom en retentie faciliteren ▶ Werknemers ondersteunen in hun loopbaan
3. Levenslang leren en competentiebeleid	▶ Competentieversterking van werknemers, met bijzondere aandacht voor KMO's en kwetsbare groepen ▶ Inzetten op een duurzaam personeelsbeleid, gericht op competentieversterking, en met oog voor diversiteit ▶ Inzetten op lerende organisaties (innovatieve arbeidsorganisatie) ▶ Inspireren en ondersteunen van het sociaal overleg inzake competentiebeleid
4. Werkbaar werk	▶ Mee oplossingen zoeken voor specifieke arbeidsomstandigheden en inzetten op welzijn op het werk ▶ Bedrijven sensibiliseren en ondersteunen om hun arbeidsorganisatie tegen het licht te houden in functie van wendbaarheid én werkbaarheid ▶ Ondersteunen van de evolutie richting Industrie 4.0/human centered production ▶ Het sociaal overleg inzake werkbaar werk ondersteunen
5. Diversiteit en inclusie	<i>Zie addendum Diversiteit en inclusie</i>
Addendum duaal leren	
Centrale elementen omgevingsanalyse	Zowel het aandeel Leren & Werken als het aandeel duaal leren is momenteel nog relatief beperkt. Trajecten en erkenningen zijn vandaag nog voornamelijk gericht op bakkerijopleidingen. Het fonds hoopt op een toename met het opstarten van andere opleidingen bij de uitrol van het vernieuwd secundair onderwijs. Leren & Werken en duaal leren binnen de sector beslaan ongeveer 2% van het totaal van de erkenningen (ongeveer 631/34.133). De 631 erkenningen zitten bij 230 unieke ondernemingen (en 240 unieke vestigingen). Er zijn 78 overeenkomsten lopende

	bij 70 unieke ondernemingen. Het gaat over 77 unieke leerlingen. Die worden binnen de bedrijfsmuren begeleid door 71 unieke mentoren. Vanuit het onderwijs/syntra zijn 21 unieke opleiders betrokken.
Centrale elementen strategie	▶ Het bestendigen en uitbreiden van mogelijkheden voor duaal leren van de voedingsgerelateerde profielen in de voedingssector door communicatie naar alle betrokkenen, prospectie en sensibilisering van alle mogelijke partijen ▶ Stappen zetten om de opleidingsverstrekkers van STEM-profielen dichterbij de voedingsindustrie te brengen. ▶ Ontwikkeling van groei en innovatie van duaal leren : inspelen op opportuniteiten vanuit de bedrijfswereld én de onderwijswereld, bvb door de ontwikkeling van nieuwe leervormen en studierichtingen
Addendum diversiteit en inclusie	
Centrale elementen omgevingsanalyse	Met een hoger dan gemiddeld aandeel kortgeschoolden en werknemers met een migratieachtergrond en een groot aandeel oudere werknemers is diversiteit een realiteit binnen de voedingsindustrie: Werknemers met een migratieachtergrond vinden meer dan gemiddeld hun weg naar de sector: 64% van de werknemers is Belg, t.o.v. 73% in het Vlaamse gewest. Bij de arbeiders is slechts 55% van Belgische origine. Dit staat in schril contrast met het percentage Belgen bij de bedienden: 82,6%.
Centrale elementen strategie	Dit betekent dat alle initiatieven waarvan sprake is in de sectorconvenant hiermee rekening dienen te houden. De prioriteiten en acties zijn niet exclusief gericht op kansengroepen, maar in de realiteit zijn het in grote mate wel deze groepen werknemers die de sector hiermee bereikt, en hebben zij er het meeste baat bij. Initiatieven ter ondersteuning van loopbanen, een duurzaam personeels- en organisatiebeleid en initiatieven ter bevordering van werkbaar werk zijn hoekstenen van een mobiliserend diversiteitsbeleid.

B.3.4 Begrafenis

Sector	Begrafenissector (de werkgevers van de begrafenisondernemingen, begraafplaatsen en crematoria, en hun werknemers)
PC	Paritair comité 320 voor de begrafenisondernemingen
Grootte sector	Klein
Aantal ondernemingen en werknemers	Vlaanderen : 286 begrafenisondernemingen met 3776 werknemers. België : 499 begrafenisondernemingen met 5159 werknemers
Statuut werknemers	56,9% arbeider en 43,1% bediende (data voor 2020 via Steunpunt Werk)
Aandeel KMO's	Hoog
Convenant en addenda 2023-2025?	Sectorconvenant Addendum diversiteit en inclusie
Sectorale sociale partners?	▶ Funebra, de koninklijke federatie van de Belgische uitvaartsector ▶ Werknemers: ACV, BBTK
Sectorfonds	Sociaal Fonds 320
Ervaring met sectorconvenants	Laag

(max.) Budget 2023-2025	Convenant: € 210.000 Addendum diversiteit en inclusie € 85.000
Centrale elementen omgevingsanalyse	▶ Vergrijzing van werknemerspopulatie ▶ Daling van het aantal ondernemingen ▶ Uitvaartmedewerker is door VDAB uitgeroepen als knelpuntenberoep ▶ Voornamelijk zeer kleine ondernemingen. Van de ondernemingen in de begrafenissector blijkt meer dan 40 % geen personeel tewerk te stellen. Het landschap is wel aan het veranderen door partnerschappen en overnames door investeringsgroepen. ▶ Verdwijnen vestigingswet ▶ Net zoals vele sectoren staat de begrafenissector ook voor een verdere verduurzaming en vergroening in het algemeen.
Centrale elementen strategie	▶ Duurzaamheid en ecologisch denken zijn geen modewoorden meer. De begrafenissector zal hier ook zijn steentje aan moeten bijdragen ▶ Opleiding en vorming organiseren die nodig zijn in de sector (via enquête kennen we de noden) en evolueren naar een opleidingsfonds ▶ Inspelen op de toenemende diversiteit : aandacht zowel bij klanten als bij medewerkers, hoe groeien beide groepen naar elkaar in de begrafenissector, ondanks de verschillen in rituelen en religie ▶ Stressbeheersing – vermijden burn-out ▶ Kwaliteitslabel ▶ Concurrentieel blijven ▶ Kwaliteit en imago begrafenissector
Samenvatting actieplan sectorconvenant	
1. Afstemming onderwijs en arbeidsmarkt	Prioriteit: Opleidingen en Instroom ▶ Bevorderen van werkplekleren, zoals BIS-stages en duaal leren in het volwassenenonderwijs. ▶ Opvolgen van CVO's en Syntra om de doorstroming naar de begrafenissector te analyseren. ▶ Doorbreken van het taboe rond de dood om jongeren aan te trekken via miniseries en lespakketten..
2. Instroom, zijinstroom, doorstroom en retentie	Prioriteit: Instroom ▶ Onderzoeken of jobcarving mogelijk is binnen de sector. ▶ Voorstellen van de begrafenissector aan de stad Aalst en het Agentschap Integratie en Inburgering. Prioriteit: Zijinstroom ▶ Identificeren uit welke sectoren medewerkers doorstromen naar de begrafenissector. ▶ Samenwerken met Sterpunt Inclusief Ondernemen voor een duidelijke presentatie van de sector aan jobcoaches. Prioriteit: Retentie ▶ Promoten van employer branding in de sector.
3. Levenslang leren en competentiebeleid	Prioriteit: Competenties

	▶ Opstellen van inclusieve competentieprofielen die rekening houden met beroepskwalificaties. ▶ Prioriteit: Leren en Opvolgen ▶ Organiseren van een lerend netwerk met opleidingsverstrekkers zoals CVO en Syntra. ▶ Opmaken van een handboek voor de opleiding begrafenisondernemer.
4. Werkbaar werk	Prioriteit: Sleutelen aan de Loopbaan ▶ Promoten van jobcrafting om werknemers hun baan te laten aanpassen naar hun voorkeuren. ▶ Promoten van werkbaarheidscheques waarmee bedrijven scans kunnen laten uitvoeren over werkbaarheid. Prioriteit: Werkbaarheidsmonitor ▶ Hernemen van de intersectorale campagne werkbaar werk, inclusief de nieuwe meting van de werkbaarheidsmonitor van Stichting Innovatie en Arbeid.
5. Diversiteit en inclusie	Opstellen van een addendum 'diversiteit en inclusie' en verder uitwerken van dit thema binnen het sectorconvenant.
Addendum Inclusie en diversiteit	
Centrale elementen omgevingsanalyse	In het kader van het addendum non-discriminatie en inclusie 2021-2022 heeft het fonds een risicoanalyse opgemaakt die als basis gediend heeft voor de nulmeting binnen de begrafenissector. Ze zien daarbij dat er een ondervertegenwoordiging is van : ▶ Vrouwen ▶ Jongeren ▶ Personen van een andere etniciteit
Centrale elementen strategie	Uit de voorlopige resultaten van de nulmeting zien ze de dominantie van stereotypen, voornamelijk ten nadele van vrouwen, in het discours van werkgevers (bijvoorbeeld rond kracht en het dragen van een kist). Verder is er in beperkte mate sprake van mogelijke praktische en financiële bezwaren, voornamelijk ten nadele van jongeren en ten voordele van ouderen (bijvoorbeeld: jongeren zijn minder flexibel, minder zelfstandig). Andere motieven om mensen op basis van een beschermde discriminatiegrond anders te behandelen zijn nauwelijks aanwezig. Waar sprake is van sociaal conformisme, komt het ter sprake in verband met herkomst. Hoewel bij het beantwoorden van vragen naar de rekruterings- en selectiepraktijk het aandeel gerechtvaardigde redenen veruit de verwijzingen naar identiteitskenmerken overstemt, is het niettemin aannemelijk dat de gedetecteerde motieven zich vertalen in een onterechte ongelijke behandeling op basis van beschermde discriminatiegronden en met name ten nadele van vrouwen, jongeren en anderstaligen. Acties kunnen volgens het best werken op het wegwerken van vooroordelen en stereotypen over vrouwen en jongeren en op het wegnemen van praktische bezwaren die kunnen ontstaan door taalproblemen (dat laatste kan door taalopleidingen).

B.4 Meetinstrumenten

B.4.1 Interviewleidraden casestudie

RICHTVRAGEN INTERVIEW ACCOUNTMANAGER DWEWIS

Introductie

- ▶ Kan je jezelf even voorstellen? Wat is jouw ervaring met het sectorconvenant/de addenda?
- ▶ Kan je kort [de sector van de case] en diens ervaring met het sectorconvenant/de addenda voorstellen?

Ervaringen met interventies

- ▶ In welke mate boden volgende aspecten van **de oproep** in jouw ervaring een goed handvat voor de sector? Welke aspecten werden wel/niet positief onthaald en waarom?
 - Instructie om actieplan op te bouwen op basis van omgevingsanalyse en strategie
 - Inhoudelijk kader van de laatste generatie sectorconvenants en addenda
 - De looptijd van het sectorconvenant/de addenda
- ▶ Kan u in grote lijnen schetsen hoe de opmaak en onderhandelingen voor [sector van de case] zijn verlopen? Wat verliep goed en wat verliep minder goed/vlot?
- ▶ Vanuit jouw perspectief, in welke mate is er gedragenheid bij de verschillende sectorale sociale partners voor het sectorconvenant/de addenda?
- ▶ Nieuw sinds de laatste generatie is de introductie van de 'pitch'.
 - Wie was hier aanwezig (zowel vanuit de sector als vanuit de ambtelijke werkgroep)?
 - Hoe heeft u deze pitch ervaren als accountmanager?
 - Heeft de pitch een verschil gemaakt, t.o.v. de vorige werkwijze zonder pitch?
- ▶ Tijdens de onderhandelingen worden de voorstellen ook **besproken binnen het team van accountmanagers**. Hoe verliepen deze gesprekken voor [de sector van de case]? Welke topics waren voornamelijk voorwerp voor overleg in het team?
- ▶ Hoe ervaar je de **financieringslogica** van het sectorconvenant en de addenda? Wat speelt specifiek voor [de sector van de case]?
 - De financiering van consultants
 - De financiering van de acties binnen addenda
 - De resultaats- vs. de inspanningsfinanciering?
 - Had de financieringslogica impact op de onderhandelingen bij [de sector van de case]? Zo ja, op welke manier?
- ▶ Hoe ervaar je de **inhoudelijke opvolging** doorheen de looptijd van het convenant (die jij opneemt)? Wat loopt goed, wat niet? Waarom?
- ▶ Hoe ervaart u de **evaluatie en monitoring** van [de sector van de case]? Wat loopt goed, wat niet? Waarom?
- ▶ Hebben jullie zicht op de **intersectorale samenwerking** van [de sector van de case]? Wat loopt goed/minder goed? Waarom?

Impact instrument

- ▶ Welke impact wil de sector realiseren op de werkvloeren via de sectorconvenants? In welke mate slaagt de [de sector van de case] erin deze te realiseren? Waarom wel/niet?
- ▶ In welke mate liggen de visies van het sectorfonds en de sectorale sociale partners over de beoogde impact/de doelstellingen op één lijn? Wat speelt daarbij een rol?
- ▶ In welke mate slaagt men erin om de beoogde impact te realiseren? Waarin toont de impact zich?
- ▶ Zie jij, als accountmanager, reeds veranderingen waaraan de sectorconvenants van [sector van de case] hebben bijgedragen? Binnen de sector (en haar sectororganisaties) en/of op de werkvloeren van de sector?
- ▶ Waarom of wanneer slaagt men er volgens jou in om de beoogde impact (al dan niet) te realiseren?

Hefbomen/knelpunten bij het behalen van de impact

- ▶ Op welke manier draagt het sectorconvenant van [de sector van de case] bij aan het behalen van deze impact? Welke factoren spelen een rol in het al dan niet behalen van deze impact?
 - Factoren eigen aan de context?
 - Factoren eigen aan de sector en het sectorfonds?
 - Factoren eigen aan het sectorconvenant?
- ▶ Op welke manier spelen volgende elementen van het sectorconvenant/de addenda mee voor [de sector van de case] in het realiseren van de beoogde impact?
 - De manier waarop de resultaten gemonitord en geëvalueerd worden
 - De manier van financiering
 - De manier waarop Vlaanderen het inhoudelijk kader vastlegt
 - De doelstellingen (bv. gedragenheid, ambitieniveau, ...)
 - De relatie/het vertrouwen tussen de sector en de overheid
 - De visie, prioriteiten en betrokkenheid van de sectorale sociale partners
 - De mate en manier waarop er intersectoraal wordt samengewerkt
 - De samenhang met andere beleidsinstrumenten, -maatregelen of financieringsstromen
 -
 - Welke randvoorwaarden identificeer jij die die vervuld dienen te zijn voor [de sector van de case] om de beoogde impact in [de sector van de case] te kunnen realiseren?

Tot slot

- ▶ Zijn er nog andere positieve effecten dat het sectorconvenant volgens jou teweegbrengt (bv. m.b.t. relatie met de overheid, visievorming van de sector, competentieversterking, ...)?
- ▶ Welke lessen kunnen jullie trekken uit de ervaringen met de opvolging van het sectorconvenant/de acties opgenomen in het sectorconvenant of de addenda van [de sector van de case]?
- ▶ Welke aanbevelingen zou jij meegeven aan de Vlaamse Overheid om de werking van het sectorconvenant (en/of de addenda) nog te versterken?

RICHTVRAGEN INTERVIEW SECTORCONSULENT (EN)

Introductie

- ▶ Kan je jezelf even voorstellen en jouw rol en ervaring als sectorconsulent?
- ▶ Kunnen jullie kort schetsen welke acties werden vastgesteld in het huidige sectorconvenant en eventuele addenda?
- ▶ Kunnen jullie kort schetsen welke ervaring de sector heeft met het sectorconvenant en eventuele addenda?

Impact instrument

- ▶ Welke impact of resultaten wil de sector realiseren op de werkvloer – via de acties in het sectorconvenant, maar ook daarbuiten?
- ▶ In welke mate staan de neuzen van de verschillende sectorale sociale partners en van jullie op dat vlak in dezelfde richting? Waar zien jullie eventuele verschillen?
- ▶ In welke mate slagen jullie erin om de beoogde impact te realiseren?
- ▶ Waarin toont de impact zich?

Hefbomen en knelpunten bij het behalen van de impact

- ▶ Op welke manier draagt het sectorconvenant/de addenda bij aan het behalen van de impact die jullie willen realiseren?
- ▶ Welke factoren spelen een rol in de mate waarin je erin slaagt om de beoogde resultaten/impact te bereiken?
 - Factoren eigen aan de context?
 - Factoren eigen aan de sector en het sectorfonds?
 - Factoren eigen aan het sectorconvenant?
- ▶ Op welke manier spelen de volgende elementen van het sectorconvenant/de addenda mee in de realisatie van de impact op de werkvloer:
 - De manier waarop de resultaten gemonitord en geëvalueerd worden
 - De manier van financiering
 - De manier waarop Vlaanderen het inhoudelijk kader waarbinnen je kan werken vastlegt
 - De doelstellingen (bv. gedragenheid, ambitieniveau, ...)
 - De relatie/het vertrouwen tussen de sector en de overheid
 - De visie, prioriteiten en betrokkenheid van de sectorale sociale partners
 - De mate en manier waarop er intersectoraal wordt samengewerkt
 - De samenhang met andere beleidsinstrumenten, -maatregelen of financieringsstromen
 -
 - Zijn er randvoorwaarden die vervuld dienen zijn om impact te kunnen realiseren op de werkvloer? Welke?

Tot slot

- ▶ Zijn er nog andere positieve effecten dat het sectorconvenant volgens jullie teweegbrengt (bv. m.b.t. relatie met de overheid, visievorming van de sector, competentieversterking, ...)?

- ▶ Welke lessen kunnen jullie trekken uit de ervaringen met het sectorconvenant/de acties opgenomen in het sectorconvenant? Welke aandachtspunten nemen jullie zelf mee voor de toekomst?
- ▶ Welke aanbevelingen zouden jullie meegeven aan de Vlaamse Overheid om de werking van het sectorconvenant (en/of de addenda) nog te versterken?

RICHTVRAGEN FOCUSGROEP SECTORALE SOCIALE PARTNERS EN SECTORFONDS

Introductie

- ▶ Kan je jezelf en jouw rol even voorstellen en jouw ervaring met sectorconvenants/addenda?
- ▶ Kan je kort schetsen welke ervaring de sector heeft met het sectorconvenant en eventuele addenda?

Impact instrument

- ▶ Hoe omschrijven jullie jullie doelstellingen? Welke impact of resultaten wil de sector realiseren op de werkvloer – via de acties in het sectorconvenant, maar ook daarbuiten?
 - In welke mate slagen jullie erin om de beoogde impact te realiseren?
 - Waarin toont de impact zich?
- ▶ Op welke manier draagt het sectorconvenant/de addenda bij aan het behalen van de beoogde impact?

Ervaringen met aspecten het instrument

- ▶ Wat is jullie ervaring/appreciatie met volgende aspecten van het instrument sectorconvenants/de addenda? Op welke manier spelen de volgende elementen van het sectorconvenant/de addenda mee in de realisatie van de impact op de werkvloer?
 - De oproep met het vastgelegd inhoudelijk kader?
 - De instructie om het actieplan op te bouwen op basis van een omgevingsanalyse en strategie?
 - De looptijd van het sectorconvenant/de addenda?
 - De financieringslogica (van het sectorconvenant via sectorconsulenten, van addenda) en de keuze voor resultaats- en inspanningsverbintenissen?
 - Inhoudelijke opvolging vanuit DWEWIS (de accountmanager)?
 - De evaluatie en monitoring van het convenant/de addenda?
 - Intersectorale werking?
 - De samenhang met andere beleidsinstrumenten, -maatregelen of financieringsstromen
 - Andere aspecten eigen aan het beleidsinstrument sectorconvenants (en/of de addenda)?

Contextfactoren

- ▶ Welke factoren eigen aan de context of aan jullie sector, sectorfonds, ... spelen een rol in de mate waarin je erin slaagt om de beoogde resultaten/impact te bereiken?
 - Zijn er randvoorwaarden die vervuld dienen zijn om impact te kunnen realiseren op de werkvloeren? Welke?

Tot slot

- ▶ Zijn er nog andere positieve effecten dat het sectorconvenant volgens jullie teweegbrengt (bv. m.b.t. relatie met de overheid, visievorming van de sector, competentieversterking, ...)?
- ▶ Welke lessen kunnen jullie trekken uit de ervaringen met het sectorconvenant/de acties opgenomen in het sectorconvenant?
- ▶ Welke aanbevelingen zouden jullie meegeven aan de Vlaamse Overheid om de werking van het sectorconvenant (en/of de addenda) nog te versterken?

B.4.2 Aanpak werksessie klankbordgroep

Doel van de werksessie

In deze werksessie presenteerde IDEA Consult de resultaten van de verkennende interviews en de casestudies (waarbij de sector van het APC Bedienden, de begrafenissector, de houtsectoren en de voedingsnijverheid waren geselecteerd). De sectorfondsen en eventueel ook werkgevers- of werknemersverantwoordelijken werden uitgenodigd om deze inzichten over de werking van het instrument aan te vullen, te nuanceren en te valideren.

