



Brussels Studies

La revue scientifique électronique pour les recherches sur Bruxelles / Het elektronisch wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek over Brussel / The e-journal for academic research on Brussels
Collection générale | 2015

Evaluatie van de transversale acties van de *New Deal*: operationele partnerschappen voor de tewerkstelling van de Brusselaars?

Évaluation des actions transversales du New Deal : des partenariats opérationnels au service de l'emploi des Bruxellois ?

Evaluation of the transversal actions of the New Deal: operational partnerships to promote employment for the Brussels residents?

Sabrine Cipriano, Catherine Fallon, Perrine Fastré et Jordan Halin

Traducteur : Ben Winant



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/brussels/1268>

DOI : 10.4000/brussels.1268

ISSN : 2031-0293

Éditeur

Université Saint-Louis Bruxelles

Référence électronique

Sabrine Cipriano, Catherine Fallon, Perrine Fastré et Jordan Halin, « Evaluatie van de transversale acties van de *New Deal*: operationele partnerschappen voor de tewerkstelling van de Brusselaars? », *Brussels Studies* [Online], Algemene collectie, nr 85, Online op 30 mars 2015, geraadpleegd op 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/1268> ; DOI : 10.4000/brussels.1268



Licence CC BY

Nummer 85, 30 maart 2015. ISSN 2031-0293

Sabrina Cipriano, Catherine Fallon, Perrine Fastré, Jordan Halin

Evaluatie van de transversale acties van de *New Deal*: operationele partnerschappen voor de tewerkstelling van de Brusselaars?

Vertaling: Ben Winant

In 2011 sluiten de sociale partners en de Brusselse regering de *New Deal*, die ertoe strekt het Brusselse tewerkstellingsbeleid coherenter te maken door middel van partnerschappen tussen de betrokken particuliere en openbare actoren. De evaluatie van dat overheidsbeleid is een primeur in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het artikel analyseert de conclusies van de evaluatie die werden verkregen via casestudy's en focusgroepen. Het maakt een operationele balans op van de opgezette coördinatiemechanismen volgens het standpunt van de actoren die betrokken zijn bij de *New Deal*: wijzen die nieuwe samenwerkingsvormen op het opkomen van een nieuwe vorm van public governance in het Brussels Gewest? Het artikel toont aan dat de veranderingen die de *New Deal* wil doorvoeren in de governance tussen de Brusselse actoren, gekenmerkt worden door het streven naar transversaliteit van het overheidsbeleid, maar uiteindelijk beperkt worden door de institutionele versnippering die het Pact wil doorbreken. De coördinatiemethode, die te informeel is en te veel afhangt van de actoren, zou versterkt moeten worden om de duurzaamheid van de aanpak te waarborgen en te vermijden dat de coördinatie beperkt blijft tot het louter samenbrengen van actoren.

Sabrina Cipriano is licentiate in de economische wetenschappen en houder van het Certificat interuniversitaire en évaluation des politiques publiques. Na te hebben gewerkt bij het IWEPS, waar ze meewerkte aan de evaluatie van het Marshallplan, trad ze in 2011 in dienst bij het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA). Ze is er hoofd van de cel "Evaluatie van het overheidsbeleid" en werkte in 2013 en 2014 mee aan de evaluatie van de Brusselse *New Deal*, die in Cahier nr. 4 van het BISA wordt voorgesteld (beschikbaar op www.bisa.irisnet.be). scipriano@sprb.irisnet.be

Catherine Fallon is burgerlijk ingenieur en doctor in de politieke en sociale wetenschappen. Ze is docent aan het departement Politieke Wetenschappen van de Université de Liège met als vakgebied de evaluatie van het overheidsbeleid en risk governance. Ze leidt het onderzoekscentrum SPIRAL, dat gespecialiseerd is in kwalitatief methodologisch onderzoek en in de studie van de interacties tussen wetenschappen en maatschappij. Ze begeleidde de evaluatie van de *New Deal*, die in 2014 voor rekening van het BISA werd uitgevoerd. catherine.fallon@ulg.ac.be

Perrine Fastré is master in de economische wetenschappen aan de Université Libre de Bruxelles en houder van het Certificat interuniversitaire en évaluation des politiques publiques. In 2012 is ze aan de slag gegaan bij de cel "Evaluatie van het overheidsbeleid" van het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse. In dat kader werkte ze mee aan de evaluatie van de Brusselse *New Deal* en aan de redactie van Cahier nr. 4 van het BISA. pfastre@sprb.irisnet.be

Jordan Halin heeft een diploma politieke wetenschappen en overheidsmanagement van de Université de Liège (ULg). Hij werkt als onderzoeker bij het onderzoekscentrum SPIRAL binnen het departement Politieke Wetenschappen van de ULg. Hij evalueert er het overheidsbeleid. Hij werkte mee aan de evaluatie van de Brusselse *New Deal*, die in 2014 voor rekening van het BISA werd uitgevoerd. jordan.halin@ulg.ac.be

Benjamin Wayens (Secrétaire de rédaction), +32(0)2 211 78 22, bwayens@brusselsstudies.be

Inleiding

1. Op 29 april 2011, toen de minister-president, de ministers van Leefmilieu, Economie en Tewerkstelling van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de sociale partners van de Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (ESRBHG) het "Pact voor een Duurzame Stedelijke Groei"¹, ook de "Brusselse *New Deal*" genoemd, sloten, koesterden ze de ambitie om het overheidsbeleid coherenter te maken door middel van partnerschappen tussen verschillende types actoren, zowel uit de particuliere als de openbare sector, die niet of nauwelijks gewend waren samen te werken.
2. Het verbeteren van de coördinatie tussen die verschillende partners is geen doel op zich, maar dient om het tewerkstellingsbeleid in het Brussels Gewest te verduidelijken, zowel voor de werkzoekenden als voor de ondernemingen die er arbeidskrachten willen rekruteren. De bevoegdheden voor tewerkstelling en opleiding zijn op het Brussels grondgebied versnipperd over verschillende bestuursentiteiten: elke actor heeft zijn eigen werkterrein naargelang zijn bevoegdheden. Die versnippering wordt door de ondertekenaars van het Pact als een rem op de tewerkstelling van de Brusselaars ervaren.
3. Vanaf het begin hadden de ondertekenaars van het Pact beslist dat de *New Deal* vóór het einde van de zittingsperiode 2009-2014 zou worden geëvalueerd door het BISA. Zo'n transversale evaluatie van de bevoegdheden van verschillende bestuursentiteiten is een primeur in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en heeft ook geleid tot een interne evaluatie binnen de overheidsbesturen doordat het werkterrein van het BISA werd uitgebreid met de evaluatie van het overheidsbeleid.
4. De evaluatie had als doel een balans op te maken van de werking van de coördinatiemechanismen die werden opgezet in het kader van de transversale acties van de Brusselse *New Deal* volgens het standpunt van de bij de uitvoering betrokken actoren. De resultaten, alsook de aanbevelingen die werden gedaan om de uitvoering van het nieuwe Brusselse partnerschapsbeleid te verbeteren, worden in detail toege-

licht in Cahier nr. 4 van het BISA. Toen de evaluatoren twee jaar na het ondertekenen van de *New Deal* met de evaluatie begonnen, konden ze niet voldoende afstand nemen om de gevolgen van de tot stand gebrachte partnerschappen voor de inschakeling op de arbeidsmarkt en de tewerkstelling van de Brusselaars te evalueren.

5. Dit artikel belicht de kenmerken van de coördinatieprocessen die in het transversale deel van de *New Deal* werden uitgerold, en analyseert het innovatiepotentieel ervan op het vlak van tewerkstelling en beroepsopleiding. Het artikel bestaat uit vier delen. Na een presentatie van de Brusselse *New Deal* en de desbetreffende governanceregels in het eerste deel, behandelt het tweede deel de onderzoeksstrategie en het theoretische kader die werden gekozen om een genuanceerd antwoord op de evaluatievragen te kunnen bieden. Het derde deel beschrijft de belangrijkste conclusies die uit de evaluatie kunnen worden getrokken. Het vierde deel antwoordt op de vraag naar de doelmatigheid van die coördinatieprocessen, namelijk of de partnerschappen de wijze van samenwerking tussen de betrokken actoren kunnen wijzigen en bijdragen tot meer coherentie in het overheidsbeleid ter ondersteuning van de tewerkstelling van de Brusselaars. Tot besluit worden de inbreng en de beperkingen besproken van de coördinatiemechanismen van de *New Deal* die uit de transversale evaluatie naar voren komen.

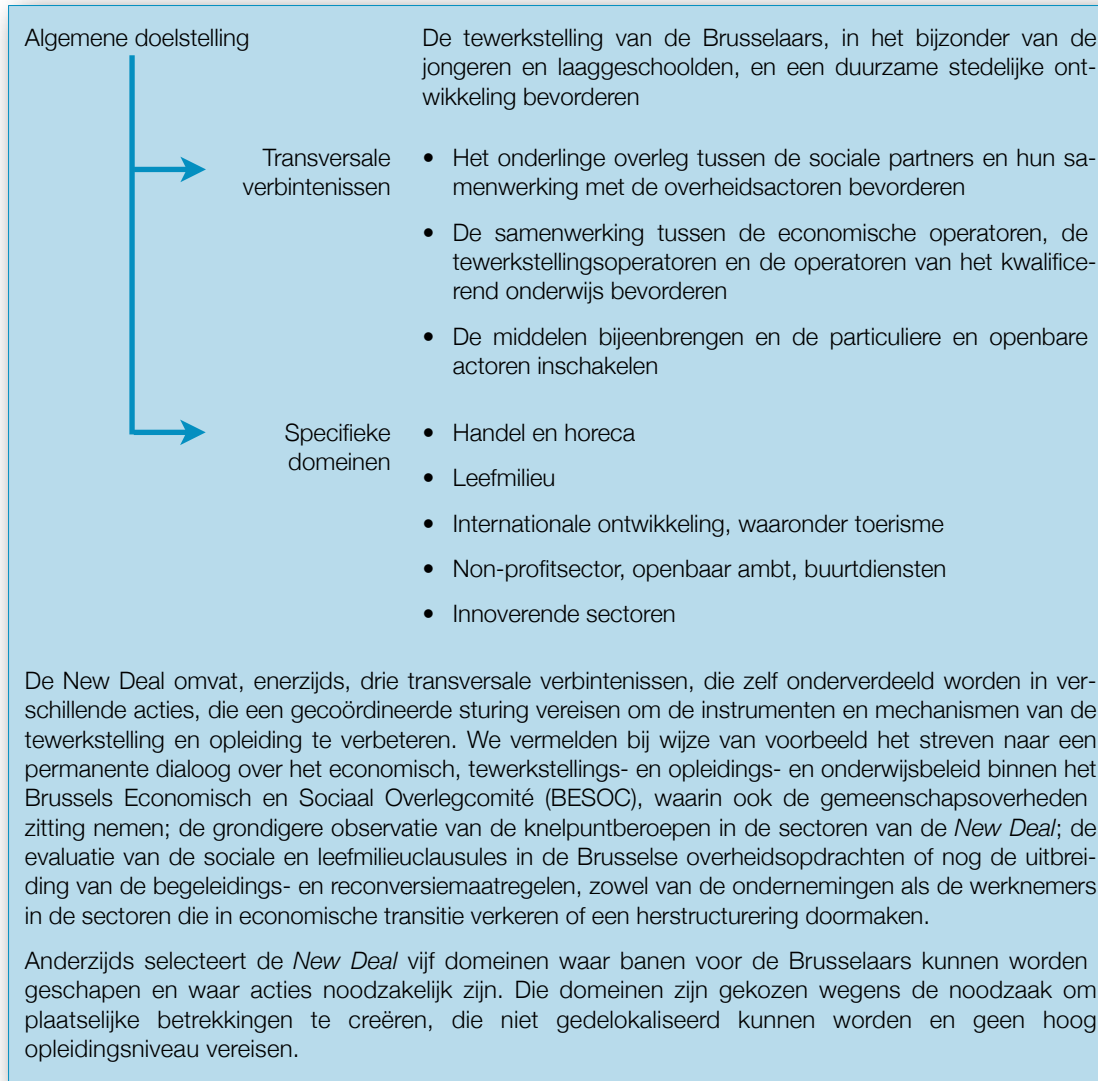
1. De Brusselse *New Deal*

6. Zoals bij elke evaluatie van overheidsbeleid, moesten de evaluatoren eerst het te evalueren beleid analyseren. Dit deel bevat een reconstructie van de actiologica van het transversale deel van de *New Deal* om te bepalen welke effecten ervan verwacht werden.

