



Actieplan

VDAB als regisseur

juli 2021

1. Inleiding

Op vraag van het Vlaams Parlement voerde het Rekenhof een brede audit uit naar het tenderbeleid van VDAB. Deze audit concludeert dat het tenderbeleid van VDAB nood heeft aan een helder strategisch beslissingskader inzake uitbestedingen, en een beter informatiebeheer dat ook consistent wordt toegepast.

VDAB beschouwt elke audit als een kans om de werking te verbeteren.

Voortbouwende op de conclusies en aanbevelingen uit het rapport van het Rekenhof wil VDAB via een slagkrachtige en resultaatgerichte programmatische aanpak aantoonbare vooruitgang boeken met lopende en voorziene acties, alsook bijkomende acties opzetten. Het geheel aan acties is gericht op een vijftal kritieke succesfactoren voor het toekomstige uitbestedingsbeleid:

- 1) een gevalideerd en stabiel strategisch *kader* dat invulling geeft aan de regierollen die de Vlaamse Regering aan VDAB heeft toebedeeld;
- 2) een geconsolideerde aanpak voor het *plannen* van uitbestedingen op middellange termijn, gebaseerd op arbeidsmarktprognoses en evaluaties van het bestaande aanbod;
- 3) het beheersbaar houden van het *operationaliseren* van het uitbestedingsbeleid, door middel van het standaardiseren van inkoopprocessen, het vernieuwen van informatie- en beheerssystemen en het doorvoeren van gerichte keuzes inzake “make or buy”;
- 4) een geïntegreerd data- en informatiebeheer dat toelaat het uitbestedingsbeleid *op te volgen* aan de hand van eenduidige inzichten met betrekking tot de relaties tussen klanten, dienstverleningsvormen, uitvoerders, middelen en resultaten;
- 5) het *verzekeren* van een klantgerichte en juridisch sluitende samenwerking met partnerorganisaties op alle niveaus, waarin correcte procedures, heldere verantwoordelijkheden en inhoudelijke kwaliteitsborging centraal staan.

Deze initiatieven sluiten goed aan bij de aanbevelingen die het Rekenhof maakt in zijn onderzoeksrapport. Het management van VDAB gaat deze uitdaging met volle vertrouwen aan en wil de komende jaren significante stappen vooruit zetten.

2. Structuur van het Actieplan

De structuur van dit actieplan is opgebouwd volgens de bouwblokken van de **pdca-cyclus** (plan do act check).

Een eerste noodzakelijke stap is een **strategische kader**. Dit kader moet richting geven aan de (meerjaren-) **planning**, de nodige mensen en middelen, de samenwerkingen, ... alvorens tot de feitelijke uitvoering over te kunnen gaan. Die **uitvoering** slaat op de organisatie van de dienstverlening, zowel door VDAB als door partners. We verwachten dat die dienstverlening kwalitatief is, effectief en gestoeld op een correct juridisch kader. Een goede regisseur **evalueert** ook de efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening en **stuurt bij** waar nodig. Maar daarvoor zijn **data**, monitorings- en evaluatieonderzoeken en onderliggende systemen nodig om die lessen te kunnen trekken.



Het actieplan volgt de structuur van deze bouwblokken en deels ook de fasering. In 2023 volgt een tussentijdse evaluatie en indien nodig bijsturing. De ambitie eind 2023 is:

- Het VIBE **Operating model** up and running
- De eerste cyclus van de **proactieve regieplanning** afgerond
- Een transparant **capaciteitsmodel** voorhanden, gekoppeld aan een volume gedreven financiering (“**accordeon financiering**”)
- Het integraal **kwaliteitsmodel** in uitvoering
- De **effectiviteit** van belangrijkste dienstverlening in onderzoek
- Het nieuwe **partnermanagementsysteem** operationeel
- Alle **samenwerkingsverbanden** in **regularisering** en gestroomlijnd
- Meerjarenplanning programma **data regie** opgemaakt en in uitvoering

Hieronder gaan we dieper in op de bouwblokken van het actieplan, de reeds opgestarte acties en de toekomstige acties.

3. Inhoud van het Actieplan

3.1 Strategisch kader voor de regievoering gedragen door RVB en beleid

Dit kader moet VDAB in staat stellen om:

- Huidige en nieuwe opdrachten te toetsen aan de kerntaken VDAB (Afbakening kerntaken);
- De principes vast te leggen die bepalen wat de bandbreedte is van de dienstverlening waar bepaalde klanten(groepen) recht op hebben (Dienstverleningsmatrix) ;
- Af te bakenen welke opdrachten VDAB als actor zal opnemen en voor welke opdrachten er beroep gedaan wordt op de samenwerking met partners. (Make or buy kader).
- De principes vast te leggen voor de samenwerking met institutionele partners ;
- De invulling van de verschillende regierollen (Activering, Loopbaan en Data) te verhelderen in verdiepingsdecreten;

Actie	Omschrijving	In de lead	Start	Oplevering
Make or buy kader	RVB bepaalt de principes voor afbakening van de taken die VDAB zelf zal uitvoeren en die waarvoor een beroep op partners zal gedaan worden.	Strategie	Q1 2021	Q2 2021
Samenwerking met institutionele partners	RVB bepaalt het samenwerkingskader voor institutionele partners (lokale besturen, Riziv, sectorfondsen, vakbonden/ui, werkgeversorganisaties)	Strategie	Q1 2021	Q4 2021
Verdiepings-decreten	De opdrachten als data, loopbaan – en activeringsregisseur worden verder uitgeklaard en decretaal verankerd.	Strategie	Q1 2021	2022-2023

Reeds genomen stappen:

- VIBE managementplan 1.0 (december 2019)
- VIBE managementplan 2.0 (juli 2020)

- Conceptnota en Kaderdecreet regierollen (juli 2020)
- Nota afwegingskader (november 2020)
- Interacties in technische werkgroep (2021)
- Eerste verdiepingsdecreet (2021)
- RVB bepaalt op basis van de decretale opdracht VDAB en de beleidskeuzes, de kerntaken van VDAB (princiële goedkeuring RVB juni 2021, met periodieke evaluatie)
- RVB bepaalt, binnen de beschikbare middelen, de bandbreedte aan dienstverlening voor klantengroepen (princiële goedkeuring op RVB van juni 2021, met periodieke evaluatie)

Deze acties komen tegemoet aan aanbevelingen 1, 3 en 5 van het Rekenhof.

