

DEPARTEMENT  
WERK &  
SOCIALE  
ECONOMIE

# ONDERNEMINGSPLAN 2018

Evaluatie 2017 en planning 2018



19.01.2018

Ondernemingsplan Departement WSE 2018

pagina 1 van 62

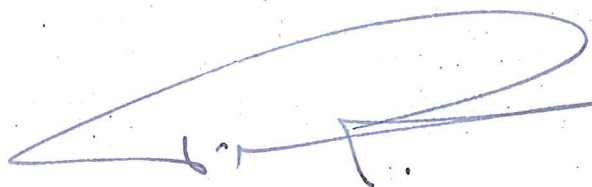


# ONDERNEMINGSPLAN 2018

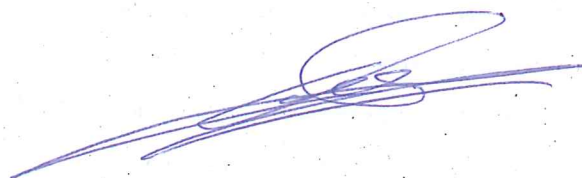
## DEPARTEMENT WERK EN SOCIALE ECONOMIE



**Dirk VANDERPOORTEN**  
Secretaris-generaal departement WSE



**Philippe MUYTERS**  
Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport



**Liesbeth HOMANS**  
Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en  
Armoedebestrijding



## Inhoud

1	Managementsamenvatting .....	8
1.1	Evaluatie werkjaar 2017 .....	8
1.2	Planning werkjaar 2018 .....	9
1.3	Regeringsafspraken en generieke bepalingen.....	9
2	Inleiding .....	11
3	Beleidsdoelstellingen.....	13
3.1	Strategische beleidsdoelstellingen .....	13
3.2	Strategische beleidsprojecten 2017 .....	14
3.2.1	Uitwerken van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid.....	14
3.2.2	Activerend arbeidsmarktbeleid: blik op de toekomst .....	15
3.2.3	Beleidscoördinatie snijvlakdossiers Onderwijs-Werk.....	16
3.2.4	Opleidingsincentives.....	17
3.2.5	Dienstencheques .....	18
3.2.6	Een mobiliserende strategie met focus op talent en het doorbreken van vooroordelen 18	
3.2.7	Hervorming streekbeleid .....	19
3.2.8	Implementatie maatwerkdecreet.....	20
3.2.9	Individueel maatwerk .....	21
3.2.10	Operationalisering van de strategische boordtabel toezicht en handhaving .....	21
3.2.11	Opmaak van een tweede Vlaams afsprakenkader voor ESF 2014-2020 .....	22
3.3	Strategische beleidsprojecten 2018 .....	22
3.3.1	Opvolgen en evalueren van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid .....	22
3.3.2	Activerend arbeidsmarktbeleid: blik op de toekomst .....	23
3.3.3	Nieuw-Vlaams economisch migratiebeleid.....	24
3.3.4	Arbidsmarktgericht en kwaliteitsvol leren en competenties valideren .....	25
3.3.5	Hervorming van de opleidingsincentives.....	26
3.3.6	Dienstencheques .....	27
3.3.7	Een mobiliserende strategie met focus op talenten .....	27
3.3.8	Europese Cohesie/ESIF-beleid post 2020 .....	28
3.3.9	Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt door middel van maatwerk activeren 29	
3.3.10	De harmonisering van het ondersteuningsaanbod sociale economie .....	30

