

Vlaams Parlement
Commissie Werk en Economie

Gedachtenwisseling
i.v.m. rapport Rekenhof
16/06/22



1

Actieplan
uitbestedingsbeleid



2

4 specifieke doelen



3



4

5 bouwstenen

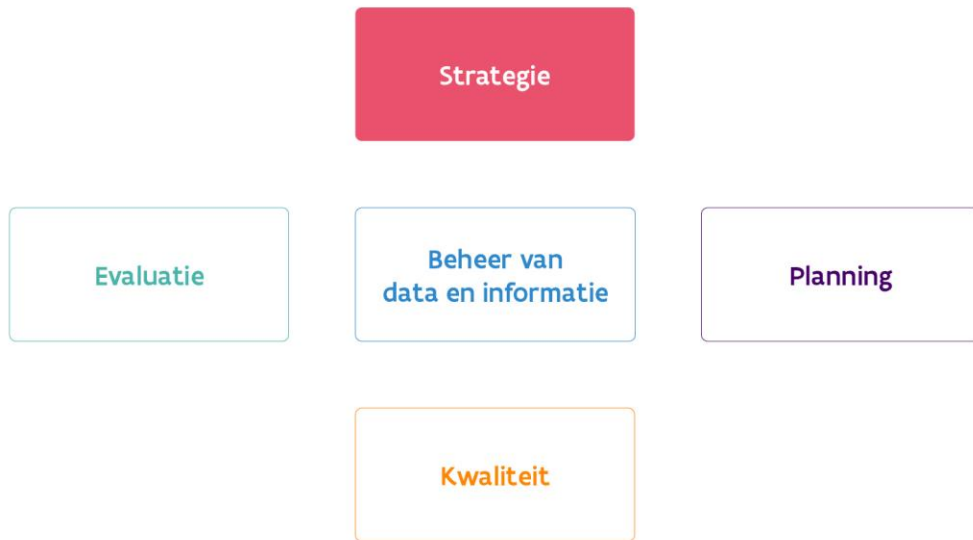


5



6





7

Strategie

Welke stappen werden in juli 2021 aangekondigd? + status.

-  Verdere verfijning van het Make, Buy & Ally kader
-  Samenwerkingskader met institutionele partners
-  Verdiepingsdecreten: graduele invulling van de regierollen data- loopbaan- en activeringsregisseur



8

Strategie

Kader make, buy, ally of strategisch kader VDAB als regisseur



Verdere verfijning van het Make, Buy & Ally kader

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 (**aanbeveling 1**).

VDAB dient een **strategisch beslissingskader te ontwikkelen** voor de keuze van de toe te passen samenwerkingsvormen in het geval dat hij met derden samenwerkt (**aanbeveling 3**).

→ Het opgeleverde **Make, Buy & Ally** kader (strategisch kader VDAB als regisseur) bevat duidelijke criteria en krachtlijnen om te bepalen wat VDAB zelf doet, waar VDAB partners aanstelt of waar VDAB en partners intensief samenwerken.



7 kernaspecten van de publieke opdracht van VDAB

- Transparantie op arbeidsmarkt
- Neutrale en onafhankelijke gids
- Mismatch tussen vraag en aanbod
- Bewaken van gelijke toegang
- Toereikend, laagdrempelig en gebiedsdekkend basisaanbod
- Rechten en plichten ikv werkloosheids-reglementering
- Borgen van kwaliteit daar waar VDAB rechtstreeks impact op heeft

VDAB zet in op strategische dienstverlening

BEMIDDELING

Operationeel model VDAB - 2024



Perspectief voor partners

BEMIDDELING

- Intensieve dienstverlening
- Gespecialiseerde dienstverlening
- Aanvullende capaciteit bij strategische dienstverlening VDAB

Afwegingskader bij verschuiving van VDAB naar partners

OPLEIDING



Korte opleidingen die een instap bieden in een sector



Competentieversterking die ondersteunend is aan onze kernbemiddelingstaken: inschatten, oriënteren, matchen (bouwbad, opleidingen op maat van een concrete vacature, werkplekleren, mobiele opleidingen...)