3.2 Een **geconsolideerde aanpak voor het plannen van uitbestedingen** op middellange termijn, gebaseerd op arbeidsmarktprognoses, proactieve budgetramingen en evaluaties van het bestaande aanbod.

Deze programmatische aanpak moet VDAB en zijn (mogelijke) partners toelaten projecten beter voor te bereiden en de inzet van personeel, financiële en andere middelen efficiënt te plannen.

Het start bij een forecast van Y+1 waarbij de verwachte volumes en beleidslijnen in kaart worden gebracht. Daarmee gaan de sectorale clusters aan de slag om dit te vertalen naar sectorale ondernemingsplannen (VSOP), gekoppeld aan de nodige mensen en middelen, make or buy keuzes.

Via het proces van beheerscontrole wordt het management individueel geresponsabiliseerd op het maken van een planning in lijn met de strategie. Een business controller ondersteunt de vertaalslag naar de begroting en ook de koppeling met het personeelsplan wordt gemaakt.

Op die manier zal ook de inzet van personeelsmiddelen, zowel kwantitatief als op het vlak van expertise voor alle activiteiten beter verantwoord kunnen worden. Bijlage 3 toont in een schema hoe de verschillende cycli op elkaar afgestemd worden.

Actie	Omschrijving	In de lead	Start	Oplevering
Beheerscontrole	Installatie van een organisatiebreed en gestructureerd proces van plannen, budgetteren, opvolgen en bijsturen van prestaties in de organisatie. VDAB-bijdrage tot de realisatie van een prestatiebegroting.	Financiën	2019	Q2 2023
Meerjarenplanning VSOP – PSOP	Vlaamse sectorale ondernemingsplannen geven op basis van een	Directeur Dienstverlening	2021	2022

	forecast volumes, de strategieën, de make/buy keuzes en impact op mensen en middelen aan. Idem op provinciaal niveau.	g + provinciale directeurs		
Planningsmethodiek	Ontwikkeling en uitrol van een organisatiebrede planningsmethodiek, afgestemd op de cyclus van de beheerscontrole. Vanuit de planning wordt de koppeling gemaakt naar inzet van mensen en middelen.	O&O	Q2 2021	Q4 2021
Personeelsplan – jaarlijkse update	Jaarlijkse update van de personeelsplannen van alle afdelingen, afgestemd op de cyclus van de beheerscontrole.	HR	2021	ctu proces
Capaciteitsmodel	Het model is operationeel en kan aangeven hoeveel capaciteit nodig is tov de vastgestelde volumes en afgesproken SLA's.	Strategie	2020	Q1 2022
Operationalisering activity based costing model 2.0	Actualisatie van ABC-model met aandacht voor vereenvoudiging, versleuteling van indirecte kosten en een meer flexibel rapporteringskader. Dit model laat toe kostprijzen te berekenen per actie. Ook opslitsing regie/actor-activiteiten wordt voorzien. Implementatie QPR Cost Control & visualisatietool	Financiën	2021	Q1 2022 2022
VDAB piloot in opvolger Orafin	Implementatie door departement Financiën en Begroting van een nieuw ERP-systeem voor de ganse	Financiën	2022	af te stemmen met F&B

	Vlaamse Overheid. VDAB zal als piloot fungeren.			
--	---	--	--	--

Reeds genomen stappen:

- Uitwerking aanpak beheerscontrole en planningsmethodiek, uitrol eerste piloten in 2020
- Capaciteitsmodel voor bemiddelaars dat toelaat de benodigde capaciteit voor persoonlijke dienstverlening bij VDAB te bepalen ivf volumes en dienstverlening SLA's
- Installatie VSOP en PSOP-cyclus
- Optimalisatie en verfijning activity based costing model : analyse
- Jaarlijkse update personeelsplan

Deze acties komen tegemoet aan aanbevelingen 6, 8, 9, 10 en 13 van het Rekenhof.

3.3 Een kwalitatieve en juridisch correcte uitvoering

De manier waarop dienstverlening georganiseerd wordt moet juridisch sluitend zijn. Correcte procedures, heldere verantwoordelijkheden en een stabiel besluitvormingsproces staan hierbij centraal.

Ten alle tijde dient De VDAB een volledig overzicht te hebben van alle projecten, zowel die in eigen beheer als die van partners. Zo kan er nagegaan worden of er zich geen ongewenste overlappingsen of tekorten in de dienstverlening voordoen.

Een geïntegreerd kwaliteitsmodel moet toelaten zowel op macro- als microniveau de kwaliteit van de transversale én provinciale dienstverlening op te volgen en bij te sturen waar nodig.

