



VERANDERINGSTRAJECT MAAKT
ARBEIDSMARKTREGISSEUR VDAB
KLAAR VOOR DE TOEKOMST

**Je kunt geen toekomst bouwen
op een zwak heden. Je moet
vandaag relevant zijn.**

Je moet vandaag relevant zijn

Veranderingstraject maakt arbeidsmarktregisseur VDAB klaar voor de toekomst

In de afgelopen 15 jaar zijn er in Vlaanderen nooit zo weinig werkzoekenden geweest als nu, en tegelijkertijd nooit zo veel vacatures. Is dit the perfect storm voor de VDAB, die vraag en aanbod moet matchen? Neen, maar wel een situatie die een performantere organisatie vereist, gecombineerd met change management. Het Project Management Office speelt hierin een sleutelrol.

'In een samenleving in verandering is het onze droom om iedereen een zinvolle loopbaan te bieden. Werk is belangrijk omdat het mensen structuur, eigenwaarde en betrokkenheid geeft. Het creëert ook welvaart en houdt de sociale zekerheid betaalbaar.' **Katrien Vereecken**, Algemeen Directeur Organisatiebeheer bij VDAB, is duidelijk: de organisatie – voluit **Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding** – heeft een cruciale rol te spelen in de maatschappelijke evolutie naar duurzame loopbanen. Door elke burger een loopbaanperspectief te geven, elke werkgever een perspectief op talent te bieden en elk talent aan de slag te krijgen, draagt de VDAB een flink steentje bij aan de ambitie van de Vlaamse regering om tot een werkzaamheidsgraad van 80 procent te komen.



Katrien Vereecken
Algemeen Directeur VDAB

'Het is waarschijnlijk een van onze belangrijkste uitdagingen momenteel,' zegt Vereecken. 'We willen mensen aan het werk krijgen én houden. Steeds meer kijken we daarbij naar diegenen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt, zoals leeflozers bij het OCMW, langdurig zieken die ingeschreven staan bij het RIZIV, huisvrouwen en -mannen.'

REGISSEUR VAN DE ARBEIDSMARKT

De werkzaamheidsgraad opkrikken tot 80 procent is één challenge, maar het is niet de enige. Als tweede uitdaging noemt de Algemeen Directeur Organisatiebeheer het invullen van het grote aantal eigen vacatures in een krappe arbeidsmarkt. *'Dat zorgt voor een extra moeilijkheidsgraad én het is een uitdaging waarmee we als organisatie zelf geconfronteerd worden. Voor bepaalde knelpuntprofielen hebben ook wij moeite om vacatures in te vullen. Vanuit onze eigen expertise proberen we daar met een waaier aan maatregelen oplossingen voor te vinden. We zetten in op het doorstromen van intern talent. Dat doen we via talentencampussen, ons ruim intern opleidingsaanbod en door ons sterker te profileren als aantrekkelijke werkgever, met o.a. hybride werken en een goede balans tussen werk en privé. Tot slot zetten we onze 4500 VDAB-medewerkers in als ambassadeurs.'*

Sven De Haeck, Directeur Strategie, voegt nog twee uitdagingen toe aan het zo al stevige lijstje. *'Het is duidelijk dat we deze uitdagingen niet alleen de baas kunnen,'* zegt hij. *'Daarom werken we samen met partners. Onze slogan luidt immers: samen sterk voor werk. Dat betekent dat we ons bewegen in een breed ecosysteem van allerhande partijen op de arbeidsmarkt: groot, klein, commercieel, niet-commercieel, digitaal,... Dat zorgt voor een heel dynamische context waarbij wij de regie voeren.'*

Daarnaast is er nog een ander element waarbij "regie" opnieuw het codewoord is. De Haeck: *'Er wordt ook van ons verwacht dat we de regie voeren over de arbeidsmarkt-data, en dat we daarover met inzichten komen. Wat hebben werkgevers en werknemers nodig? Welk talent wordt gezocht? Waar is het talent te vinden?'*



Sven De Haeck
Directeur Strategie VDAB

Onze slogan "samen sterk voor werk" betekent dat we ons bewegen in een breed ecosysteem van allerhande partijen op de arbeidsmarkt.