Praktische organisatie

- ▶ De uitnodiging voor de sessie gebeurde via mail door DWEWIS
- ▶ We verwelkomden maximaal 1 persoon per organisatie in de klankbordgroep.
- ▶ De sessie ging door op 19 juni, van 9u30 tot 12u, bij IDEA Consult (Jozef II-sstraat 40, 1000 Brussel).

Verloop van de sessie

Tijdsindicatie	Activiteit
09:30 – 10:15	Presentatie tussentijdse resultaten
10:15 – 10u30	Validatie: Plenaire discussie: zijn resultaten een correcte weergave van de realiteit voor alle sectoren?
10:30 – 11:55	Aanvullen en verfijnen: • Selectie van de thema's die verder verfijnd dienen te worden • Reflectie in kleinere groepen rond 3 thematafels (3 rondes)
10:30 – 11:00	Ronde 1
11:00 – 11:30	Ronde 2
11:30 – 11:55	Ronde 3
11:55 – 12:00	Toelichting volgende stappen
12:00 – ...	Broodjeslunch

Overzicht van aanwezigen

Naam	Organisatie	Soort organisatie
Aldo Martin	Sociaal Fonds Transport en Logistiek	Sectorfondsen
Bart Vanhooreweghe	Mtech+	Sectorfondsen
Henk Dejonckheere	Alimento	Sectorfondsen
Herman Staes	Grafoc	Sectorfondsen
Hilde De Wandeler	Volta	Sectorfondsen
Jan Vermoesen	Mediarte	Sectorfondsen
Jenny Van Damme	Woodwize	Sectorfondsen
Layla Redjeb	Nelectra	Werkgeversorganisatie
Lieve Schellekens	Co-valent	Sectorfondsen

Luc Van Waes	VIVO	Sectorfonds
Michel Loncke	Cobot	Sectorfonds
Olaf Minne	ACV	Werknemersorganisatie
Peter Neiryndck	Diverscity	Sectorfonds
Peter Van de Veire	Vorm DC	Sectorfonds
Rik De Stoop	Fonds 323	Sectorfonds
Sabien De Mont	Comeos	Werkgeversorganisatie
Nastassia De Cauwer	OpFo100	Sectorfonds
Stephan Wullaert	Eduplus	Sectorfonds
Veerle Desutter	Embuild	Werkgeversorganisatie

B.4.4 Aanpak workshop ideegeneratie

Doel van de werksessie

In deze werksessie presenteerde IDEA Consult de belangrijkste inzichten over de werkende mechanismen van het instrument komende uit de proces- en outcome evaluatie. De sectorfondsen en eventueel ook werkgevers- of werknemersverantwoordelijken werden uitgenodigd om ideeën te genereren en uit te werken om de effectiviteit van het beleidsinstrument sectorconvenants te versterken. We gingen op zoek naar ideeën die gedragen worden door de aanwezigen en die de belangen van de verschillende partijen verbinden. Er lag een focus op het uitwerken van ideeën met de grootste impact en complexiteit.

Praktische organisatie

De uitnodiging voor de sessie gebeurde via mail door DWEWIS

We verwelkomden maximaal 1 persoon per organisatie in de klankbordgroep.

De sessie ging door op 4 oktober, van 9u30 tot 12u, bij IDEA Consult (Jozef II-straat 40, 1000 Brussel).

Er namen 14 vertegenwoordigers uit sectoren, twee personen vanuit de studiedienst van WEWIS (de opdrachtgever) en vier accountmanagers vanuit WEWIS deel.

Verloop van de sessie

Tijdsindicatie	Activiteit
9u30 – 9u45	Introductie ▶ Welkom en toelichting doel en werkvorm ▶ Rondje van de tafel <u>Resultaat:</u> de deelnemers zijn op de hoogte van de doelstelling van de werksessie en weten wat verwacht wordt
9u45-10u15	Presentatie van de mechanismen Vertaling naar 'how might we'-zinnen Deelnemers schrijven eerste ideeën voor oplossingen op post its <u>Resultaat:</u> de deelnemers zijn mee met de onderzoeksresultaten
10u15-10u25	Korte open brainstorm <u>Resultaat:</u> verschillende potentiële oplossingen per HMW
10u25-11u10	Reflectie oefening: ▶ Per HMW wordt 1 tafel gevormd, en elke tafel duidt 1 verslaggever aan ▶ De groep clustert de ideeën die bij elkaar horen volgens de template. De groep kiest 1 cluster uit waar men het meeste in gelooft ▶ Iedere deelnemer neemt een rol op: sectorconsulent, sectorfederatie, vakbond, accountmanager, kabinetsmedewerker en geeft vanuit die rol feedback en aanvullingen op de gekozen cluster van ideeën ▶ Groep verfijnt het idee in een voorziene template <u>Resultaat:</u> Een duidelijk afgebakend idee volgens de verschillende perspectieven, verfijnd en uitgewerkt in de template.

11u10-11u20	Pauze
11u20-12u00	▶ Tweede ronde reflectie oefening ▶ Zelfde aanpak, andere HMW zin
12u00-12u30	▶ Presentatie van de uitgewerkte ideeën ▶ Verslaggever van elke reflectietafel presenteert ideeën van de groep ▶ Stemmen op 'beste idee' <u>Resultaat:</u> Een duidelijk overzicht van uitgewerkte ideeën die kunnen worden meegenomen naar de workshop met experts.
12u30 -	Lunch

B.4.5 Aanpak workshop conceptualisatie

Doel van de werksessie

In deze werksessie presenteerde IDEA Consult de belangrijkste inzichten over de werkende mechanismen van het instrument komende uit de proces- en outcome evaluatie. De workshop conceptualisatie heeft tot doel om focus te brengen in de ideeën uit de vorige workshop en de 'deeloplossingen' te verfijnen tot totaaloplossingen. We focussen op oplossingen voor de grootste uitdagingen die in de huidige werking van het instrument geïdentificeerd werden..

Praktische organisatie

- ▶ De uitnodiging voor de sessie gebeurde via IDEA Consult
- ▶ De sessie ging door op 16 oktober, van 9u30 tot 12u, bij IDEA Consult (Jozef II-straat 40, 1000 Brussel).
- ▶ Drie leden van de werkgroep waren aanwezig. De deelnemende experts en diens relevante expertise waren:

Wim Van der Beken (IDEA)	Strategie, publieke sturingsinstrumenten, sectorwerking en arbeidsmarkt
Ditte Kimps (IDEA)	Partnerschapsvorming, stakeholdermapping en management, levenslang leren, afstemming onderwijs-arbeidsmarkt, beleidsaanbevelingen
Bart Van Herck (IDEA)	Strategie, publieke sturingsinstrumenten, samenwerking, lokaal bestuur, netwerkmanagement
Ella Desmedt (IDEA)	Beleidsevaluatie, onderwijs & levenslang leren, strategische procesbegeleiding
Joris Voets (Ugent)	Bestuurskunde, publiek management

Verloop van de sessie

Tijdsindicatie	Activiteit
9u30 – 9u40	Introductie ▶ Welkom en toelichting doel en werkvorm ▶ Rondje van de tafel <u>Resultaat:</u> de deelnemers zijn op de hoogte van de doelstelling van de werksessie en weten wat verwacht wordt
9u40-10u10	Presentatie van de resultaten van het onderzoek <u>Resultaat:</u> de deelnemers zijn mee met de onderzoeksresultaten
10u10 – 12u30	Plenaire discussie over de centrale design vragen
12u30 - ...	Lunch

B.4.6

Surveyvragenlijst strategische evaluatie

SURVEY

Bij welke organisatie bent u tewerkgesteld?

In een eerste deel van de bevraging doen we beroep op uw kennis om een puzzel te leggen van het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen en in België waarbij sectoren betrokken zijn. We willen met andere woorden alle beleidsinstrumenten, maatregelen, projecten, samenwerkingen, ... in kaart brengen waarbij sectoren worden betrokken. We doelen op: Het beleid dat gerelateerd is aan de arbeidsmarkt: beleid rond activering, loons- en arbeidsvoorwaarden, uitstroom uit onderwijs, transitie onderwijs-arbeidsmarkt, levenslang leren, werkbaar werk, arbeidsmigratie, inclusief ondernemen, productiviteit en economische groei, duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, ... Het beleid waarbij één of meerdere sectoren worden betrokken. Met sectoren doelen we op sectororganisaties (sectorale sociale partners, sectorfondsen) of op werkgevers of werknemers in een specifieke sector. Er worden initiatieven genomen vanuit diverse beleidsdomeinen en -niveaus. U hoeft enkel de informatie mee te geven waarop u zelf zicht hebt. Het onderzoeksteam zal de antwoorden van de diverse respondenten samenleggen en voert aanvullend een deskstudie uit. Op basis van deze diverse bronnen zal de puzzel van het sectoraal arbeidsmarktbeleid gelegd worden.

1. Vanuit welke Vlaamse beleidsdomeinen wordt er, voor zover u er zicht op heeft, samengewerkt met (of beleid gevoerd t.a.v.) sectoren? Gelieve alle domeinen aan te duiden waarvan u weet dat er sectoraal (arbeidsmarkt)beleid wordt gevoerd.

- ▶ Onderwijs en Vorming
- ▶ Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
- ▶ Werk en Sociale Economie
- ▶ Economie, Wetenschap en Innovatie
- ▶ Omgeving
- ▶ Mobiliteit en Openbare Werken
- ▶ Landbouw en Visserij
- ▶ Cultuur, Jeugd, Sport en Media
- ▶ Financiën en Begroting
- ▶ Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie
- ▶ Andere, nl.
- ▶ Ik heb geen zicht op het Vlaams sectoraal (arbeidsmarkt)beleid (vanuit geen enkel domein)

2. Vanuit welke federale beleidsdomeinen wordt er, voor zover u er zicht op heeft, samengewerkt met (of beleid gevoerd t.a.v.) sectoren? Gelieve alle domeinen aan te duiden waarvan u weet dat er sectoraal (arbeidsmarkt)beleid wordt gevoerd.

- ▶ Kanselarij van de Eerste Minister
- ▶ Binnenlandse Zaken
- ▶ Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

- ▶ Defensie
- ▶ Justitie
- ▶ Financiën
- ▶ Sociale Zekerheid
- ▶ Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
- ▶ Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
- ▶ Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
- ▶ Mobiliteit en Vervoer
- ▶ Pensioenen
- ▶ Beleid en Ondersteuning (BOSA)
- ▶ Wetenschapsbeleid (Belspo)
- ▶ Andere, nl.
- ▶ Ik heb geen zicht op het federaal sectoraal (arbeidsmarkt)beleid (vanuit geen enkel domein)

3. **[Vervolgens per geselecteerd Vlaams beleidsdomein]** U gaf aan dat er sectoraal beleid wordt gevoerd vanuit het Vlaams domein XXX. Kan u de beleidsinstrumenten, -maatregelen, -projecten, -samenwerkingen, ... die door het domein Onderwijs en Vorming momenteel (of doorheen de laatste 3 jaar) met of t.a.v. sectoren worden (of werden) opgezet, hieronder meegeven? Schrijf voor elk initiatief de naam van het initiatief. Indien relevant kan u extra toelichting of een link naar achtergrondinformatie toevoegen. U hoeft enkel de initiatieven mee te geven die u kent of waarvan u weet hebt. Indien u er geen enkele kent, mag u het veld leeg laten.
4. **[Vervolgens per geselecteerd Federaal beleidsdomein]** U gaf aan dat er sectoraal beleid wordt gevoerd vanuit het federaal domein YYY. Kan u de beleidsinstrumenten, -maatregelen, -projecten, -samenwerkingen, ... die door het domein Kanselarij van de Eerste Minister momenteel (of doorheen de laatste 3 jaar) met of t.a.v. sectoren worden (of werden) opgezet, hieronder meegeven? Schrijf voor elk initiatief de naam van het initiatief. Indien relevant kan u extra toelichting of een link naar achtergrondinformatie toevoegen. U hoeft enkel de initiatieven mee te geven die u kent of waarvan u weet hebt. Indien u er geen enkele kent, mag u het veld leeg laten.

Het tweede deel van deze bevraging gaat over belangrijke maatschappelijke evoluties en trends die u opmerkt of verwacht en die onze maatschappij en onze arbeidsmarkt mogelijks grondig zullen veranderen. De volgende vragen zijn gericht op uw inschattingen over de toekomst, die uiteraard onzeker blijft. Het is dan ook normaal dat er in uw antwoorden een onzekere factor schuilt. Het onderzoeksteam zal de antwoorden op onderstaande vragen analyseren als inschattingen en voorspellingen, niet als feitelijke informatie. U mag in de antwoorden op onderstaande vragen focussen op inzichten of reflecties vanuit uw eigen expertise en achtergrond. De input van de diverse respondenten zal samengebracht worden om enkele alternatieve toekomstscenario's uit te werken. Deze scenario's zullen als startpunt dienen voor een strategische reflectie over het sectoraal arbeidsmarktbeleid tijdens de workshop op 19 februari.

1. De wereld verandert snel, en dat op verschillende vlakken. Rond welke thema's zullen volgens u mogelijks de belangrijkste veranderingen plaatsvinden die onze toekomstige arbeidsmarkt zullen beïnvloeden? Gelieve maximaal 5 thema's aan te duiden die volgens u erg belangrijk zullen zijn voor onze toekomstige arbeidsmarkt, bijvoorbeeld op vlak van arbeidskrapte, arbeidsvraag en -aanbod in groei- en krimpsectoren,

competentienoden, arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, sociale bescherming, werkloosheid, mobiliteit op de arbeidsmarkt, loopbanen, werkorganisatie, werkstatuten, diversiteit op werkvloeren, de werking van publieke en private arbeidsbemiddelingsdiensten, opleidingscentra, sectororganisaties, ... U mag in uw antwoorden gerust focussen op de thema's of trends waar u, vanuit uw achtergrond, het meeste kennis over heeft of het meest voeling mee heeft.

- ▶ Klimaat
- ▶ Digitalisering en AI
- ▶ Geopolitieke instabiliteit
- ▶ Migratie
- ▶ Demografische veranderingen
- ▶ Ruimte(gebrek)
- ▶ Decentralisatie van overheid
- ▶ Polarisering
- ▶ Publieke schulden/besparingen
- ▶ Arbeidsorganisatie / future of work (als trend op zichzelf)
- ▶ Andere, nl.

[Vervolgens per geselecteerd thema] U gaf aan dat u verwacht dat veranderingen op vlak van ZZZ een grote impact kunnen hebben op de toekomstige werking van onze arbeidsmarkt.

- ▶ Hoe verwacht u dat [thema ZZZ] in de toekomst (mogelijks) verder zal evolueren?
- ▶ Welke (mogelijke) impact verwacht u van deze veranderingen op onze toekomstige arbeidsmarkt? Het kan bijvoorbeeld gaan om impact op arbeidskrapte, arbeidsvraag en -aanbod in groei- en krimpsectoren, competentienoden, arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, sociale bescherming, werkloosheid, mobiliteit op de arbeidsmarkt, loopbanen, werkorganisatie, werkstatuten, diversiteit op werkvloeren, de werking van publieke en private arbeidsbemiddelingsdiensten, opleidingscentra, sectororganisaties, ... U mag gerust focussen op de thema's waar u, vanuit uw achtergrond, het meeste kennis over heeft of het meeste voeling mee heeft.
- ▶ Welke impact kunnen deze veranderingen hebben op ... U hoeft onderstaande vragen niet te beantwoorden indien u weinig zicht heeft op de werking van sectoren.
 - De rol die sectororganisaties (sectorale sociale partners en sectorfondsen) in de toekomst (zullen, kunnen of moeten) opnemen?
 - De manier waarop sectoren in de toekomst georganiseerd (zullen, kunnen of moeten) zijn (bv. interne werking van sectororganisaties, de samenwerking tussen de sectororganisaties binnen een sector en tussen sectoren onderling, ...)?
 - De manier waarop de overheid in de toekomst met sectoren samenwerkt of beleid voert t.a.v. sectoren?

We zijn aan het einde gekomen van de bevraging.

Heeft u nog opmerkingen die u wil meegeven over de vragen, uw antwoorden, of het vervolg van de strategische evaluatie?

Uw antwoorden zijn geregistreerd! Hartelijk dank dat u de tijd genomen hebt om deze stakeholdersbevraging in te vullen. Uw antwoorden zijn zeer waardevol voor ons. Indien u nog vragen of opmerkingen heeft voor het onderzoeksteam, kan u de projectleider Kathy Goffin contacteren via kathy.goffin@ideaconsult.be. We hopen u te mogen verwelkomen op de workshop op 19 februari, waarin we de synthese van de antwoorden op deze bevraging zullen gebruiken als startpunt voor de reflectie. Hopelijk tot dan!

RESPONDENTEN

Organisaties
VERSO
SERV (3)
VDAB (2)
Agoria
Vlaamse Onderwijsraad
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (2)
Departement WEWIS (3)
ACV-CSC METEA
ACLVB (2)
UNIZO
EDUplus vzw
Federgon
KU Leuven, Steunpunt Werk
Departement Onderwijs en Vorming
ABVV

B.4.7 Aanpak workshop scenario planning

Doel van de werksessie

Het doel is toekomstgerichte beleidsstrategieën voor het sectoraal arbeidsmarktbeleid ontwikkelen. Hiervoor vertrekken we vanuit drie geïdentificeerde sleutelonzekerheden: innovatie digitalisering & AI, geopolitieke instabiliteit en klimaatverandering. Het onderzoeksteam heeft deze evoluties verwerkt in drie toekomstscenario's, waarmee de deelnemers aan de slag gaan. Vanuit de scenario's creëren de deelnemers een beeld van de toekomstige arbeidsmarkt. Vervolgens worden van daaruit prioriteiten bepaald. Ten slotte worden (beleids)strategieën geïdentificeerd om maximaal in te spelen op de kansen en bedreigingen van het toekomstscenario.

Praktische organisatie

- ▶ De uitnodiging voor de sessie gebeurde door DWEWIS
- ▶ De sessie ging door op 19 februari, van 9u30 tot 12u30, bij IDEA Consult (Jozef II-sstraat 40, 1000 Brussel).