Actie	Omschrijving	In de lead	Start	Oplevering
Vernieuwing van het subsidiekader en identificatie van te hervormen subsidies	Vernieuwing van het beslissingskader waarbinnen subsidies op een uniforme en juridisch correcte manier kunnen worden vormgegeven, en screening van de lopende subsidies ten aanzien van dit vernieuwde kader.	Alg dir AMB	Q2 2021	Q3 2021
Actualisering beslissingsmodel en RAPID rond samenwerking	Voor elke stap in het proces om tot dienstverlening , al dan niet in samenwerking met partners, te komen worden de rollen en verantwoordelijkheden scherp	Alg dir AMB	Q1 2021	Q4 2021

	gesteld. Dit geldt zowel voor transversale (=centrale) als provinciale dienstverlening. Het 4 ogen principes wordt geborgd door een escalatiemechanisme bij voorstel tot afwijking van juridisch advies.			
Implementatie van de nieuwe kwaliteitswerking	De rollen en verantwoordelijkheden worden scherp gezet voor de ondersteuning, opvolging en borging van kwaliteit (in eigen beheer en bij partners) evenals de nodige capaciteit. Dat zal zich vertalen naar het PEP	Alg dir AMB	Q1 2021	Q4 2021
Jaarlijkse opvolgingscontrole door interne audit	Jaarlijkse steekproefgerichte opvolgingscontrole door interne audit op de juridisch correcte toepassing van de financieringsvormen en projectopvolging, in de provincies en centraal	gedelegeerd bestuurder	Q1 2022	jaarlijks
Update compliancy management	Screenen van bestaande en nemen van extra benodigde beheersmaatregelen om ervoor te zorgen dat de organisatie werkt in overeenstemming met wet- en regelgeving	gedelegeerd bestuurder	Q3 2021	Q4 2021
Centraal kader voor provinciale projectopvolging	Monitoringskader voor opvolging en kwaliteitscoaching van provinciale projecten	Manager Samenwerking	Q1 2021	Q4 2021

Reeds genomen stappen:

- Uitwerken van een kader voor delegatie van bevoegdheden ikv het uitbestedingsbeleid
- Uitdoof of heronderhandeling van een aantal niet conforme overeenkomsten (Bv. SAB, Meca, Horeca Forma)

- Kijrtlijnen van het kwaliteitsbeleid zijn vastgelegd, incl. kwaliteitsdoelen, uitgangspunten voor kwaliteitszorg, kwaliteitsopvolging en kwaliteitsborging
- Kwaliteitssysteem = EFQM, incl. systematisch assessment en labeling (cf. lopende “groot” K2-assessment in 2021)
- de kwaliteitsdoelen worden meegenomen in de bestekken en hier wordt op beoordeeld
- voor de partners werd een nieuw coachingsinstrument uitgewerkt, waarbij er meer aandacht gaat naar de coaching van partners
- Alle centrale projecten worden gemeten aan de hand van brongegevens welke auditproof zijn. Er is steeds een koppeling met opvolging en uitvoering zodat er een automatische uitbetaling en kwaliteitsvolle opvolging verzekerd kan worden
- Opmaak van modelbestekken voor competentieversterking, oriënterende vooropleidingen, sectoraal assessment en NT2
- Alle nieuwe tenders werken met resultaatfinanciering waarbij we aangeven wat we willen maar niet hoe we dit willen. We laten de methodiek los
- Herwerken van de gunningscriteria en de beoordelingswijze op basis van de vastgelegde 7 kwaliteitscriteria's van VDAB
- De kwalimon werd herwerkt naar een kwalicoaching waarbij er meer aandacht is voor de coaching van de partners. Voor het uitwerken van dit instrument zijn we vertrokken van de 7 kwaliteitsdoelen van VDAB
- Uitwerken van een logboek voor het opvolgen van de projecten

Deze acties komen tegemoet aan aanbevelingen 2, 4, 16,17 van het Rekenhof.

3.4 Het evalueren van de doelmatigheid

De dienstverlening mag dan als juridisch correct georganiseerd worden en kwalitatief uitgevoerd worden. Het is evenzeer van belang stil te staan bij de effectiviteit en de efficiëntie ervan.

Monitoring, evaluatie- en effectiviteitsstudies moeten helpen evalueren of en zo ja waar er bijgestuurd moet worden.

Actie	Omschrijving	In de lead	Start	Oplevering
Geïntegreerde aanbevelingenset	Eén geïntegreerd en opvolgbaar overzicht van aanbevelingen op basis van vaststellingen over verschillende evaluatie processen heen (risicobeheer, klachtenmanagement, audit, ...)	Strategie	2021	Q3 2021 - 2022
Project Domeinanalyse	Verruimen en stroomlijnen van de cijfermatige input (volumes, resultaten, mensen en	Strategie	2021	2022

	middelen, predicties per subcluster, etc.) voor de sectorale ondernemingsplannen			
Evaluatie verschillende financieringsmechanismen	Nieuw onderzoek naar de capaciteitsvereisten voor verschillende financieringsmechanismen in het licht van efficiëntie-overwegingen	Strategie	2021	2022
Onderzoekskalender van de evaluatiecel meer gericht op effectiviteit, zowel van eigen dienstverlening als van dienstverlening door partners	Nieuw onderzoek naar effectiviteit van bemiddeling en begeleiding, al dan niet via onderzoekscentra (zie bijlage 2 - onderzoekskalender 2021-2022)	Strategie	2021	2023

Reeds genomen stappen:

- Inrichting evaluatie- en onderzoeksplan in afdeling strategie
- Onderzoeksresultaten omgezet naar wijzigingen in processen:
 - resultaten onderzoek TIBB-trajecten (kwaliteit versus resultaten) - regels rond het afsluiten van acties door partners werden aangescherpt
 - evaluatie digitale dienstverlening & evaluatie allochtone inactieve vrouwen werden gebruikt bij het vormgeven van het nieuwe beleid (digitale contactstrategie & instroom niet-beroepsactieven)
 - ...
- In eigen onderzoek meer aandacht voor praktische doorvertaling van onderzoeksresultaten
- Extern onderzoek (VIONA e.a.)
- Benchlearning op Europees niveau

Deze acties komen tegemoet aan aanbevelingen 7, 18, 20 van het Rekenhof.