OPLEIDING



Intensieve opleidingen die toeleiden naar:

- Een knelpuntberoep
- Een vacature met aanwervingsengagement van een werkgever



Strategie

Kader
samenwerking
institutionele
partners



Samenwerkingskader met institutionele partners

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 (aanbeveling 5)**.

→ Dankzij dit samenwerkingskader is er een **helder strategisch kader** voor het overwegen van bilaterale samenwerkingen met strategische en institutionele partners.

→ Wettelijke bepalingen zitten vervat in andere projecten (subsidiekader en compliancy, zie verder).



11

Organisatiestrategie

VIBE
3 strategische doelstellingen



Samenwerkings-
strategie

Leidende principes

Handelingskader



Inrichting van de
samenwerking

Ontwikkeling van de
samenwerking

12

Strategie

Verdiepingsdecreten



Verdiepingsdecreten: graduele invulling van de regierollen data-loopbaan- en activeringsregisseur

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 (**aanbeveling 1**).

→ VDAB heeft een traject lopend om tegen **eind 2022** met een ontwerp van verdiepingsdecreet “**loopbaanregisseur**” naar de regering te stappen. Vervolgens zal het traject rond dataregisseur worden aangevat.

VDAB



13

Strategie

Evaluatie

Beheer van data en informatie

Planning

Kwaliteit



14

VDAB

Planning

Welke stappen werden in juli 2021 aangekondigd? + status.

-  Invoering van een nieuw activity based costing model
-   Uitbreiding van het capaciteitsmodel naar instructeurs en ondersteunende functies
-  Organisatiebrede uitrol van de beheerscontrole en planningsmethodiek
-  VDAB piloot in opvolger Orafin (Vlaams financieel beheerssysteem)

VDAB

15

Planning

Uitwerking ABC

-  Invoering van een nieuw activity based costing model

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 (**aanbeveling 10**).

→ Het nieuwe **kostprijsmodel werd uitgewerkt en gevalideerd**. VDAB maakt nu werk van de aankoop en implementatie van een tool om de hier aanwezige management-informatie vlotter te ontsluiten.

VDAB

16

Planning

Capaciteits- model



Uitbreiding van het capaciteitsmodel naar instructeurs en ondersteunende functies

De programmatorische 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 (**aanbeveling 6**).

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 (**aanbeveling 9**).

→ VDAB heeft het capaciteitsmodel voor de **bemiddelaars en projectopvolgers gerealiseerd** en zal hetzelfde doen voor de **instructeurs** en het **ondersteunend personeel** voor eind 2022.



17

Planning

Beheers- controle & plannings- methodiek



Organisatiebrede uitrol van de beheerscontrole en planningsmethodiek (1/2)

De programmatorische 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 (**aanbeveling 6**).

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 (**aanbeveling 9**).

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 (**aanbeveling 13**).

→ VDAB heeft al **heel wat gerealiseerd rond de beheerscontrole**, recent werd o.a. een verplichte business case ingevoerd bij PMO-projecten.



18

Planning

Beheers-
controle &
plannings-
methodiek



Organisatiebrede uitrol van de beheerscontrole en planningsmethodiek (2/2)

→ Via het systeem van **OGSM** (objectieven, doelstellingen, strategie en maatregelen) legt VDAB de basis voor een organisatiebrede planningsmethodiek, dat ook de verbinding maakt met de beheerscontrole.

VDAB



19

Strategie

Evaluatie

Beheer van
data en informatie

Planning

Kwaliteit



VDAB

20

Kwaliteit

Welke stappen werden in juli 2021 aangekondigd? + status.