1.1. Doelstellingen en structuur van de Brusselse *New Deal*

7. Het Pact werd gesloten om de toegang van de Brusselaars tot de arbeidsmarkt te bevorderen en een duurzame stedelijke groei tot stand te brengen. Daartoe definieert het Pact de acties die in partnerschap

¹ Beschikbaar in het Nederlands op <http://www.esr.irisnet.be/besoc/documents/PDSG-NL-ondertekend.pdf/view> en in het Frans op <http://ces.irisnet.be/cbces/documents/PCUD-FR-signe.pdf/view>.



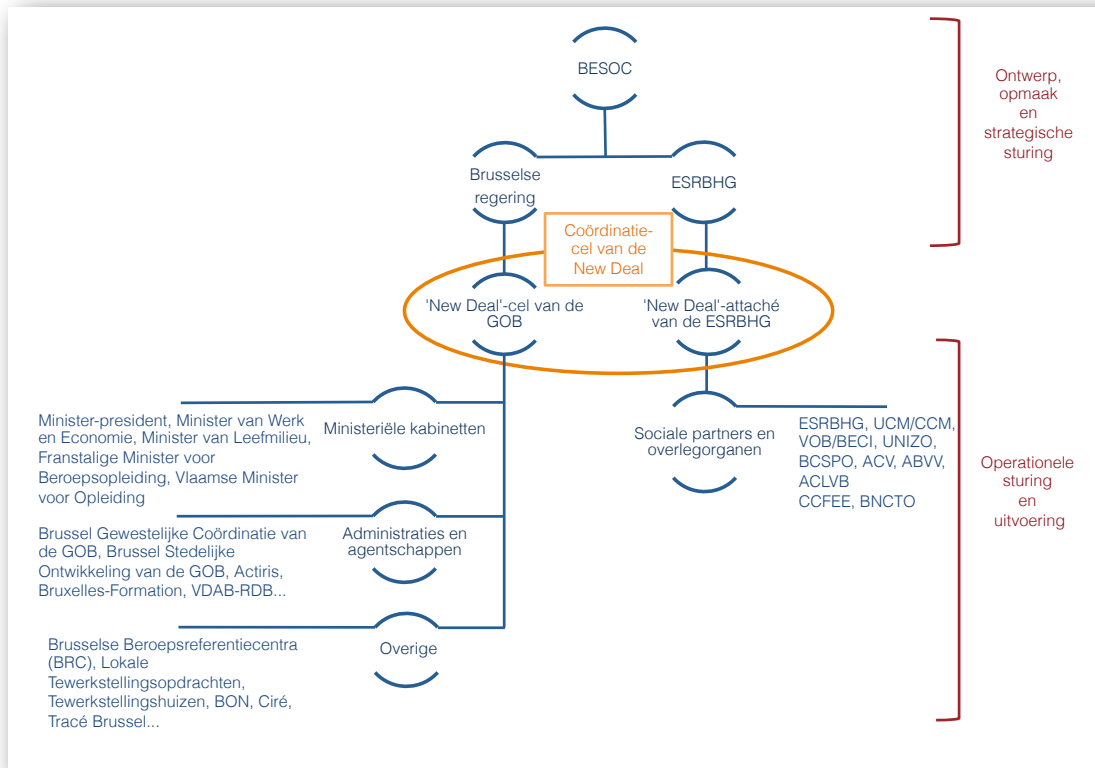
Kader 1. Structuur van de Brusselse *New Deal*. Bron: BISA.

met Brusselse actoren moeten worden uitgevoerd, teneinde meer structuur, meer coherentie en meer complementariteit tot stand te brengen in het tewerkstellings- en opleidingsbeleid op het Brussels grondgebied.

8. De *New Deal* wordt door de ondertekenaars omschreven als een coördinatie-instrument dat dient om de instrumenten van de overheid te verbeteren. Het Pact vormt aldus een kader waarbinnen partnerschappen tussen verschillende actoren kunnen worden opgezet: gewest- en/of gemeenschapsbesturen, instellingen voor sociaal overleg, ministeriële kabinetten en actoren van de socioprofessionele inschakeling enz. *“De uitdaging bestaat erin een grotere legitimiteit te verlenen aan het werk dat op basis van een partnerschap wordt geleverd [...] We moeten aantonen dat een gezamenlijke actie de sleutel vormt tot succes [Thys, 2009].* Het gaat erom een gemeenschappelijke visie op het overheidsbeleid te ontwikkelen en de ingrepen te structureren om de toegang van de Brusselaars tot de arbeidsmarkt te bevorderen. De *New Deal* streeft er aldus naar de governance via een netwerk te organiseren en het tewerkstellingsbeleid ruimer te zien dan binnen het strikte kader van de regelingen die onder de bevoegdheid van het Gewest vallen.

9. De acties die in het kader van de *New Deal* moeten worden uitgevoerd, worden in twee delen gesplitst (kader 1). Een eerste transversaal deel is opgebouwd rond drie gemeenschappelijke en transversale verbintenissen. Een tweede deel gaat over acties die in vijf specifieke domeinen moeten worden uitgevoerd.

10. Het antwoord door middel van partnerschappen is helemaal niet nieuw, maar de verbintenissen van de *New Deal* zijn bedoeld als grondslagen voor een ontwikkeling op lange termijn. In die optiek stellen de ondertekenaars geen enkele deadline vast. De *New Deal* werd uitgewerkt volgens de open coördinatiemethode waarbij geen concrete acties, maar wel krachtlijnen worden vastgesteld en waarbij de aanpak die de betrokken actoren moeten volgen, wordt gespecificeerd. Het initiatief gaat aldus uit van het collectieve werk van de actoren die deelnemen aan het partnerschap. De dynamiek van het partnerschap is gebaseerd op vrijwillige samenwerking zonder enige hiërarchische verhouding tussen de actoren.



Figuur 1. Coördinatiemethode en belangrijkste bij de *New Deal* betrokken organisaties. Afkortingen: ABVV: Algemeen Belgisch Vakverbond; ACV: Algemeen Christelijk Vakverbond; ACLVB: Algemene Centrale der Liberale Vakbonden België; BESOC: Brussels Sociaal en Economisch Overlegcomité; BCSPPO: Brusselse Confederatie van de Social-Profit Ondernemingen; BNCTO: Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding/Comité Néerlandophone Bruxellois pour l'Emploi et la Formation; CCFEE: Commission Consultative Formation-Emploi-Enseignement; ESRBHG: Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest; ION: Instelling van openbaar nut en agentschappen; UCM: Union des Classes Moyennes; UEB/BECI: Kamer van Koophandel & Verbond van Brusselse Ondernemingen; UNIZO: Unie van Zelfstandige Ondernemers. Bronnen: coördinatiecel van de *New Deal*; BISA

11. De *New Deal* komt in de plaats van andere instrumenten die in het Brussels Gewest werden aangewend, zoals het Sociaal Pact voor de Werkgelegenheid (2002) en het Contract voor de Economie en de Tewerkstelling (2005), maar verschilt ervan door de wijze van governance. De *New Deal* speelt de kaart van het sociaal overleg² met het oog op een tripartiet beheer (vakbonden, werkgevers en Brusselse regering) van de werkgelegenheid in ruime zin: de sociale partners worden, net als de regering, betrokken bij het uitwerken van het Pact en, voor de eerste keer, bij de tenuitvoerlegging ervan.

12. De transversale mobilisatie van alle organisaties die werken aan het werkgelegenheid in het Brussels Gewest en de tewerkstelling van de Brusselaars, die het doel was bij het opstarten van de *New Deal*, heeft echter niet plaatsgehad. Van bij de uitvoering hebben een groot aantal institutionele sociaaleconomische actoren niet deelgenomen aan de dynamiek van de partnerschappen die op gang werd gebracht door het transversale deel van de *New Deal*, of het nu gaat om de GOMB, de Haven van Brussel, de GIMB, de MIVB, de MVV, het BAO, het BEA³ enz. De *New Deal* werd door de ondertekenaars zeer snel toegespitst op een beperkt aantal overheidsactoren die een centrale rol spelen in het tewerkstellings- en opleidingsbeleid, zoals Actiris, *Bruxelles-Formation*, de VDAB-RDB, de beroepsreferentiecentra.

1.2. Werkmethode bij de transversale acties van de *New Deal*

13. Over elke strategische beslissing van de *New Deal* wordt overleg gepleegd tussen de regering, de werkgevers en de vakbonden en ze wordt bekrachtigd door het Brussels Economisch en Sociaal Overlegcomité (BESOC), waarin de sociale partners en de Brusselse regering zitting hebben (figuur 1).

14. Via het operationele deel verbindt de *New Deal*, naast de ontwerpers van het Pact, diverse organisaties (figuur 1). Elke actie wordt georganiseerd onder de verantwoordelijkheid van een "stuurgroep" die de

² Voor meer informatie over de specifieke kenmerken van het sociaal overleg in het Brussels Gewest en het bijzondere statuut van de Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, zie Blaise et al., 1999.

³ Brussels Agentschap voor de Onderneming (BAO), Maatschappij voor Vastgoedvererving (MVV), Brussels Energieagentschap (BEA). De andere acroniemen worden verklaard in figuur 1 en 2.

operationele sturing voor zijn rekening neemt, daarin gesteund door een ad-hoc werkgroep. Het is de bedoeling om synergie tussen de partners tot stand te brengen. Een ander origineel kenmerk van de *New Deal* is de betrokkenheid van traditionele strategische actoren, zoals ministeriële kabinetten en sociale partners, bij het uitvoeren en sturen van de acties. Tot slot voorziet het Pact in een Coördinatiecél, die als link fungeert tussen het operationele en het strategische niveau en samengesteld is uit een persoon bij de Brusselse administratie (Gewestelijke Overheidsdienst Brussel) en een persoon bij het secretariaat van de ESRBHG.

1.3. Context

15. De algemene doelstelling van het Pact resulteert uit de vaststellingen die in 2010 werden gedaan (en ook vandaag nog gelden), namelijk dat iets meer dan de helft van de werknemers in Brussel niet in het Brussels Gewest woont, maar pendelaars uit de rest van België zijn. In 2010 zijn er immers bijna 680.000 betrekkingen geteld op het grondgebied van de hoofdstad⁴, zijnde 15 % van het nationale totaal⁵. Van dat aantal wordt slechts 50,7 % ingenomen door Brusselaars.