3.5 Een geïntegreerd data- en informatiebeheer

Dit data en informatiebeheer moet toelaten het aanbestedingsbeleid op te volgen aan de hand van eenduidige inzichten met betrekking tot de relaties tussen klanten, dienstverleningsvormen, uitvoerders, middelen en resultaten.

Hiertoe moet het partnerplatform verder ontwikkeld worden tot een performant instrument voor de opvolging en het beheer van de samenwerkingen met partners. Dit is een omvangrijk project dat over meerdere jaren gefaseerd zal uitgerold worden.

Actie	Omschrijving	In de lead	Start	Oplevering
Partnerplatform (Bijlage 4)	Definitie scope en IT architectuur van het toekomstige partnerplatform	Directeur Ontwikkeling van de dienstverlening	2021	2022
Partnerplatform	Vernieuwing partnerplatform en projectbeheer, met een dashboard van de projectopvolger	Directeur ODVL -	2022	2024
Meerjarenplanning Dataregie (bijlage 5)	Uitvoering vernieuwingsprogramma dataregie, incl. data mbt partnerwerking, projectbeheer, ... zodat er nadien na implementatie van het partnerplatform correcter en gemakkelijker kan gerapporteerd worden.	CIO	2021	2024
Documentmanagement	Onderzoek naar bredere toepassing van het document management platform	Programma mgr Performante overheidsorganisatie	2021	Q4 2022
Meerjarenplanning PMO	Voor de komende jaren op hoofdlijnen bepalen in welke periode op welke ambitie(s) de focus gelegd wordt met betrekking tot het vernieuwen van de dienstverlening en de organisatie, getoetst aan de beschikbare middelen en capaciteit voor vernieuwing.	Strategie	2021	2021

Reeds genomen stappen:

- Uitbreiding van de module partner-info met Europese partnerschappen
- Uitbouw van extranet voor partners voor informatie-uitwisseling met partners
- Opstart vernieuwingsprogramma Dataregie binnen de Program Management Office (PMO)
- Uitwerking bedrijfsinformatiemodel (BIM)
- Implementatie document management platform (DAS) binnen ESF context

Deze acties komen tegemoet aan aanbevelingen 14, 15, 19 van het Rekenhof.

4. Globale tijdslijn voor het actieplan



Bijlage 2: aanbevelingen geformuleerd in het auditrapport van het Rekenhof.

De VDAB moet de organisatie van de samenwerking met derden professionaliseren met het oog op rechtmatig en doelmatig handelen.

1. De VDAB moet een behoorlijk onderbouwd en transparant uitbestedingsbeleid uitwerken dat steunt op een duidelijke, weloverwogen en onderbouwde afbakening van de taken die hij zelf zal uitvoeren en die waarvoor hij een beroep kan of zal doen op derden.
2. De VDAB moet alle fasen en stappen in het beslissingsproces tot al dan niet uitbesteden behoorlijk onderbouwen en documenteren, en duidelijk bepalen wie welke bevoegdheid heeft.
3. De VDAB dient een strategisch beslissingskader te ontwikkelen voor de keuze van de toe te passen samenwerkingsvormen in het geval dat hij met derden samenwerkt.
4. De VDAB en alle betrokken partners moeten voor alle samenwerkingsvormen de wettelijke en reglementaire bepalingen respecteren, evenals de substantieve kenmerken. De VDAB moet erop toezien dat alle betrokken partners deze verplichtingen naleven.
5. De VDAB moet de lopende samenwerkingen met en via de sectorfondsen in kaart brengen, nagaan of zij en hun operationalisering beantwoorden aan de wettelijke en reglementaire bepalingen en de substantieve kenmerken en ze remediëren waar nodig.
6. De programmatorische aanpak moet de VDAB en zijn (mogelijke) partners toelaten projecten beter voor te bereiden en de inzet van personeel, financiële en andere middelen efficiënt te plannen.
7. Het gebruik van de verschillende financieringsmechanismen moet geëvalueerd worden in functie van de na te streven efficiëntie en effectiviteit.
8. Het personeelsplan van de VDAB moet steunen op de beleidskeuzes. Vanuit een personeelsplan vertrekken voor de beleidsbepaling houdt risico's in voor een efficiënte en effectieve beleidsuitvoering. De VDAB moet de inzet van personeelsmiddelen, zowel kwantitatief als op het vlak van expertise voor alle activiteiten onder zijn beheer op een objectieve wijze onderzoeken en verantwoorden.
9. De VDAB en de partners moeten onderzoeken hoe zij het risico van de steeds wisselende personeelsbehoeften voor dienstverlening in een alsmaar wisselende arbeidsmarkt het beste kunnen beheersen.
10. Een prestatiebegroting moet de vereiste financiële middelen bepalen in functie van de kerntaken en het uitbestedingsbeleid. Daartoe moet activity based costing geïmplementeerd worden dat directe en indirecte kosten toewijst aan activiteiten en projecten.
11. De VDAB moet een geïntegreerd kwaliteitssysteem uitwerken, dat de kwaliteit van projecten in eigen beheer en via partners opvolgt. Hij dient de kwaliteit van projecten op te volgen met gemeenschappelijke indicatoren, die alle stappen in het project en alle resultaten omvatten.