- ✓ Scherpstellen van het subsidiekader + screening lopende subsidies
- ✓ Jaarlijkse opvolgcontrole door interne audit over de correcte toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten
- ⌚ Implementatie van het nieuwe kwaliteitsbeleid, met scherpstelling en toewijzing van de rollen en verantwoordelijkheden
- ⌚ Scherpstellen van het beslissingsmodel rond tendering (rollen en mandaten)
- ⌚ Update compliancy management: permanente check of alles wat we doen in overeenstemming is met de geldende regelgeving
- ⌚ Monitoringskader voor opvolging en kwaliteitscoaching van provinciale projecten



21

Kwaliteit

Subsidiekader

✓ Scherpstellen van het subsidiekader + screening lopende subsidies

VDAB en alle betrokken partners moeten voor alle samenwerkingsvormen **de wettelijke en reglementaire bepalingen respecteren**, evenals de substantieve kenmerken. VDAB moet erop toezien dat alle betrokken partners deze verplichtingen naleven (**aanbeveling 4**).

→ Subsidiekader geeft een antwoord op:

- Wanneer overheidsopdracht (OO)
- Wanneer subsidie
- Welke spelregels

→ Screening van de lopende projecten. Geheel overzicht is opgemaakt in 2021:

- 2613 unieke projecten met 652 partners
- 155 van de 2613 projecten subsidie waarvan 35 niet correct (1, 34%)
- 15 zijn rechtgezet
- 2022: alle subsidiecontracten in de juiste samenwerkingsvorm te realiseren.



22

Het kader wordt goedgekeurd en zal gehanteerd worden voor het screenen van de lopende subsidies. De raad van bestuur kan dit kader in de toekomst evalueren en bijsturen indien nodig.

Beslissing:

De raad van bestuur keurt de kadernota subsidies goed.

23

Kwaliteit

Controle IA
wetgeving OO



Jaarlijkse opvolgcontrole door interne audit over de correcte toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten

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 (aanbeveling 2)**.

VDAB moet **afdwingen dat zijn provinciale directies zich inpassen** in zijn (uit te werken) beleid en zijn registratie- en opvolgingssystemen (**aanbeveling 16**).

→ Interne Audit neemt dit systematisch mee in de jaarlijkse auditplanning.

24

Kwaliteit

RASCI
Kwaliteit &
beslissings-
model

Overzicht
dienstverlening



Implementatie van het nieuwe kwaliteitsbeleid, met scherpstelling en toewijzing van de rollen en verantwoordelijkheden



Scherpstellen van het beslissingsmodel rond tendering (rollen en mandaten)

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 (**aanbeveling 2**).

VDAB moet afdwingen dat zijn **provinciale directies zich inpassen** in zijn (uit te werken) beleid en zijn registratie- en opvolgingssystemen (**aanbeveling 16**).

Elk project moet zijn doelstellingen en doelgroep duidelijk bepalen, opdat klanten meer gericht toegeleid worden naar een aangepaste dienstverlening. 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 overlappings of tekorten in de dienstverlening voordoen (**aanbeveling 17**).

→ VDAB werkt aan een geïntegreerd programma (partnerbeheer) om een vernieuwd beslissingsmodel te realiseren, inclusief de provincies in 2022, dit gekoppeld aan de partner CRM en documentmanagementsysteem (voorzien 2022, 2023). Daarnaast wordt in 2022 een vernieuwde kwaliteitswerking gevalideerd met het oog op implementatie in 2023.

VDAB



25

Werkingsmodel met meersporenondersteuning voor kwalitatieve dienstverlening



26

Kwaliteit

Compliance management



Update compliancy management: permanente check of alles wat we doen in overeenstemming is met de geldende regelgeving

VDAB en alle betrokken partners moeten voor alle samenwerkingsvormen de **wettelijke en reglementaire bepalingen respecteren**, evenals de substantieve kenmerken. VDAB moet erop toezien dat alle betrokken partners deze verplichtingen naleven (**aanbeveling 4**).

→ VDAB heeft een kader klaar dat invulling geeft aan deze aanbeveling en ook werkt op een ruimere compliancy managementcultuur. Vanaf Q4 2022 volgt de implementatie als een continu proces.