WISSELSPEL TUSSEN HEDEN EN TOEKOMST

Deze uitdagingen hebben natuurlijk gevolgen: *‘Om veranderingen succesvol te kunnen implementeren, willen we een performante en duurzame organisatie bouwen,’* zegt Katrien Vereecken. Dat leidt ertoe dat VDAB, net als heel wat andere bedrijven en overheidsinstellingen, in een veranderingsproces zit. Dat houdt in: specifieke vernieuwingen en versterkingen, nieuwe capabilities voor de organisatie, opleidingen, ...

Komt daarbij dat VDAB zowel op korte als op lange termijn denkt en actie onderneemt. Voor die long run is vooral de afdeling van Sven De Haeck belangrijk. *‘Het is onze missie om de hele arbeidsmarkt toekomstgericht vooruit te sturen. Daarin proberen we de verwachtingen van veel stakeholders mee te nemen, maar ook evidence-based te werken. Wat komt er op ons af? Welke richting willen we uit? Hoe zorgen we ervoor dat de veranderingen in een strategisch perspectief geplaatst worden? Welke stappen moeten we wanneer zetten?’*

Volgens De Haeck is het een wisselspel tussen heden en toekomst. *‘Je kunt geen toekomst bouwen op een zwak heden,’* zegt hij. *‘Je moet vandaag relevant zijn. Van daaruit kun je dan richting toekomst werken. Dus goed in de gaten houden hoe de dingen vandaag lopen, zorgen dat onze organisatie performant is, is de eerste stap. Van daaruit bepalen we een aantal doelen op lange termijn en helpen we die te concretiseren in een langetermijnplanning met een vernieuwingsagenda over verschillende jaren heen.’*

IEDEREEN DRAAGT BIJ AAN DE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN

Om dat goed te laten verlopen, zijn goede **management- en ondersteunende processen cruciaal**, benadrukt Katrien Vereecken. De afdelingen Organisatiebeheer en Strategie werken op dit vlak nauw samen, al ligt de leiding bij Organisatiebeheer.

‘Elke afdeling heeft z’n eigen tools,’ zegt Vereecken. *‘Maar daarnaast proberen we steeds vaker met tools te werken die organisatiebreed kunnen ingezet worden.’* Ze geeft het voorbeeld van de planningsprocessen voor beheerscontrole, zorgen dat de budgetten goed beheerd en opgevolgd worden. Andere tools die organisatiebreed worden ingezet zijn een digitaal handtekeningplatform, een tool voor ABC-costing en een kostprijsmodel.

De overheidswereld heeft de afgelopen jaren enorme stappen gezet op het vlak van professionalisering.

‘De overheidswereld heeft de afgelopen jaren enorme stappen gezet op het vlak van professionalisering,’ zegt Bert Celis. Hij is Senior Advisor bij TriFinance en gespecialiseerd in de publieke sector. *‘Dat komt onder meer tot uiting in het streven van overheidsorganisaties naar het meetbaar maken van hun impact op de samenleving, en in het meetbaar maken van hun resultaten. TriFinance beschikt over een ruim team van consultants die in de publieke en non-profit sector werken. De uitdagingen zoals geschetst door Katrien Vereecken, zien we ook bij andere klanten terugkomen.’*

Daarnaast worden organisatiedoelstellingen op een transparante manier in de hele organisatie vertaald. Katrien Vereecken: *‘We delen de doelstellingen met elkaar en maken duidelijk waar we elkaar nodig hebben om ze te realiseren. Dat gebeurt op niveau van de CEO, van de VDAB als organisatie en van de directies, en wordt in een cascadestroom doorvertaald naar de afdelingen, en uiteindelijk ook de operationele teams zodat mensen zien wat hun bijdrage is aan de doelstellingen van de organisatie.’*