12. De VDAB moet het partnerplatform verder ontwikkelen tot een performant instrument voor de opvolging en het beheer van de samenwerkingen met partners.
13. De VDAB moet een registratiesysteem uitwerken dat, ongeacht de projecten en activiteiten, zelf of door partners uitgevoerd in welke vorm dan ook, toelaat de zuinigheid, efficiëntie en effectiviteit van de activiteiten op te volgen en te koppelen aan financiële, personeels- en tewerkstellingsresultaten. Een dergelijk registratiesysteem zou de VDAB in staat stellen gedegen verantwoording af te leggen over de besteding van overheidsgelden.
14. Een centrale dienst van de VDAB moet de correctheid, volledigheid, consistentie en uniformiteit van de terminologie en de registratie bewaken, opvolgen en bijsturen, alsook de afstemming van de diverse data(beheer)systemen. Zo kan de VDAB zijn werking en die van de partners opvolgen en bijsturen, en de taak van dataregisseur die hem is toevertrouwd, uitvoeren.
15. Een duidelijk bepaald en geïmplementeerd dossierbeheer moet leiden tot volledige, uniforme en eenvoudig consulteerbare dossiers, die moeten voldoen aan de reglementaire verplichtingen inzake archivering.
16. De VDAB moet afdwingen dat zijn provinciale directies zich inpassen in zijn (uit te werken) beleid en zijn registratie- en opvolgingssystemen.
17. Elk project moet zijn doelstellingen en doelgroep duidelijk bepalen, opdat klanten meer gericht toegeleid worden naar een aangepaste dienstverlening. De VDAB moet een volledig overzicht hebben van alle projecten, zowel die in eigen beheer als die langs partners, opdat hij kan nagaan of zich geen ongewenste overlappingen of tekorten in de dienstverlening voordoen.
18. De VDAB moet verbeterplannen op grond van evaluaties en audits effectief uitvoeren en de resultaten van die uitvoering objectief evalueren en bijsturen.
19. De VDAB moet projectmanagement hanteren voor het beheer en de aansturing van zijn vele verbeterprojecten. Hij moet die projecten inhoudelijk en volgtijdelijk op elkaar afstemmen en de gelijktijdige projecten tot een beheersbaar aantal beperken.
20. De VDAB moet de performantie van sommige activiteiten, zoals de MMPP-activiteit, grondig onderzoeken en bijkomende verklaringen zoeken voor de verschillen in performantie tussen, onder meer, TWE en TWE OCMW, GTB en GOB, opleiding en werkplekleren. Verklaringen kunnen eventueel gevonden worden in de manier waarop de VDAB klanten screent en doorverwijst, de intensiteit en aard van de begeleiding en de lesmethoden bij opleiding. Bij langdurige trajecten moet de VDAB onderzoeken welke onderdelen ervan effectief bijdragen tot de competenties en de werkzaamheid van de klanten. Hij moet het aanbod aanpassen om de tijd waarbinnen een klant werkzaam kan worden, zo billijk mogelijk te houden. De VDAB moet ook transmissie en vrijstellingen meer inzetten als instrumenten in het traject naar werk. Daarbij moet de VDAB erover waken dat de kansen op uitstroom naar werk van 55-plussers, kortgeschoolden, personen met een arbeidshandicap en personen met een migratieachtergrond verhogen.

Bijlage 2: evaluatie- en onderzoekskalender 2021-2022

1. Lopende en geplande projecten van team planning in 2021 en 2022

Tabel 1. Gantt chart voor reeds lopende of geplande projecten in 2021 (per kwartaal) en in 2022

Project	Q1	Q2	Q3	Q4	2022
Evaluatie van TIBB4 (J/H)					
Effectiviteit sollicitatie-opdrachten (J)					
Stroom- en profielanalyse van (langdurige) werkzoekenden (G)					
Evaluatie begeleiding langdurige werkzoekenden (Y/N)					
Evaluatie outreach en activering van herintreders (H/N)					
Meta-analyse van data uit drie studies (Y/N)					
Vouchers bemiddeling* (Y)					
Nudging in startcommunicatie* (Y)					
Arbeidsmarktonderzoek* (H)					
Typologie werkzoekenden* (Y)					
Exploratie mogelijkheden panelonderzoek (H/Y) *					
Onderzoek financieel welbevinden (Y) *					
Ondersteuning aan VDAB-collega's via CX-cel (H/Y/N) *					

*Overwegend ondersteunende rol vanuit de evaluatiecel

* Contactpersonen: Y=Yanne Bogaerts, J=Joost Bollens, G=Geert Degraeve, H= Heidi Knipprath, N=Nathalie Schuerman

2. Toelichting lopende en geplande projecten door team Planning

2.1 Effectiviteit sollicitatie-opdrachten

Dit is een uitloper van de interne audit m.b.t. sollicitatie-opdrachten en een replicatie van een onderzoek dat vroeger ook werd uitgevoerd over de effectiviteit van sollicitatie-opdrachten. Het huidige onderzoek naar de opdracht wordt dus met gegevens van een recentere periode aangevuld (uitvoering gedurende 2021).

2.2 Stroom- en profielanalyse van werkzoekenden en langdurige werklozen en evaluatie van de begeleiding langdurige werkzoekenden

In de eerste plaats is het de bedoeling om de verschillende stromen (in en uit de werkloosheid, tussen de servicelijn en sectorale werking, doorheen de acties) van werkzoekenden binnen onze processen kwantitatief in kaart te brengen en te combineren met hun profielkenmerken uit onze databanken. Daarnaast kijken we ook naar de stromen van langdurige werkzoekenden die reeds voor de start van de nieuwe contactstrategie (langdurig) werkzoekend waren. Nadien kan dit uitgebreid worden met een kwalitatief luik (i.e. interviews met (langdurige) werkzoekenden) waarin interessante bevindingen van de kwantitatieve fase verder uitgediept worden. Met het kwalitatieve luik trachten we een antwoord te zoeken op de volgende vragen:

- Hoe komt het dat klanten blijven hangen?
- Welk pad hebben ze afgelegd (VDAB/partners/draaideur?)
- Hoe wordt deze groep van (langdurig) werklozen gekenmerkt?
- Wat werkt voor deze groep (langdurig) werklozen?