16. Terzelfder tijd kampt het Brussels Gewest met een zeer hoog werkloosheidscijfer. In 2010 liep het op tot 19,9 % in het Brussels Gewest, terwijl het 6,9 % bedroeg in het Vlaams Gewest en 15,7 % in het Waals Gewest. Bovendien zijn er in het Gewest bepaalde categorieën personen die kwetsbaarder zijn op de arbeidsmarkt. Zo heeft het Gewest een hoog percentage laaggeschoolde werklozen [Senhadji, 2014].

17. Zoals andere grote Europese steden, is het Brussels Gewest een belangrijk economisch centrum. Het Gewest bracht bijna 19 % van het nationaal BBP voort in 2010. Die rijkdom komt evenwel niet ten goede aan de inwoners: in 2010 was het totale beschikbare inkomen van de inwoners van het Gewest goed voor 9,5 % van het totale nationale inkomen [BISA, Michiels, 2014].

18. Die vaststellingen zijn op ruime schaal verspreid en bevestigd in de studies van de wetenschappelijke gemeenschap, de verenigingen en

de burgers in het kader van de Staten-Generaal van Brussel, die eind 2008-begin 2009 plaats had [Vandermotten *et al.*, 2009]. *“Het sluiten [...] van het Pact [...] strookt met de logica van de Staten-Generaal”* [Nassaux, 2011]. Het is immers in die context dat er debatten over de Brusselse identiteit worden gevoerd, een reflectie wordt gehouden over specifieke en grote uitdagingen voor het Brussels Gewest en de *New Deal* wordt uitgewerkt en goedgekeurd.

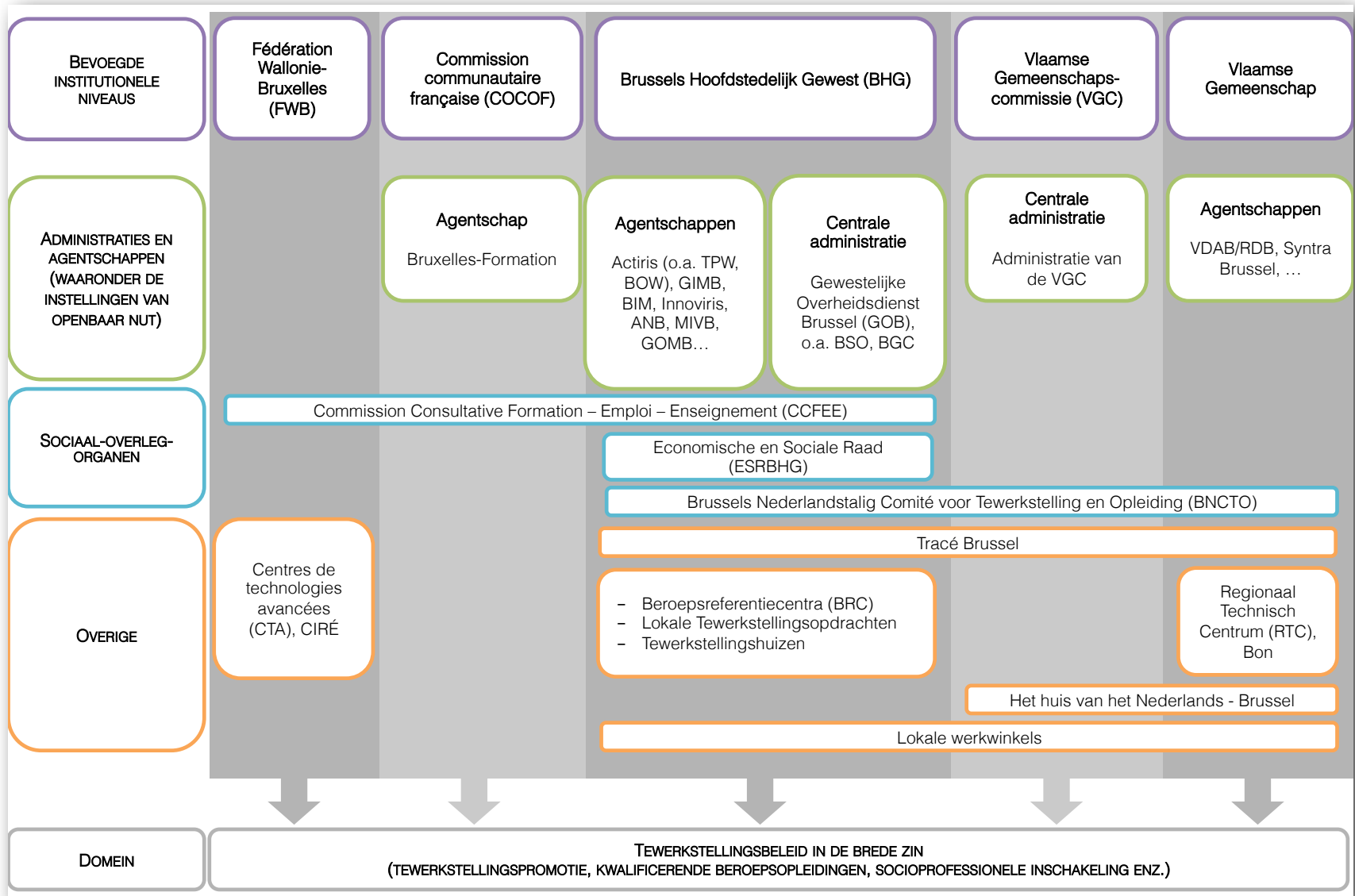
19. Toen de *New Deal* in 2011 werd gesloten, was de Belgische federale overheid op institutioneel vlak bevoegd voor de sociale zekerheid en gedeeltelijk voor het werkgelegenheidsbeleid [Franssen *et al.*, 2014]. Het beleid inzake beroepsopleiding ressorteert in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest onder de Vlaamse Gemeenschap en de Franse Gemeenschapscommissie. Het kwalificerend onderwijs is een bevoegdheid van de Gemeenschappen. De arbeidsbemiddeling, de wedertewerkstellingsprogramma's voor werklozen en de normen voor de tewerkstelling van buitenlandse werknemers zijn gewestelijke bevoegdheden [Nassaux, 2012]. De verantwoordelijkheden zijn meestal verstrengd tussen die instellingen zonder hiërarchische ordening van de coördinatie en actie [Simoulin, 2003].

20. De situatie in Brussel leidt tot een versnipperd institutioneel landschap, waar elke entiteit haar acties autonoom voert en een eigen actielogica ontwikkelt [Hertting *et al.*, 2012] (figuur 2). *“De problemen met de coördinatie tussen de tewerkstellings-, opleidings- en onderwijsactoren zijn des te groter, aangezien ze werken in een versnipperd en verzuild institutioneel landschap. [Dat institutioneel kader] beperkt de mogelijkheden tot transversaliteit”* [Franssen *et al.*, 2014] en de structurering van partnerschappen tussen de actoren. *“Alle Brusselse spelers zijn het ermee eens dat de complexiteit van de institutionele werking en de grote hoeveelheid bevoegdheidsniveaus op een relatief beperkt gebied een coördinatie van de genomen initiatieven vraagt om voor een coherent beleid te zorgen. Toch kunnen we enkel vaststellen dat dat soort initiatieven vaak onzeker en fragiel zijn.”* [Thys, 2009].

⁴ Bron: Hermreg.

⁵ Voor meer contextuele informatie, zie BISA, Cipriano *et al.*, 2012.

Figuur 2. Institutioneel landschap van de hoofdactoren van de transversale acties van de New Deal. De indeling van de VDAB en Syntra bij de Vlaamse Gemeenschap is gebaseerd op de lijst van de openbare institutionele entiteiten in de zin van het ESR 95, die jaarlijks wordt opgesteld en bijgewerkt door de Nationale Bank van België in samenwerking met de Groep van Deskundigen van de Algemene Gegevensbank. Afkortingen: ANB: Agentschap Net Brussel; Actiris: Brussels Gewestelijke Dienst voor Arbeidsvoorziening; BGC: Brussel Gewestelijke Coördinatie (Gewestelijke Overheidsdienst Brussel); BIM: Brussels Instituut voor Milieubeheer; BON: Brussels Onthaalbureau voor inburgering; BOW: Brussels Observatorium van de Werkgelegenheid van Actiris; BSO: Brussel Stedelijke Ontwikkeling (Gewestelijke Overheidsdienst Brussel); Bruxelles-Formation: Franstalig Brussels Instituut voor Beroepsopleiding; CIRE: Coördinatie en initiatieven voor vluchtelingen en buitenlanders; GIMB: Gewestelijk Investeringsmaatschappij Brussel; GOMB: Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij Brussel; GOB: Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (voormalig Ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest); Innoviris: Brussels Instituut voor Wetenschappelijk Onderzoek; MIVB: Maatschappij voor Intercommunale Vervoer te Brussel; TPW: Territoriaal Pact voor de Werkgelegenheid; VDAB-Brussel/VDAB-RDB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, Regionale Dienst Brussel. Bron: BISA



1. Het aantal partnerschapsovereenkomsten tussen Actiris en de sectorale werkgeversfederaties vermeerderen om de doorstroming van hun werkaanbiedingen naar Actiris te vergemakkelijken;
2. De “matching” in de beroepsreferentiecentra (BRC) verbeteren om het aanbod aan en de vraag naar werk beter op elkaar af te stemmen (zie de bijgaande gedetailleerde presentatie van de analyse van deze actie);
3. Het actieplan van het nieuwe BRC “openbaar ambt en stadsberoepen” uitvoeren;
4. De bedrijfstakingen betrekken bij de uitvoering van de regeling inzake instapstages;
5. Een inventaris opmaken van de behoeften op het vlak van tewerkstelling en opleiding, van de indicatoren betreffende het gebruik van opleiding en kwalificerend onderwijs per bedrijfstaking;
6. De informatie-uitwisseling over de beroepsinschakelingsprojecten in het kader van de duurzame wijkcontracten tussen Actiris/*Bruxelles-Formation* en de Directie Stadsvernieuwing (DSV) uitbouwen en formaliseren;
7. Een Brussels Economisch en Sociaal Overlegcomité (BESOC) oprichten, waarin ook de overheden van de Gemeenschappen zitting nemen en dat moet worden voorbereid door de secretariaten van de ESRBHG, de CCFEE, het BNCTO en het Territoriaal Pact voor Werkgelegenheid (dat de “Cel Diversiteit” is geworden);
8. Een overzicht maken van het vraagstuk van de nieuwkomers om een werkgenda voor te stellen aan het Diversiteitscomité.

Tabel 1. De acht acties van de Brusselse *New Deal* die de casestudy's vormen.
Bron: BISA

21. Op politiek vlak werd de *New Deal* gesloten op het moment dat de onderhandelingen over de zesde staatshervorming van start gingen. De ondertekenaars wilden toen niet raken aan de bevoegdheidsverdeling en schikten zich naar de institutionele complexiteit op het grondgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Governance via partnerschappen is veeleer een praktische noodzaak dan een echte keuze [Genard, 2009].