////////////////////////////////////



3.3.11	Verdere stroomlijning van het MVO-instrumentarium.....	30
3.3.12	Een lange termijnbeleid voor de arbeidsmarkt .....	31
3.3.13	Positionering van Vlaamse Sociale Inspectie: onderbouwing van de nieuwe strategische boordtabel.....	32
3.4	Kernprocessen .....	32
3.4.1	Kernprocessen in kaart .....	32
3.4.2	Proces- en risicomanagement .....	39
4	Organisatie doelstellingen .....	41
4.1	Strategische organisatie doelstellingen.....	41
4.2	Strategische organisatie projecten 2017 .....	41
4.2.1	Strategische oefening: alle talenten aan de slag .....	42
4.2.2	Naar een data-gedreven departement.....	42
4.3	Strategische organisatie projecten 2018.....	43
4.3.1	Strategische geïntegreerde beleids- en organisatie monitoring .....	43
4.3.2	Strategisch datamanagement en databeheer .....	44
4.3.3	Verbindende en converserende communicatie .....	45
4.3.4	Organisatieontwikkeling : wendbaarheid in functie van strategisch intent en menselijk kapitaal	45
4.3.5	Digitaal portfoliomanagement .....	46
4.3.6	Proces- en risicobeheer inzake de organisatie processen.....	46
4.3.7	Organisatiebeheersing: Een ondersteunend instrumentarium stimuleert en garandeert de organisatiematuriteit.....	47
4.4	Ondersteunende en beheersprocessen .....	47
5	Doelstellingen opgelegd door overheidsafspraken.....	48
5.1	Aanbevelingen audit Vlaanderen .....	48
5.2	Uitvoering kerntakenplan .....	48
5.3	Opvolging personeelsbesparingen .....	49
6	Doelstellingen m.b.t. welzijn .....	50
7	Doelstellingen m.b.t. diversiteit en gelijke kansen.....	51
8	Financiën en personeel.....	52
8.1	Financiële rapportering .....	52
8.2	Personeelsplan.....	55
9	Bijlagen .....	57
9.1	Stand van zaken proces- en risicomanagement.....	57



## Afkortingenlijst

ABAD	Actieplan ter Bestrijding van Arbeidsgerelateerde Discriminatie op de arbeidsmarkt
AMIF	Asiel- en Migratiefonds
AWI	Aanwervingsincentive voor langdurig werklozen
BCP	Business Continuity Plan
BEV	Betaald Educatief Verlof
BNCTO	Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding
BTOM	Bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregelen
BVR	Besluit van de Vlaamse Regering
DAC	Derde Arbeidscircuit
DC	Dienstencheques
DGE	Directie-generaal Europese Zaken en Coördinatie
DIMONA	De DIMONA (Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte) is het elektronische bericht waarmee de werkgever iedere indiensttreding en uitdiensttreding van een werknemer aangeeft bij de RSZ
DSO	Duurzaam en sociaal ondernemerschap
DVZ	Dienst Vreemdelingenzaken
DWSE	Departement Werk en Sociale Economie
EC	Europese Commissie
EGF	Europees Globalisatie Fonds
EHBO	Eerste hulp bij ongevallen
EIKE-principes	Effectiviteit integriteit, kwaliteit en efficiëntie
ERSV	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband
ESF	Europees Sociaal Fonds
ESIF	Europese Structuur- en Investeringsfondsen
EVC	Elders Verworven Competenties
FOT	Focus op talent
GESCO's	Gesubsidieerde Contractuelen
GKK	Geïntegreerd kwaliteitskader voor beroepskwalificerende trajecten
HIVA	HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving is een multidisciplinaire onderzoeksinstelling van de KU Leuven
HR(M)	Human Resources (Management)
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ILO	International Labour Organization (Internationale Arbeidsorganisatie)
KMO	Kleine en Middelgrote Ondernemingen
KSZ	Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid
LDE	Lokale diensteneconomie
LED	Leer- en Ervaringsbewijzendatabank
MACO	Managementcomité
MFK	Meerjarig financieel kader
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NWWZ	Niet werkende werkzoekenden
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikke-

////////////////////////////////////

	ling
O&V	Onderwijs & Vorming
P&O	Personeel & Organisatie
PTOW	Plaats- en tijdsafhankelijk werken
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
RVA	Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening
SBD	Strategische beleidsdoelstelling
SE	Sociale Economie
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
SINE	Sociale Inschakelingseconomie
SOD	Strategische organisatiedoelstelling
STEM	Science, Technology, Engineering en Mathematics
SVL	SYNTRA Vlaanderen (Vlaams Agentschap voor Ondernemers- schapsvorming)
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VAK	Vlaams afsprakenkader
VAK-krediet	Vastleggingskrediet
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VESOC	Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité
VIA	Vlaanderen in Actie
VIONA	Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwerk Arbeidsmarkt- rapportering
VO	Vlaamse overheid
VOP	Vlaamse Ondersteuningspremie
VSA	Vlaams Subsidieagentschap
VTE	Voltijds Equivalenten
VTO	Vorming, training en opleiding
WSE	Werk en Sociale Economie
YEI	Youth Employment Initiative





# 1 Managementsamenvatting

De werkzaamheden van het departement Werk en Sociale Economie geven uitvoering aan een reeks strategische beleids- en organisatiedoelstellingen. Die werkzaamheden nemen de vorm aan van projecten of processen. Jaarlijks schuift het departement daarbij een aantal strategische projecten naar voor in haar ondernemingsplan. De meer reguliere werking zit vervat in de kern-, beheers- en ondersteunende processen.