Verloop van de sessie

Tijdsindicatie	Activiteit
9u30 – 9u40	Verwelkoming
9u40 – 10u10	Toelichting: - Onze evaluatieopdracht - Analyse van het huidige sectoraal arbeidsmarktbeleid - Toekomstscenario's en aanpak reflectie
10u10 – 10u50	Inlevingsoefening: Hoe ziet de wereld van werk er in 2040 uit?
10u50 – 11u00	Pauze
11u00 – 12u00	Strategische oefening: - Prioritaire uitdagingen voor het arbeidsmarktbeleid - Wat moeten we meer/minder/anders doen?
12u00 - 12u30	Plenaire toelichting + finale reflecties
12u30- ...	Lunch

Aanwezigen

Deelnemers	Organisatie
Veerle Van Nieuwenhuysen	VOKA
Cornelia Vandenbergh	WEWIS
Kim Lievens	WEWIS
Pieter Van Sande	WEWIS
Paul Verschueren	Federgon

Nina Van den Driessche	VDAB
An De Coen	SERV
Pieter Callewaert	SERV
Jean-Luc Fasseur	SERV
Lotte Verplancke	SERV
Sam Coomans	ACV
Sofie Bogaerts	Europa WSE
Bénédict Wouters	Europa WSE
Sarah Lambrecht	ABVV
Ann Coenen	FOD Werkgelegenheid
Stephan Wullaert	Boerenbond / Eduplus vzw
Ellen Cardon	VLAIO
Daan Capiu	VDAB
Gerlinde Doyen	Agentschap Binnenlands Bestuur
Jana Laga	DOV
Rudi Delarue	NAR
Olaf Minne	ACV-CSC METEA

B.5 Bronnen

B.5.1 Beleidsdocumenten

- ▶ Advies decreet sectorconvenants en intersectorale convenants – naar een sterkere sectorale werking in Vlaanderen, advies van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2022.
- ▶ Naar een vernieuwde sectorale insteek voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid, IDEA Consult i.o.v. DWEWIS, 2015.
- ▶ Decreet sectorconvenants
- ▶ Documentatie vanuit DWEWIS:
- ▶ Groepssectorfoto
- ▶ Dwarsdoorsnedes: diversiteit en inclusie, duaal leren, levenslang leren en competentiebeleid, lokale samenwerking, instroom, zij-instroom, doorstroom en retentie
- ▶ Procesevaluatie sectorconvenants
- ▶ Bevraging bij sectoren over proces
- ▶ Overzicht opvolging accountmanagers
- ▶ Visietekst Sectorconvenants
- ▶ Werkbaar werk: samenvatting en overzicht sectorale acties per subthema
- ▶ Nota aan het strategisch comité (19 februari 2024): Sectorale beleidssignalen en -aanbevelingen ihkv sectorconvenants en addenda
- ▶ Lijst sectororganisaties en sectorale sociale partners
- ▶ Voorbeeld rapportage: verlenging sectorconvenant voor de bankensector
- ▶ Richtlijnen sectorconvenants 2023-2025
- ▶ Opname praktische toelichting sectorconvenants 2022

B.5.2 Literatuur

- ▶ Bressers, H., & De Bruijn, T. (2005). Conditions for the success of negotiated agreements: partnerships for environmental improvement in the Netherlands. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 241-254.
- ▶ Bressers, Theo de Bruijn, Kris Lulofs and Laurence J. O'Toole (2011). Negotiation-based Policy Instruments and Performance: Dutch Covenants and Environmental Policy Outcomes. *Journal of Public Policy*, 31, pp 187-208 doi:10.1017/S0143814X11000079
- ▶ Brinkerhoff, D. W. (1999). Exploring state-civil society collaboration: policy partnerships in developing countries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1_suppl), 59-86.
- ▶ Goffin, K. Sempels, Y. De Coen, A. Valsamis, D & Vansteenkiste, S. (2022). Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: een vraagzijdebenadering. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/het-arbeidspotentieel-van-niet-beroepsactieven-een-vraagzijdebenadering>

- ▶ McQuaid, R.W. (2009) "Theory of Organisational Partnerships – partnership advantages, disadvantages and success factors", in: S.P. Osborne (ed.) The New Public Governance: Critical Perspectives and Future Directions (Routledge, London), pp. 125-146
- ▶ Nelson, J. and S. Zadek (2000) Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe, TCC, Copenhagen
- ▶ Pompidou Group (2015) Policy paper on government interaction with civil society on drug policy issues. Principles, ways and means, opportunities and challenges. Strasbourg: Council of Europe; 2016. rm.coe.int/government-interaction-with-civil-society-policy-paper-on-government-i/168075b9d9
- ▶ Pröpper, I., Litjens, B. & Weststeijn, E. (2004). Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie.
<https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/rapporten/2004/04/23/lokale-regie-uit-macht-of-onmacht>
- ▶ Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252
- ▶ Troupin, S. & Verhoest, K. (2007). Opvolging en begeleiding van het secundaire netwerk van sociale zekerheid. Theoretische nota.
https://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/pub_ostc/AP/rAP28ann1_nL.pdf
- ▶ Struyven, L., Van der Beken, W., Vanoeteren, V., Stepman, M., Jansen, B. & Pollet, I. (2023) Markt of netwerk? Overheidssturing via marktwerking en samenwerking in het domein van werk en integratie van werkzoekenden. Afwegingskader en lessen voor de door ESF ondersteunde lokale partnerschappen. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/markt-of-netwerk-overheidssturing-via-marktwerking-en-samenwerking-in-het-domein-van-werk-en-integratie-van-werkzoekenden>
- ▶ Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat (pp. 296-312). Boom Academic. https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1075353/OW_Kenis_Network_governance_Business_2008.pdf
- ▶ Verhoest K. (2002). Resultaatgericht verzelfstandigen : een analyse vanuit een verruimd principaal-agent perspectief, de invloed van nieuwsoortige sturingsmechanismen op de resultaten van uitvoerende overheidsorganisaties - https://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/s0105002_koen.pdf
- ▶ Huissen, J.W. (2011). Sturen op basis van consensus. Het covenant als middel om afspraken vast te leggen over het uitvoeren van beleid.
- ▶ Hughes, J. & Weiss, J. (2007). Simple Rules for Making Alliances Work. Harvard Business review. Simple Rules for Making Alliances Work

B.6 Outputs intersectorale werking

Hieronder geven we een overzicht mee van intersectorale projecten en intersectorale events waarmee werkvloeren werden bereikt, zoals deze werden opgenomen in een nota van de intersectorale adviseurs van de SERV waarin zij meer toelichting geven over de intersectorale impact overheen de jaren 2021-2023.

Tabel 10: Intersectorale projecten periode 2021-2023

Resultaat	Rol intersectorale werking SERV	Andere betrokken partners
Daden boven woorden: www.dadenbovenwoorden.be	Initiator	VDAB, Fedasil, sociale partners
Vragenleidraad werkbaar werk	Initiator	StIA
Ziekteverzuimcijferoverzicht over sectoren heen + sectoraal	Initiator	DWEWIS
Iedereenkanbijleren.be : campagne en opzet om burgers toe te leiden tot hun sectorfonds in kader van levenslang leren	Initiator	
Actieve lijst met onderwijsinitiatieven van sectorfondsen (ondertussen 180 initiatieven)	Initiator	
Opstellen van STEM-criteria om deel te nemen als sectorfonds aan STEM-initiatieven	Initiator	
Fiches diversiteit en inclusie: www.serv.be/onderneemvooriedereen	Initiator en facilitator	Fedasil, VDAB, Konekt, Handicap en arbeid, Levl, Ligo, Cavaria, 50Pluz
Ondersteuning rond duurzaam telewerken: de telewerkkaart: https://www.serv.be/serv/pagina/werkbaar-werk-en-jobmobiliteit	Initiator en facilitator	StIA
Sensibiliserend en activerende tools via werkbaarwint: https://www.serv.be/campagne/werkbaarwint/	Initiator en facilitator	StIA, VDAB, Gezondleven, DWEWIS
Uitwisseling NEET-jongeren: jeugdwerkers en sectorconsulenten een uitwisseling te bieden van kennis, werkgevers en jongeren	Initiator en facilitator	VDAB en DWEWIS
Federal Learning Account en Leer- en Loopbaanrekening Vlaanderen	Initiator en facilitator	DWEWIS, Smals, Sidegis
Competentiechecks: sectorfondsen oproepen tot deelname en de geïnteresseerden opdelen in vier clusters	Initiator, facilitator	Europa WSE
Uitwisseling tussen sectorfondsen en begeleiders NBA	Initiator, facilitator,	VVSG, VDAB, Fedasil
Stappen naar werk: https://inclusiefondernemen.be/kalender-en-publicaties/publicaties/stappennaarwerketlogos	motivator	

Dag van inclusie 2022, 2023 en 2024: www.dagvaninclusie.be	Initiator, facilitator, coördinator	Projecten oproep 59 Europa WSE, AGII, VDAB, Sterpunt Inclusief Ondernemen, Unia, Cavariva, Levl, Handicap en arbeid, Grip, Ligo, ...
Infosessie tewerkstelling vluchtelingen: www.serv.be/tewerkstellingvluchtelingen	Initiator, facilitator, coördinator	Fedasil, VDAB, AGII, Sterpunt Inclusief Ondernemen, sociale partners
Matching Talents: https://matchingtalent.be/	Motivator	
Leerjobs, getrokken door VDAB en Syntrum, i.s.m. ISA	Motivator	VDAB en Syntrum
Handleiding non-discriminatie: https://www.woodwize.be/nl/page.asp?pageid=297	Motivator, facilitator	Unia
Oproep 59: afstemmen tussen partnerschappen en intersectorale initiatieven	Motivator, intermediair	Europa WSE, sociale partners, Sterpunt Inclusief Ondernemen
Videoteasers: www.serv.be/onderneemvooriedereen en www.dagvaninclusie.be	Facilitator	
Uitwisseling Beroepskwalificerende Trajecten	Facilitator	DWEWIS
Uitwerken en onderhouden van intersectoraal communicatieplatform: www.sectorconsulentenplatform.be	Facilitator, coördinator	

Bron: Overzicht intersectorale impact 2021 - 2023

Tabel 11: Intersectorale events richting de werkvloer in periode 2021 – 2023

Event	Bereik
Uitwisseling NEET-jongeren 7/10/2021	18 sectorfondsen, ca. 50 jeugdwerkers
Opleiding breed aanwerven 12/05/22	30 HR-medewerkers/werkgevers
Armoedebewust HR-beleid 25/03/22 en 17/05/22	46 HR-medewerkers/werkgevers
Opleiding de generatiebril 20/06/22 en 28/06/22	36 HR-medewerkers/werkgevers
Dag van inclusie 2022	150 HR-medewerkers/werkgevers, 150 arbeidsmarktactoren
Uitwisseling NEET-jongeren 27/10/2022	25 sectorfondsen, ca. 50 jeugdwerkers
Iedereenkanbijleren.be campagne 11/22 - 03/23	324.129 unieke personen bereikt
Infosessie tewerkstelling vluchtelingen 24/04/23	152 HR-medewerkers/werkgevers
Webinar dag van inclusie 12/09/23	148 HR-medewerkers/werkgevers
Dag van inclusie in actie 3/10/23	58 bedrijven namen deel
Infosessie werkbaarheidscheques 17/04/23	82 HR-medewerkers/werkgevers
Webinar ondersteuning VDAB bij re-integratie 20/04/23	70 HR-medewerkers/werkgevers
Lunch&learn: waarde van leren 24/04/23	18 HR-medewerkers/werkgevers
Ervaringsuitwisseling: werkhervatting na burn-out 27/04/23	20 HR-medewerkers/werkgevers
Lunch&learn: re-integratiebalans UGENT 02-05-23	54 HR-medewerkers/werkgevers
Event: motiveren zonder controleren 04-05-23	72 HR-medewerkers/werkgevers
Lunch&learn: people first 08-05-23	62 HR-medewerkers/werkgevers
Lunch&learn: je onderneming in beweging (Gezondleven) 15-05-23	38 HR-medewerkers/werkgevers
Lunch&learn: job redesign 22/05/23	51 HR-medewerkers/werkgevers
Event werkstresspreventie 25/05/23	28 HR-medewerkers/werkgevers
Ervaringsuitwisseling werkstresspreventie 30/05/23	33 HR-medewerkers/werkgevers

Bron: Overzicht intersectorale impact 2021 - 2023

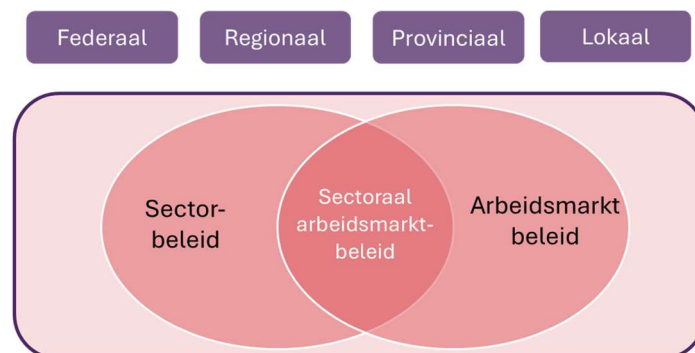
B.7 Institutionele analyse

Om te komen tot een toekomstvisie voor de sectorconvenants en de positionering ervan binnen het bredere beleid, is het van belang een goed beeld te hebben van dat bredere beleidslandschap. Binnen verschillende beleidsdomeinen en beleidsniveaus in België worden instrumenten en maatregelen ingezet die rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen aan het sectorale arbeidsmarktbeleid. Sectoraal arbeidsmarktbeleid wordt gedefinieerd als specifiek publiek beleid om sectoren (en organisaties binnen deze sectoren) te versterken door middel van wetgeving en een brede waaier aan instrumenten die als doel hebben bij te dragen aan verschillende arbeidsmarktthema's (zoals werkgelegenheid, inclusief ondernemen, competentieontwikkeling, enz.) binnen die sectoren. Dit beleid bevindt zich zo in de overlap tussen de twee domeinen: sectorbeleid en arbeidsmarktbeleid.

Daarnaast wordt in deze analyse eveneens deels 'algemeen' arbeidsmarktbeleid besproken dat niet expliciet gericht is op sectoren, indien hierbij een (indirecte) link is met de tewerkstelling in (bepaalde) sectoren. Dit kan bijvoorbeeld door het algemeen stimuleren van opleidingstrajecten, het ondersteunen van loopbanen, inzetten op werkbaar werk, of het ontwikkelen van regelgevingen omtrent de werkomstandigheden. Hierbij worden (niet-exhaustief) de meest relevante beleidsmaatregelen besproken voor de sectoren.

Ten slotte wordt ook (niet-exhaustief) ingegaan op sectorbeleid, dat zich niet rechtstreeks toelegt op arbeidsmarkt of tewerkstellingsthema's, maar waarbij er wel een mogelijke (indirecte) link is met deze thema's in (bepaalde) sectoren. Sectorbeleid zien we als het geheel van beleid dat gericht is op het ondersteunen van sectoren. Wanneer beleid bijvoorbeeld inzet op het aanmoedigen van innovatie en digitalisatie in bepaalde sectoren, is dit immers ook belang voor de tewerkstelling in deze sectoren.

Dit beleid speelt in België op verschillende bestuurlijke niveaus. De regionale en federale overheden nemen de hoofdrol m.b.t. instrumenten, wetgeving en financiering, terwijl provinciale en lokale overheden een ondersteunende en uitvoerende rol spelen.



Ook het sociaal overlegmodel is hierbij uiteraard van belang. Dit model bepaalt immers in grote mate hoe afspraken tussen werkgevers, werknemers en de overheid tot stand komen in verschillende sectoren. We lichten dit daarom eerst kort toe.

B.7.1 Sociaal overleg

Historisch gezien ligt het zwaartepunt van het sociaal overleg op nationaal (Belgisch) vlak. Hieronder bespreken we eerst de algemene federale structuren, vervolgens gaan we in op het regionale (Vlaamse) sociaal overleg.

Belgisch sociaal overleg

Het sociaal overleg in België is een proces waarbij werkgevers, werknemers en de overheid structureel overleggen over o.a. arbeids- en loonvoorwaarden, werkgelegenheid en sociale bescherming. Het doel van sociaal overleg is

om evenwichtige afspraken te maken die zowel de belangen van werknemers als van werkgevers dienen. Een van de kernfuncties van sociaal overleg is zo het maken van collectieve akkoorden en overeenkomsten. Het sociaal overleg kent verschillende typen van overeenkomsten als uitkomst van de sociale onderhandelingen. Deze overeenkomsten zijn voornamelijk de Interprofessionele Akkoorden (IPA's) en de Collectieve Arbeidsovereenkomsten (CAO's).

► IPA's

Een IPA is een sectoroverschrijdend kaderakkoord op nationaal niveau dat de vertegenwoordigers van de sociale partners uit de privésector afsluiten, ook wel de 'groep van 10' genoemd. Om de twee jaar zijn er hiertoe besprekingen over loon-en arbeidsvoorwaarden. Dit akkoord is sectoroverschrijdend, maar blijft een informele overeenkomst. Wel zet de overheid vaak deze akkoorden om in wetten.

► CAO's

CAO's bepalen meer in detail de wetgevende richtlijnen rond loon-en arbeidsbeleid. Deze zijn er zowel op nationaal, sectoraal als bedrijfsniveau. Hierbij is er een duidelijke hiërarchie, waarbij CAO's op sectoraal niveau, binnen de nationale CAO's moeten passen, en de bedrijfsovereenkomsten binnen de sectorale CAO's. CAO's zijn in regel bindend, in tegenstelling tot IPA's. IPA's worden wel soms omgezet in CAO's.

Onderstaande tabel vat kort samen hoe deze akkoorden tot stand komen, het doel van de akkoorden, de actor die de grootste rol speelt bij de akkoorden, en het niveau waarvoor deze akkoorden gelden. De actoren worden later meer in detail besproken.

Kenmerk	Interprofessioneel Akkoord (IPA)	Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)
Doel	Kaderafspraken over lonen en arbeidsvoorwaarden	Concrete, bindende afspraken over loon- en arbeidsvoorwaarden, maar ondertussen ook veel andere thema's ³⁹
Niveau	Nationaal (privésector)	► Nationaal ► Sectoraal ► Bedrijfsniveau
Belangrijkste actor	Groep van 10: hierin zetelen 5 vertegenwoordigers van werkgevers, en 5 vertegenwoordigers van werknemers	► Nationaal: Nationale arbeidsraad (NAR) ► Sectoraal: Paritaire comités ► Bedrijfsniveau: Vakbonden; Ondernemingsraden of CPBW

Het sociaal overleg vindt op het federale niveau op drie niveaus plaats: nationaal, sectoraal en op ondernemingsniveau. We focussen in deze beknopte toelichting op het nationale en het sectorale niveau. Verder kent het overleg drie thema's van bevoegdheid: economisch, sociaal en veiligheid. Hierbij behandelt het economische overleg zaken zoals concurrentievermogen, het sociaal overleg met name de arbeidsvoorwaarden en arbeidsovereenkomsten, en het overleg m.b.t. veiligheid behandelt maatregelen over welzijn en veiligheid op het werk.

Op nationaal niveau bevinden zich enkele belangrijke organisaties:

- CAO's op nationaal niveau worden opgemaakt in de Nationale Arbeidsraad (NAR). Verder geeft het paritair samengestelde NAR ook advies aan de regering of het parlement rond algemene problemen van sociale aard die de werkgevers en de werknemers aanbelangen. De federale regering en het parlement houden hier in grote mate rekening mee (bv. In ontwikkelingen van sociaal recht). Inhoudelijk legt de NAR zich toe op arbeidsmarktbeleid, sociale bescherming, opleidingen en werkgelegenheidsmaatregelen.

³⁹ <https://cnt-nar.be/nl/documents/cao-thema?f%5B0%5D=theme%3AWerving%20en%20selectie>

- ▶ Ook de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) is een belangrijk overlegforum en heeft een adviesrol. Dergelijke adviezen kunnen een basis vormen voor nieuwe wetgeving of CAO's. De CRB voert analyses van de economische situatie, en gaat over thema's zoals concurrentievermogen, loonkosten en koopkracht, maar ook bijvoorbeeld de impact van economische tendensen op de arbeidsmarkt.
- ▶ Tenslotte is er de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk (HRPBW) die thema's als arbeidsveiligheid, welzijn en preventie op het werk behandelt, meer concreet zijn dit o.a. arbeidsongevallen, psychosociale risico's, ergonomie en gezondheid op het werk.

Op **sectoraal niveau** staan Paritaire comités in voor het onderhandelen en afsluiten van sectorale CAO's, onder meer ter uitvoering van wetten en nationale akkoorden. Paritaire comités zijn permanente overlegorganen, samengesteld uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties per bedrijfstak. Binnen de CRB zijn er ook paritaire adviesorganen voor specifieke sectoren, genaamd bijzondere raadgevende commissies (brc's).

Op **ondernemingsniveau** is er in vele ondernemingen een ondernemingsraad, dit is een paritair orgaan waar het management en werknemersvertegenwoordigers overleggen over economische en sociale aangelegenheden (verplicht voor ondernemingen met 100+ werknemers). De vakbondsafvaardiging vertegenwoordigt hierbij de werknemers en behartigt hun belangen. Hiervoor worden sociale verkiezingen georganiseerd om werknemersvertegenwoordigers in deze raden te verkiezen. Daarnaast is ook veiligheid en welzijn een thema op ondernemingsniveau, wat besproken wordt in de Comités voor Preventie en Bescherming op het Werk (voor ondernemingen met 50+ werknemers).

Onderstaande tabel vat deze niveaus en actoren samen.

	Economisch	Sociaal	Veiligheid
Nationaal (inter-professioneel)	Centrale Raad voor het Bedrijfsleven	Nationale Arbeidsraad	Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk
	Groep van Tien		
Sectoraal	Bijzondere Raadgevende Commissies	Paritaire (sub)comités	Paritaire (sub)comités
Onderneming	Ondernemingsraad & Vakbondsafvaardiging	Ondernemingsraad & Vakbondsafvaardiging	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk

Bron: Devos et al. (2011), De toekomst van het sociaal overleg & Léonard (2023) Rol van de sociale dialoog in de 21e eeuw in een context van ingrijpende veranderingen: uitdagingen (UCLouvain)

De overheid speelt op elk niveau van het sociaal overleg een bepaalde rol. De belangrijkste rol hierbij is het erkennen van de verschillende organisaties in het sociaal overleg als vertegenwoordigers van de belangen van hetzij werknemers, hetzij werkgevers. Naast deze rol heeft de overheid ook een rol als regulator, bemiddelaar en handhaver in het sociaal overleg:

- ▶ De verschillende sociale en paritaire instellingen zijn belangrijk voor de overheid als adviesorganen. Via deze organen (o.a. de NAR, CRB en de HRPBW) wint de overheid informatie in over economische, sociale en veiligheids-/welzijnsthema's. Deze adviezen bepalen zo mee het beleid en de wetgeving die opgesteld wordt rond deze thema's.
- ▶ Een andere wetgevende rol van de overheid is dat zij nationale of sectorale CAO's algemeen bindend kan verklaren via koninklijke besluiten.
- ▶ Met betrekking tot de regelgeving die aan deze thema's is gelinkt, is de overheid ook verantwoordelijk voor de naleving ervan bij bedrijven. Dit gebeurt via haar inspectiediensten, bvb. de arbeidsinspectie, die controleert of bedrijven zich houden aan de CAO's en veiligheidsvoorschriften die per sector gelden.

- ▶ Daarnaast speelt de overheid soms een bemiddelende rol bij het sociaal overleg. Zo treedt zij op als neutrale partij om het overleg tussen sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) te ondersteunen en conflicten te helpen oplossen. Wanneer sociale partners op nationaal of sectoraal niveau geen akkoord bereiken over bepaalde dossiers, kan de overheid ingrijpen door wet- of regelgeving uit te vaardigen om impasses te doorbreken of een bemiddelaar aan te stellen.

Vlaams sociaal overleg

Met de staatshervormingen werd een deel van de domeinen die linken aan de thema's van het sociaal overleg geregionaliseerd. Om legitiem en geïnformeerd beleid te kunnen voeren is er bovendien nood aan uitwisseling en overleg tussen de Vlaamse overheid en sociale partners. Daarmee werden op Vlaams niveau paritaire advies- en overlegorganen opgericht.