2.3 Evaluatie TIBB

Onderzoek naar de effectiviteit van TIBB in vergelijking met andere maatregelen (begeleiding binnen VDAB zelf, oriëntatie en opleiding). Er werd voorlopig besloten de provinciale tenders niet mee te nemen in een statistische analyse vanwege een te klein aantal cases. Naast een statistische analyse wordt de haalbaarheid van een evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de methodologie van de partners onderzocht op basis van o.a. desk research. Er zal ook rekening gehouden worden met de resultaten van het evaluatieonderzoek van het Rekenhof naar het tenderbeleid van VDAB.

2.4 Outreach en activering van herintreders

Een evaluatieonderzoek naar wat werkt en wat niet werkt om herintreders te bereiken en te activeren. De focus zal liggen op huisvrouwen en -mannen, al dan niet met een migratie-achtergrond. Het onderzoek loopt parallel met het evaluatieonderzoek van DWSE naar het ESF project Outreach en Activering (zie ook hieronder).

2.5 Meta-analyse naar zoekgedrag, duurzame tewerkstelling en andere profielkenmerken

Drie onderzoeksprojecten die we ondersteunen hebben enkele raakvlakken, bv. m.b.t. zoekgedrag. Het gaat om: nudging in startcommunicatie, arbeidsmarktonderzoek en typologie werkzoekenden (zie ook 2.7-2.9). We gaan na of we een meta-analyse kunnen doen aan de hand van deze raakvlakken - welke bijkomende conclusies kunnen we trekken wanneer we deze onderzoeken met elkaar vergelijken? En daarnaast exploreren we of het relevant is om de data te koppelen met DIMONA-gegevens en onderzoeken we analysemogelijkheden m.b.t. duurzame tewerkstelling.

2.6 Vouchers bemiddeling

We ondersteunen vanuit de zijlijn de Universiteit Hasselt die een effectiviteitsonderzoek zal verrichten naar het pilootproject werken met vouchers bij bemiddeling in de provincie Antwerpen. In het voorjaar van 2022 zal vanuit de evaluatiecel ook de onderzoeksvraag

opgenomen worden in welke mate bemiddelaars het ondersteuningsniveau van de voucher-gebruiker correct kunnen inschatten.

2.7 Nudging in startcommunicatie

In de periode februari - juli 2021 loopt een experiment in samenwerking met de Universiteit Utrecht waarbij nieuw ingeschreven werkzoekenden van categorie 00 (tot 55 jaar) en 02 ingedeeld worden in drie groepen met een licht verschillende startcommunicatie. De verschillen liggen in het gebruik van nudging-technieken. Er wordt op basis van een bevraging en de gegevens over het gebruik van Mijn Loopbaan nagegaan in welke mate nudging leidt tot een hoger gebruik van Mijn Loopbaan.

2.8 Arbeidsmarktonderzoek

In 2021 zal een online bevraging afgenomen worden bij mensen die zich hebben ingeschreven in de periode juli 2020 - januari 2021 (categorie 00, 02, 03 en 18). Er wordt gepeild naar zoekgedrag, bereidheid tot geografische mobiliteit en jobmobiliteit, en de impact van nudging (i.e. informatievoorziening over de mogelijkheid om ook uit te kijken naar andere jobs, bv. knelpuntberoepen).

2.9 Typologie werkzoekenden

Een masterproefonderzoek onder leiding van prof. Hans De Witte (KU Leuven) naar de samenhang tussen de duur van werkloosheid, duurzame tewerkstelling en psychologisch profiel ten tijde van werkloosheid. Er wordt ook een vergelijking gemaakt m.b.t. de voorspellende waarde van het psychologisch profiel voor het vinden van werk met de bestaande profilingscore van VDAB.

Naast deze lopende projecten exploreren we de relevantie van een panel van werkzoekenden en andere burgers (in samenwerking met UGent) en werkgevers (in samenwerking met DWSE) en bieden we ondersteuning aan VDAB-collega's bij hun (actiegericht) onderzoek die al dan niet via de CX-cel (Customer Experience) binnenkomen. Deze ondersteuningsvragen zijn niet opgenomen in de kalender.

3. Interessante onderzoekspistes voor 2022 en later

3.1 Duurzame tewerkstelling

Onderzoek naar invulling en meting van duurzame tewerkstelling en duurzame loopbanen op een kwalitatieve manier (in combinatie met de kwantitatieve invulling van een tewerkstelling van meer dan 12 maanden).

3.2 Overige thema's

De thema's leertijd en gemeenschapsdienst werden op vraag van het DC verkend. Momenteel zijn deze projecten nog in een ontwikkelingsfase en blijkt het te vroeg te zijn om ze op te nemen in de huidige kalender. Ze kunnen eventueel opgenomen worden in de onderzoekskalender na 2021.

4. Lopende onderzoeken door andere instellingen, relevant voor VDAB

4.1 Arbeidsongeschiktheid

Aanvankelijk zou een onderzoek naar drempels en hefbomen voor reïntegratie van langdurige arbeidsongeschikten in de loop van 2020-2021 uitgevoerd worden. In de loop van het traject werd duidelijk dat reeds veel onderzoek heeft plaatsgevonden of nog plaatsvindt. Het eigen onderzoek naar arbeidsongeschikten werd voorlopig on hold gezet. We ronden momenteel een synthese van de literatuur rond drempels en hefbomen af. Lopende of recent afgeronde projecten rond arbeidsongeschikt:

- Evaluatie raamakkoord RIZIV-VDAB door HIVA (KU Leuven, kwalitatief luik afgerond)
- Reïntegratie van langdurig zieken (via uitzendwerk) door IDEA consult (afgerond)
- De latente arbeidsmarkt en arbeidsmarktgehechtheid door KU Leuven (C2-project t.m. 2023)
- De rol van motivatie in het reïntegratieproces van arbeidsongeschikten (afgerond) en de impact van motivational counseling door arbeidsgeneesheren en adviserende artsen (C3-project KU Leuven, t.m. 2024)
- Onderzoek naar succesfactoren van reïntegratie volgens het Vlaams actieplan reïntegratie (langdurig) zieken - uit te besteden onderzoek door VDAB, wordt momenteel door Lynn Germeys in gesprek met kabinet, RIZIV en partners bekeken.
- Zij-instroomproject van VDAB voor o.a. arbeidsongeschikten (samenwerkingsmodellen met partners)
- Steunpunt Werk bereidt momenteel in samenwerking met VDAB (Wim Herremans) een data-aanvraag voor om arbeidspotentieel en mobiliteit nog beter in kaart te brengen van o.a. de inactieve arbeidsreserve

4.2 Outreach en activering

Een onderzoek naar de impact van het ESF-project 490 door DWSE waarbij gekeken wordt naar de impact op empowerment en de tewerkstelling van inactieve arbeidsreserves. Het onderzoek loopt tot 2022 (voor empowerment) en tot 2024 (voor de impactanalyse na data-aanvraag bij KSZ op tewerkstelling).

4.3 Vlaamse Brede Hervorming

Binnen het kader van de Vlaamse Brede Hervorming zal in 2021 door Deloitte en IDEA Consult een onderzoek gedaan worden naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de verhoogde staatstoelage en IBO.

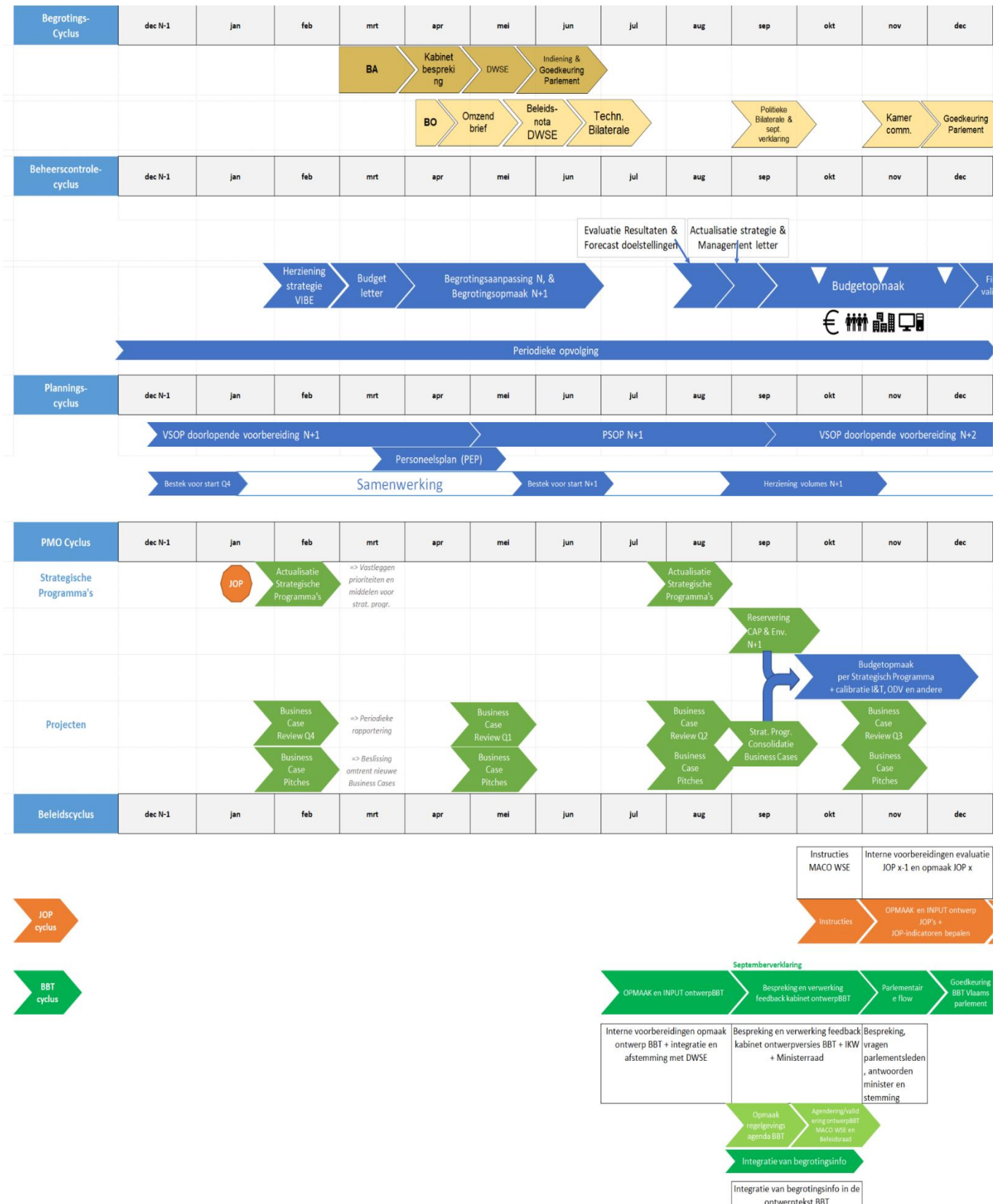
4.4 Overige

Momenteel is het Rekenhof bezig met een evaluatieonderzoek naar het tenderbeleid van VDAB (relevant voor ons eigen onderzoek naar TIBB4).

Tot slot, we volgen VIONA-opdrachten en andere onderzoeken op die relevant zijn voor VDAB via deelname aan stuurgroepen (ESF-projecten, VIONA-opdracht Duaal Leren, EDIS Tools voor etnische vraagstukken, IBO-onderzoek in het kader van VBH ...).