2. Aanpak, vragen en evaluatiemethode

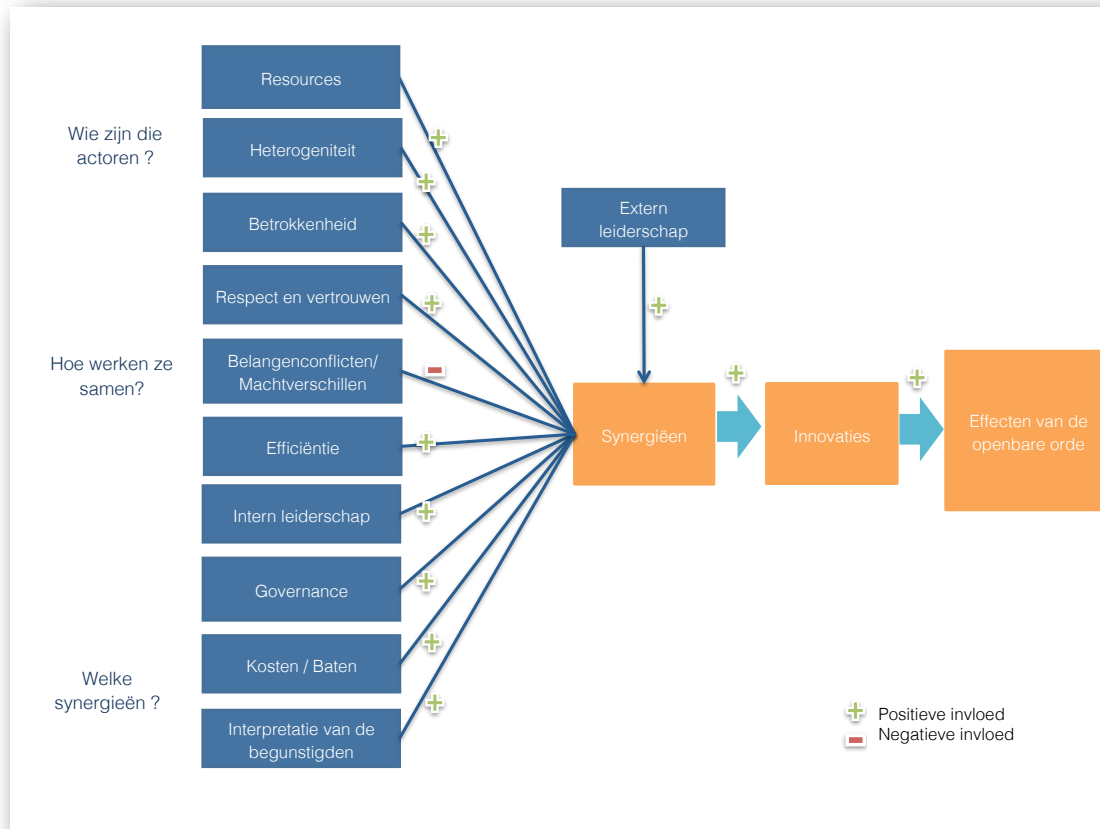
22. De evaluatie heeft betrekking op de acties van het transversale deel van de *New Deal*.

23. Om een balans van de werking van de coördinatieprocessen in het kader van de *New Deal* op te maken, konden de sterke en zwakke punten van die coördinatiemethode worden vastgesteld bij de evaluatie en kon de toegevoegde waarde ervan worden beoordeeld: zijn die coördinatieprocessen doeltreffend gebleken? Hebben ze geleid tot meer coherentie tussen de activiteiten van de actoren die betrokken zijn bij het beleid ter ondersteuning van de tewerkstelling en de opleiding? Waarin verschillen ze van de vorige praktijken en het tekort aan coördinatie, waarop Franssen *et al.* ook hebben gewezen [2014]?

24. De evaluatie vergelijkt acht casestudy's (zie tabel 1), namelijk acht acties die representatief zijn voor de in het kader van de *New Deal* opgezette partnerschappen, uit het veertigtal geïdentificeerde acties. De selectie van de cases gebeurde op basis van gegevens die werden verzameld via verschillende schriftelijke bronnen die over de *New Deal*⁶ handelen, en op basis van verkennende gesprekken met sleutelactoren. Er werden drie criteria aangewend om ze te selecteren: een voorbeeld zijn van de verschillende graden van intensiteit in de interacties tussen de actoren, de diversiteit weerspiegelen van de soorten organi-

⁶ De geïnteresseerde lezer vindt meer informatie over de inhoud van die acties in de follow-uprapporten van de *New Deal*, gepubliceerd op http://esr.irisnet.be/publicaties/andere-publicaties-1/autres-publications-du-conseil/Jaarverslag_New%20Deal1.pdf/view

saties die betrokken zijn bij de *New Deal* (ministeriële kabinetten, sociale partners, besturen, verenigingen, enz.) en de verschillende realisatiegraden van de acties van het Pact weergeven.



Figuur 3. Theoretisch analyserooster van een partnerschap. Dit analyserooster voor de partnerschappen verduidelijkt de (positieve of negatieve) invloed van elke dimensie op de synergieën die op gang zijn gebracht door de samenwerkingen in het kader van de *New Deal*. Bron: Fallon et al., 2014.

25. De casestudy's hebben geleid tot een grondige analyse van de aan het project verbonden activiteiten, van de betrokken organisaties en van de context waarin ze worden uitgevoerd. Daarom is deze methode bijzonder aangewezen⁷. De analyse van elk geval is gestructureerd op basis van een model dat werd uitgewerkt door Lasker *et al.* [2001] en Kreuter *et al.* [2000]. Die auteurs hebben een theoretisch studierooster voor de operationele dimensies van de partnerschappen uitgewerkt, waarbij ze van oordeel zijn dat de coördinatie niet enkel een louter beheersinstrument of een instrument van het overheidsbeleid is, maar een echte maatregel voor sociale innovatie.

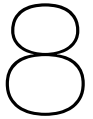
26. De regeling strekt er immers toe synergieën en bijgevolg creativiteit te bevorderen die resulteert uit de combinatie van kennis, vaardigheden en middelen van de actoren en die de grondslagen legt voor een geïntegreerde benadering van het overheidsbeleid. Het scheppen van gunstige omstandigheden voor samenwerking vereist middelen en tijd om relaties aan te knopen, procedures in te voeren en structuren op te zetten die verschillen van die welke voorheen werden gebruikt door de individuen en de samenwerkende organisaties. Er werden elf dimensies, die in figuur 3 worden voorgesteld, geanalyseerd om de verschillende aspecten van een partnerschap weer te geven. Met die aspecten konden, voor elk van de acht acties, de actoren, de wijze van samenwerking en de tot stand gebrachte synergieën bepaald worden.

27. De geselecteerde cases werden in twee fasen geanalyseerd.

2.1. Fase 1: casestudy's

28. De contextuele elementen en gegevens waarmee de interacties tussen de actoren kunnen worden geanalyseerd, zijn verzameld op basis van documentaire bronnen (follow-uprapporten, notulen van vergaderingen, nota's aan de regering enz.) en door middel van vijftientig semidirectieve gesprekken tussen februari en maart 2014 met actoren die rechtstreeks betrokken zijn bij de acht geanalyseerde acties: de evaluatoren hebben drie sleutelactoren per geselecteerde actie geïdentificeerd, ongeacht of het gaat om administratieve of beleidsactoren,

⁷ Voor meer informatie wordt de geïnteresseerde lezer verwezen naar het Cahier van het BISA nr. 4, beschikbaar op www.bisa.irisnet.be



sociale partners of leden van het maatschappelijk middenveld. Voor elke case begint de analyse met een beschrijving van de voorgeschiedenis, van de betrokken actoren en van de context waarin de actie werd uitgevoerd voor de periode 2011-2014 [Albarello, 2011]. Vervolgens werd de actie geanalyseerd in het licht van de dimensies van het partnerschap die opgenomen zijn in het theoretische rooster van figuur 3. De geïnteresseerde lezer kan de bijlage raadplegen die de empirische aanpak toelicht die bij de tweede actie (case) van de acht geanalyseerde acties (cases) werd gevolgd (tabel 1). Zodra de acht casestudy's werden geanalyseerd, heeft de groep evaluatoren een transversale lezing van de acties gehouden, waarbij voor elke dimensie, aan de hand van het theoretische rooster, de tendensen, recurrenties en uitzonderingen konden worden vastgesteld en de omvang van de waargenomen variaties en overeenkomsten kon worden toegelicht.

2.2. Fase 2: focusgroepen

29. De conclusies van de eerste transversale analyse hebben stof geleverd voor de thema's die werden besproken door twee focusgroepen. Ze kwamen bijeen in maart 2014 volgens de methode van de Open Process Workshop, die door SPIRAL werd ontwikkeld [Claisse *et al.*, 2013]. Die onderzoeksmethode biedt het voordeel dat het woord wordt gegeven aan de actoren. Ze worden verzocht om de resultaten van de eerste fase te bespreken en erop te reageren en vervolgens in groep aanbevelingen te formuleren. Elke focusgroep bestaat uit actoren die om verschillende redenen bij de actie betrokken zijn en die handelen vanuit verschillende en zelfs tegenstrijdige logica's. In een eerste fase presenteren de evaluatoren de conclusies van hun analyse van de bijdrage van de *New Deal* tot de coördinatie. De deelnemers worden verzocht hun eigen rol te bepalen, alsook de problemen die ze hebben ondervonden bij het nakomen van hun verbintenissen bij de acties van de *New Deal*. Vervolgens worden de actoren verzocht om wijzigingen voor te stellen die volgens hen de effecten van hun acties en hun partnerschappen zouden kunnen verbeteren: die voorstellen worden door de groep besproken en door de evaluatoren geïntegreerd in hun eindverslag. Het originele van zo'n bespreking is dat de voorwaarden worden geschapen voor een groepsbespreking van een gemeenschappelijk overheidsoptreden en vervolgens voor een open, kritische discussie.

3. Conclusies van de casestudy's en focusgroepen

30. De gevolgde aanpak veronderstelt dat er voor elke actie een analysefiche wordt opgesteld op basis van de verschillende dimensies die gebruikt zijn als referentiekader. In een tweede fase wordt een transversale analyse uitgevoerd om daaruit algemene conclusies te trekken, zoals hieronder wordt voorgesteld.

31. Verschillende organisaties hebben extra middelen gekregen in het kader van de *New Deal* om de actie uit te voeren of het partnerschap voor de uitvoering te coördineren. De aanwerving van personen die specifiek ingezet worden voor de coördinatie van die acties lijkt één van de voorwaarden voor het slagen van de acties. De middelen die noodzakelijk zijn voor de coördinatie tussen de acties van de *New Deal* of binnen de partnerschappen zelf werden vaak onderschat. Al snel blijkt dat de partners niet over gelijke middelen beschikken. Zo heeft *Bruxelles-Formation*, een sleutelspeler op het vlak van opleiding op het Brussels grondgebied, aanzienlijke middelen gekregen om het opleidingsaanbod uit te breiden, maar niet om partnerschappen te coördineren. Wat het programma van de "Wijkcontracten" betreft, dat gecoördineerd wordt door BSO, dat reeds volgens de partnerschapslogica werkt en altijd al over comfortabele budgetten heeft beschikt, waren er geen extra kosten om andere actoren bij de samenwerking te betrekken. De afgelopen jaren werden de middelen van Actiris aanzienlijk opgetrokken wegens de uitbreiding van zijn opdrachten. Daardoor waren er middelen beschikbaar voor de coördinatiefunctie. Die ongelijkheden doen problemen rijzen als niet elke partner over voldoende middelen beschikt om de opdracht die hij op zich heeft genomen, uit te voeren.