Op Vlaams niveau speelt de [SERV – het 'huis van het Vlaams sociaal overleg'](#) een centrale rol als bipartite ontmoetingsplaats van de Vlaamse werkgeversorganisaties (Voka, UNIZO, Boerenbond en Verso) en werknemersorganisaties (ACV, ABVV, ACLVB). Binnen de SERV werken deze partijen bipartite samen aan adviezen en akkoorden over belangrijke sociaaleconomische onderwerpen.

Daarnaast is er [VESOC](#), het platform voor tripartite overleg tussen de Vlaamse Regering, werkgevers en werknemersorganisaties. Binnen VESOC worden onderhandelingen gevoerd over uitdagingen op de arbeidsmarkt en wordt gezocht naar oplossingen. Dit tripartite overleg resulteert soms in VESOC-akkoorden, waarin prioriteiten en strategieën bepaald worden. Deze akkoorden zijn politiek bindend.

Specifieker zijn er ook de [Vlaamse Intersectorale Akkoorden \(VIA\)](#). Dit zijn akkoorden tussen de Vlaamse overheid en werkgevers- en werknemersorganisaties in de private en publieke social/non-profitsector. Het VIA-kaderakkoord (laatste akkoord 2021-2025) richt zich op het verbeteren van de loon- en arbeidsvoorwaarden binnen deze sectoren. Verder vallen een aantal sectoren expliciet onder de Vlaamse bevoegdheid, waardoor sociaal overleg uitsluitend op Vlaams niveau plaatsvindt, met name sociale economie, onderwijs, de openbare sector en gezondheidszorg. Voor deze sectoren is er dus wel sprake van [sectorale CAO's op Vlaams niveau](#).

Voor andere sectoren, is er geen sociaal overleg tussen de Vlaamse regering en de sectoren, zoals dit op federaal niveau wordt onderhandeld door de paritaire comités. Overeenkomsten op Vlaams niveau bestaan wel in de vorm van de [sectorconvenants](#), waar de Vlaamse overheid en sectoren (niet-bindende) afspraken maken over o.a. arbeidsmarktbeleid en competentieontwikkeling.

Ook bij het Vlaams overleg is er dus een [belangrijke rol weggelegd voor de overheid](#). Zoals op het federale niveau, geven ook op Vlaams niveau de overlegorganen advies aan de overheid. De Vlaamse regering vraagt bijvoorbeeld adviezen aan de SERV over belangrijke sociaaleconomische thema's zoals arbeidsmarktbeleid, economisch beleid, welzijn en onderwijs. Daarnaast is de Vlaamse regering als directe partij betrokken bij VESOC. Op basis van de adviezen en onderhandelingen binnen de SERV en het VESOC maakt de Vlaamse overheid vervolgens wetgeving of ontwikkelt ze beleidsmaatregelen. Ook op het Vlaamse niveau wordt er tenslotte door inspectiediensten controles uitgevoerd van de arbeidswetgeving en afspraken die voortkomen uit het sociaal overleg.

B.7.2 Sectoraal (arbeidsmarkt)beleid in Vlaanderen

Vanuit verschillende beleidsdomeinen wordt ingegaan op de verschillende instrumenten en -maatregelen die gericht zijn op sectoraal arbeidsmarktbeleid. Ook wordt ingegaan op arbeidsmarktbeleid waarbij er een bepaalde link is naar bepaalde sectoren (bvb. via VDAB). Maar ook worden bepaalde maatregelen in kaart gebracht vanuit een eerder sectorbeleid (bvb. het clusterbeleid van Vlaio, cf. infra), waarbij een (indirecte) link is met de

tewerkstelling in die sectoren. Hierbij wordt zoveel mogelijk ingegaan op de meest relevante maatregelen. Bijgevolg is het overzicht niet steeds exhaustief.

Dergelijk beleid situeert zich in Vlaanderen voornamelijk in de beleidsdomeinen werk, economie en onderwijs. Daarnaast zijn er ook enkele andere departementen waar sprake is van sectoraal beleid. Bij deze departementen is een korte samenvatting toegevoegd, met meer informatie in bijlage.

Voor het behouden van een duidelijk overzicht worden bij deze institutionele analyse de beleidsdomeinen 'Werk en Sociale Economie' en 'Economie, Wetenschap en Innovatie' apart besproken, ondanks de huidige fusie van deze twee domeinen (sinds 1 januari 2025) tot het departement WEWIS (Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie).

Vlaams beleidsdomein Werk en Sociale economie

Het beleidsdomein Werk en Sociale Economie maakt gebruik van verschillende beleidsmaatregelen en instrumenten gericht op het sectoraal (arbeidsmarkt)beleid. Het instrument sectorconvenants speelt hier uiteraard een prominente rol. Daarnaast zijn ook de VDAB, de ESF-oproepen, partnerschappen en beroepskwalificaties belangrijke zaken in het sectoraal (arbeidsmarkt)beleid vanuit dit domein.

Sectorconvenants

Voor het instrument sectorconvenants verwijzen we naar het eerste rapport binnen deze evaluatie.

VDAB

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) hanteert een sectoraal [sturingsmodel](#) om de dienstverlening nauwkeurig af te stemmen op de specifieke behoeften van verschillende sectoren binnen de arbeidsmarkt. Binnen deze clusters werkt VDAB nauw samen met sectororganisaties en bedrijven om opleidingen en trajecten te ontwikkelen die aansluiten bij de noden van de arbeidsmarkt. Met een praktijkgerichte benadering wil VDAB op deze manier de inzetbaarheid van werkzoekenden verhogen en inspelen op de vraag naar gekwalificeerd personeel.

Binnen dit model zijn [zes beroepenclusters](#) gedefinieerd:

1. Bouw en Hout
2. Industrie
3. Transport, Logistiek en Post
4. Diensten aan Personen en Bedrijven
5. Business Support, ICT en Retail
6. Zorg en Onderwijs

Daarnaast organiseert VDAB ook verschillende [arbeidsmarktprojecten](#), al dan niet in samenwerking met het beleidsdomein WSE. Zo werkte VDAB bijvoorbeeld samen met enkele sectorfondsen in het proefproject leerjobs (zie onderstaande box).

Box 17: Project 'leerjobs'

VDAB, Syntra en vijf sectorfondsen werken samen op het proefproject '[Leerjobs](#)' dat actueel operationeel is. Hierbij werkt VDAB samen met haar projectpartners om jobs om te zetten in een beroepskwalificatie. De sectorfondsen werden ingezet omwille van hun inhoudelijke expertise, relatie tot bedrijven en kennis over beroepscompetenties ⁴⁰.

⁴⁰ <https://www.vdab.be/opleidingen/leren-en-werken/leerjob>

Tewerkstellingsmaatregelen

Vanuit het beleidsdomein WSE zijn er verschillende tewerkstellingsmaatregelen (al dan niet naar specifieke sectoren) toe.

Het departement WSE is met name verantwoordelijk voor verschillende doelgroepverminderingen. Zo heeft het een impact op de loonkosten van verschillende groepen. Het Vlaamse doelgroepenbeleid richt zich specifiek op vier doelgroepen: laaggeschoolde jongeren, personen zonder recente of duurzame werkervaring, oudere werknemers en personen met een arbeidshandicap.

Daarnaast zijn nog verschillende tewerkstellingsmaatregelen voor specifieke doelgroepen. Zo is er voor tewerkstelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijvoorbeeld de opvolging van de sociale economie vanuit dit departement. Een andere belangrijke doelgroep zijn werkzoekenden, waarvoor bijvoorbeeld via VDAB de Individuele Beroepsopleiding (IBO) voor werkzoekenden wordt georganiseerd (een vorm van werkplekleren) of de transitiepremie, die werkzoekenden stimuleert om zelfstandige te worden.

Daarnaast zijn er ook maatregelen die inzetten op het aantrekkelijker maken van werken (om bijvoorbeeld de werkloosheidsval tegen te gaan). Zo is er bijvoorbeeld de jobbonus, die personen onder een bepaalde loongrens een extra vergoeding voorziet.

Daarnaast beheert WSE ook de sectorale doelgroepverminderingen. Zo zijn er bijvoorbeeld doelgroepverminderingen bij de werkgeversbijdragen voor de (maritieme) baggersector, de zeesleepvaartsector en de koopvaardij, van de werknemersbijdragen voor de koopvaardij en zijn er doelgroepverminderingen voor onthaalouders, kunstenaars en dienstboden.

Daarnaast zet dit beleidsdomein ook in op werkbaar werk, zo is er bijvoorbeeld de werkbaarheidscheque. Hierbij worden ondernemingen gefinancierd die de werkdruk willen verminderen, het welzijn van werknemers willen verhogen en een meer duurzame werkomgeving willen creëren. Met de werkbaarheidscheque kunnen ondernemingen extern advies inhuren of een meting laten uitvoeren om de werkbaarheid binnen hun organisatie in kaart te brengen.

Controle op de arbeidsvoorwaarden wordt door Vlaanderen gedaan door de Vlaamse Sociale Inspectie. De inspectiedienst oefent zo toezicht uit rond verschillende thema's. Het doet nazicht op de verschillende Vlaamse doelgroepen-, subsidie- en activeringsmaatregelen. Daarnaast focust het zich ook op de tewerkstelling van buitenlandse werknemers en zelfstandigen en controleert het op arbeidsdiscriminatie, ESF-oproepen, enz.

Financiering van projectoproepen

Daarnaast beheert Europa WSE de Europese programma's binnen het beleidsdomein Werk en Sociale Economie. Zo beheert het middelen uit verschillende Europese fondsen, met name van het Europees Sociaal Fonds (ESF). Deze richten zich op arbeidsmarktversterking, werkgelegenheid en sociale inclusie, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen. Rond inclusie en kwetsbare groepen en inclusie was er bijvoorbeeld de ESF-oproep rond inclusieve ondernemingen⁴¹. Via ESF-oproepen kunnen soms ook sectorale organisaties/sectorfondsen gemobiliseerd worden met projectfinanciering. Dergelijke projecten krijgen na afloop soms ook doorwerking in beleid. Hieronder worden ter illustratie een aantal relevante ESF-oproepen besproken zoals de oproepen m.b.t. SCOPE, opleidingen van de toekomst en job redesign.

ESF-oproep 'SCOPE'

⁴¹ Deze oproep doelde om werkgevers en werkvloeren in Vlaanderen te ondersteunen bij het aanwerven en behouden van kwetsbare personen (zie: <https://www.vlaanderen.be/kennisplatform-werk-en-sociale-economie/bijdragen-van-het-kennisplatform/impactevaluatie-esf-oproep-inclusieve-ondernemingen>)

Om in te spelen op de dynamiek van de arbeidsmarkt en het opleidingsaanbod beter af te stemmen op de verwachte noden, stelde ESF vier oproepen SCOPE (Strategische competentieprognoses) open. In totaal werden er 27 prognoses uitgevoerd. Het doel was hierbij om de competenties en inzetbaarheid van werkenden te versterken.⁴² Deze prognoses werden uitgevoerd door clusterorganisaties, innovatieve bedrijfsnetwerken, sectorfederaties, sectorfondsen of sociale fondsen, waardoor de sectoren hun competentienoden in kaart brachten. Competentieprognoses werden uitgevoerd over zeven verschillende arbeidsmarktsectoren.

Samenvattend hebben de SCOPE-studies een significante bijdrage geleverd aan het identificeren en aanpakken van toekomstige competentienoden in Vlaanderen, waardoor sectoren beter voorbereid zijn op de evoluerende arbeidsmarkt. Sectoren hebben zo dus een sterke invloed in het uittekenen van een strategische visie op de toekomst.⁴³

ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst'

Met de SCOPE-competentieprognoses werden de prioriteiten voor het opleidingsaanbod in Vlaanderen in kaart gebracht. Via de oproep 'Opleidingen van de toekomst' was het de bedoeling om op basis van deze prognoses nieuwe opleidingen te ontwikkelen. De partnerschappen werden gevormd rond acht thema's. Voor een sterk partnerschap waren minimaal drie soorten actoren vereist: innovatieactoren, onderwijs- en opleidingsactoren en werkactoren (zoals sectorfondsen). Ook moesten vertegenwoordigers van paritaire organisaties en/of speerpuntcluster(s)⁴⁴ betrokken worden. EU-WSE streefde zo naar een gedragen en duurzame inbedding van de opleidingen.

De sectorale insteek hierbij was dus erg belangrijk. Het partnerschap rond 'Drones' kon op inbreng rekenen van Constructiv en Diverscity (de sectorale opleidingsfondsen van de bouwsector en de lokale besturen) of van andere sectorale partnerschapsorganisaties zoals 'De Blauwe Cluster'. Een ander voorbeeld is het partnerschap rond 'Energie' waarin onder meer speerpuntcluster 'Flux50' en sectorfonds 'Fonds 323' betrokken waren⁴⁵.

ESF-oproep 'Job Redesign'

Deze recente oproep richt zich op het verbeteren van werkbaarheid via job redesign, een van de pijlers uit het VESOC-werkgelegenheidsakkoord "Iedereen nodig, Iedereen mee" (2022). Sectoren met uitdagingen op het gebied van werkbaar werk worden uitgenodigd om pilootprojecten rond job redesign op te zetten. De bedoeling is om pilootprojecten op te starten bij minstens zes ondernemingen per sector. Deze pilootproject moeten vervolgens dienen als inspiratie voor andere ondernemingen die 'good practices' van redesign willen verankeren in hun HR-beleid.⁴⁶ De sectororganisaties staan in voor de verspreiding van deze getuigenissen en gids binnen de sector, zodat ook niet-deelnemende organisaties geïnspireerd kunnen worden⁴⁷.

Naast ESF-oproepen, beheert EU-WSE ook andere Europese programma's, zoals NextGenerationEU. Hieruit werd een project gefinancierd rond 'competentiechecks'. In het kader van de competentiechecks werden partnerschappen van sectoren als dienstverleners aangesteld. Zie onderstaande box voor meer uitleg over het project.

⁴²<https://www.vlaanderen.be/kennisplatform-departement-werk-en-sociale-economie/bijdragen-van-het-kennisplatform/competentieprognoses-het-resultaat-van-3-oproepen-van-europa-wse>.

⁴³<https://www.steunpuntwerk.be/publicaties/toekomstige-competentienoden-in-vlaamse-sectoren-en-bedrijven-een-dwarsstudie-van-27-competentieprognoses-in-het-kader-van-scope>

⁴⁴ Over de werking van speerpuntclusters wordt later ingegaan.

⁴⁵ Procevaluatie Partnerschapsvorming Opleidingen van de Toekomst (IDEA Consult, 2024)

⁴⁶ https://www.europawse.be/sites/default/files/attachments/call/Oproep%20Jobredesign_Finaal.pdf.

⁴⁷ <https://www.europawse.be/praktische-info/gesloten-oproepen/job-redesign>.

Oproep competentiechecks

De ESF-oproep 'Competentiechecks voor ondernemingen' was een initiatief van Europa WSE uit 2024 om bedrijven te ondersteunen bij het identificeren en ontwikkelen van de vaardigheden van hun medewerkers⁴⁸. Het doel is om werkgevers te helpen bij het in kaart brengen van de huidige en toekomstige competenties binnen hun organisatie, zodat zij kunnen inspelen op veranderingen in de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen. De focus was hierbij op KMO's en specifiek micro-ondernemingen (<50 werknemers). Door middel van deze competentiechecks kunnen bedrijven inzicht krijgen in de aanwezige talenten en eventuele leernoden van hun personeel, wat idealiter bijdraagt aan een cultuur van levenslang leren en duurzame inzetbaarheid.

Competenties en opleidingen

Het beleidsdomen werk speelt een cruciale rol in het erkennen en valideren van beroepskwalificaties in Vlaanderen. Een Beroepskwalificatie bepalen wat iemand moet kennen en kunnen om een beroep uit te oefenen, en zijn officieel vastgelegd. Men kan een beroepskwalificatie verwerven via onderwijs, opleiding- of een EVC-traject. Organisaties die beroepskwalificerende opleidings- of EVC-trajecten (Erkenning van Verworven Competenties – zie onderstaande box) willen aanbieden, moeten hiervoor een erkenningsaanvraag indienen bij het departement. Het departement wil zo dat de aangeboden trajecten aansluiten bij de vastgestelde beroepskwalificaties. Als eindresultaat wenst men hiermee een uniform en betrouwbaar systeem te creëren dat de kwaliteit van beroepskwalificaties waarborgt en de inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt versterkt.

Daarnaast voert het departement ook enkele maatregelen uit die opleidingen en levenslang leren willen stimuleren. Zo zijn er bijvoorbeeld volgende maatregelen:

- ▶ Opleidingscheques: een financiële tegemoetkoming voor werknemers die een erkende opleiding willen volgen.
- ▶ Loopbaanbegeleiding: een traject waarbij werknemers met ondersteuning van erkende loopbaancentra hun professionele toekomst in kaart brengen. Via loopbaancheques betaalt en zelf maar een klein deel van de loopbaanbegeleiding (wordt georkestreerd door VDAB).
- ▶ Betaald educatief verlof: een regeling die werknemers in de privésector toelaat om opleidingen te volgen met behoud van loon, binnen bepaalde voorwaarden.

(Sectorale Partnerschappen) Duaal Leren

Duaal leren is een belangrijke vorm van werkplekleren, waarbij jongeren kennis en vaardigheden verwerven zowel in de klas als op de werkvloer. De opleiding in de klas vindt plaats in een secundaire school, een centrum voor deeltijds onderwijs, een Syntra-lesplaats of een Centrum voor Volwassenenonderwijs. De opleiding op de werkvloer vindt plaats in een erkende onderneming.

Het Partnerschap Duaal Leren kadert in de beleidsnota WSE 2019-2024 binnen de strategische doelstelling 'Sterkere loopbanen binnen een stimulerend leerklimaat'. Binnen die doelstelling zette het Departement WSE hoog in op duaal leren om de afstand tussen arbeidsmarkt en onderwijsvolgende personen te verkleinen (Departement Werk en Sociale Economie, 2019). Op 10 juni 2016 bracht dat decreet het Vlaams Partnerschap Duaal Leren tot leven.

⁴⁸ <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/72493>

Dit partnerschap bestaat uit vertegenwoordigers van Vlaamse departementen of -organen, de sociale partners, onderwijskoepels en andere actoren uit het onderwijslandschap. De bevoegdheden van het Partnerschap zijn veelzijdig en omvatten: het erkennen en uitsluiten van ondernemingen, controleren van opleidingsakkoorden, het opstellen van een jaarlijks rapport over duaal leren, het informeren en ondersteunen van ondernemingen, het versterken van het werkplekaanbod en advies geven over duaal leren in Vlaanderen. De belangrijkste bevoegdheid van dit partnerschap is echter het erkennen van ondernemingen als kwaliteitsvolle leerwerkplekken.

Decretaal heeft het Vlaams Partnerschap de mogelijkheid om haar bevoegdheden te delegeren aan sectorale partnerschappen. Een sectoraal partnerschap is een overlegplatform waarin onderwijs- en werkpartners uit een specifieke sector samenkomen om aspecten van duaal leren te bespreken. Hierbij zijn maandelijkse klankbordgroepen georganiseerd door Departement WSE. Deze partnerschappen kunnen aanvullende richtlijnen vaststellen voor hun sector. Uit het jaarrapport van 22/23 blijkt dat de sectorale partnerschappen onder andere hebben bijgedragen aan de erkenning en begeleiding van leerwerkplekken, het organiseren van mentoropleidingen, en het mobiliseren van nieuwe leerwerkplekken via promotionele activiteiten. Op dit moment bestaan er 20 sectorale partnerschappen

Box 18: Typische samenstelling van een sectoraal partnerschap

Een sectoraal partnerschap is steeds samengesteld uit de volgende leden:

- ▶ Minstens 3 werkgeversorganisaties & 3 werknemersorganisaties
- ▶ De scholenkoepels
- ▶ Een vertegenwoordiger van de erkende centra voor de vorming van zelfstandigen en kmo
- ▶ VDAB
- ▶ DOV
- ▶ DWEWIS

Het Partnerschap Levenslang Leren

De beleidsnota van DWEWIS voor 2019-2024 en de Vlaamse ESF-ontwerpnota 2021-2027 legt een sterke nadruk op levenslang leren. Het Partnerschap Levenslang Leren, opgericht in 2020 onder het Vlaamse regeerakkoord, streeft ernaar deze beleidsambities concreet te maken. Het Partnerschap stelt een coherent beleid voor levenslang leren centraal. Het bestaat uit diverse actoren uit het werk- en onderwijsveld, waaronder vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties, onderwijsinstellingen, private opleidingsverstrekkers, en lokale overheden. Het Partnerschap ontwikkelde het Actieplan Levenslang Leren (2021) en coördineert de uitvoering ervan, met als doel 60% opleidingsdeelname tegen 2030.

In het Actieplan van het Partnerschap worden er een aantal zogenaamde strategische doelstellingen naar voren geschoven die een hefboomfunctie zouden moeten veroorzaken in het levenslang leren, zoals bijvoorbeeld lokale leerecosystemen en het engageren van de sectorale opleidingsfondsen.