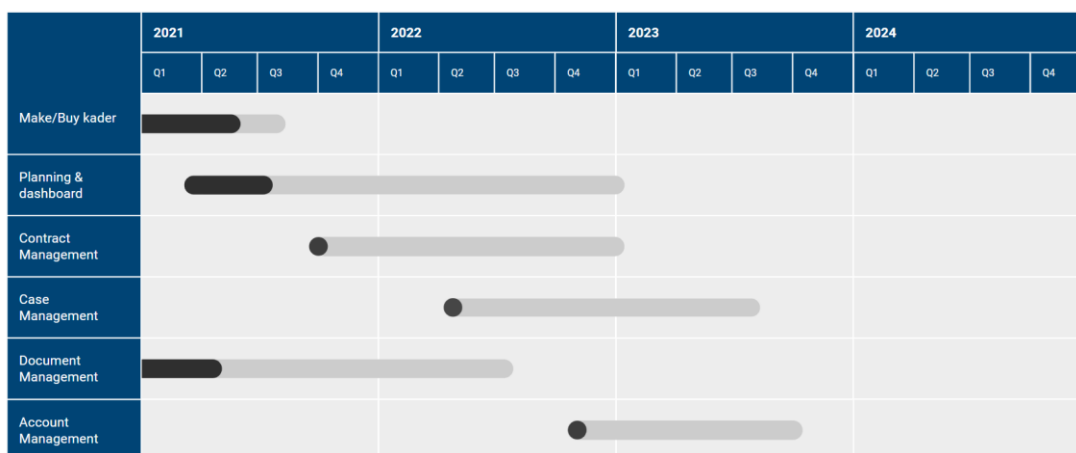
Bijlage 3 Schema van de verschillende beleidscycli

Dit schema toont hoe de verschillende cycli van begroting, beheerscontrole, planning en PMO op elkaar afgestemd zijn.



Bijlage 4 : Schema meerjarenplanning Partnermanagement

Meerjarenplanning TO BE Partner Management inrichting



3

VDAB

- Op basis van het make/buy kader kunnen de types overeenkomsten verder gestandaardiseerd worden.
- Het lopende traject rond planning en dashboarding wordt verder uitgewerkt en geïmplementeerd
- De processen rond contract management (lead to project/contract, contract to cash) worden verder uitgewerkt, gestandaardiseerd en in de TO BE platformen geconfigureerd
- Afgezien van eventuele quick wins inzake gezamenlijke mailboxen, wordt gezocht naar een ondersteuning voor dossierbeheer, die in 2022 wordt uitgerold, en mee kan ingezet worden voor de ondersteuning van de partner-contractprocessen.
- Om de audit-trails van contracten beter te kunnen verzekeren, wordt de huidige document management oplossing voor ESF-dossiers (DAS) uitgebreid naar de bredere projectwerking.
- Na consolidatie van alle contracten binnen het nieuwe partnerplatform, wordt gewerkt aan account management processen en volledig overzicht van alle partners

Bijlage 5 : Meerjarenplanning programma data regie

Het programma dataregie werd opgestart om de manier waarop VDAB data beheert, verwerft, verwerkt en deelt binnen haar ecosysteem structureel te professionaliseren.

Om voor de Vlaamse arbeidsmarkt de dataregie te kunnen voeren is het cruciaal dat VDAB bekend staat als een betrouwbare en professionele speler, die op een zorgvuldige en ethische manier met gegevens omgaat, VDAB wil ook op datavlak de 'trusted advisor' zijn. Een ethisch kader werd uitgewerkt in de voorbije jaren, en om de toepassing van ethische richtlijnen te bewaken, wordt in 2021 een 'ethical board' geïnstalleerd; een adviesorgaan dat onafhankelijk opereert.

Een performante data-architectuur uit te werken tot een VDAB-Data-Platform. Een platform dat future-proof is, schaalbaar en in de plaats komt van verouderde data-infrastructuur. Het maakt een toekomstbestendige werking en tooling voor de opslag, verwerking en uitwisseling van data mogelijk. Een dataplatform vraagt een heldere governance en duidelijke afsprakenkaders, die worden uitgewerkt ikv het programma.

In het najaar van 2021 en het voorjaar van 2022 wordt een flexibele onderbouw uitgewerkt die VDAB in staat stelt om in de toekomst Competent 2.0, de nieuwe competentiestandaard, op een gefaseerde manier te implementeren in de eigen toepassingen en permanent up-to-date te houden met evoluties op de arbeidsmarkt, iets wat met de huidige Competent 1.0 niet mogelijk is. Competent 2.0 wordt geadopteerd door onze partners en stakeholders als de standaard competentietaal voor oa matchings- en oriëntatietoepassingen. Om in de komende jaren stap voor stap alle belangrijke VDAB-toepassingen naar C2 te brengen wordt een meerjarige roadmap uitgewerkt in lijn met de PMO lange termijnplanning. Om op een slimme manier de C2 standaard te verbeteren wordt gebruik gemaakt van AI-algoritmen die het Competent team verbeteringen kunnen suggereren.

Naast het werken aan een betere onderbouw en heldere governance van onze dataregie is er ook vandaag reeds operationeel werk dat onder het programma beheerd wordt. Zo worden regelmatig nieuwe gegevensstromen opgezet met institutionele partners en wordt actie genomen om data intern beter te ontsluiten bvb ifv monitoringsrapporten. Gegevensstromen worden in kaart gebracht. Zowel interne als externe gegevensstromen (vanuit het ecosysteem) worden geoptimaliseerd. Bijna elke samenwerking kent vandaag een vorm van datadeling. Hoe VDAB zich hier in de toekomst wil op organiseren wordt in 2021 zowel functioneel (Digitaal partnermanagement) als technisch (API Centre of Excellence) uitgetekend.