‘Performantie is meer dan systeemtools,’ voegt Sven De Haeck toe. *‘Wil je een performante organisatie zijn, dan moet je werken aan structuren, processen, systemen maar ook aan cultuur, het bijeenbrengen van talentvolle medewerkers, samenwerking met je ecosysteem en je partners, een professionele projectwerking...’*

‘VDAB kijkt sinds enige tijd kritisch naar de projectwerking, de inhoud van de projecten, het aantal projecten en hoe die te linken zijn aan hun doelstellingen en strategie,’ zegt Bert Celis. *‘Dat is een zeer waardevolle evolutie. De uitdaging zit bijvoorbeeld nog in het feit dat een eenduidig actueel proces - een beschrijving van de “as is” situatie - ontbreekt. Dat blijft een aandachtspunt. Je moet goed weten hoe je de dingen vandaag doet. Dat is een voorwaarde om verandering en verbetering te kunnen realiseren.’*



Bert Celis
Senior Advisor, TriFinance

BERT CELIS, EXTERN EN NEUTRAAL ADVISEUR

Binnen VDAB heeft Bert Celis twee petjes op. De Senior Advisor bij TriFinance startte in de zomer van 2021 als extern en neutraal adviseur na een audit van het Rekenhof (zie artikel). *'Ik adviseer het directiecomité bij het implementeren van een actieplan rond het uitbestedingsbeleid en help tevens bij de effectieve uitvoering van de bijbehorende projecten en programma's. Daarnaast rapporteer ik onder meer aan de raad van bestuur en aan het Kabinet van de Vlaams minister van Werk Jo Brouns.'*

Bert is daarnaast betrokken bij de focus van VDAB op e-leren. *'VDAB kreeg daar recent vers budget voor ten belope van 9 miljoen euro. Daarmee willen ze de bestaande projecten onder de loep nemen en verbeteren, nieuwe trajecten opzetten en deze trajecten beter communiceren. Ik ben verantwoordelijk voor het evalueren van de stappen en bied inspiratie voor de projectmethodologie.'*

'Politieke feeling,' luidt dan ook zijn antwoord op de vraag wat hij van de projecten bij VDAB heeft geleerd. *'In een politieke context zijn er veel stakeholders op beslissingsniveau. Daar moet je mee leren omgaan.'* Maar VDAB kan natuurlijk ook wat opsteken van hoe Bert Celis z'n werk aanpakt. *'VDAB is een complexe en gelaagde organisatie,'* zegt hij. *'Ik breng de mensen binnen de organisatie bij dat een luisterend oor en verbinden kunnen helpen om snel resultaat te boeken. Ik leer hen meer over hoe je met een pragmatische aanpak iets kan bereiken.'*

Onze professionele projectwerking wordt ondersteund door een Project Management Office. Gevolg is dat we op een meer secure manier capaciteit toewijzen.'

Sven De Haeck
Directeur Strategie
VDAB



PMO EN DE NOODZAAK VAN CHANGE MANAGEMENT

Sven De Haeck raakt een elementair onderdeel van een succesvolle werking aan: projectwerking. VDAB werkt al enige tijd met een **Project Management Office (PMO)**, waarbij projectmanagers ervoor zorgen dat de projecten in goede banen geleid worden.

'Naast het groter aantal veranderingen die nieuwe oplossingen van ons vroegen en vragen, zijn we ook een organisatie die bruist van de ideeën,' zegt Katrien Vereecken. *'Om daarin de juiste en doordachte keuzes te maken en voldoende snelheid te behouden, hebben we enkele jaren geleden een professionele projectwerking geïmplementeerd. Die wordt ondersteund door een Project Management Office met programmamanagers en een pool van interne en externe projectmanagers. Dat heeft tot gevolg dat we op een meer secure manier capaciteit toewijzen, zowel vanuit de business, als vanuit IT en de ondersteunende, transversale afdelingen.'*

Om die nieuwe aanpak goed te laten landen, heeft VDAB een **changemanagementstrategie** ontwikkeld. Onderdeel daarvan is een **implementatiekalender**, een overzicht van alle projecten die het komende half jaar op de werkvloer worden geïmplementeerd.