Uit het laatste rapport van het Partnerschap Levenslang Leren blijkt dat sectoren concreet zijn ingezet om een aantal strategische doelstellingen te helpen realiseren. Bij de uitwerking van een flankerend beleid voor levenslang leren werden partnerschappen van sectoren gevormd om KMO's te begeleiden met competentiedenken in hun onderneming.

Het informeren van sectoren

Vanuit het beleidsdomein wordt ook ingezet op het creëren en delen van tools en informatie, wat mee het sectoraal beleid kan ondersteunen. Zo werden bijvoorbeeld volgende studies opgezet, met name van belang voor de arbeidsmarkt (zie onderstaande box).

- ▶ Een human capital roadmap voor het Vlaams Klimaatadaptatieplan: een verkennende studie binnen het Vlaams Klimaatadaptatieplan analyseert de impact van klimaatverandering op werkgelegenheid, competenties en arbeidskwaliteit. Het resultaat is een inspiratiegids met tien acties en een toolbox met concrete tips voor werkgevers en werknemers.
- ▶ Productiviteitsagenda voor Vlaanderen: Deze studie onderzoekt hoe productiviteitsgroei kan bijdragen aan een betere balans tussen arbeidsvraag en -aanbod. Vier hefboomen worden geïdentificeerd: sectoren, profielen, levenslang leren en werkfacilitatie.

Vlaams beleidsdomein Economie, wetenschap en innovatie (EWI)

Door in te zetten op strategische sectoren, wil het beleidsdomein EWI bijdragen aan een duurzame en innovatieve economische groei in Vlaanderen. Zo zet het beleidsdomein in op specifieke sectoren om hen te ondersteunen en strategische transformatiesteun te verlenen. Het gaat voornamelijk over circulaire economie, bio-economie en slimme specialisatie. Hierbij is er echter minder sprake van 'puur' arbeidsmarktbeleid naar deze sectoren toe, maar er is wel een mogelijke indirect impact op tewerkstelling en arbeidsmarktkwesties. Daarnaast zet het beleidsdomein ook in op opleidingen en samenwerkingsverbanden. Hieronder wordt dit verder geïllustreerd.

Clusterbeleid van Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO)

Het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) ondersteunt ondernemers bij het starten, groeien en innoveren van hun bedrijven. Het biedt financiële steun, advies en begeleiding, en werkt samen met diverse partners om een gunstig ondernemingsklimaat te bevorderen.

Op 4 maart 2016 keurde de Vlaamse regering het besluit goed dat steun regelt voor innovatieclusters in Vlaanderen. Het doel is om onbenut economisch potentieel open te trekken en Vlaamse ondernemingen competitiever te maken door een actieve en duurzame samenwerking. Het clusterbeleid, dat geleid wordt vanuit VLAIO, focust op sterke partnerschappen tussen innoverende en/of exporterende bedrijven. Deze samenwerking tussen verschillende bedrijven, actief in hetzelfde domein, wordt steeds gefaciliteerd door een clusterorganisatie.

Een clusterorganisatie is door de leden van de cluster gemandateerd om de leden te vertegenwoordigen en samenwerking te stimuleren. De clusterorganisaties spelen een faciliterende rol voor het netwerk, en in ruil financieren de partnerorganisaties ten minste 50% van deze clusterorganisaties. Ze kunnen ook (deels) gefinancierd worden door de Vlaamse overheid. Naast financiële steun, verleent VLAIO ook operationele ondersteuning.

Het Vlaams clusterbeleid onderscheidt twee types van clusters, de speerpuntclusters en de innovatieve bedrijfsnetwerken. VLAIO situeert het zwaartepunt van het clusterbeleid bij de speerpuntclusters. Er zijn 7 speerpuntclusters die extra fondsen krijgen om hun radius te vergroten:

- ▶ Blue Cluster: bevordering van economische activiteit op zee
- ▶ Flanders' FOOD: innovatiekracht van de agro-voedingsindustrie
- ▶ Medvia: gepersonaliseerde medicijnen
- ▶ Flux50: richting een slimme Vlaamse energieregio
- ▶ Catalisti: chemie- en kunststofsector versterken
- ▶ VIL – Empowering Logistics: logistieke innovaties in het bedrijfsleven
- ▶ MateriNex: recent overgenomen van Strategisch Initiatief Materialen in Vlaanderen

Intern wordt er gesproken over een triple-helix: een samenwerkingsverband tussen overheid, onderneming en kennisinstellingen. In overeenstemming met de sectorconvenants (1.1) wordt het competitiviteitsprogramma van de speerpuntcluster uitgerold door middel van een clusterpact. Speerpuntclusters kunnen samenwerken aan interclusterprojecten binnen thema's die relevant zijn voor meerdere clusters. De interclusterprojecten TRUCE en Re2Live bundelen bedrijven uit verschillende sectoren op de raakvlakken van clusterdomeinen om gezamenlijke doelen te bereiken.

Soms speelt een speerpuntcluster een grote rol in het trekken van bredere Vlaamse beleidsinitiatieven. Catalisti speelt bijvoorbeeld een leidende rol in het Moonshot CO2-programma van de Vlaams overheid (zie onderstaande box).

Box 19: Catalisti (chemie- en kunststofsector)

Het Moonshot CO2-programma van de Vlaams overheid is een innovatieprogramma met een jaarlijkse investering van €20.000.000 voor 20 jaar die Vlaanderen wil ondersteunen in het verwezenlijken van de klimaatambities. Speerpuntclusters worden verwacht daar een nog grotere rol in te gaan spelen omwille van hun industriële activiteiten die relevant zijn voor klimaatverandering. (Departement Economie, Wetenschap en Innovatie, 2024)

Gefinancierde projecten - EFRO-programma

Ook vanuit het beleidsdomein EWI worden projectoproepen gelanceerd. Een belangrijke financieringsbron hierbij is het Europese EFRO-programma, is een financieringsinstrument van de Europese Unie dat tot doel heeft de economische, sociale en territoriale cohesie te versterken door de verschillen tussen regio's te verkleinen. Dit werd in Vlaanderen vertaald naar het Vlaamse EFRO-programma 2021-2027, dat zich richt op het bevorderen van duurzame groei en het versterken van de concurrentiekracht in Vlaanderen. Specifieke aandacht gaat uit naar de transitie naar een koolstofarme, circulaire en energie-efficiënte economie, in lijn met de doelstellingen van de Europese Green Deal. Het programma is opgebouwd rond twee strategische beleidsdoelstellingen: 'Slim Vlaanderen', met een focus op kennisvalorisatie en digitalisering, en 'Duurzaam Vlaanderen', dat inzet op energie-efficiëntie, hernieuwbare energie en circulaire economie.

Onderstaande box toont een oproep uit dit EFRO-programma, 'de 'Industrie 4.0'-proeftuin en de vervolgooproep die vanuit ESF kwam. Zo blijkt dat er eerder economische oproepen, ook arbeidsmarktprojecten kunnen inspireren, wat zeker de samenhang tussen beide domeinen versterkt.

Box 20: 'Industrie 4.0'-proeftuin en vervolgooproep

In 2018 werd er bijvoorbeeld een oproep rond 'Industrie 4.0'-proeftuin uitgestuurd door VLAIO dat gefinancierd werd vanuit het EFRO-programma. Deze was enkel toegankelijk voor erkende semi-publieke intermediairen zonder winstoogmerk (zoals clusterorganisaties). Elk proeftuinproject richtte zich op de specifieke sectoren of industrieën zoals de bouw, landbouw, chemie en maakindustrie. De bedoeling hierbij is om informatie toegankelijk te maken om industrieën klaar te maken voor de digitale transitie. Zo is elke 'Industrie 4.0'-proeftuin een collectief project gericht op de demonstratie en het testen van geavanceerde technieken. Dit moet bedrijven een veilige en gestructureerde omgeving bieden om kennis te maken met nieuwe technologieën.

Om verder te bouwen op het werk van deze proeftuinen werd in 2021 door Europa-WSE een ESF oproep opengesteld gericht op de ontwikkeling van begeleidingstrajecten voor bedrijven, om de proeftuinen te integreren op de arbeidsmarkt. De focus lag op menselijk kapitaal (opleiding, competenties, HR-beleid, ...). De oproep was enkel toegankelijk voor de projecten uit de proeftuinen (en deze ESF-oproep wordt daarom ook bij het beleidsdomein EWI besproken).

Ondernemerschapsopleidingen via de Syntra

VLAIO is verantwoordelijk voor een deel van de opleidingen die door de Syntra worden gegeven, namelijk voor de ondernemerschapsopleidingen. Dit zijn verschillende opleidingen die personen ondersteunen om zelfstandig te worden, en daarvoor verschillende competenties bijbrengen. In het kader van het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 heeft de Vlaamse overheid immers besloten om het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming – Syntra Vlaanderen op te heffen en de bevoegdheden rond ondernemerschapsopleidingen te integreren in VLAIO.

Syntra biedt hierbij praktijkgerichte opleidingen die aansluiten bij de noden van de arbeidsmarkt en ontwikkelt opleidingstrajecten in nauwe samenwerking met bedrijven en sectoren. Hierdoor willen de Syntra snel inspelen op nieuwe trends en evoluties, zoals via opleidingen voor verschillende STEM-beroepen. Deze samenwerking tussen VLAIO en Syntra doelt om de positie van Vlaanderen als een bloeiende regio voor ondernemerschap en innovatie te versterken.

Overlegplatformen & consortia

Ook heeft het beleidsdomein EWI de mogelijkheid om overlegplatformen op te richten. Zo is er bijvoorbeeld het Industrieforum; een structureel overlegplatform dat in 2020 werd opgericht om de samenwerking tussen de Vlaamse regering en de vier grootste Vlaamse industriefederaties—Agoria Vlaanderen, essenscia Vlaanderen, Fedustria en Fevia Vlaanderen—te versterken. Het forum heeft als doel de wisselwerking tussen overheid en industrie te stimuleren, met als ambitie van Vlaanderen een industriële topregio in Europa te maken. Sinds de oprichting komt het Industrieforum twee keer per jaar samen om beleidsmaatregelen te bespreken die cruciaal zijn voor de toekomst van de Vlaamse industrie.

Daarnaast ondersteunt EWI ook verschillende innoverende consortia, onderzoeksinstituten en -instituten, die een centrale rol in het versterken van het innovatie-ecosysteem in Vlaanderen door samenwerking en kennisdeling te bevorderen. Ook kunnen deze instellingen geregeld intekenen op projectoproepen van EWI. Zo wordt bijvoorbeeld het consortium Flanders AI Research gefinancierd, een consortium dat bestaat uit elf onderzoekpartners: vijf Vlaamse universiteiten en zes onderzoeksinstituten. Dit consortium werkt nauw samen met bedrijven en de overheid. Andere consortia en innovatieorganisaties rond bepaalde (clusters van) sectoren zijn bijvoorbeeld, naast de speerpuntclusters, Flanders DC, BioVille, Flanders Bi, Flanders Circular, enz.

Vlaams beleidsdomein Onderwijs en Vorming

Het beleidsdomein ontwikkelt en voert het onderwijsbeleid uit en richt zich hierbij op verschillende thema's, zoals het verhogen van de onderwijskwaliteit, het bevorderen van levenslang leren en digitalisering, STEM-Agenda, enzoverder. Hierbij zijn duidelijke linken met het arbeidsmarktthema 'competenties' en met een aantal specifieke sectoren.

Onderwijsconvenants

Onderwijsconvenants zijn overeenkomsten tussen (beroeps)sectoren en onderwijsinstanties in Vlaanderen, met als doel de beroepsgerichte opleidingen beter af te stemmen op de evoluties op de arbeidsmarkt en de samenwerking tussen beide te versterken. Er zijn diverse onderwijsconvenants actief in verschillende sectoren, waaronder de autosector, bouw en hout, chemie, horeca en transport en logistiek⁴⁹.

Een onderwijsconvenant bevat concrete afspraken over verschillende aspecten, zoals:

- De organisatie van stages in bedrijven binnen de sector.

⁴⁹ Een overzicht van de bestaande convenants is te vinden op de [website van de Vlaamse overheid](#).

- ▶ Het aanbieden van gratis of voordelige opleidingen voor leerkrachten.
- ▶ Het gebruik en de vernieuwing van leermiddelen en handboeken.
- ▶ Het ter beschikking stellen van materialen, zoals bouwmaterialen of apparatuur.

Het initiatief voor een onderwijsconvenant komt doorgaans van de sectorale sociale partners of de onderwijsverstrekkers. Na het afsluiten van een globaal convenant tussen deze partners, kunnen individuele scholen toetreden door het ondertekenen van dit convenant of door een bijzonder convenant aan te gaan. Door deze samenwerkingsovereenkomsten wordt beoogd om de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verkleinen en leerlingen beter voor te bereiden op hun toekomstige loopbaan.

Regionale technologische centra

Regionale Technologische Centra (RTC's) fungeren in Vlaanderen als een brug tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. De werking van de RTC's is erop gericht synergie te creëren tussen onderwijsinstellingen en ondernemingen, zodat scholen op vlak van innovatie, techniek en technologie worden versterkt. Elk RTC is regionaal verankerd, met een centrum in elke Vlaamse provincie, en werkt samen met lokale partners om onder meer leerlingen optimaal voor te bereiden op de arbeidsmarktrealiteit.

De RTC's worden aangestuurd door de Vlaamse Stuurgroep RTC. De Vlaamse Stuurgroep RTC wil onderwijs, beleid en arbeidsmarkt op Vlaams niveau duurzaam verbinden en de werking van de RTC's versterken. De samenstelling van dit orgaan werd decretaal bepaald en omvat onder meer vijf leden van de representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties. Op deze manier kunnen sectorale prioriteiten in de RTC-actieplannen geïntegreerd worden. Het orgaan verleent daarnaast advies over de strategische en operationele doelstellingen en prioriteiten van de komende beheersovereenkomsten.

Elk RTC sluit een beheersovereenkomst af met de Vlaamse Overheid voor vijf jaar. Daarbij zijn de RTC's voor bepaalde projecten onderworpen aan een cofinancieringsverplichting. Deze cofinanciering is afkomstig van projectpartners, en dit zijn vaak sectorfondsen. De projectwerking van RTC Antwerpen krijgt bijvoorbeeld financiële ondersteuning van de sectorale vormingsfondsen 'Co-valent' en 'mtech+ Antwerpen'.

Die link met sectoren en sectororganisaties wordt ook getoond in de beheersovereenkomsten met de RTC's, waar wordt bepaald dat ondernemingen, sectorfondsen en/of werkgeversorganisaties minstens 25% van elk bestuursorgaan moeten uitmaken.

Onderstaand initiatief 'InnoVET' illustreert deze link van de RTC's met de arbeidsmarkt; RTC's participeren immers frequent in InnoVET-projecten.

Box 21: Initiatief InnoVET

InnoVET staat voor innovatieve opleidingen in Vocational Education and Training (VET): innovatie in arbeidsmarktgerichte opleidingen. Het is een project van de Vlaamse overheid voor scholen met bso- of tso-richtingen, om de leerkrachten en leerlingen vertrouwd te maken met de arbeidsmarkt van vandaag en morgen. Dat gebeurt door tso- en bso-scholen te stimuleren om via projecten innovatieve materialen en methodieken te ontwikkelen en uit te testen.

Bron: website Onderwijs Vlaanderen (<https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/directies-administraties-en-besturen/onderwijsinhoud-en-leerlingenbegeleiding/secundair-onderwijs/innovet/innovet-wat-hoe-en-waarom>)

STEM-actieplan

Via het STEM-actieplan (2012-2020) en vervolgens de STEM-agenda (2020-2030), streeft de Vlaamse overheid naar een verhoogde instroom in STEM-opleidingen en -loopbanen, met een focus op het opleiden van STEM-specialisten en het algemeen versterken van STEM-competenties in de samenleving. Dit plan omvat diverse

promotieactiviteiten, zoals beurzen en jobdagen in scholen, om jongeren te enthousiasmeren voor STEM-richtingen. De agenda is een samenwerking tussen verschillende beleidsdomeinen⁵⁰.

Ook is er het STEM-platform, opgericht in 2012, dat dient als adviesorgaan om de doelstellingen van de STEM-agenda en alle STEM-materies te realiseren.

Versterken en verduidelijken van competenties (overgang onderwijs – arbeidsmarkt)

Het beleidsdomein onderwijs werkt aan het versterken en verduidelijken van competenties. Het is erg belangrijk voor de sectoren dat de overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt leidt tot een succesvolle integratie van jongeren in het beroepsleven.

Beroepskwalificaties vormen de basis voor het beroepsgerichte onderwijs- en opleidingsaanbod. Het opnemen van beroepskwalificaties in beroepskwalificerende trajecten draagt bij aan het optimaliseren van de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Beroepskwalificaties worden opgemaakt door vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt en ondersteund door het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS).

Daarnaast zijn er verschillende initiatieven en instrumenten binnen dit domein die de transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt ondersteunen (naast het klassieke onderwijssysteem), waarbij vaak sectoren betrokken worden om de link met de arbeidsmarkt te maken:

- ▶ Werkplekleren: Dit biedt studenten de mogelijkheid om praktijkervaring op te doen binnen een professionele omgeving, waardoor ze hun theoretische kennis kunnen toepassen en relevante vaardigheden ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt.
- ▶ Opleiding van werkzoekenden of volwassenen: Er worden diverse programma's aangeboden om werkzoekenden of volwassenen (bijvoorbeeld via de Centra voor Volwassenenonderwijs) bij te scholen of om te scholen, zodat zij over de nodige competenties beschikken om succesvol te integreren in de arbeidsmarkt, of om bij te blijven met de verschillende transitie op de arbeidsmarkt (bvb. de digitale en groene transitie).
- ▶ Taalvaardigheid: Ook het bijbrengen van taalvaardigheid is belangrijk om personen te ondersteunen naar tewerkstelling. Via het beleidsdomein Onderwijs & Vorming gebeurt dit onder andere via Onthaalonderwijs voor anderstalige nieuwkomers (OKAN) en via NT2-cursussen in het volwassenenonderwijs.
- ▶ Onderwijskiezer: Dit online platform helpt studenten en werkzoekenden bij het verkennen van verschillende beroepen en opleidingen. Het biedt informatie over mogelijke studierichtingen en jobs, wat bijdraagt aan een beter inzicht in mogelijke loopbaanpaden.
- ▶ Het Beroepenhuis: door de activiteiten van Het Beroepenhuis ontdekken jongeren hun talenten en interesses en verruimen ze hun kijk op beroepen en de arbeidsmarkt. Hierdoor helpt Het Beroepenhuis hen om bewuste keuzes te maken in studies en werk.
- ▶ SID-IN's (Studie-informatiedagen): Tijdens deze evenementen kunnen onderwijsinstellingen en bedrijven informatiestanden opzetten om studenten te informeren over opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectieven, wat bijdraagt aan een geïnformeerde studiekeuze en loopbaanplanning.
- ▶ Excellentiefonds: het Excellentiefonds ondersteunt wedstrijden en olympiades die leerlingen uitdagen binnen hun vakgebied. Het Excellentiefonds beoogt opleidingen met arbeidsmarktgerichte finaliteit en dubbele finaliteit te versterken. Sectoren kunnen intekenen op de oproep van het excellentiefonds.

⁵⁰ Het STEM-actieplan werd getrokken vanuit het beleidsdomein onderwijs en bij de STEM-agenda werd VLAIO als trekker aangeduid.

Samenwerkingsverbanden & partnerschappen

Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden tussen sectoren en onderwijsinstellingen. Zo is er bijvoorbeeld Blikopener, een initiatief van VLAIO, VHLORA en de Vlaamse Hogescholenraad, waarbij hogescholen hun praktijkgerichte kennis delen met bedrijven. Ook is er de Leerstoel Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie, waarbij Alimento een leerstoel bij de KU Leuven financiert omtrent veranderingen op het vlak van werken in de voedingsindustrie. Daarnaast zijn er ook samenwerkingen waarbij opleidingsspelers opleidingsinfrastructuur delen, met bijvoorbeeld sectorfondsen.

Andere Vlaamse beleidsdomeinen

Naast bovenvermelde domeinen zijn er ook andere Vlaamse beleidsdomeinen waar enkele potentieel relevante beleidsinitiatieven naar voren komen. Onderstaande tabel geeft deze departementen weer, en een beknopte niet-exhaustieve beschrijving van de eventuele link die ze hebben met het sectoraal arbeidsmarktbeleid, bepaalde sectoren of (sectorale) werkgelegenheid. Zie bijlage voor een uitgebreider overzicht per departement.