32. De actoren binnen de partnerschappen zijn vaak zeer heterogeen: besturen, verenigingen, sociale partners en eventueel ministeriële kabinetten. Die heterogeniteit lijkt op zich geen probleem, zoals blijkt uit de goede werking van de beroepsreferentiecentra met de particuliere ondernemers. De samenwerking met sommige verenigingen blijkt minder vlot te verlopen: de sociale partners en de besturen zijn niet gewend samen te werken en functioneren volgens verschillende operationele logica's. De samenwerkingsprojecten kunnen ook tot frustraties leiden

en zelfs tot de afwijzing van een actor, als de resultaten niet overeenkomen met de aangekondigde operationele doelstellingen.

33. De betrokkenheid van de actoren is niet constant, maar variabel op verschillende momenten van de actie. Het kan gebeuren dat een bestuur dat aanvankelijk niet betrokken was bij een actie, er achteraf de leiding van overneemt. Het engagement van de sociale partners of de steun van de ministeriële kabinetten is niet constant en hangt voor eerstgenoemden af van de steun van hun federaties en voor laatstgenoemde van de politieke agenda. Elke actie moet geanalyseerd worden in een diachronisch perspectief.

34. Wat het respect en het vertrouwen betreft, moet een actor die als legitiem wordt erkend op basis van zijn (beleidsmatige of technische) vaardigheden of van de netwerken waartoe hij behoort, via het beheer van de acties geïntegreerd worden in het opgezette partnerschap. De samenwerkingsmechanismen die dankzij de acties van de *New Deal* werden opgezet (werkgroepen, uitwisselingen van goede praktijken, enz.) leiden tot nieuwe dynamische uitwisselingen tussen de actoren en versterken daardoor het vertrouwen in een dynamiek van zelfversterking. Er blijven institutionele blokkeringen bestaan: de grote verwachtingen van de actoren bij wie gepolst werd naar de betrokkenheid van het onderwijs in het concrete opleidings- en tewerkstellingsbeleid, staan in contrast met de vrij marginale positie die wordt toegekend aan de CCFEE en het BNCTO, sleutelactoren van het onderwijsbeleid op het Brussels grondgebied.

35. Machtsverschillen, belangenconflicten. Ongeacht of de organisaties op elkaar lijken of verschillen, het partnerschap functioneert beter als ze het belang van samenwerking op hun niveau inzien. Het ontbreken van een gemeenschappelijke visie op de actie kan voortkomen uit een belangenconflict tussen de actoren: krachtsverhoudingen, zoals waargenomen in de ESRBHG, weerspiegelen een machtspositie, die het mogelijk maakt om te onderhandelen over programmatische teksten zoals het Pact, maar zijn, gelet op het consensuele karakter van die teksten, niet erg bevorderlijk voor een meer operationele en zelfs synergie scheppende samenwerking.

36. De interne leiding binnen het partnerschap is interorganisationeel en moet de verschillende visies van de partners integreren in de doelstellingen van de actie, alsook een gezamenlijke planning opstellen. Die functie is noodzakelijk voor het goede verloop van het partnerschap. Het is niet noodzakelijk dat dezelfde actor de leiding op zich neemt tijdens de afwikkeling van de actie, bij de start en wanneer de uitvoering op kruissnelheid is gekomen. Wanneer de actie aan de gang is en in de fase van administratief beheer zit, wordt de leiding vaak genomen door de partner die het grootste deel van de operationele verbintenissen op zich neemt. Er werden spanningen waargenomen in geval van gedeelde leiding: ofwel omdat de twee leiders ruziën over de verantwoordelijkheid voor het project ofwel omdat geen van beiden die verantwoordelijkheid op zich neemt. Het experiment van de *New Deal* toont aan dat gedeelde strategische leiding, die verdeeld is tussen drie ministeriële kabinetten, dat van de Minister-President, dat van Leefmilieu en dat van Tewerkstelling, en de sociale partners, geen sinecure is en moeilijk verloopt, want de verantwoordelijkheden in het project zijn niet duidelijk afgebakend. In het geval van de beroepsstages (tabel 1), een actie die niet vlot verliep volgens de ondervraagde actoren, zijn er spanningen gerezen tussen de partners die de operationele leiding, die was toevertrouwd aan de sociale partners, tegenwerkten.

37. Om innovatie te bevorderen, mag de wijze van governance de keuze van de procedures niet te veel beperken, opdat de actoren blokkeringen die van voorbijgaande aard zouden kunnen zijn, kunnen omzeilen. De formalisering kan achteraf gebeuren, wanneer alle actoren bereid zijn om een formeel akkoord te sluiten [Perry-Smith, 2003]. De ondervraagde actoren wensen dat de acties worden opgenomen in een tijdschema voor de uitvoering dat langer kan duren dan de periode tot aan de volgende verkiezingen.

38. De doeltreffendheid van de actie, zelfs als die niet zeker is, draagt bij tot meer tevredenheid en betrokkenheid van de partners. Dat vereist dat de communicatie omtrent de verwezenlijkingen wordt verbeterd, om ze te objectiveren en er de omvang en duurzaamheid van te meten.

39. De dimensie van de “kosten-batenberekening” van de samenwerking moet getoetst worden aan de mate van betrokkenheid van de partners. Het blijkt immers dat hoe meer de partner bij de actie be-

trokken is, hoe meer voordeel hij in de samenwerking ziet en de kosten van de samenwerking niet ter discussie stelt. Sommige bestuurshoofden onderstrepen de trage gang van zaken: *“Wij, operatoren, worden soms in de war gebracht door de tijd die de opstartfases in beslag nemen en die ons vrij lang lijkt in vergelijking met de looptijd van het project.”* Ze verklaren dat ten dele door de moeilijkheid om een geïntegreerde aanpak te implementeren, vooral als de instanties van de Gemeenschappen die bevoegd zijn voor opleiding, daar eveneens bij betrokken worden. Ondanks de initiële doelstellingen inzake transversaliteit, verliepen de eerste acties nog op het gewestelijk niveau, aangezien de gemeenschapsoverheden oorspronkelijk niet betrokken waren bij het ontwerp van het Pact. Die vertraging in de opstartfase wijst op een zekere institutionele rigiditeit.

40. Wie moet de hoofdbegunstigde zijn van de samenwerking in het kader van het Pact? Welk beeld hebben de actoren van de doelgroep? Om het beleid coherent te houden, is het verkieslijk dat de actoren die aan een actie deelnemen, eenzelfde beeld van de doelgroep hebben. Zonder een gemeenschappelijke concrete visie op de doelgroep is er weinig kans dat de partners erin slagen hun actie te richten op een welbepaalde groep om een coherent project uit te voeren, zoals werd vermeld door diverse actoren die vragen kregen over het beroepsreferentiecentrum “stadsberoepen”, waar de partners er niet in geslaagd zijn een prioritaire doelgroep te bepalen waarover ze het eens waren.

41. De externe leiding is de verticale coördinatie tussen de acties, die wordt verzorgd door het formele netwerk van de actoren dat over de doelstellingen van het Pact moet waken. De analyse van de cases toont aan dat de *New Deal* lijdt onder een gebrek aan duidelijke organisatie en strategische en operationele leiding. Enerzijds is de strategische leiding verdeeld over verschillende ministeriële kabinetten en de leden van de ESRBHG. Anderzijds is de operationele leiding verdeeld over de ministeriële kabinetten, de besturen en de sociale partners. De belangrijkste instellingen die actief zijn in het kader van de *New Deal* (in het bijzonder *Bruxelles-Formation* en Actiris) hebben een coördinator aangewezen om de gegevensuitwisseling te bevorderen. Wat de administratieve leiding betreft, heeft de Coördinatiecél van het Pact niet de nodige prerogatieven noch het vereiste mandaat gekregen om het

goede verloop van zijn transversale opdracht te garanderen. Er is aldus geen politiek-administratieve autoriteit die de *New Deal* naar zich toe heeft getrokken. Bijgevolg kan de administratieve coördinatie enkel worden verzorgd door een informeel coördinatiesysteem. De coördinatiecél lijkt zijn werking te beperken tot het organiseren van vergaderingen, zoals een medewerker van een ministerieel kabinet getuigt: *“Ik ben meer van oordeel dat er een gebrek aan coördinatie is, aan iemand die ervoor zorgt dat de mayonaise pakt, die alle elementen bijeenbrengt, die de stand van zaken opmaakt, die de belangrijkste stuwende krachten bijeenbrengt; dat gebeurt wel, maar ze zouden misschien beter bekend moeten zijn”*. De bekendheid van de Coördinatiecél is volgens een attaché bij een ministerieel kabinet niet groot genoeg: *“De Coördinatiecél is nog niet genoeg bekend, niet geloofwaardig genoeg”*.

42. De informele persoonlijke netwerken worden vaak aangemerkt als zeer belangrijk voor het goede verloop van de coördinatieprocessen van de *New Deal*. De contacten en besprekingen - informele coördinaties - worden regelmatig genoemd als doorslaggevend om een en ander te veranderen, bepaalde blokkeringen weg te nemen en de partnerschappen op te starten. De adresboekjes en de informele doorstroming van de informatie zijn belangrijk. Het overwicht van het informele aspect in de partnerschappen zorgt ervoor dat de uitvoering van het Pact in grote mate afhangt van de betrokkenen. *“De coördinatie is te informeel, want ons kent ons in Brussel”*, aldus één van de actoren van het sociaal overleg. Die vaststelling, die meermaals wordt gedaan, strookt met de vaststelling dat de onderlinge afstemming van de acties en strategieën in grote mate lijkt af te hangen van de daadwerkelijke betrokkenheid van (bepaalde) actoren, zelfs buiten het kader van hun officieel mandaat, dat wordt omschreven in de *New Deal*.4. Bespreking: ‘network governance’ in het Brussels Gewest?

43. Dit deel kijkt terug en loopt vooruit op de conclusies van de vernoemde evaluatie: wijzen de nieuwe samenwerkingsvormen op de opkomst van een nieuw type ‘public governance’ in het Brussels Gewest?

4.1. Intensievere en permanente coördinaties

44. Een van de kernvragen bij de evaluatie ging over de toegevoegde waarde van de coördinaties ten opzichte van de vorige werkwijzen. De

New Deal heeft de invoering van follow-upprocedures, maar ook van transversale coördinatiemethodes die tot dan toe niet bestonden, bevordert: software voor de follow-up van projecten, *rapportering* binnen het BESOC, vergaderingen tussen de stuurders van de acties en oprichting van een Coördinatiecel (figuur 1). De belangrijkste besturen hebben op eigen initiatief of met de uitdrukkelijke steun van de *New Deal* een contactpersoon aangewezen die belast werd met de coördinatie van de *New Deal*. De sociale partners onderstrepen ook het feit dat de *New Deal* ervoor gezorgd heeft dat er nieuwe samenwerkingsvormen kunnen worden opgezet met de leden van de besturen of de ministeriële kabinetten, door werkgroepen op te richten waarin verschillende actoren op vrij informele wijze samenwerken. Volgens een actor van het sociaal overleg, moet men “*positief communiceren [...] niet om de cijfers op te smukken, maar om de mensen te wijzen op het belang van samenwerking, om aan te tonen dat samenwerken loont*”. De nieuwe coördinatiemethodes hebben er ook toe geleid dat bepaalde actoren beter functioneren en een toegevoegde waarde vormen in vergelijking met de vorige werkwijzen. De samenwerking van Actiris met de sociale partners is bijvoorbeeld verbeterd. Dat is onder meer te danken aan de *New Deal*: de sociale partners hebben hun eisen kunnen voorleggen aan Actiris in een minder formeel kader dan langs het beheerscomité om.