27

Kwaliteit

Monitoring provinciale projecten



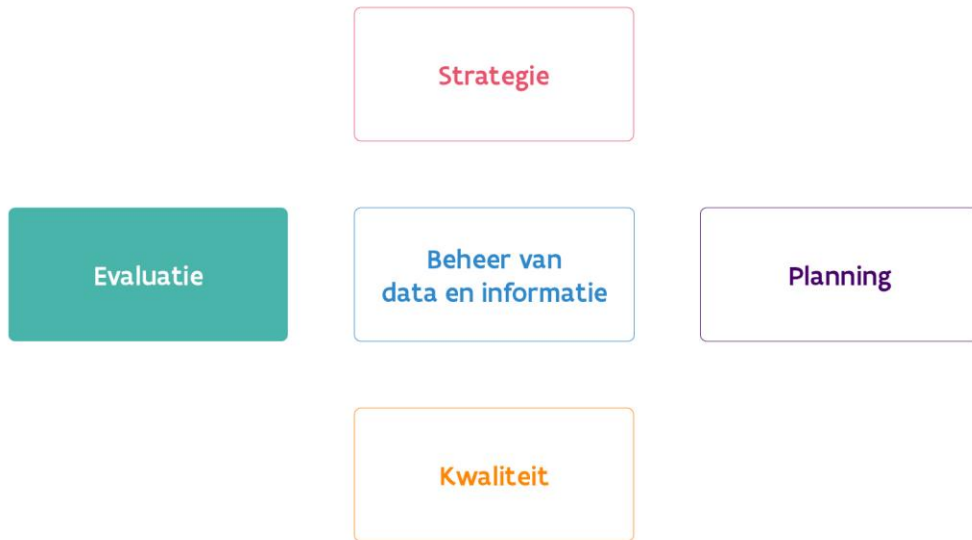
Monitoringskader voor opvolging en kwaliteitscoaching van provinciale projecten

VDAB moet **afdwingen dat zijn provinciale directies zich inpassen** in zijn (uit te werken) beleid en zijn registratie- en opvolgingssystemen (**aanbeveling 16**).

→ Dit zit mee geïntegreerd in het programma partnerbeheer.



28



29

Evaluatie

Welke stappen werden in juli 2021 aangekondigd? + status.



- ✓ Opmaak van een geïntegreerde aanbevelingenset voor het management
- ⌚ ✓ Evaluatie van de verschillende financieringsmechanismen
- ⌚ ✓ Opstellen van een onderzoekskalender voor effectiteitsonderzoek van de voornaamste activiteiten
- ⌚ Stroomlijnen en structureren van cijfermatige onderbouwing van de ondernemingsplannen



30

Evaluatie

Aanbevelingen- set



Opmaak van een geïntegreerde aanbevelingen-set voor het management

VDAB moet verbeterplannen op grond van **evaluaties en audits effectief uitvoeren** en de resultaten van die uitvoering objectief evalueren en bijsturen (**aanbeveling 18**).

→ De aanbevelingen-set zorgt ervoor dat er een **overzicht is van alle aanbevelingen** uit verschillende bronnen op basis waarvan een prioriteit wordt voorzien.



31

Evaluatie

Onderzoeks- kalender



Opstellen van een onderzoekskalender voor effectiteitsonderzoek van de voornaamste activiteiten

Evaluatie van de verschillende financieringsmechanismen

Het gebruik van de verschillende **financieringsmechanismen** moet **geëvalueerd** worden in functie van de na te streven **efficiëntie en effectiviteit** (**aanbeveling 7**).

VDAB moet de **performantie** van sommige activiteiten ... grondig **onderzoeken** en bijkomende **verklaringen** zoeken voor de verschillen in performantie ... (**aanbeveling 20**).

→ De onderzoekskalender 2022 werd **goedgekeurd** en wordt actueel correct uitgevoerd. Door o.a. de link te leggen met beheerscontrole brengt men **waar mogelijk effectiviteit en financieringsmechanismen in beeld**.