Sven De Haeck: *'Daar brengen we reliëf in aan. We maken onderscheid tussen projecten met grote, middelgrote en kleinere impact op de medewerkers en clusteren die ook volgens de doelgroep, zodat we een goed zicht hebben op welke veranderingen op welk moment voor wie een impact hebben. Zo houden we rekening met de draagkracht in de organisatie.'*

'De kans dat projecten succesvol worden afgerond is nu veel groter,' zegt hij. *'Het wordt sneller duidelijk of investeringen succesvol zijn. Als een project niet langer relevant is, wordt het stopgezet. Dat is iets wat we vroeger minder gemakkelijk deden. Qua deugdelijk bestuur zijn we er op deze manier fors op vooruitgegaan. En... het is niet dat we niet veel meer doen... Er lopen vele tientallen projecten.'*

Bert Celis bevestigt die evolutie. *'Sinds de implementatie van het PMO zie je dat VDAB en de medewerkers zich meer zijn gaan afvragen hoe een initiatief in het grote geheel past. Projecten die nu worden opgezet, sluiten aan bij de langetermijnstrategie. Bovendien zorgt de projectwerking voor een integrale kijk op de zaak. Zo werkt VDAB aan een CRM- en een documentmanagementsysteem. Die projecten lopen in diverse afdelingen. Onder verantwoordelijkheid van een programmamanager zijn die projecten nu samengevoegd. Ze hebben immers duidelijke linken.'*



We zien externe partijen als partners. We hebben ze soms nodig als interne capaciteit, maar vaak ook als expertise die we zelf niet in-huis hebben.

Katrien Vereecken
Algemeen Directeur VDAB

OPERATIONELE EN STRATEGISCHE SUPPORT

'We hebben met TriFinance een samenwerking rond de inzet van projectmanagers,' zegt Katrien Vereecken. 'Maar de samenwerking gaat breder dan dat. TriFinance biedt ook ondersteuning bij de dagelijkse werking. We hebben bijvoorbeeld een tactische inkoper van TriFinance die deel uitmaakt van onze inkoopafdeling en we engageren project consultants Algemene Boekhouding van TriFinance om de dagelijkse werking bij de boekhouding te ondersteunen. Anderzijds spelen TriFinance projectmanagers een rol bij de verandering in de organisatie. We hebben bijvoorbeeld ook al consultancy ingehuurd voor het opmaken van een nieuw kostprijsmodel.' TriFinance ondersteunt de VDAB-organisatie dus zowel operationeel als strategisch.

Volgens Katrien Vereecken helpen externe partijen de VDAB-doelstellingen te realiseren. *'We zien hen niet als leveranciers maar als partners,'* zegt ze. *'Soms hebben we ze nodig bij gebrek aan interne capaciteit, maar vaak ook omdat we expertise in huis willen halen die we zelf niet hebben.'*

Bij de keuze om intern dan wel extern te gaan, spelen een aantal elementen: de aanwezigheid van interne capaciteit, de externe expertise die een toegevoegde waarde kan bieden en het type functie of opdracht. Sven De Haeck: *'We focussen ons qua interne expertise op zaken die samenhangen met onze corebusiness, zoals de functies die gerelateerd zijn aan onze regievoering op de arbeidsmarkt: functies die verantwoordelijk zijn voor onze samenwerkingen, financiering van partners, ... Of functies in de dienstverlening: medewerkers die moeten inschatten wat de mogelijkheden zijn van mensen, wat de mogelijkheden zijn op de arbeidsmarkt.'*

VANUIT DE JOB VOORSTELLEN TOT PROCESOPTIMALISERING DOEN

Als project consultant Public Sector ondersteunt Jana Popelier de accounting-afdeling, met een focus op algemene boekhouding. *'Ik ben onder andere verantwoordelijk voor het verwerken van de onkosten, de creditnota's, de openstaande posten en het sturen van ingebrekestellingen,'* zegt ze.