45. Er werden een groot aantal voorbeelden van intensivering van de bestaande samenwerkingen vastgesteld. De overeenkomsten voor gekruist beleid, die vaak voorgesteld worden als een grote doorbraak van de *New Deal*, hebben voornamelijk betrekking op de besturen (in het bijzonder *Bruxelles-Formation* en Actiris) als “uitvoerder” van het beleid. De vooruitgang die op het terrein is vastgesteld (soms toegejuicht als “Actiris en *Bruxelles-Formation* praten eindelijk met elkaar”) is dus ongetwijfeld te danken aan een politieke impuls, aan extra middelen en aan nieuwe gezichten aan het hoofd van de besturen. De *New Deal* heeft de samenwerkingen niet tot stand gebracht, maar wel versterkt. De betere samenwerking tussen Actiris en *Bruxelles-Formation* wordt evenzeer verklaard door de invoering van nieuwe procedures en

de vermindering van het aantal institutionele barrières als door de toename van de personele en financiële middelen: het gaat om “barrières die zijn weggevallen”⁸ volgens een actor van het sociaal overleg. Dat veronderstelt ook dat de vorige werkmethodes die een goede samenwerking in de weg stonden, werden afgevoerd, aldus verschillende getuigenissen. De sleutel voor de vooruitgang wordt dan de bereidheid van de beslissers om “het spel mee te spelen”, met andere woorden, de impact van personen en maatregelen.

46. Indicatoren van de duurzaamheid van de dynamiek die in het kader van de *New Deal* op gang is gebracht, zijn de onomkeerbaarheid van de ondernomen acties en het gebruik van gemeenschappelijke instrumenten. De beslissing om alle Brusselse diensten van de besturen bevoegd voor tewerkstelling en opleiding onder één dak te brengen zou de nieuwe coördinaties versterken en het verschil in aanpak tussen VDAB Brussel en VDAB Vlaanderen beter in de verf zetten, om zich meer aan te passen aan de specifieke kenmerken van Brussel. De verbintenissen in het kader van de zesde staatshervorming verbeteren ook de perspectieven op de bestending van de werkhypothese van die samenwerking, die een gekruiste aanpak op het vlak van tewerkstelling en opleiding bevordert.

47. Uit de casestudy's blijkt dat er andere transversale actoren een rol spelen. Naast de besturen die bevoegd zijn voor tewerkstelling en opleiding spelen de politici en de sociale partners een rol. Op beleidsvlak grijpen de drie regeringen die actief zijn op het Brussels grondgebied en in de bicommunautaire sector, in volgens hun respectieve bevoegdheden en met hun eigen beleidsprioriteiten. De sociale partners worden ook van bij het begin betrokken bij de *New Deal* en gaan over van een strategisch niveau naar een operationeel uitvoeringsniveau. De betrokkenheid van deze laatste bij de onderhandelingen en bij de redactie van het Pact wordt zeer positief beoordeeld door de actoren. Hun operationeel engagement wordt minder goed beoordeeld. Dat is onder meer, zoals sommigen beweren, te wijten aan een gebrek aan ervaring op dat gebied en aan hun organisatiestructuur, die

⁸ Focusgroep, maart 2014

niet aangepast is aan de uitvoering van overheidsbeleid. In feite geven ze zelf toe dat ze een beperkt vermogen hebben om de partijen die ze vertegenwoordigen daadwerkelijk te verbinden op operationeel vlak. In tegenstelling tot de besturen die rechtstreeks onder het gezag van hun beleidsmakers staan, hebben de sociale partners een marge om de ondertekende teksten te interpreteren, maar de uitvoering van de aangegane verbintenissen vereist dat hun organisaties of hun achterban er volledig mee instemmen.

48. De sociale partners wijzen er ook op, hoewel ze er geen *conditio sine qua non* van maken, dat ze voor hun rol bij het sturen en uitvoeren van de acties over geen enkel specifiek middel beschikken en dat hun operationele capaciteit dus beperkt lijkt en helemaal niet kan worden vergeleken met die van de besturen. Daarom zijn ze nog geen vragende partij voor extra financiële of personele middelen om de *New Deal* uit te voeren. In feite staan ze op hun onafhankelijkheid en willen

ze de rol van partner in de sociale dialoog met de regering behouden. Een vertegenwoordiger van de werkgevers getuigt: “*Het is niet de rol van de sociale partners om de besturen te vervangen. Ik vind dat in het algemeen vrij gezond... Sturen ja, operator zijn neen*”.

49. De *New Deal* verduidelijkt de complexiteit van de Brusselse situatie niet. Weinig actoren vragen zich bij hun werkzaamheden af wie het tewerkstellingsbeleid verduidelijkt ten behoeve van de werkzoekenden en de bedrijven. Het is zelfs moeilijk om aan te tonen dat de partners die bij eenzelfde actie betrokken zijn, dezelfde visie op de doelgroep hebben. Nederlandstaligen en Franstaligen hebben bijvoorbeeld een zeer verschillende visie op de *New Deal* en de actoren hebben bijgevolg zeer verschillende percepties van de doeltreffendheid ervan.

50. Bovendien werd soms geen rekening gehouden met de asymmetrie in de verdeling van de gemeenschapsbevoegdheden tussen de Nederlandstalige en Franstalige instellingen. Dat heeft tot spanningen binnen de partnerschappen geleid. Uit de getuigenissen van de vertegenwoordigers van de Vlaamse instellingen komt een reële belangstelling voor de dynamiek van de *New Deal* naar voren, alsook, in het algemeen, de wens om er meer bij betrokken te worden en acties te voeren die zijn toegespitst op de specifieke kenmerken van Brussel. Zoals voor sommige sociale partners het geval is, kan de deelname gepaard gaan met een extra uitdaging: het wordt dan mogelijk om de eigen identiteit van de Brusselse componenten sterker uit te bouwen.

4.2. Innovatie door nieuwe public governance

51. De tot nu toe voorgestelde resultaten stellen ook de voorwaarden voor eventuele “network governance”, die innovatie van het overheidsbeleid bevordert, aan de orde. Zo’n governance functioneert niet langer volgens een managementaanpak onder een hiërarchische controle, maar volgens een projectlogica [Sorensen *et al.*, 2011], die strookt met de geest van “new public governance”. Zoals Genard erop wijst [2009], vereisen de oplossingen voor de sociale problemen vandaag meer vindrijkheid, gelet op het grote aantal eisen en uiteenlopende standpunten.

52. Vandaag ligt de nadruk minder op de principes van concurrentie dan op die van samenwerking (tabel 2): om almaar complexere en

Nieuw Overheidsbeleid	Nieuwe Public Governance
Het overheidsmonopolie is de oorzaak van de slechte kwaliteit en de kostprijs van de diensten	De productie van openbare diensten is complex, gelet op de huidige onzekerheden en maatschappelijke uitdagingen
De oplossing bestaat erin concurrentie aan te moedigen	De oplossing vereist de invoering van publiekprivate netwerken
Het organisatorisch beheer moet focussen op het gebruik van de middelen	De organisatorische leiding moet eerst zorgen voor een goede kwaliteit van de procedures
De burgers zijn cliënten op een “dienstenmarkt”	De burgers zijn medeproducenten van de diensten
Het gaat erom de doeltreffendheid van de diensten te verbeteren door rationalisering	De doeltreffendheid moet worden verbeterd, maar ook de doelmatigheid en de kwaliteit van de diensten door het streven naar innovatie

Tabel 2. Grootste verschillen tussen “Nieuw Overheidsbeleid” en “Nieuw Public Governance”. Bron: Sorensen *et al.*, 2013.

meer uiteenlopende sociale beleidsmaatregelen uit te voeren, moeten de verschillende stakeholders op één lijn worden gebracht en moet rekening worden gehouden met verschillende zienswijzen, namelijk modellen voor de perceptie van en het ingrijpen in het overheidsbeleid, die worden gesteund door verschillende groepen in een pluralistische samenleving. In die optiek brengen de actoren middelen bij elkaar, ontwikkelen ze samen nieuwe ideeën, praktijken en perspectieven die niet mogelijk waren zonder samenwerking, en dragen ze tegelijk bij tot het heroriënteren van de praktijken van alle betrokken actoren.

53. Het is belangrijk dat de partnerschappen, die via de *New Deal* worden gesteund, worden beoordeeld op basis van die innovatieve aanpak, die, gelet op complexe en transversale problemen, samenwerkingsprocessen tussen de stakeholders voorstelt. Een dergelijk initiatief vereist een vrij snelle dynamiek (om bij de start van het project resultaten te boeken) in een iteratieve logica (de oplossing zal geëvalueerd en ter discussie worden gesteld door de deelnemers). De algemene principes van een dergelijke wijze van public governance werden weliswaar overgenomen door de deelnemers aan het Pact, maar de operationele vertaling ervan is nog te weinig geformaliseerd. De actoren ondervinden nog problemen om er de institutionele randactoren bij te betrekken.

54. Hoe dient de operationele logica van het Pact te worden beoordeeld? Het gaat om een dynamiek, waarbij de planning van de acties wordt overgelaten aan de vrije keuze van de actoren, die zich engageren naar goeddunken. Bij het begin hebben de bij de acties betrokken ondertekenaars van het Pact problemen ondervonden om de verantwoordelijkheden tussen de instellingen af te bakenen. Tijdens en na de ontmoetingen tussen de actoren en de besprekingen van wat de actie zelf moet inhouden, werden de verantwoordelijkheden afgebakend, maar de betrokken instellingen werden daarover niet noodzakelijk geïnformeerd. Een verantwoordelijke van het sociaal overleg getuigt: *“We zitten in een systeem waar op ons een beroep wordt gedaan volgens onze bereidheid. Wie stuurt de acties? Dat is vrij vaag met veel*

informele aspecten”. Een bestuurshoofd verklaart: *“We zijn erin gegooid voordat we het beseften [...] We waren dus een beetje verbaasd, we hebben voordien nooit contacten gehad om het programma uit te werken”*.

55. Hoe kan de doeltreffendheid van de coördinatie worden verbeterd? Is het mogelijk om in die omstandigheden een overheidsbeleid uit te stippelen? Bij het begin van het Pact waren er blijkbaar geen regels bepaald om het project te beheren: *“De sturing was niet vooraf bepaald, dat moest achteraf gebeuren.”*. *“De coördinatie gebeurde in de praktijk.”*, aldus een adviseur bij een ministerieel kabinet. Er werden veel voorstellen gedaan om het beheer van de *New Deal* te verbeteren door de strategische keuzes te verduidelijken en door beheersmethodes vast te leggen die voor een efficiënte professionele verbintenis van de verschillende partners zorgen.