Tabel 2 Overzicht van andere Vlaamse beleidsdomeinen en hun (eventuele) link met het sectoraal arbeidsbeleid

Beleidsdomein	Beschrijving	Link met sectoraal arbeidsbeleid
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Beleid rond welzijn, gezondheid en gezin ter bevordering van een gezonde en zorgzame samenleving. Impact op zorgsector, non-profit, social profit en farmaceutische sector.	▶ Vlaams Platform Sterk Sociaal Werk ▶ Uitvoering VIA-akkoorden ▶ Invloed op werkbaar werk, welzijn op het werk, kinderopvang, enz.
Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie	Beleid m.b.t. import, export en transit van strategische goederen, implementatie van Europese regelgeving en ratificatie van internationale verdragen. Impact op exportgerichte sectoren.	▶ Flanders Investment & Trade, ▶ Flanders Technology & Innovation.
Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Ontwikkeling van beleid voor cultuur, jeugd, sport en media, met als doel een rijk en divers aanbod te creëren en participatie te bevorderen. Impact op culturele sector en creatieve industrieën.	▶ Uitvoering VIA-akkoorden (o.a. akkoord Kunstensector). ▶ Screen Flanders (ondersteuning van de audiovisuele sector)
Landbouw en Visserij	Beleid voor landbouw, tuinbouw en visserij met focus op duurzame ontwikkeling en innovatie. Ondersteuning van milieuvriendelijke praktijken en concurrentiekracht van de sector.	▶ Preventagri (voornamelijk het initiatief van sociale partners van de groene Sectoren met als doel te zorgen voor een coördinatie tussen verschillende acties)
Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)	Beleid voor ruimtelijke ordening, milieu en natuur met aandacht voor gebiedsgerichte regelgeving en duurzame leefomgeving. Impact op bouwsector en transportsector.	▶ VBOC (Het VBOC is een rechtstreeks overleg tussen Vlaamse regering en de vertegenwoordigers van de Vlaamse bouwsector)
Omgeving (OMG)	Beleid voor ruimtelijke ordening, milieu en natuur met aandacht voor gebiedsgerichte regelgeving en duurzame leefomgeving.	▶ Geen specifieke initiatieven genoemd.

	Impact op groene economie en hout- en bossector.	
--	--	--

B.7.3

Federaal sectoraal (arbeidsmarkt)beleid

Naast het Vlaamse niveau, spelen ook op federaal niveau verschillende beleidsdomeinen een rol in het sectoraal arbeidsmarktbeleid. Het federale beleid raakt zo aan uiteenlopende aspecten, zoals werkgelegenheid, sociale bescherming, opleiding en mobiliteit op de arbeidsmarkt. In wat volgt, worden de meest relevante federale beleidsdomeinen beschreven, en daarbij de maatregelen en programma's die het sterkst gelinkt kunnen worden aan sectoraal arbeidsmarktbeleid.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) drukt een stempel op enkele aspecten van arbeidsmarktbeleid en sociaal overleg, met aandacht voor thema's als werkdruk, opleiding, digitalisering, en de vergrijzing van de arbeidsmarkt.

Aan de ene kant voert de FOD WASO arbeidsbeleid uit in het algemeen dat geldt voor alle sectoren. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het recht op opleiding, beleid rond psychosociale risico's op het werk, regels voor werknemers die ziek worden tijdens hun jaarlijkse vakantie. Soms viseert de FOD echter ook bepaalde sectoren m.b.t. regelgeving, indien deze specifieke arbeidsrisico's omvatten.

Arbeidsvoorwaarden en -organisatie

De FOD WASO speelt een cruciale rol in het ontwikkelen, implementeren en handhaven van de arbeidswetgeving in België. Inspanningen richten zich hierbij voornamelijk op de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsorganisatie. Hieronder vallen verschillende relevante thema's:

- ▶ Werkorganisatie en bijzondere werknemerscategorieën (o.a. de arbeidsovereenkomsten, verloning, feestdagen en -verloven, telewerk, nacht- of ploegenarbeid, uitzendarbeid, jongeren op het werk, stagiairs, moederschapsbescherming)
- ▶ Werkloosheid (o.a. tijdelijke werkloosheid en outplacement)
- ▶ Welzijn op het werk (o.a. de Codex over het welzijn op het werk, psychosociale risico's op het werk, Gezondheidstoezicht op werknemers, Actieplan Mentaal welzijn op het werk (zie box))
- ▶ Ergonomie op het werk en de preventie van arbeidsongevallen
- ▶ Gelijkheid en non-discriminatie (o.a. gelijke kansen, de loonkloof tussen mannen en vrouwen, etnische discriminatie en beloningstransparantie)

Box 22: Inspanningen van FOD WASO m.b.t. werkbaar werk

De FOD WASO stimuleert dus in belangrijke mate welzijn op het werk. Een van de kerntaken van de FOD WASO hierbij is het opstellen van de Codex over het welzijn op het werk, die alle uitvoeringsbesluiten van de welzijnswet bundelt en fungeert als referentie voor zowel werkgevers als werknemers. Momenteel is er ook het Actieplan mentaal welzijn op het werk (MWOHW). Het Actieplan is gericht op het bevorderen van mentale gezondheid op de werkvloer. Het plan is op verzoek van de toenmalige Ministers van Sociale Zaken, Arbeid, Ambtenarenzaken en Middenstand in november 2022 goedgekeurd, waaronder 13 acties door de FOD Werkgelegenheid moeten worden uitgevoerd. Het actieplan streeft naar een geïntegreerde aanpak om stress en burn-out te voorkomen en de veerkracht van de Belgische beroepsbevolking te versterken.

Werkgelegenheidsmaatregelen

Sinds juli 2014 zijn de regio's verantwoordelijk voor activering, en voor het toekennen van de verminderingen van de werkgeversbijdragen (of 'doelgroepverminderingen'). Toch blijven nog enkele doelgroepverminderingen onder de bevoegdheid van de federale overheid. De federale overheid is bevoegd gebleven voor de doelgroepverminderingen die steunen op kenmerken van een sector of een werkgever. Zo is er de doelgroepvermindering voor eerste aanwervingen bij startende ondernemingen. Ook is er zo bijvoorbeeld de doelgroepvermindering voor 'Vaste werknemers in de Horeca', die een vermindering van de patronale bijdragen inhoudt voor de werkgevers in de horecasector die een geregistreerd kassasysteem gebruiken.

Daarnaast kan de FOD WASO ook bepaalde quota opleggen rond bijvoorbeeld de samenstelling van het personeelsbestand. Zo heeft de FOD bijvoorbeeld de 'startbaanverplichting' in het leven geroepen, die ondernemingen onder bepaalde voorwaarden verplicht om een minimaal aandeel jongeren aan te nemen in de organisatie.

Opleidingsmaatregelen

Ook op federaal niveau is er beleid dat zich toelegt op opleidingsmaatregelen in het kader van het werk. Op federaal niveau is er bijvoorbeeld het individuele opleidingsrecht van werknemers, waarbij voltijdse werknemers in de privésector sinds 2023 recht hebben op een minimaal aantal opleidingsdagen per jaar. Sectoren kunnen via CAO's andere afspraken maken, mits het aantal opleidingsdagen niet onder een bepaald minimum zakt.

Bovendien is er de Federal Learning Account (FLA), een digitaal platform dat door de Belgische overheid is ontwikkeld om werkgevers en werknemers te ondersteunen bij het beheren van opleidingsrechten en -activiteiten. Werkgevers uit de privésector zijn verplicht om zowel formele als informele opleidingen die hun werknemers vanaf 1 januari 2024 hebben gevolgd, in de FLA te registreren.

Daarnaast zijn er op federaal niveau ook opleidingsplannen in het leven geroepen. Deze sectorale opleidingsplannen voor werkgevers uit de privésector met 20 of meer FTE. Deze werkgevers moeten jaarlijks een opleidingsplan opstellen en indienen bij de FOD WASO (vanaf eind 2024). Het opleidingsplan wordt gesloten voor minimaal 1 jaar. Het kan meerdere jaren geldig zijn, op voorwaarde dat het elk jaar wordt voorgelegd aan de ondernemingsraad, de vakbondsafvaardiging of de werknemers.

Projectoproepen en (piloot)projecten

Ook FOD WASO financiert verschillende projectoproepen rond arbeidsmarktthema's, waar bijvoorbeeld sectoren of individuele ondernemingen aan deel kunnen nemen.

Zo kunnen paritaire (sub)comités bijvoorbeeld extra middelen krijgen voor projecten bedoeld om jongerenwerkloosheid tegen te gaan. Per projectperiode van twee jaar is hiervoor in totaal 12 miljoen euro voorzien. Voor de uitzendsector is er bijvoorbeeld zo het 'Welqome-project', georganiseerd door Travi' en gefinancierd door de FOD WASO, waarbij acties worden georganiseerd om als uitzendconsulent of coach jongeren beter te kunnen gidsen.

Een ander voorbeeld van projectoproepen zijn de subsidies voor projecten rond een innovatieve arbeidsorganisatie, waar ondernemingen en sectoren subsidieaanvragen kunnen indienen. Deze oproep werd vanuit de FOD WASO samen met de NAR gedicteerd, mede geïnspireerd door de verschillende sociale partners. Ook was er een Projectoproep rond burn-outpreventie, voor innovatieve projecten die burn-out op de werkvloer helpen voorkomen (bijvoorbeeld begeleidingstrajecten voor bedrijven of sectoren om een gezond werkklimaat te creëren).

Ondersteuning & dialoog met sectoren

Vanuit FOD WASO is er overleg met sectoren in functie van de arbeidswetgeving en de loonnormen (zie ook het eerder deel 'Sociaal overleg').

Daarnaast ondersteunt de FOD WASO de paritaire comités ook op diverse vlakken. Recent werd bijvoorbeeld de sectorale rapportering 'diversiteit' ingevoerd. Hierbij stelt de FOD sectorale fiches op voor elke bedrijfssector. Deze fiches zullen de diversiteit analyseren op basis van de verschillende beschermde criteria vastgelegd in de wetgeving.

FOD Sociale Zekerheid

De FOD Sociale Zekerheid (FOD SZ) is voornamelijk verantwoordelijk voor uitkeringen, pensioenen en wettelijke bepalingen m.b.t. het recht op sociale zekerheid en de bescherming van werknemers hierbij. Hierbij is er voornamelijk een link met het algemeen arbeidsmarktbeleid, maar is er hierbij ook soms een focus op specifieke sectoren, indien er specifieke noden spelen in een bepaalde sector.

Sociale bescherming van werknemers

De FOD SZ voert beleid uit om de sociale zekerheid om alle werknemers te beschermen. Daarnaast zijn er ook specifieke beschermingsmaatregelen voor bijvoorbeeld seizoenarbeiders en detacheringen. Deze komen voornamelijk in bepaalde sectoren voor waar specifieke uitdagingen spelen, zoals de bouw- of landbouwsector.

In dit kader zijn ook de Plannen voor Eerlijke Concurrentie (PEC) belangrijk voor bepaalde sectoren. Dit zijn akkoorden tussen werknemers- en werkgeversorganisaties en bevoegde administraties (zoals de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) en de Sociale Inlichtings- en Opsporingsdienst (SIOD)), gericht op het bestrijden van sociale fraude en het bevorderen van eerlijke concurrentie binnen specifieke sectoren. Deze plannen bevatten concrete maatregelen om misstanden aan te pakken en een gelijk speelveld voor alle bedrijven te waarborgen. Voor de bouwsector werd op 8 juli 2015 bijvoorbeeld een PEC ondertekend dat maar liefst 40 concrete maatregelen omvatte om sociale dumping en oneerlijke concurrentie aan te pakken. Ook voor de bewakingssector, de verhuissector, de vleessector, de transportsector, de elektrotechnische sector, de schoonmaaksector en de metaal- en technologiesector zijn er belangrijke PEC's afgesproken. Deze sectorale plannen hebben zo dus tot doel de goede werking van de arbeidsmarkt te waarborgen en de financiering van de sociale zekerheid te beschermen.

Inningen en uitkeringen

De FOD Sociale Zekerheid speelt een rol in het sociale zekerheidssysteem, met name op het gebied van de inning van bijdragen en de uitkering van sociale voordelen. Een belangrijke actor binnen de FOD SZ is de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ), die voornamelijk verantwoordelijk is voor de inning en verdeling van de sociale zekerheidsbijdragen van de werkgevers en werknemers.

Hoewel de RSZ verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke inning van sociale zekerheidsbijdragen van werkgevers en werknemers, houdt de FOD Sociale Zekerheid toezicht op het algemene beleid en de regelgeving hieromtrent. Dit omvat ook de harmonisatie van de statuten van arbeiders en bedienden, waarbij gestreefd wordt naar een gelijke behandeling, onder andere op het vlak van aanvullende pensioenen. De wet van 5 mei 2014 verplicht sectoren en werkgevers om de verschillen in behandeling tussen arbeiders en bedienden weg te werken tegen uiterlijk 1 januari 2030.

Op het vlak van uitkeringen werkt de RSZ nauw samen met instellingen zoals de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA), die verantwoordelijk is voor werkloosheidsuitkeringen. Binnen dit kader beheert de RSZ ook de welvaartsenveloppe, een wettelijk mechanisme dat voorziet in de periodieke aanpassing van sociale

uitkeringen aan de evolutie van de welvaart. Dit mechanisme zorgt ervoor dat uitkeringen, zoals pensioenen en werkloosheidsuitkeringen, niet alleen geïndexeerd worden op basis van de levensduur, maar ook mee evolueren met de stijging van de lonen, om zo de koopkracht van de uitkeringsgerechtigden te behouden. De sociale partners, waaronder de vakbonden en werkgeversorganisaties, brengen om de twee jaar advies uit over de besteding van deze enveloppe, waarna de federale regering beslissingen neemt over de concrete invulling.

De Programmatorische Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie (POD MI)

De POD MI is beperkter gelinkt met het sectoraal arbeidsmarktbeleid, maar heeft wel impact op het arbeidsaanbod via het bevorderen van maatschappelijke integratie. Deze dienst is immers verantwoordelijk voor de maatschappelijke integratie te bevorderen, armoede en uitsluiting te bestrijden en sociale cohesie te stimuleren.

Een van de belangrijkste taken van de POD MI is het terugbetalen van het leefloon en de maatschappelijke hulp aan de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW's). De organisatie zet zich ook in voor e-inclusie door projecten te ontwikkelen die digitale uitsluiting tegengaan en de digitale kloof verkleinen.

Samenwerkingsverbanden & dialoog

De sectoren worden betrokken via de interprofessionele sociale partners, aangezien deze in de beheersorganen zetelen van o.a. de RVA en van de KSZ (zie sociaal overleg).

FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu

De FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu heeft een belangrijke rol in het beschermen van werknemers en consumenten. Daarnaast organiseert het ook verschillende projectoproepen.

Wetgeving ter bescherming van werknemers

Voor sectoren zoals de gezondheidszorg en voedingsindustrie, is er vanuit deze FOD specifieke regelgeving, dit ter bescherming van werknemers en consumenten in het algemeen.

Zo is er bijvoorbeeld de Seveso-richtlijn, een Europese wetgeving die tot doel heeft om zware ongevallen met gevaarlijke stoffen te voorkomen en de gevolgen ervan voor mens en milieu te beperken. In België is de Seveso III-richtlijn omgezet in nationaal recht via een samenwerkingsakkoord tussen de federale staat en de gewesten in 2016. Het treft zo voornamelijk de industriële sector.

Projectoproepen

Daarnaast ondersteunt de FOD verschillende projectoproepen en initiatieven rond gezondheid en werkbaar werk, o.a.:

- ▶ Pilotprojecten rond burn-outbehandeling en re-integratie van werknemers: in samenwerking met de FOD Sociale Zekerheid, de FOD WASO en het RIZIV bood de FOD Volksgezondheid financiële ondersteuning aan pilotprojecten rond burn-outbehandeling en re-integratie van werknemers.
- ▶ Advies van de Hoge Gezondheidsraad over Burn-out en Werk: De Hoge Gezondheidsraad (onderdeel van de FOD Volksgezondheid) heeft aanbevelingen gedaan voor de preventie, diagnose en behandeling van burn-out. Het advies vormt ook de basis van een online-opleiding "Burn-out en werk" met 6 e-learning video's.
- ▶ Federaal Netwerk Mentale Gezondheid @ Werk: Dit netwerk overspant verschillende federale overheidsinstellingen die zich richten op thema's zoals stress, burn-out en het evenwicht tussen werk en privéleven. Het streeft naar een geïntegreerde aanpak voor preventie, herstel en re-integratie van werknemers met mentale gezondheidsproblemen.

Tewerkstelling in de zorgsector

Daarnaast heeft dit domein een significante link met de zorgsector. Zo zijn binnen de FOD bijvoorbeeld beheerscomités Sociale Maribel ingesteld. Deze comités beslissen over middelen die bedoeld zijn voor de financiering van bijkomende tewerkstelling of voor de financiering van opleidingen in de non-profitsector.

Andere Federale beleidsdomeinen

Daarnaast zijn ook op federaal vlak nog andere federale beleidsdomeinen, waarvan sommigen een link hebben met het sectoraal arbeidsmarktbeleid.

Beleidsdomein	Beschrijving	Link met sectoraal arbeidsbeleid
FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	Beleid met bijzondere aandacht voor KMO's en zelfstandigen. Link met sectoren met veel zelfstandigen en KMO's. Reguleert daarnaast de energiesector.	▶ Aanbieden van informatie (o.a. sectoraal Panorama en conjunctuurmonitor) ▶ Tax shelter 'start-up' ter ondersteuning van KMO-financiering ▶ Doelgroepvermindering bij eerste aanwervingen (gedeeltelijk afgeschaft sinds 2024). ▶ Energietransitiefonds ter ondersteuning van innovatie in de energiesector.
FOD Mobiliteit en Vervoer	Verantwoordelijk voor beleid rond mobiliteit en vervoer, inclusief regulering van arbeidsomstandigheden in openbaar vervoer en transportsector. Stelt richtlijnen op voor uniforme naleving van Europese en Belgische regelgeving.	▶ Guidelines Transportsector om uniforme richtlijnen te creëren voor transportbedrijven en sociale partners.
FOD Financiën	Beheert administratie m.b.t. financiën en fiscale regelgeving. Impact op sectoren via belastingregelingen, btw-structuren en investeringsmechanismen.	▶ Geregistreerd Kassasysteem (GKS) voor transparantie in horeca ▶ Taksshelter voor audiovisuele sector ▶ Diverse btw-verlagingen en vrijstellingen ▶ FPIM investeert in strategische sectoren
FOD Binnenlandse Zaken	Ondersteunt openbare orde en burgerbescherming, met indirecte invloed op economie en arbeidsmarkt.	▶ Geen specifieke initiatieven.
FOD Buitenlandse Zaken, Handel en Ontwikkelings-samenwerking	Bevordert Belgische diplomatieke relaties en internationale handel, ondersteunt sectoren zoals landbouw en industrie via handelsmissies en diplomatieke initiatieven.	▶ Finexpo-ondersteuning voor export van innovatieve en duurzame uitrustingsgoederen.

FOD Justitie	Houdt toezicht op arbeidswetgeving en bescherming van werknemersrechten en controleert naleving van wetgeving.	► Handhaving van arbeidsrechten en wetgeving inzake gelijke behandeling.
Federale Pensioendienst	Verwerkt input van grote sectoren en sociale partners bij het pensioenbeleid.	► Beheer en advisering van pensioenbeleid.

B.7.4 Provinciaal en lokaal beleid

Provincies

Provincies hebben geen directe bevoegdheid op het vlak van arbeidsmarktbeleid. Hun rol situeert zich voornamelijk tot het coördineren van gemeentelijke initiatieven. In enkele gevallen neemt men ook eigen aanvullende maatregelen ter ondersteuning van tewerkstelling.

Daarnaast oefenen deze verschillende niveaus ook bevoegdheden uit met een eerder indirecte impact op tewerkstelling, de bevoegdheid economie in het bijzonder. Zo kan een provincie bijvoorbeeld projecten opzetten om de lokale economie te stimuleren. Elke provincie heeft immers een specifieke gedeputeerde voor economie. Ook inzake onderwijs ondernemen de provincies (flankerende) acties. Aan de ene kant biedt men zelf onderwijs aan (via het provinciaal onderwijs), maar ook kunnen ze bijvoorbeeld samenwerkingen aangaan met onderwijsinstellingen om opleidingen af te stemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt. Daarnaast zetten provincies ook in op levenslang leren. Zo zijn er bijvoorbeeld provinciale partnerschappen Levenslang Leren actief⁵¹. Deze partnerschappen brengen diverse actoren samen rond het thema levenslang leren op provinciaal niveau, met als doel samenwerking en kennisdeling te versterken binnen de regio.

Lokale besturen

Vlaamse lokale besturen spelen ook een rol in het arbeidsmarktbeleid. Ze nemen verschillende rollen op om de werkgelegenheid te bevorderen. Lokale besturen zijn bijvoorbeeld een belangrijke actor zijn in het uitvoeren van Vlaams beleid op maat van de lokale context. Ze zetten verschillende tewerkstellings- en opleidingsprojecten op die gericht zijn op het verbeteren van de inzetbaarheid van werkzoekenden. Zo zijn er verschillende voorbeelden van dergelijke initiatieven en projecten, zoals 'Plan samenleven' en Wijk-werken (opvolger van het plaatselijk werkgelegenheidsagentschap (PWA)). Ook is er in dat kader bijvoorbeeld het project 'lokale partnerschappen', dat mede werd gefinancierd door Europa WSE (zie onderstaande box).

Ook de regierol die de lokale besturen m.b.t. de sociale economie en werk hierbij hebben is belangrijk. Zo kunnen lokale besturen zelf grotendeels bepalen, op basis van de lokale noden en opportuniteiten, hoe zij hun regierol concreet invullen met eigen doelstellingen, actieplannen en acties⁵².