Jana haalt veel voldoening uit haar missie. *'Ik heb het gevoel dat ik nuttig werk lever en ik krijg tegelijkertijd meer inzicht in finance. Daarnaast merk ik bij VDAB een openheid om zelf het initiatief te nemen. Zo merkte ik dat er niet voor elk proces werkinstructies bestonden. Die ben ik momenteel aan het vervullen. En daarnaast ga ik na of ik een bepaald proces kan automatiseren en het op die manier veel eenvoudiger kan laten verlopen.'*



Jana Popelier
Project Consultant Public Sector, TriFinance



NEUTRALITEIT LEIDT TOT CREDIBILITEIT

Volgens Katrien Vereecken ligt de toegevoegde waarde van TriFinance bij de professionele insteek, die helpt om de doelstellingen van VDAB te realiseren en de organisatie daarin concreet te ondersteunen. *'Daarnaast werken zij sterk resultaatgericht en met een no-nonsense aanpak die fit met de VDAB-cultuur,'* zegt ze.

Sven De Haeck refereert tot slot naar het eerder aangehaalde uitbestedingsbeleid als mooi voorbeeld van de samenwerking tussen de twee organisaties. *'Al kwam de samenwerking hier misschien wat atypisch tot stand,'* klinkt het. *'Uit een audit van het Rekenhof over ons uitbestedingsbeleid kwamen in 2020 belangrijke werkpunten naar voren. Dat hebben we aangegrepen om bepaalde acties te versnellen en te versterken, en er een actieplan voor op te zetten. We hebben daarbij een externe uitdager gezocht. TriFinance had de taak om ons scherp te houden en om ons bij te staan in het verzekeren van de realisering van die acties. Een externe partner zorgt ook voor neutraliteit en dat zorgt dan weer voor credibiliteit naar de Raad van Bestuur en het Vlaams Parlement.'* Zeer strategisch dus...

'No nonsense' betekent dat een veranderingstraject voor ons niet alleen een theoretische oefening is. Wij zorgen graag voor reële impact op de werkvloer.

Katrien Vereecken, Algemeen Directeur VDAB
& **Sven De Haeck**, Directeur Strategie VDAB

'Dit is exact hoe TriFinance werkt en hoe we ons willen onderscheiden', reageert Bert Celis. *'No nonsense is our middle name. Dat betekent dat een veranderingstraject voor ons niet alleen een theoretische oefening is. Wij zorgen graag voor reële impact op de werkvloer. Wij praten ook met de directie, raad van bestuur of de minister om de vorderingen te bespreken en verwachtingen te kennen. Die pragmatiek, die no-nonsense cultuur, dat is wie we zijn, zowel operationeel als strategisch. Precies dat maakt ons uniek in de markt, we hanteren een resultaatgedreven no-nonsense aanpak op alle niveaus, als je window dressers zoekt, ben je bij ons niet op het juiste adres',* besluit hij.



**Focus on the future
of your business,
leave your mark
with TriFinance.**

GEÏNSPIREERD DOOR HET VERHAAL VAN VDAB?

Ontdek meer TriFinance klantenverhalen en businessinzichten op trifinance.be of neem contact op via info@trifinance.be

Copyright © TriFinance 2023. Alle rechten voorbehouden.

Dit artikel maakt deel uit van een reeks klantenverhalen en oplossingsgerichte artikelen die TriFinance in co-creatie met klanten heeft ontwikkeld.

We willen alle deelnemers bedanken voor hun bijdrage.

Colofon:

Tekst en fotografie: Spyke

Vormgeving: Jan Vertongen

Concept, coördinatie & redactie: Dirk van Bastelaere

TriFinance Belgium NV/SA
Uitbreidingstraat 80, 2600 Antwerpen

www.trifinance.be | info@trifinance.be

TriFinance
BEYOND ADVISORY