56. Het gaat er nu om een coördinatiemodel uit te bouwen dat een sequentieel⁹, strategisch¹⁰ en geïntegreerd¹¹ beheer van de acties mogelijk maakt. Aangezien het gaat om een innoverend proces, moeten er opties openblijven om de noodzakelijke ruimte te laten voor het voortzetten van nieuwe samenwerkingsprocessen. Van bij het begin is er een zekere souplesse nodig en moet men over voldoende autonomie beschikken, aangezien men *ab initio* niet weet wat al dan niet zal werken. Voor elke actie moeten realistische middelen worden uitgetrokken. Dat houdt in dat de mandaten en verantwoordelijkheden van elke partner worden afgebakend. De dimensie van het onderwijs is een prioritaire as van het Pact, maar vervolgens moet ervoor gezorgd worden dat de van bij het begin betrokken actoren samenwerken bij het bepalen van een gemeenschappelijke doelstelling. Het is ook belangrijk om tijdens de uitvoering van de actie de eindbegunstigden niet uit het oog te verliezen, zodat de actie coherent blijft met de in het Pact aangekondigde strategische doelstellingen. Het is dus noodzakelijk om over een professioneel systeem voor projectbeheer te beschikken.

⁹ Er wordt op specifieke wijze rekening gehouden met elke fase van de actie.

¹⁰ De actoren moeten zich de langetermijndoelstellingen opnieuw kunnen toe-eigenen. Desnoods moeten die laatste, zo nodig, opnieuw gedefinieerd worden tijdens de operationalisering.

¹¹ Met andere woorden, samen met de verschillende actoren die betrokken zijn bij de doelstellingen van het beleid.

Conclusie

57. De transversale evaluatie van de *New Deal*, een primeur in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, werd gezamenlijk uitgevoerd door een universitair team en het BISA en wijst op een verandering in het Brussels Gewest. In het kader van de *New Deal* heeft het Gewest een cel opgericht binnen het BISA die belast wordt met professionele en transparante evaluatieopdrachten volgens een logica van striktheid en openheid, die internationale criteria voor de evaluatie van het overheidsbeleid integreren. Dat wijst erop dat men in de komende jaren zal blijven werken aan de ontwikkeling van een evaluatiecultuur.

58. De evaluatie van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de gekruiste samenwerkingen in het kader van de *New Deal*, die de politieke en institutionele versnippering van Brussel op het vlak van tewerkstelling en opleiding kunnen overstijgen, diende niet om te bevestigen dat de partnerschappen de toegang van de Brusselaars tot de arbeidsmarkt verbeteren, maar om de werking ervan te evalueren, aangezien er niet voldoende afstand kon worden genomen tussen het tijdstip waarop de acties van start gingen en de evaluatie ervan.

59. De *New Deal* is kenmerkend voor de opkomende “network governance” en is de eerste transversale regeling die geëvalueerd wordt. Het opzetten van partnerschappen als convergentie-instrument is niet nieuw, maar de werkmethode van de *New Deal* is origineel voor Brussel wegens het type actoren dat ingeschakeld wordt. Voor de eerste keer werden de regering en de Brusselse sociale partners op voet van gelijkheid betrokken bij het uitvoeren van een beperkt aantal acties. Die traditionele strategische actoren, waartussen geen hiërarchische verhoudingen bestaan, moesten samenwerken om de acties te implementeren, wat een klassieke rol van de administratie is.

60. Door een transversale aanpak te verdedigen, de samenwerking tussen verschillende actoren te bevorderen en de institutionele en territoriale versnippering te overstijgen, heeft de *New Deal* ertoe bijgedragen dat de specifieke “silostructuur” van de overheidsbesturen en het overheidsbeleid wordt doorbroken. Alle partners worden verzocht om op de beleidsproblemen gecoördineerde antwoorden te bieden die hun referentiekader en normale werking te buiten gaan.

61. De conclusies van de evaluatie brengen evenwel ook de beperkingen van deze soepele coördinatiebenadering aan het licht. De veranderingen die de *New Deal* wil doorvoeren in de governance tussen Brusselse actoren, die gekenmerkt worden door het streven naar transversaliteit van het overheidsbeleid en door de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op de tewerkstellingsproblematiek, worden uiteindelijk beperkt door de institutionele versnippering die men tracht te overstijgen. Het zoeken naar een compromis werd ook tegengewerkt door de actoren die de controle over hun instrumenten willen behouden.

62. De coördinatiemethode dient te worden uitgebreid. Anders gaat het enkel om het louter samenbrengen van actoren. De functie van stuwende kracht binnen een niet-bindend mechanisme, zoals de *New Deal*, is immers van essentieel belang om een dynamiek op gang te brengen en ervoor te zorgen dat de acties die de algemene doelstelling nastreven, namelijk de werkgelegenheid in Brussel bevorderen en de Brusselaars te werk te stellen, geleidelijk opgezet worden. Om de partnerschappen te consolideren, moet de mate van betrokkenheid van de actoren ook bepaald worden naargelang hun middelen.

63. In de huidige institutionele context roepen de conclusies de actoren op om de kansen die door andere actiehefbomen worden geboden, aan te grijpen, en verder gaan dan die vorm van niet-bindende coördinatie. De overdracht van bevoegdheden naar de deelgebieden, die bekrachtigd is door de zesde staatshervorming, biedt aldus nieuwe mogelijkheden, die afgetast moeten worden. Aangezien die bestuursniveaus bevoegd zijn geworden voor de tewerkstelling, kunnen ze die gelegenheid te baat nemen om convergerende doelstellingen te onderschrijven en de concurrentie tussen actoren te overstijgen.

Bibliografie

- ABMA, T.A., STAKE, R.E., 2001. Stake's responsive evaluation: Core ideas and evolution. In: *New Directions for Evaluation*. 2001. Volume nr. 92, pp. 7-22.
- ALBARELLO, L., 2011. *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles: De Boeck, Collection Méthodes en sciences humaines.
- BISA, SPIRAL. CIPRIANO, S., FALLON, C., FASTRÉ, P., HALIN, J., 2015. Evaluatie van de transversale acties van de Brusselse *New Deal*. In: *Cahiers van het BISA*, Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA). Maart 2015, nr. 4.
- BISA, *Cel New Deal*. CIPRIANO, S., GANGJI, A., GRIPPA, I. 2012. Het dossier: Brusselse *New Deal*. In: *Conjunctuurbarometer van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*, Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse, April 2012. Nr. 23, pp. 30-44.
- BISA. MICHIELS, P.F., 2014. Arbeidsmarkt en inkomens van de huishoudens in Brussel: welke evolutie op middellange termijn? In: *Focus van het BISA*, Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA). Februari 2014. Nr. 2.
- BLAISE, P., SÄGESESSER, C., 1999. Le Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale. In: *Courrier hebdomadaire du CRISP*. 1999. Volume 1999/1, n° 1626-1627, pp. 1-83.
- BRUSSELSE HOOFDSTEDELIJKE REGERING, ECONOMISCHE EN SOCIALE RAAD VOOR HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST, 2011. *Pact voor een Duurzame Stedelijke Groei*. 21 april 2011.
- CLAISSE, F., JORIS, G., 2013. Le projet SCoPE, la construction de l'action publique en univers incertain : l'Open Process Workshop comme technique participative. In: BRUNET, S., CLAISSE, F., FALLON, C. (dir.), *La participation à l'épreuve*. Bruxelles: Peter Lang, Méthodes participatives appliquées/Applied participatory Methods, Volume 3, pp. 73-84.
- FALLON, C., ITALIANO, P., HALIN, J., ZEIMERS, G., 2014. *Évaluation des actions transversales du New Deal bruxellois. Rapport final d'évaluation*. Liège. Spiral-ULg.
- FRANSSSEN, A., CARLIER, D., BENCHEKROUN, A., 2014. BSI Synthesenota. Doorstroming van de jongeren van het onderwijs naar de arbeidsmarkt in Brussel: bestuurlijke uitdagingen. In: *Brussels Studies*. 27 januari 2014. Nummer 73.
- GENARD, J.-L., 2009. Bepiegelingen over het bestuur van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In: DEJEMEPPE, P., MOUCHART, C., PIERSOTTE, C., RAYNAUD, F., VAN DE PUTTE, D., *Brussel [over] 20 jaar*. Brussel: Agentschap voor Territoriale Ontwikkeling (ATO), Cahier van het ATO, nr. 7, pp.163-183.
- HERTTING, N., VEDUNG, E., 2012. Purposes and criteria in network governance evaluation: How far does standard evaluation vocabulary takes us? In: *Evaluation*. Januari 2012. Volume 18, nr. 1, pp. 27-46.
- KREUTER, M. W., LEZIN, N. A., YOUNG, L. A., 2000. Evaluating Community-Based Collaborative Mechanisms: Implications for Practitioners. In: *Health Promotion Practice*. Januari 2000. Volume 1, nr. 1, pp. 49-63.
- LASKER, R. D., WEISS, E. S., MILLER, R., 2001. Partnership synergy : a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. In: *Millbank quarterly*. Juni 2001. Volume 79, nr. 2, pp. 179-205.
- NASSAUX, J. P., 2012. Les aspects bruxellois de la réforme de l'État du 11 octobre 2011. In: *Courrier hebdomadaire du CRISP*. 2012. Nr. 2129-2130, pp. 5-61.
- NASSAUX, J.P., 2011. Le nouveau mouvement bruxellois. In: *Courrier hebdomadaire du CRISP*. 2011. Nr. 20103-2104, pp. 5-88.
- PERRY-SMITH, J. E., SHALLEY, C. E., 2003. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. In: *The Academy of Management Review*. Januari 2003. Volume 28, nr. 1, pp. 89-106.

- SENHADJI, K., 2014. *De arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Situatie 2013*. Brussel. Brussels Observatorium voor de Werkgelegenheid, Actiris.
- SIMOULIN, V., 2003. La gouvernance et l'action publique : le succès d'une forme simmélienne. In: *Droit et société*. 2003. Volume 2003/2, nr. 54, pp. 307-326.
- SORENSEN, E., TORGING, J., 2011. Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. In: *Administration & Society*. November 2011. Volume 43, nr. 8, pp. 842-868.
- SORENSEN, E., TORGING, J., 2013. Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration. Leadership and Public Governance. In: *Conference Social Frontier*. London. 15 november 2013.
- THYS, S., 2009. Werkgelegenheid en werkloosheid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: feiten en uitdagingen. In: DEJEMEPPE, P., MOUCHART, C., PIERSOTTE, C., RAYNAUD, F., VAN DE PUTTE, D., *Brussel [over] 20 jaar*. Brussel : Agentschap voor Territoriale Ontwikkeling (ATO), Cahier van het ATO, nr. 7, pp. 297-321.
- VANDERMOTTEN, C., LECLERCQ, E., CASSIERS, T., WAYENS, B., 2009. Staten-Generaal van Brussel. De Brusselse economie. In: *Brussels Studies*. 26 januari 2009. Synthesenota nr. 7.
- WEISS, E. S., ANDERSON, R. M., LASKER, R. D., 2002. Making the most of collaboration : exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. In: *Health Education & Behavior*. December 2002. Volume 29, nr. 6, pp. 683-698.

Bijlage: Voorbeeld van de empirische aanpak aan de hand van een casestudy

De gegevens die werden verzameld aan de hand van documenten en individuele gesprekken, werden geanalyseerd volgens de dimensies in het theoretische rooster voor de studie van een partnerschap, dat in figuur 3 wordt voorgesteld. Die empirische aanpak wordt hieronder toegelicht aan de hand van een case.

Benaming van de actie: Verbeteren van de *matching* tussen het jobaanbod en de vraag naar de werk in de beroepsreferentiecentra (BRC's).