Daarnaast zijn lokale besturen ook een belangrijke partner voor o.a. VDAB. Lokale besturen hebben immers inzicht in de lokale thema's, zoals huisvesting, werkgelegenheid en welzijn, die allemaal nauw verweven zijn met uitdagingen op gebied van arbeidsmarkt en werk. Bepaalde steden hebben dan ook officiële samenwerkingsverbanden met VDAB. Zo kan men werken met een gezamenlijke arbeidsmarktstrategie en concrete doelstellingen, om zo lokale resultaten op te volgen⁵³.

⁵¹ Zie bijvoorbeeld het West-Vlaams Partnerschap Levenslang Leren (www.blijfkennismaken.be)

⁵² <https://www.socialeconomie.be/nl/regierol-lokale-sociale-economie-en-werk>

⁵³ <https://extranet.vdab.be/samenwerken-met-vdab/voor-lokale-besturen/samen-sterk-voor-lokaal-werk>

Box 23: Het project 'Lokale partnerschappen voor mensen met complexe problemen'

Het project 'Lokale partnerschappen voor duurzame arbeidsmarktaandeelname van mensen met complexe problemen' is een initiatief van Europa WSE dat op 1 januari 2024 van start is gegaan. Het doel is om werkzoekenden en niet-beroepsactieven met een complexe multiproblematiek te ondersteunen bij hun participatie in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Dit gebeurt door middel van duurzame partnerschappen tussen VDAB, lokale overheden en andere relevante dienstverleners. Sinds de start zijn er 43 lokale partnerschappen opgestart in Vlaanderen.

Deze partnerschappen willen inspelen op de noden van de doelgroep met een geïntegreerde en multidisciplinaire aanpak. Door de krachten te bundelen, kunnen de betrokken organisaties beter inspelen op de complexe problemen en beter begeleiden naar duurzame tewerkstelling. De lokale aanpak zou moeten zorgen voor een meer gerichte en integrale dienstverlening.

Daarnaast zijn lokale besturen ook een belangrijke speler voor de lokale tewerkstelling en ondersteuning van de lokale (sociale) economie. Zo kunnen ze bijvoorbeeld bepaalde ondernemingen stimuleren via de creatie van bedrijventerreinen of hubs. Een voorbeeld hiervan is zo 'Blue Gate Antwerp', een bedrijventerrein voor duurzame watergebonden ondernemingen met ondersteuning van de Stad Antwerpen. Ook worden lokale besturen gestimuleerd door de Vlaamse overheid om acties te nemen om de lokale sociale economie en werkgelegenheidsbeleid te bevorderen⁵⁴.

Bij verschillende van deze initiatieven kunnen gemeentes ook ondersteund worden door de VVSG. De VVSG, koepel van lokale besturen, kan bijvoorbeeld ondersteunen bij de vormgeving van een lokaal arbeidsmarktbeleid.

B.7.5 Europees beleid

De Europese Unie (EU) implementeert diverse initiatieven om de uitdagingen op de arbeidsmarkt aan te pakken en de arbeidsomstandigheden binnen de lidstaten te verbeteren. Deze hebben rechtstreeks of onrechtstreeks een link met de (tewerkstelling) in de verschillende sectoren.

Een belangrijk kader hierbij is de *European Pillar of Social Rights*, een beleidskader van de EU dat in 2017 werd gelanceerd om sociale rechten en werkgelegenheidsnormen binnen de lidstaten te versterken. Zie meer informatie over dit plan in onderstaande box.

De European Pillar of Social Rights;

Het kader *European Pillar of Social Rights* omvat 20 kernprincipes, verdeeld over drie pijlers:

- ▶ Gelijke kansen en toegang tot de arbeidsmarkt
- ▶ Billijke arbeidsvoorwaarden
- ▶ Sociale bescherming en inclusie

De EPSR dient als leidraad voor nationale en EU-beleidsmaatregelen en wordt ondersteund door initiatieven zoals het Action Plan 2021-2030, dat concrete doelen stelt om sociale rechten te verbeteren, zoals een hogere arbeidsparticipatie en betere opleidingen.

Bron: Website Europese Unie⁵⁵

Hieronder worden enkele andere belangrijke beleidsmaatregelen en acties toegelicht.

⁵⁴ <https://www.socialeconomie.be/nl/ondersteuning/type-ondernemingen/ondersteuning-voor-jou-als-lokaal-bestuur>

⁵⁵ https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en

► Arbeidsvoorwaarden en -organisatie

De EU heeft verschillende richtlijnen geïntroduceerd om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Zo is er bijvoorbeeld de 'Richtlijn betreffende toereikende minimumlonen'. Deze richtlijn streeft naar het waarborgen van een adequaat minimumloon voor werknemers in de EU⁵⁶. Ook is er de 'Richtlijn inzake transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden', deze garandeert bepaalde minimumrechten, o.a. de informatie die aan werknemers moet worden verstrekt over hun arbeidsomstandigheden⁵⁷.

Bovendien werkt de EU aan een *Quality of Job Roadmap*, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van jobs binnen de lidstaten. Dit initiatief beoogt de competentiekracht van de EU te verhogen, en via verschillende richtlijnen de arbeidsomstandigheden en het welzijn van werknemers te verbeteren⁵⁸.

Verder richt de EU zich op het aanpakken van de krapte op de arbeidsmarkt, zo werd in 2024 een nieuw actieplan gelanceerd, met aandacht voor sectoren die kampen met een tekort aan arbeidskrachten. Het '*Labour Shortages Action Plan*' wil bijvoorbeeld inzetten op het activeren van ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt⁵⁹.

► Vaardigheden en competenties

Ook met betrekking tot competenties voert de EU-beleid uit. Om de vaardigheden van de Europese beroepsbevolking te versterken, heeft de EU zo de *European Skills Agenda*⁶⁰ gelanceerd. Dit vijfjarige actieplan, geïntroduceerd in 2020, omvat acties om vaardigheden te ontwikkelen en bij te werken. Het initiatief benadrukt het belang van hoogwaardige en inclusieve voorzieningen voor onderwijs, opleiding en een leven lang leren, zoals verankerd in het eerste beginsel van de European Pillar of Social Rights.

Daarnaast is er op Europees niveau het *European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)* dat prognoses maakt van toekomstige vaardigheidsbehoeften binnen de EU. Deze mechanismen helpen bij het informeren van beleidsmakers, onderwijsinstellingen en werkgevers over verwachte trends op de arbeidsmarkt, zodat zij proactief kunnen inspelen op veranderende behoeften. Een belangrijk instrument dat hierbij ontwikkeld werd is het *European Skills Forecasting Mechanism*, dat deze prognoses ondersteunt.

Tenslotte speelt het *European Social Fund Plus (ESF+)* een cruciale rol bij het co-financieren van verschillende onderwijs- en vaardigheidsinitiatieven, ter ondersteuning van de lidstaten op deze gebieden (zoals via de ESF-oproepen reeds vermeld in deel B.7.2).

► Transitie m.b.t. de arbeidsmarkt

Om regio's en werknemers te ondersteunen bij de overgang naar een groene economie, heeft de EU het Just Transition Fund opgericht. Dit fonds biedt financiële ondersteuning aan de regio's en sectoren, die naar verwachting het zwaarst zullen worden getroffen door de transitie naar klimaatneutraliteit. Dit heeft als doel economische diversificatie en herstructurering te bevorderen, evenals het omscholen en bijscholen van werknemers⁶¹.

Daarnaast heeft de EU als onderdeel van de Green Deal de *Net Zero Industry Act* geïntroduceerd. Dit wetgevingskader is gericht op het stimuleren van niet-vervuilende technologieën binnen de EU, met als doel klimaatneutraliteit te bereiken tegen 2050. Dit initiatief zal zo ook een grote impact hebben op de werkgelegenheid in deze sectoren en (de nood) aan opleidingsprogramma's⁶².

⁵⁶ <https://eur-lex.europa.eu/NL/legal-content/summary/minimum-wages-in-the-eu.html?fromSummary=17>

⁵⁷ <https://eur-lex.europa.eu/NL/legal-content/summary/transparent-and-predictable-working-conditions-in-the-eu.html>

⁵⁸ [https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/job-](https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/job-quality#:~:text=In%202025%2C%20the%20European%20Commission,workers%20and%20self%20employed%20people.)

[quality#:~:text=In%202025%2C%20the%20European%20Commission,workers%20and%20self%20employed%20people.](https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/job-quality#:~:text=In%202025%2C%20the%20European%20Commission,workers%20and%20self%20employed%20people.)

⁵⁹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/ip_24_1507

⁶⁰ <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/european-skills-agenda>

⁶¹ https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_en

⁶² https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/net-zero-industry-act_en

B.8 Resultaten stakeholdersworkshop rond toekomstverkenning

Deze bijlage omvat de resultaten voor de 3 scenario's:

- ▶ Scenario A: Technologische Renaissance
- ▶ Scenario B: Groene Alliantie
- ▶ Scenario C: Nieuwe Koude Oorlog

B.8.1 Scenario A: Technologische Renaissance

Beschrijving van het scenario

In 2040 drijft de wereld op een golf van ongeremde technologische innovatie, gedreven door multinationals die de koers bepalen. AI-oplossingen groeien exponentieel en raken verweven met alle aspecten van het dagelijks leven: van gepersonaliseerde assistenten tot hypermoderne robotica in zorg en industrie. Overheden kunnen dit tempo nauwelijks bijbenen en reguleren vooral achteraf, waardoor bedrijven vrij spel hebben om economische voordelen te maximaliseren.

In Vlaanderen zien we een florissante economie die zich dankzij internationale samenwerking kan specialiseren in innovatieve niches. Tegelijkertijd zetten grote techbedrijven lokale kmo's onder druk. De vergrijzing vraagt om oplossingen in de zorg, waardoor e-health en robotica snel terrein winnen. Arbeidsmigratie wordt gestimuleerd om de vraag naar hoogopgeleid talent te dekken via gerichte werkvisa en samenwerkingen met herkomstlanden. Hoewel AI en digitale systemen ook klimaattoepassingen bieden, worden deze vooral ingezet ter bevordering van economische efficiëntie in plaats van brede duurzaamheid. Hierdoor blijft klimaatbeleid grotendeels marktgedreven, wat structurele oplossingen op de lange termijn bemoeilijkt. De politiek komt steeds meer in de schaduw te staan van de economische belangen van een handvol machtige multinationals, waardoor sociale ongelijkheid en regionale verschillen in levenskwaliteit onverminderd toenemen.

Onderstaand schema vat dit scenario samen volgens verschillende categorieën.

	Demografie	• Verdere vergrijzing en grotere zorgnoden • Arbeidsmigratie om economische noden op te vangen
	Politiek	• Politiek gedomineerd door multinationals. • Overheden hebben moeite met regulering en reageren reactief i.p.v. proactief op negatieve gevolgen van disruptieve technologie
	Economie	• Snelle groei en veerkracht, dynamische technologische sectoren en brede toegang tot innovatie • Stabiel investeringsklimaat • De Vlaamse economie kan zich specialiseren door sterke internationale handel en samenwerking • Grote techbedrijven kunnen Vlaamse KMO's onder druk zetten
	Technologie	• Explosieve groei in technologie en AI • Maximale AI-innovatie zonder veel regulering
	Klimaat	• Klimaatoplossingen gestuurd door marktdynamieken, niet door wereldwijde regulering
	Sociaal	• Uitgesproken individualisme, collectieve structuren vallen weg • Verder groeiende sociale ongelijkheid • Diepe sociale kloof tussen mensen met toegang tot AI-voordelen en degenen die achterblijven

Beschrijving van de wereld van werk in 2040

Onderstaande tabel geeft weer hoe de brede arbeidsmarkt eruit ziet in dit scenario, volgens verschillende categorieën.

 AANBODZIJDE: PROFIELEN VAN (POTENTIEEL) WERKENDE	- Tekort aan geschikte profielen door vergrijzing en een mismatch tussen vraag en aanbod door snelle veranderingen. - Kwetsbare groepen werken vaak in jobs waar technologie en AI geen rol spelen, wat het risico vergroot dat ze achterblijven bij digitalisering. - Gericht aantrekken van internationale hoogopgeleide profielen om tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen. - Concurrentie met andere regio's en de mogelijkheid tot locatieonafhankelijk werken zorgen ervoor dat talent Vlaanderen verlaat.	 COMPETENTIES EN LEVENSLANG LEREN	- Jobs worden complexer en vragen steeds meer gespecialiseerde vaardigheden. - Continue bijscholing is noodzakelijk door de snelle technologische vooruitgang. - Automatisering elimineert repetitief werk, waardoor de focus verschuift naar strategisch en creatief denken. - Arbeidsmarktprognoses op verschillende niveaus zijn nodig om opleidingsaanbod te verbeteren. - Naast digitale vaardigheden groeit de behoefte aan soft skills zoals teamwork en autonomie. - Werkgevers investeren steeds vaker in opleiding en bijscholing.	 ARBEIDS- ORGANISATIE, FLEXIBILITEIT, LOOPBANEN	- Opkomst van de gig-economie, hybride werkvormen en projectmatig werk vermindert het aandeel van klassieke arbeidscontracten. - Werknemers werken steeds vaker samen met AI bij complexere taken.
		 INCLUSIE EN DIVERSITEIT	- Digitale uitsluiting is een uitdaging: sterke groei van zowel hooggekwalificeerde als laaggekwalificeerde jobs, met een kloof ertussen. - Arbeidsmigratie leidt tot meer diversiteit op de werkvloer.	 WERKBAAR WERK & WELZIJN	- AI neemt repetitief werk over, waardoor jobs creatiever en autonomer worden, maar de mentale belasting door constante verandering stijgt. - Mogelijk ontstaan er nieuwe, weinig uitdagende jobs (zoals 'klikwerk' waarbij AI het meeste werk doet). - Technologie kan jobs fysiek minder belastend maken en arbeidsongeschikten ondersteunen bij werkhervatting. - Flexibele werkvormen kunnen zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor uitval. - Laagbetaalde jobs in dienstensectoren bieden weinig doorgroeimogelijkheden.
 VRAAGZIJDE: JOBS, WERKGEVERS, SECTOREN, WERKVLOEREN	- Sommige sectoren groeien sterk, terwijl andere onder druk staan of verdwijnen. - Grote vraag naar tech- en datagerichte profielen, terwijl traditionele sectoren sneller verdwijnen dan werknemers zich kunnen omscholen. - Minder jobkansen voor kort- en middengeschoolden door automatisering. - Routinejobs verdwijnen, behalve in bepaalde dienstensectoren. Steeds meer jobs worden locatieonafhankelijk. - Moeilijk om hoogopgeleide werknemers naar Vlaanderen te halen en te behouden.	 PRODUCTIVITEIT EN GROEI	Organisaties zetten in op efficiëntie én op innovatie, wat op korte termijn mogelijk kan leiden tot efficiëntieproblemen (door andere manier van organisatie en werken).	 ROL/POSITIE VAN SECTORFONDSEN EN SOCIALE PARTNERS	- Traditionele werknemers- en werkgeversorganisaties verliezen invloed, terwijl nieuwe spelers opkomen. Geen grote breuk verwacht, maar aanpassing is noodzakelijk. - De huidige sectorindeling wordt minder relevant. - Modernisering van de sectorale werking is nodig; vraag blijft of de overheid dit stimuleert. Europees beleid speelt mogelijk een rol. - Meer data en technologie maken samenwerking tussen sectoren en bedrijven makkelijker.
		 ROL/POSITIE VAN OVERHEID	- Overheid heeft beperkte slagkracht en haar legitimiteit wordt soms in twijfel getrokken. - Kan via regelgeving en stimuleringsmaatregelen de arbeidsmarkt bijsturen. - Kan sociaal overleg stimuleren of zich beperken tot een faciliterende rol.	 ANDERE	- Toenemende machtsconcentratie bij bedrijven kan lonen en prijzen onder druk zetten. - Grote bedrijven en innovatieve tech-startups werken steeds vaker samen binnen netwerken, wat de economie verandert.

De prioritaire uitdagingen voor het arbeidsmarktbeleid in het toekomstscenario

Onderstaande tabel geeft weer wat de prioritaire uitdagingen zijn voor de arbeidsmarkt in dit scenario.

1	Uitdaging om opleiding en onderwijs flexibel af te stemmen op noden en de innovatie
2	Uitdaging om nog meer intersectoraal te denken en in clusters te denken
3	Groeiende digitale kloof en het behouden van inclusie/cohesie
4	De inzet van technologie als middel voor de activering en begeleiding van een brede groep
5	De nood aan een beleidskader dat zowel innovatie als de snelle transitie en bijhorende veranderingen ondersteunt (bv. opleidingen afgestemd op arbeidsmarkt)

Mogelijke toekomstpistes binnen dit toekomstscenario

Een volgende stap in de scenario-oefening is het beschrijven van de beleidsmaatregelen en strategieën per actor. Hierbij ligt de focus op wat er meer, minder, en anders/nieuw moet gebeuren per actor.

	Meer	Minder	Anders - Nieuw
Vlaams beleid ▶ DWSE, VDAB ▶ EWI, VLAIO ▶ DOV, Ahovoks, ... ▶ Andere domeinen	▶ Proactief/Strategische incentives voor ondernemingen om mensen op te leiden (bv. VOV, IBO worden afgebouwd, er is nood om deze te verfijnen en te stimuleren). Deze opleidingen kosten immers tijd, maar de return is niet gegarandeerd voor een onderneming zelf (zeker in krimpsectoren). ▶ Vraaggericht beleid, vanuit de actuele noden van de ondernemingen/sectoren ▶ Zwaartepunt preventief opleiden (vóór men in werkloosheid belandt) ▶ Departementoverschrijdend werken rond levenslang leren: duidelijke rollen definiëren, goede governance opzetten ▶ Sectorale indeling is verouderd. Beleid moet zich richten op logische/strategische clusters i.p.v. sectoren. Dat kan ook regiogebonden zijn (bv. rond steden als	▶ Reactief beleid ▶ Trage structuren (bv. beroepscompetenties opstellen gaat nu zeer traag) ▶ Aanbodgestuurd vanuit de overheid, te los van de actuele noden van organisaties ▶ Financieren van logge/dure opleidingsinstanties ▶ Overlap in beleidsinitiatieven wegwerken via regie over beleidsdomeinen heen ▶ Minder zwaartepunt op interventies voor opleiden van werklozen	▶ Overheid subsidieert plaatsen in corporate interne academies ▶ Vanuit sommige sectoren is er niet altijd een rol voor de overheid nodig ▶ Andere manieren om te leren, certificeren en competentienoden te identificeren

	'hubs', zoals bv. Brainport Eindhoven) ▶ Competentieprognoses blijven nodig in een continu veranderende samenleving		
Federaal beleid	/	/	/
Werkgeversorganisaties	▶ Sensibiliseren en ondersteunen van mindset gericht op levenslang leren in organisaties, waarbij men medewerkers ondersteunt om langetermijnperspectief te hebben m.b.t. eigen ontwikkeling. ▶ Organisatie in clusters i.p.v. sectoren		
Werknemersorganisaties	▶ Sensibiliseren: het overtuigen van werknemers om zich te blijven ontwikkelen, loopbaandenken		
Sectorfondsen	▶ Georganiseerd per cluster	▶ In krimpende sectoren zal het niet evident zijn voor werkgevers en sectoren om op te leiden	
Andere: ▶ Federale domeinen ▶ Lokale besturen ▶ Tenderpartners VDAB	▶ Ondersteunen van clusterbeleid/flankerend beleid		
Verhouding sectoren en overheid	▶ Partnerschap gebaseerd op vertrouwen. ▶ Overheid biedt een duidelijk kader voor samenwerking		

B.8.2

Scenario B: Groene Alliantie

Beschrijving van het scenario

In 2040 kenmerkt de wereld zich door een duurzame koers en intensieve internationale samenwerking. Overheden, bedrijven en burgers hebben de klimaatcrisis met succes aangekaart door AI en digitalisering in te zetten voor sociale vooruitgang, circulaire economie en hernieuwbare energie. Strengere, wereldwijd geharmoniseerde privacy- en datawetgeving waarborgt dat AI-systemen mensgericht en transparant blijven. Hierdoor groeit het vertrouwen in technologische innovaties, die vooral dienen om ecologische en maatschappelijke uitdagingen op te lossen.

Doordat senioren actief betrokken blijven bij coöperatieve projecten en duurzame gemeenschapsinitiatieven, neemt de druk op zorgstelsels af, terwijl migratiebeleid helpt om de arbeidsmarkt in balans te houden. Economisch gezien is er sprake van gematigde, maar stabiele groei, gedreven door sociale ondernemingen, groene jobs en korte ketens. Overheden sturen hierbij stevig op milieunormen en ethische AI-ontwikkeling, wat de digitale kloof verkleint.

Sociale cohesie krijgt een impuls door solidariteitsmodellen. Tegelijk blijft het een uitdaging om de inclusieve welvaartstaat betaalbaar te houden, maar de brede steun voor een duurzame en rechtvaardige toekomst bevestigt dat de wereld op weg is naar een evenwichtiger en menselijkere samenleving.

Onderstaand schema vat dit scenario samen volgens verschillende categorieën.