32

Evaluatie

Cijfermatig
onderbouwen
ondernemings-
plannen

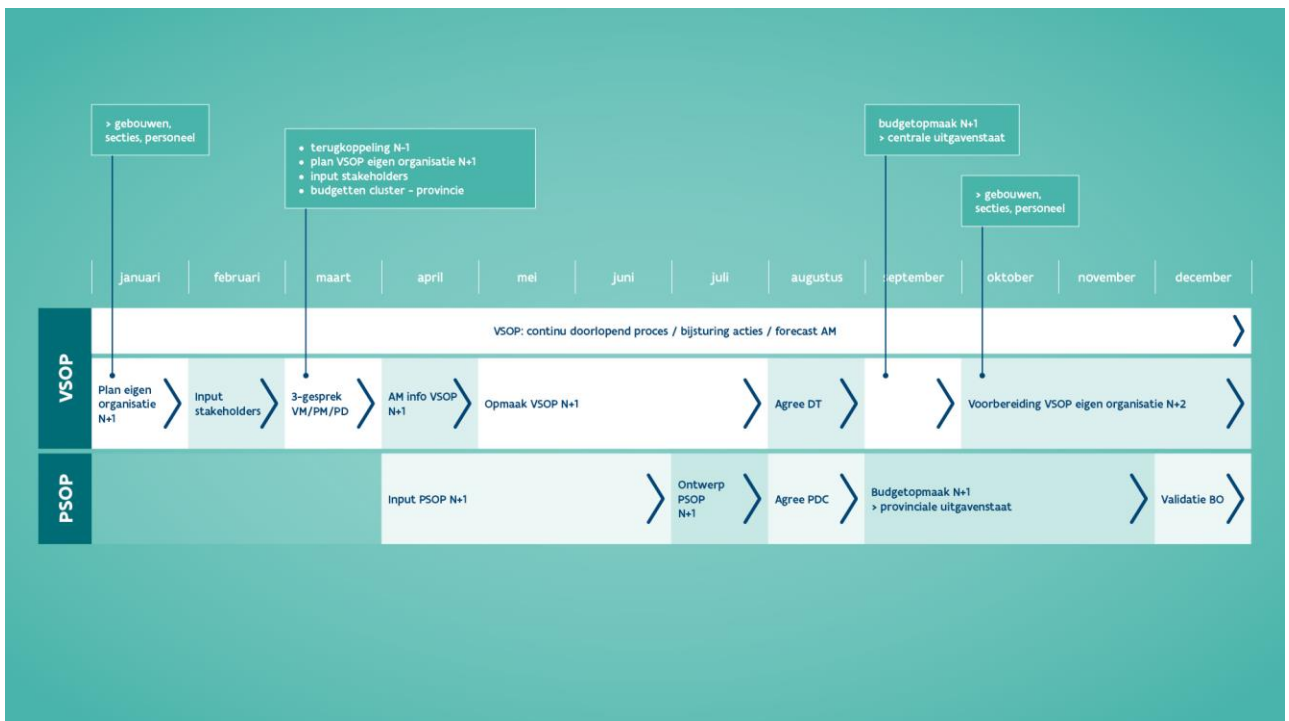


Stroomlijnen en structureren van cijfermatige onderbouwing van de ondernemingsplannen

→ Het project om dit te realiseren werd pas recent vormgegeven en goedgekeurd. Oplevering is voorzien in 2023.



33



34



35

Beheer van data en informatie

Welke stappen werden in juli 2021 aangekondigd? + status.

- 🕒 Invoering van een nieuw IT platform voor het beheer van de partnerwerking (CRM)
- 🕒 Document management platform (DMS) uitbreiden
- 🕒 Uitvoering van het vernieuwingsprogramma dataregie



36

Beheer van data en informatie

CRM & DMS



Invoering van een nieuw IT platform voor het beheer van de partnerwerking (CRM)