Doelstelling van de actie: De actie strekt ertoe de doorstroming van informatie over de werkaanbiedingen die in de BRC's bijeengebracht worden, en de screening van de vaardigheden van de werkzoekenden te verbeteren. Ze strekt er eveneens toe de coördinatie tussen de BRC's te verbeteren.

Betrokken actoren: De *New Deal* heeft Actiris en het kabinet van de Brusselse minister van Tewerkstelling gezamenlijk belast met het uitvoeren van de actie, wat eveneens de medewerking van de BRC's vereist. Deze laatste zijn vzw's en zijn opgericht in het kader van de partnerschappen tussen de tewerkstellings- en beroepsopleidingsactoren en de beroepsfederaties waarvan de leden opgeleide arbeidskrachten nodig hebben. De BRC's worden gefinancierd in een vijftigvijfverhouding met overheids- en privégeld. Hun raden van bestuur worden voorgezeten door de sociale partners van de betrokken bedrijfstak en bestaan onder meer uit vertegenwoordigers van Actiris, *Bruxelles-Formation*, de VDAB-RDB en het kabinet van de Brusselse minister van Tewerkstelling.

Beschrijving van de context en historisch overzicht van de actie: Het eerste BRC is opgericht in 2003 en de meeste BRC's waren al opgericht voor de *New Deal*, aangezien het kaderakkoord tot oprichting van de BRC's, dat tot de oprichting van zes BRC's in het Gewest heeft geleid, van 6 juli 2006 dateert. Elk BRC is gewijd aan een bedrijfstak (horeca, bouw, informatie- en communicatietechnologie, transport en logistiek, metallurgie en technologische industrie, openbaar ambt en stadsberoepen). De BRC's hebben een groot aantal opdrachten:

- de plaatsing en tewerkstelling van werkzoekenden bevorderen, via onder meer een betere onderlinge afstemming van het opleidingsaanbod en de behoeften van de bedrijven;
- de werking van de openbare tewerkstellings-, opleidings- en onderwijsactoren verbeteren door hun gemeenschappelijke instrumenten voor spitsopleidingen

te verstrekken en ervoor te zorgen dat die instrumenten ter beschikking van de scholen en opleidingsoperatoren worden gesteld;

- de nodige technisch-pedagogische knowhow ontwikkelen om de opleidingen aan te passen aan de evoluties van de economie.

De nieuwe *matchingprocedure* die werd ingevoerd in het kader van de *New Deal*, versterkt het partnerschap tussen Actiris en de BRC's via een gecoördineerde organisatie van de selectie van de werkzoekenden en van de screening van hun vaardigheden en opleidingsbehoeften in het licht van de werkaanbiedingen. De BRC's stellen een deel van hun evaluatoren ter beschikking van Actiris en verduidelijken de gevraagde kwalificaties. Actiris heeft personeelsleden naar de BRC's gedetacheerd om de samenwerking uit te breiden en hen te helpen bij het screenen van de vaardigheden. Voorts komt de structuur van de interne organisatie van Actiris overeen met de bedrijfstakken waaraan de BRC's zijn gewijd.

Dimensies van het partnerschap

Eigenschappen van de partners

Middelen: de *New Deal* heeft een betere *matching* door de BRC's bevordert met de aanwerving van een voltijdsequivalent (VTE) in elk BRC. Een VTE-coördinator tussen de BRC's werkt bij Actiris en zit in de raad van bestuur van elk BRC.

Heterogeniteit: De partners zijn zeer heterogeen, aangezien elk BRC een plaats is waar publieke en particuliere partners bijeenkomen. Die heterogeniteit leidt niet tot problemen: *“het BRC zit op kruissnelheid, omdat de ondernemers het spel meegespeeld hebben, dat is de magie van het BRC: de werkgevers hebben deelgenomen aan het publiekprivaat partnerschap”*. De BRC's zijn zeer verschillend, want ze zijn opgericht voor bepaalde bedrijfstakken. Sommige bedrijfstakken (bijvoorbeeld de bouwsector) moedigen de werkgevers meer aan om te investeren in research en opleiding. De BRC's worden door de coördinator aangemoedigd om hun goede praktijken uit te wisselen.

Betrokkenheid: De partners van het BRC lijken vrij goed betrokken, maar de mate van betrokkenheid lijkt te variëren volgens de ondersteuning van de betrokken bedrijfstak en de financiële en personele middelen die het BRC kan vrijmaken.

“We hebben echt te maken met iets zeer constructiefs, dat goed functioneert, waar de BRC's een zeer positieve rol spelen. Volgens mij was dat vroeger niet het geval. De samenwerking lijkt goed te verlopen en zal waarschijnlijk veel

vruchten afwerpen”; *“Ik heb een zeer goed gevoel over het werk dat met alle medewerkers is geleverd. Omdat de doelstelling zeer duidelijk was, wist men waar men naartoe wilde, men kende de doelstelling van de BRC’s, omdat er succesmodellen waren en dus een richting die men kon volgen”*.

Betrekkingen tussen de partners

Respect en vertrouwen: De betrekkingen tussen de partners lijken goed te verlopen en het vertrouwen is gegroeid na de *New Deal*. De BRC’s hebben goede praktijken uitgewisseld: *“[De BRC voor de economische sector] heeft de andere BRC’s ontmoet [...] en dat gebeurt ook tijdens specifieke contacten. Vanmorgen was er bijvoorbeeld een dienstvergadering, een [openbare] onderneming zal chauffeurs met rijbewijs C in dienst nemen, die natuurlijk niet door de wervingsadviseur van [het BRC Stadsberoepen] de afdeling openbare instellingen zullen worden aangeworven [...], maar er zal een beroep worden gedaan op het BRC Transport & Logistiek, dat over de juiste instrumenten beschikt.”*. De goede samenwerking tussen de partners, zowel vóór de opleidingen (informatie, oriëntatie) als erna (aanbieding van kwaliteitsvolle betrekkingen, zoeken naar werk en professionele inschakeling) heeft een positieve invloed op de doeltreffendheid van de maatregel. Tussen de bedrijven en het personeel van de BRC’s ontstaat een persoonlijke relatie.

Machtsverschillen, belangenconflict: De partners zijn zeer verschillend, maar in geen enkel gesprek zijn er coördinatieproblemen naar voren gekomen.

Eigenschappen van de partnerschappen

Interne leiding: Dit aspect werd verbeterd door de *New Deal* dankzij de aanwerving van de coördinatrice van de BRC’s, die voor de *matching* zorgt, samen met de gedetacheerde personeelsleden van Actiris naar elk BRC. De coördinatrice beschikt over een zekere autonomie en zorgt voor de sturing.

Doeltreffendheid: De betrokken actoren lijken tevreden over de uitvoering, maar wel in verschillende mate volgens de BRC’s. Het blijkt echter dat [de instrumenten die in het kader van de *New Deal* ontwikkeld zijn voor de *matching*] *niet optimaal beantwoorden aan de realiteit te velde*” en dat er niet genoeg technische middelen zijn om de vaardigheden van een groter aantal werkzoekenden te testen. De *New Deal* lijkt geen rekening te hebben gehouden met de middelen van de organisatie en met de operationele realiteit om dat probleem efficiënt op te lossen. *“Die vaardigheidstests gaan het [logistieke] vermogen van onze instellingen ietwat te boven”*.

Governance: Het beheer van de BRC’s wordt gevolgd door de coördinatrice van de BRC’s. Daartoe neemt ze zitting in de raden van bestuur van de BRC’s.

Ze werkt dagelijks samen met de BRC’s. De transversaliteit van de coördinatie wordt versterkt door het feit dat slechts één persoon belast is met de betrekkingen met de BRC’s.

“Kosten/baten” van de samenwerking: De samenwerking voor de *matching* is noodzakelijk en komt de actoren ten goede. De BRC’s doen een beroep op Actiris, die er de werkzoekenden oriënteert, wat het mogelijk maakt om het aanbod aan geschoolde arbeidskrachten in die sleutelsectoren beter te leren kennen. Van zijn kant steunt Actiris ten dele op de BRC’s om de werkzoekenden op te leiden, de technische of professionele vaardigheden te screenen, de competenties te valideren en hen in te schakelen op de arbeidsmarkt.

Vertegenwoordiging van de begunstigen: De personen die werken in een BRC en in de betrokken diensten van Actiris staan dicht bij de praktijk en hun doelgroep. Er zijn twee begunstigen van deze actie: de werkgevers en de werkzoekenden.

Externe leiding: Naast de financiële steun van de *New Deal* wordt een dynamische coördinatie tot stand gebracht via de benoeming van personen die binnen het kabinet van de Brusselse minister van Tewerkstelling en bij Actiris aangesteld worden voor het uitvoeren van de actie. Die personen hebben zitting in de raden van bestuur van de BRC’s. De betrokken actoren beschouwen de actie als een voortzetting van de projecten van Actiris. Ze beschouwen de actie dus niet als een exclusieve actie in het kader van de *New Deal*, die begeleid zou moeten worden door stuurcomités die speciaal voor het Pact worden samengesteld: *“[Het idee] bestond er veeleer in het interne werk te valoriseren en dat “New Deal” te noemen en geen werkgroep op te richten in marge van het reeds geleverde werk. [...] Volgens mij is Actiris ook bereid om de samenwerking met de sector uit te diepen”*.

Financiële steun

Brussels Studies wordt gepubliceerd met de steun van:



Innoviris, het Brussels Instituut voor Onderzoek en Innovatie



Universitaire Stichting

Deze studie werd uitgevoerd met de steun van:



In 2014 werd de Brusselse *New Deal* geëvalueerd door het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA) in samenwerking met het onderzoekscentrum SPIRAL (en de steun van P. Italiano van het CLEO) van de *Université de Liège*, overeenkomstig de wetgeving op de overheidsopdrachten. De evaluatie spitste zich toe op de acties van de transversale verbintenissen in het kader van de *New Deal*, die de totstandkoming van partnerschappen vereisen tussen diverse actoren die zich bezighouden met tewerkstelling in ruime zin op het Brussels grondgebied. De gedetailleerde conclusies van de evaluatie worden bekendgemaakt in Cahier nr. 4 van het BISA “Evaluatie van de transversale acties van de Brusselse *New Deal*”, dat beschikbaar is op <http://www.bisa.irisnet.be>.

Om deze tekst te citeren

CIPRIANO, Sabine, FALLON, Catherine, FASTRE, Perrine, HALIN, Jordan, 2015. Evaluatie van de transversale acties van de *New Deal*: operationele partnerschappen voor de tewerkstelling van de Brusselaars?, In: *Brussels Studies*, Nummer 85, 30 maart 2015, www.brusselsstudies.be

Links

Andere versies van deze tekst zijn beschikbaar

ePub FR: <http://tinyurl.com/BRUS85FRE PUB>

ePub NL: <http://tinyurl.com/BRUS85NLE PUB>

ePub EN: <http://tinyurl.com/BRUS85ENEPUB>

pdf FR: <http://tinyurl.com/BRUS85FRPDF>

pdf NL: <http://tinyurl.com/BRUS85NLPDF>

pdf EN: <http://tinyurl.com/BRUS85ENPDF>

De video's die verschenen zijn in *Brussels Studies* zijn te bezichtigen op het Vimeo kanaal van *Brussels Studies* op de volgende link: <http://vimeo.com/channels/BruS>