	Demografie	- Vergrijzing zet door, maar actieve senioren blijven betrokken. - Migratiebeleid ondersteunt evenwicht op de arbeidsmarkt en demografische verjonging.
	Politiek	- Internationale samenwerking rond klimaatbeleid staat centraal. - Overheden sturen investeringen in groene technologie en sociale cohesie. - Sterke regulering om ecologische en sociale standaarden te handhaven.
	Economie	- De economie groeit gematigd omwille van het hoog niveau aan regulering. - Duurzame economie met circulaire productie, hernieuwbare energie en korte ketens. - Groei van groene jobs en sociale ondernemingen.
	Technologie	- Digitalisering en AI worden gestuurd door regelgeving en ethische kaders. - Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties werken samen om technologie in te zetten als hulpmiddel voor menselijke vooruitgang. - Privacywetgeving en databeheer zijn streng.
	Klimaat	- Overheden, bedrijven en burgers slagen erin om de klimaatverandering onder controle te houden door middel van een goed gecoördineerde, wereldwijde klimaatstrategie. - Steden vergroenen, landbouw wordt regeneratief, biodiversiteit herstelt zich.
	Sociaal	- Inclusieve samenleving met focus op welzijn en gelijkheid. - Sterke investeringen in zorg en onderwijs. - Solidariteitsmodellen versterken sociale cohesie en verminderen ongelijkheid. - De betaalbaarheid van de inclusieve welvaartstaat is een uitdaging omwille van de krappe arbeidsmarkt.

Beschrijving van de wereld van werk in 2040

Onderstaande tabel geeft weer hoe de brede arbeidsmarkt eruit ziet in dit scenario, volgens verschillende categorieën.

 AANBODZIJD: PROFIELEN VAN (POTENTIEEL) WERKENDEN	- Arbeidsmigratie neemt toe en speelt een steeds grotere rol op de arbeidsmarkt.- Meer inclusie van 55-plussers verhoogt het aantal potentiële werkenden. - Werkgevers hanteren een divers personeelsbestand, niet alleen qua achtergrond, maar ook qua werkvormen (flexi-jobs, vrijwilligers, gepensioneerden die blijven werken).- - De grens tussen pensioen en actieve loopbaan vervaagt, wat vraagt om een mentaliteitswijziging: 55-plussers kunnen blijven bijdragen, zij het mogelijk in een aangepast werkregime. - Er is nood aan doeltreffende en toegankelijke communicatie naar diverse werknemersgroepen, zoals arbeidsmigranten en oudere werknemers.	 COMPETENTIES EN LEVENSLANG LEREN	- Specifieke behoeften aan groene en technische vaardigheden - Zijn niet per se alleen in 'groene sectoren', maar ook binnen bestaande sectoren - Grote nood aan algemene STEM-vaardigheden, levenslang leren en professionele en transversale vaardigheden. - Nood aan intergenerationeel leren - Mensen moeten competenties hebben om te kunnen veranderen (transitie-mindset)	 ARBEIDS- ORGANISATIE, FLEXIBILITEIT, LOOPBANEN	- Coöperatieve werkmodellen en lokale samenwerkingsinitiatieven nemen toe. - Er wordt niet meer geredeneerd in de verschillende klassieke statuten - Er is een andere bredere definitie van werk en loopbanen (flexi, vrijwilliger, ..) - Dit beïnvloedt sociale rechten zoals pensioenopbouw; basisinkomen kan als aanvulling dienen om deze veranderingen te ondersteunen.
		 INCLUSIE EN DIVERSITEIT	- De groeiende mate van inclusie in de maatschappij bevordert ook de inclusie op werkvloeren. - Sociale ondernemingen: elke onderneming zal sociaal zijn, en een maatschappelijk doel hebben (niet langer pure winst als	 WERKBAAR WERK & WELZIJN	- Werkbaarheid en welzijn worden kernprincipes, met kortere werkweken, meer flexibiliteit en focus op zingeving. - Mensen mogen/willen langer werken (om de sociale zekerheid betaalbaar te houden). - Technologie wordt met name ingezet voor groene jobs en inclusie
 VRAAGZIJD: JOBS, WERKGEVERS, SECTOREN, WERKVLOEREN	- De vraag naar duurzame en groene jobs neemt sterk toe. Traditionele fossiele industrieën worden afgebouwd en vervangen door duurzamere alternatieven. - De impact van de groene transitie verschilt per sector: de dienstensector blijft vrij stabiel, terwijl energie, maakindustrie, bouw en circulaire economie grote veranderingen ondergaan. - Succesvolle jobtransities zijn cruciaal en eisen een doordacht en breed kader. - Industrieën evolueren: naast de creatie van nieuwe jobs, zullen veel bestaande jobs inhoudelijk veranderen, wat ook aanpassingen in bedrijfsbeleid vereist.	 PRODUCTIVITEIT EN GROEI	- Efficiëntie, productiviteit, en economische groei staan in dienst van kwaliteit en duurzaamheid - Moeilijk om sociaal vangnet te betalen bij shift van financiële naar maatschappelijk insteek	 ROL/POSITIE VAN SECTORFONDSEN EN SOCIALE PARTNERS	- Sterke werknemers- en werkgeversorganisaties die intensief samenwerken (ook met overheid) - Mogelijks sterkere impulsen vanuit de overheid (bv. De renovatiestrategie) en ook aan de andere kant meer vraag van de overheid naar 'impulsen' vanuit de sectoren
		 ROL/POSITIE VAN OVERHEID	- Sterke positie, met veel regulering - Regulering moet wel oppassen, van niet te veel administratie te veroorzaken - Statuten loslaten, betekent dat de overheid andere vormen zal binden om rechtszekerheid te geven aan burgers, om sociale veiligheid te bieden ...	 ANDERE	Sterke internationale samenwerking, die ook kan omgaan met verschillende (anders georganiseerde) delen van de wereld

De prioritaire uitdagingen voor het arbeidsmarktbeleid in het toekomstscenario

Onderstaande tabel geeft weer wat de prioritaire uitdagingen zijn voor de arbeidsmarkt in dit scenario.

1	Het versterken van levenslang leren (zowel het versterken en herdenken van het aanbod, de focus op bredere competenties, in plaats van beroepskwalificaties, en een betere integratie van de verschillende spelers)
2	Het breder definiëren van werk en het omvormen van de verschillende statuten
3	Het kunnen bieden van een holistische omkadering voor individuen, dat breder gaat dan werk en opleidingen, maar ook m.b.t. o.a. zorg en integratie, met als resultaat een ecosysteem van verschillende spelers gecentraliseerd rond de verschillende noden van een individu
4	Het bewerkstellen van een mentaliteitswijziging (sociaal, inclusief, transformatief, etc.)

Mogelijke toekomstpistes binnen dit toekomstscenario

Een volgende stap in de scenario-oefening is het beschrijven van de beleidsmaatregelen en strategieën per actor. Hierbij ligt de focus op wat er meer, minder, en anders/nieuw moet gebeuren per actor.

	Meer	Minder	Anders - Nieuw
Vlaams beleid ▶ DWSE, VDAB ▶ EWI, VLAIO ▶ DOV, Ahovoks, ... ▶ Andere domeinen	▶ Jobtransities ondersteunen ▶ Meer inzetten op transitie-mindset (sterk vanuit DOV) en mentaliteitswijziging ▶ 'Burgerschap' als belangrijke vaardigheid versterken ▶ Meer inzetten op bredere competenties (tegenover gerichte beroepskwalificaties), zodat personen ook breed inzetbaar zijn ▶ Leergoesting blijven stimuleren	▶ Niet langer personen 'loslaten' na een opleiding: begeleiding mag niet stoppen na het vervullen van een cursus	▶ Anders inzetten op levenslang leren: nood aan persoonlijke begeleiding door de opleidingsspelers, in combinatie met opleiding 'on the job' (vanuit de ondernemingen) van het veld van levenslang leren, bvb. via levenslange loopbaanondersteuning, uitgebreid individueel opleidingskrediet voor de hele loopbaan ▶ Persoon centraal stellen bij opleiding en brede begeleiding, in de vorm van een ecosysteem van spelers rond een bepaald persoon.(nieuw soort governance-model)

Federaal beleid	▶ Meer (coherentie met) mondiaal beleid (minder Vlaams, minder federaal,...)		▶ Nieuw systeem van sociale zekerheid, herziening van de statuten, andere invulling van arbeidsrechten (bvb. via puntensysteem dat met verschillende soorten van werk rekening houdt (vrijwilligerswerk, flexwerk, ...), aangevuld met een basisinkomen, wegens verhoogd belang voor zingeving ▶ Een andere, meer fluïde overgang tussen werk en pensioen, aandacht voor zingeving na pensioen
Werkgeversorganisaties	Ondernemingen verder helpen: ▶ Innovatiemindset te creëren ▶ Flexibeler om te gaan met werknemers ▶ Omgaan met toename aan diverse profielen (bvb. anderstaligen)		▶ Met de verschillende transitie is het nodig dat de verschillende sociale partners meer vanuit samenwerking denken, om zo samen de transitie mogelijk te maken
Werknemersorganisaties	▶ Werknemers stimuleren om flexibel te zijn en groeimindset te hebben (andere beroepen, nieuwe competenties,...)		
Sectorfondsen	▶ Meer samenwerking om competentiegericht op te leiden (zowel technische vaardigheden als persoonlijke vaardigheden 'soft skills') ▶ Nog meer opleiden en ondersteuning op de werkvloer ▶ (Meer) intersectorale sectorfondsen		
Andere: ▶ Federale domeinen ▶ Lokale besturen ▶ Tenderpartners VDAB			

Verhouding sectoren en overheid	▶ Erg frequente VESOC-akkoorden ▶ Ruimte laten voor experiment door sectoren		▶ Nieuw soort sociaal contract (breder dan CAO's; ook economie, inclusie,..)
---------------------------------	---	--	--

B.8.3

Scenario C: Nieuwe Koude Oorlog

Beschrijving van het scenario

In 2040 domineert een nieuwe Koude Oorlog de wereldorde. Grootmachten zetten AI en digitalisering voornamelijk in voor militaire en surveillance-doeleinden, waarmee ze niet alleen hun grenzen bewaken maar ook hun invloed wereldwijd uitbreiden. Internationale verhoudingen wankelen: spanningen over schaarse grondstoffen, technologische patenten en geopolitieke dominantie leiden tot een instabiel status quo.

De klimaatcrisis escaleert intussen met extreme weersomstandigheden en grondstoffentekorten, maar krijgt weinig prioriteit nu militaire en economische rivaliteit de agenda bepalen. Migratiestromen nemen toe door conflicten en klimaatveranderingen, wat de sociale druk vergroot. In vergrijzende regio's staan zorgsystemen onder druk, terwijl militaire uitgaven verder stijgen.

Democratieën worstelen met het vinden van een balans tussen veiligheid en vrijheid en raken verstrikt in eindeloze regelgeving over data en cyberveiligheid. Protectionisme, economische sancties en regionale handelsblokken maken internationale samenwerking moeizaam en zorgen voor versplinterde toeleveringsketens. Lokale maakindustrieën winnen terrein, maar vooral uit noodzaak om zelfvoorzienend te blijven. Ondertussen groeit de onvrede binnen samenlevingen, waar polarisatie en wantrouwen de plaats van dialoog hebben ingenomen.

Onderstaand schema vat dit scenario samen volgens verschillende categorieën.

	Demografie	• Verdere vergrijzing, zorgsysteem onder druk • Grote migratiestromen door conflicten en klimaatveranderingen
	Politiek	• Internationale samenwerking moeilijk door geopolitieke rivaliteit • Internationale spanningen verergeren door technologische dominantie en economische sancties - hoge militaire uitgaven • Beleidsvoering sterk datagedreven
	Economie	• Protectionisme en economische sancties domineren, handelsblokken concurreren fel • Lokale productie neemt toe door afhankelijkheid van eigen toeleveringsketens • Strengere regelgeving over data, AI en cyberveiligheid remt economische groei: bedrijven moeten voldoen aan nationale normen
	Technologie	• AI-innovatie gedreven door militaire en surveillance-toepassingen • AI wordt ingezet voor geopolitieke macht, bewaking en cyberoorlogsvoering
	Klimaat	• Klimaatproblemen worden niet grondig aangepakt • Klimaatrampen en grondstoffenschaarste verergeren conflicten tussen regio's
	Sociaal	• Groeiende polarisatie binnen samenlevingen • Welvaartsstaat onder druk door demografische trends en afgeremde economische groei

Beschrijving van de wereld van werk in 2040

Onderstaande tabel geeft weer hoe de brede arbeidsmarkt eruit ziet in dit scenario, volgens verschillende categorieën.

 AANBODZIJD: PROFIELEN VAN (POTENTIEEL) WERKENDE	• Veel nieuwkomers door klimaat en geopolitiek, en deze nieuwkomers zullen veel drempels ervaren • Veel langdurig zieken • Mogelijke militaire dienstplicht met als gevolg een disruptie op de arbeidsmarkt • Zwakkere profielen worden tewerkgesteld in militaire functies • ...	 COMPETENTIES EN LEVENSLANG LEREN	• Diverse competentienoden om Vlaamse/Europese strategische autonomie te waarborgen • Sterke nood aan technische en digitale vaardigheden • Leren op de werkvloer wordt verplicht • Sterke inzet op werkplekleren • Levensbreed leren zal afzwakken en plaats maken voor prioritaire competenties • Nood aan hogeschoolde profielen	 ARBEIDS- ORGANISATIE, FLEXIBILITEIT, LOOPBANEN	• Vaste contracten in strategische sectoren • Minder freelance en remote werk vanwege cybersecurityrisico's • In vs. outgroep wat betreft goede arbeidsvoorwaarde (wat aantekening kan geven tot polarisatie) • Verschillen in arbeidsvoorwaarden en -organisatie tussen sectoren en privé-publiek zullen moeten dalen
		 INCLUSIE EN DIVERSITEIT	• Instroom van nieuwkomers vormt uitdaging voor inclusie op werkvloeren • Tegelijkertijd versterkt een externe vijand in tijden van (mogelijke) oorlog de sociale cohesie	 WERKBAAR WERK & WELZIJN	• Stijgende werkdruk en minder flexibiliteit in werkuren door sterke focus op nationale economische belangen • Mensen moeten langer werken om economische noden op te vangen • Risico's op vlak van werkbaar werk in de heropgeleefde maakindustrie • Werkbaar werk en welzijn zal een nog grotere uitdaging worden
 VRAAGZIJD: JOBS, WERKGEVERS, SECTOREN, WERKVLOEREN	• Heropleving van de lokale maakindustrie • Groei in defensie industrie • Werkzekerheid daalt door instabiele geopolitiek en klimaat • Meer economische werkloosheid door extreme weersomstandigheden • Groot tekort aan arbeidskrachten in de zorgsector • Heroriëntatie van de KMO-sector, bv. recuperatie materialen • Meer publieke tewerkstelling	 PRODUCTIVITEIT EN GROEI	• Strengere regulering beperkt de economische groei • Beperkte specialisatie beknot de productiviteitsgroei • Groei door defensie industrie • Productiviteitsgroei wordt belangrijker: verlaging ervan zal een groot probleem worden	 ROL/POSITIE VAN SECTORFONDSEN EN SOCIALE PARTNERS	• Focus ligt sterk op klassieke belangenbehartiging: werkgeversorganisaties voor behoud van eigen sector, werknemersorganisaties op behoud van werkgelegenheid en koopkracht; minder op lange termijn uitdagingen • Belang vakbonden neemt toe • Meer intersectorale samenwerking • Thema activering blijft belangrijk
		 ROL/POSITIE VAN OVERHEID	• Overheden sturen werkgelegenheid in strategische sectoren (industrie, zorg, onderwijs, STEM) • Overheid stuurt in onderwijs en duaal leren • Afhankelijk van het politieke landschap zullen er meer taken naar het middenveld of naar een autoritaire leider vloeien • Europa wordt sterker en stuurt meer top-down • Rol lokale besturen in samenwerking met sectoren stijgt		

De prioritaire uitdagingen voor het arbeidsmarktbeleid in het toekomstscenario

Onderstaande tabel geeft weer wat de prioritaire uitdagingen zijn voor de arbeidsmarkt in dit scenario.

1	Werkbaar werk
2	Beperkte productiviteitsgroei
3	Nood aan competenties en inzetbaarheid (levenslang leren)
4	Grote groep die achter dreigt te blijven
5	Aansluiting arbeidsmarkt en onderwijs, met een focus op essentiële beroepen/sectoren

Mogelijke toekomstpistes binnen dit toekomstscenario

Een volgende stap in de scenario-oefening is het beschrijven van de beleidsmaatregelen en strategieën per actor. Hierbij ligt de focus op wat er meer, minder, en anders/nieuw moet gebeuren per actor.

	Meer	Minder	Anders - Nieuw
Vlaams beleid ▶ DWSE, VDAB ▶ EWI, VLAIO ▶ DOV, Ahovoks, ... ▶ Andere domeinen	▶ Nood aan reskilling en upskilling ▶ Investeren in integratie van nieuwkomers met focus op talent ▶ Een leerbudget, zoals Federal Learning Account ▶ Flexibiliseren van het onderwijs (bv. Via micro-credentials) en het wegnemen van drempels) ▶ Investeren in leerloopbaan-begeleiding, werkplekleren, opleidingsplannen ▶ Meer geïntegreerde competenties, basiscompetenties en een gedeelde competentietaal (ook tussen beleidsdomeinen) ▶ De overheid moet ook de toegang tot AI regelen	▶ De administratie dient vereenvoudigd te worden (benchmarking andere landen, maar niet dereguleren) ▶ De complexiteit over beleidsdomeinen heen moet gereduceerd worden	▶ Collectieve arbeidsvermindering overwegen in het kader van werkbaar werk ▶ Werkorganisatie herbekijken ten gevolge van het klimaat
Federaal beleid			
Werkgeversorganisaties	▶ Kwetsbare groepen meekrijgen in de leercultuur		
Werknemersorganisaties			
Sectorfondsen	▶ Ondersteunen bij mentoring, duaal leren, leercultuur, EVC ▶ Meer evolueren richting loopbaanontwikkeling ▶ Meer intersectorale samenwerking rond belangrijke thema's		
Andere: ▶ Federale domeinen ▶ Lokale besturen ▶ Tenderpartners VDAB	▶ Lokale besturen moeten verder inzetten op het ondersteunen van kwetsbare groepen in het ontwikkelen van hun digitale basisvaardigheden		
Verhouding sectoren en overheid	▶ (Europese) overheid creëert kaders en faciliteert deze kaders		

B.9 Respons enquête intersectorale (samen)werking

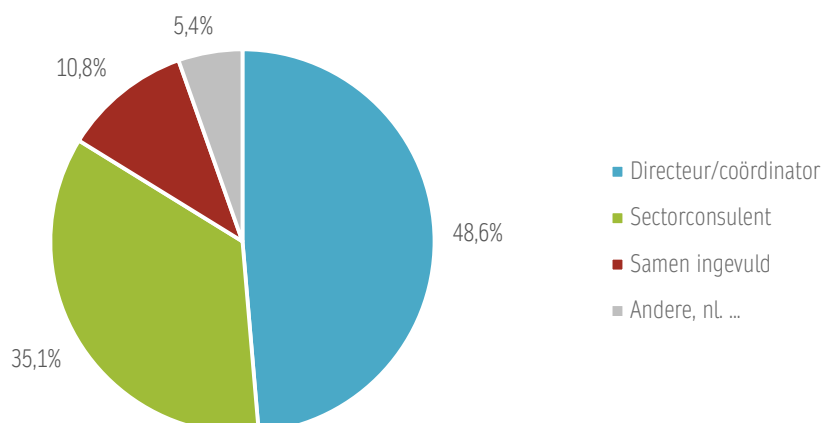
Via de enquête gericht op sectorfondsen met een sectorconvenant werden 37 sectorfondsen bereikt. Onderstaande tabel biedt het overzicht. Eén sectorfonds heeft de enquête niet ingevuld: Fonds voor de diamantnijverheid.

Tabel 12: Overzicht met sectorfondsen die de enquête hebben ingevuld

Alimento	Horeca Forma
Ambassador	IVOC
Beton	Liberform
Binnenvaart	LOGOS
Cevora	MediarTE
Cobot	mtech+
Commerce Training	OpFo100
Constructiv	PaperPackSkills
Co-valent	PMO
Diversity	Podiumkunsten
Educam	SFTL (waaronder SFAL valt)
EDUplus	Taxi-info
Elan+	TFTC
FBZ - PC314	Travi
Fonds 127	Vivo
Fonds 320	Volta
Fonds323	Vorm DC
Formation Car & Bus opleiding	Woodwize
GRAFOC	

Er werd slechts één antwoord per sectorfonds gegeven. De enquête werd ingevuld door de sectorfondsdirecteurs, een sectorconsulent, of werd samen met het hele team ingevuld.

Figuur 33: Functie van de medewerker(s) van het sectorfonds die de enquête hebben ingevuld



Bron: Enquête bij sectorfondsen met een sectorconvenant

Bij 'Andere, nl. ...' werd 'Business Partner Expert' en 'Manager Partnerships' vermeld.