Document management platform (DMS) uitbreiden

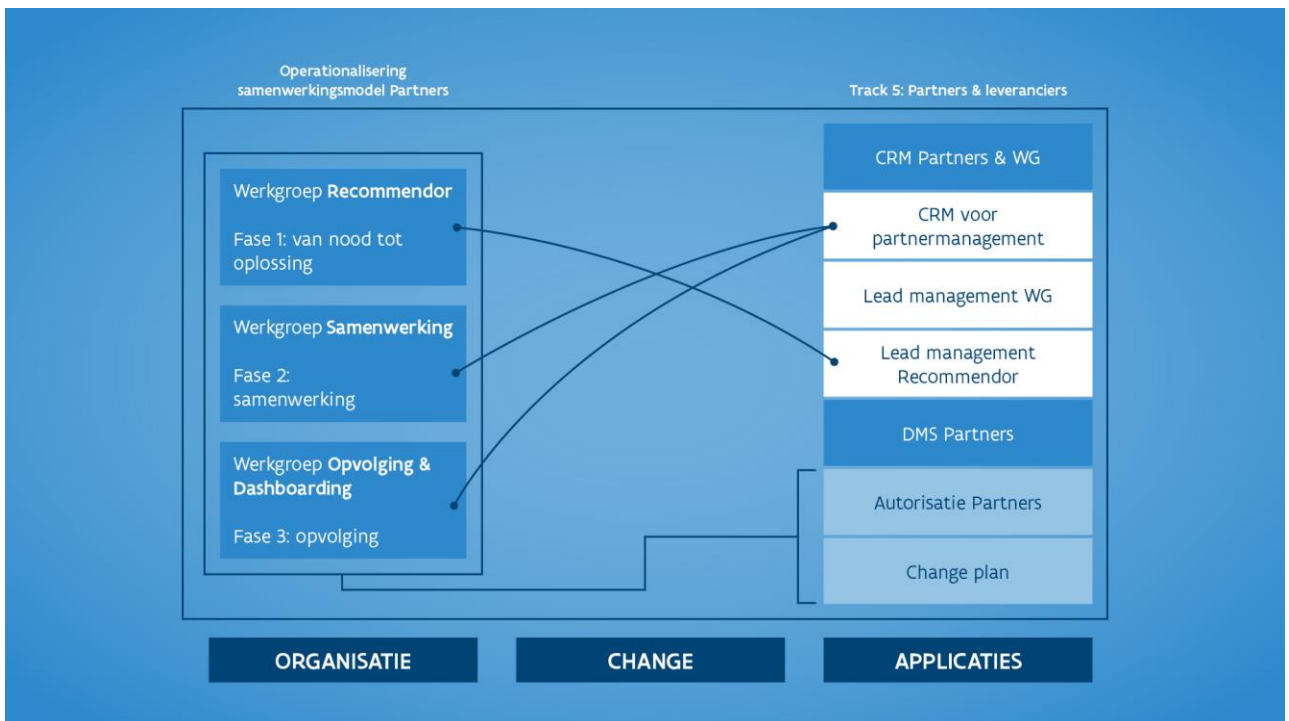
Een centrale dienst van VDAB moet de correctheid, volledigheid, consistentie en uniformiteit van de terminologie en de **registratie bewaken**, opvolgen en bijsturen, alsook de **afstemming van de diverse data(beheer)systemen**. Zo kan VDAB zijn werking en die van de partners opvolgen en bijsturen, en de taak van dataregisseur die hem is toevertrouwd, uitvoeren (**aanbeveling 14**).

Een **duidelijk bepaald en geïmplementeerd dossierbeheer** moet leiden tot volledige, uniforme en eenvoudig consulteerbare dossiers, die moeten voldoen aan de reglementaire verplichtingen inzake **archivering (aanbeveling 15)**.

→ Het eerder aangehaalde programma (partnerbeheer) rond RASCI, CRM & DMS voorziet de **implementatie van deze systemen** vanaf eind 2022 met een doorontwikkeling in 2023.



37



38

Beheer van data en informatie

Dataregie



Uitvoering van het vernieuwingsprogramma dataregie

Een centrale dienst van 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 VDAB zijn werking en die van de partners opvolgen en bijsturen, en de taak van dataregisseur die hem is toevertrouwd, uitvoeren (**aanbeveling 14**).

→ VDAB zette een meerjarenplanning dataregie op met 5 onderliggende sub-projecten. **Deze verlopen tot op heden geheel volgens planning.** Aangezien de laatste deelstappen gekoppeld zijn aan de CRM is de **finale horizon 2024**.

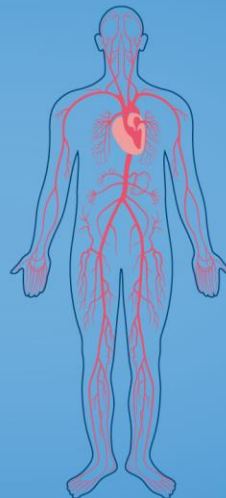


Het bloed van de organisatie

Focus op 3: mens sana in corpore sano

Data Operating Model > Thema's Data definition, Data Compliance en Data Governance
Iedereen heeft een uniform begrip van de data en we weten uit welke delen ons bloed bestaat en waar het doorstroomt. We zorgen er voor dat we zo gezond mogelijk worden (witte bloedcellen - compliance)

Compliance 2.0 > Thema's C2 Strategie en C2 Operationeel
Het bloed bestaat naast witte ook uit rode bloedcellen (C2). Zij zorgen ervoor dat onze applicaties genoeg gezond bloed hebben, zodanig dat we dit ook kunnen delen.



VDAB Data Architectuur > Thema's VDP + Dataflows/Intel

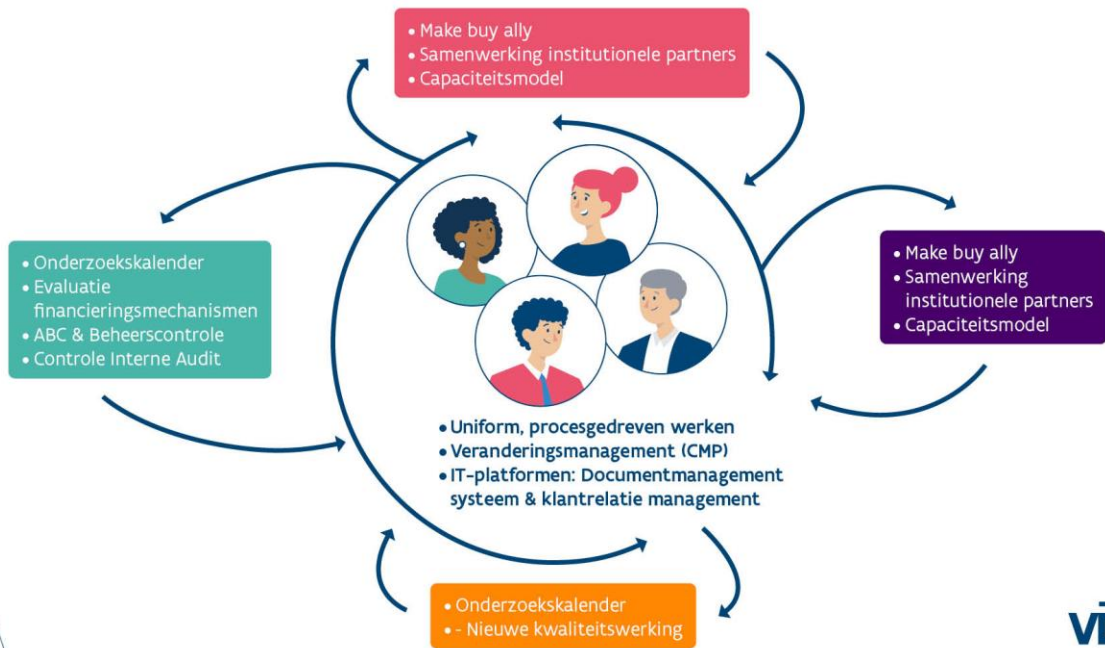
De nadruk ligt op het hart dat het bloed pompt. Het VDP zorgt voor een betere ontsluiting en beheer van onze data, terwijl onze dataflows als onze aderen fungeren in onze organisatie, die ervoor zorgen dat onze organen voldoende bloed krijgen.

Andere Enablers

- Ecosysteem werking: met wie en hoe delen we ons bloed?
- Interne afname: hoe kan het bloed de andere organen helpen?



41



42



43

Conclusie

Uitvoering actieplan zit op schema.

Permanente uitdaging om tussen alle andere prioriteiten genoeg capaciteit en managementaandacht te vrijwaren.

44

Vlaams Parlement
Commissie Werk en Economie

Gedachtenwisseling
i.v.m. rapport Rekenhof
16/06/22