## 1.1 Evaluatie werkjaar 2017

11 strategische projecten die in 2017 vooropgesteld werden, waren van cruciaal belang in de realisatie van een aantal beleidsdoelstellingen. We noteren onder meer volgende realisaties:

- Het verder op punt stellen van de uitvoeringspraktijk van het vernieuwde doelgroepenbeleid, waarbij ook een gedegen monitoring werd opgezet en de voorbereidingen werden getroffen voor een grondige evaluatie van het nieuwe beleid.
- De inkanteling van de VOP in het departement WSE en de operationalisering van de aanwervingsincentive voor langdurig werklozen (AWI).
- De transitiepremie voor werkzoekenden die een eigen zaak opstarten.
- Het organiek decreet dual leren en de (bijkomende) proefprojecten dual leren die met ESF-ondersteuning werden opgezet.
- Ondersteuning in de totstandkoming en bij de uitvoering van het Guldensporenakkoord dat op 11 juli 2017 gesloten werd tussen de Vlaamse Overheid en de sociale partners rond vorming en opleiding.
- Implementatie en opvolging van de nieuwe 3-sporenstrategie rond Focus op Talent.
- Op 17 februari 2017 keurde de Vlaamse Regering het hernieuwde maatwerkbesluit ("Maatwerk BIS") goed en werden een aantal cruciale stappen gezet in de uitvoering van het principeakkoord.
- Beleidsvoorbereidende werkzaamheden op weg naar het concept individueel maatwerk.
- De opmaak van een tweede Vlaams afsprakenkader voor ESF 2014-2020.

Daarnaast waren er nog 2 strategische organisatieprojecten die voornamelijk in het teken stonden van het (organisatorisch) consolideren van de transities die het departement WSE de voorbije jaren heeft doorgemaakt:

- "De strategische oefening" die het departement maakte naar aanleiding van de vele veranderingen waaraan het de voorbije jaren onderhevig was, leidde tot een gedragen visie ("strategische intentie") en missie die vervat zit in de slagzin "Alle talenten aan de slag". Er werden 5 strategische organisatiedoelstellingen gedefinieerd, die ons in staat moeten stellen om beter in te spelen op de uitdagingen waar we voor staan.
- In het kader van het project "naar een data-gedreven departement", werden de eerste stappen gezet in de optimalisatie van de boordtabellen van het departement WSE, onder meer via het vastleggen van de kernprocessen. Het resultaat hiervan is onder meer terug te vinden in hoofdstuk 3.4 van dit ondernemingsplan. Zowel de strategische oefening als de werkzaamheden in het kader van dit project brachten "een aantal structurele uitdagingen m.b.t. data aan het licht. Deze uitdagingen zal het departement aanpakken in een lange termijn benadering. We blijven hier in 2018 dus verder op inzetten.

////////////////////////////////////



## 1.2 Planning werkjaar 2018

We zetten verder in op de realisatie van de strategische beleidsdoelstellingen met 13 strategische projecten:

- De monitoring en voorbereiding van de evaluatie van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid.
- Een blik op de toekomst van het activerend arbeidsmarktbeleid.
- De uitrol van de single permitrichtlijn en uitvoering van een nieuw Vlaams economisch migratiebeleid.
- De verdere uitwerking van maatregelen die inzetten op arbeidsmarktgericht en kwaliteitsvol leren en competenties valideren waaronder duaal leren, een geïntegreerd kwaliteitskader en elders verworven competenties.
- De verdere uitwerking van de nieuwe regelgeving en operationalisering van de opleidingsincentives.
- De verdere optimalisatie van de uitvoering van de dienstenchequemaatregel en de voorbereidingen i.f.v. de gunning van de nieuwe uitgiftemarkt.
- Een sterke en actiegerichte communicatiestrategie voor Focus op talent en een tussentijdse evaluatie van spoor 3.
- Vanaf de opstart van een nieuwe regelgeving voor het Europese Cohesie/ESIF-beleid post 2020 tot het afsluiten van het operationeel programma draagt het DWSE op een onderbouwde manier bij aan de voorbereidingen van Cohesie en ESIF in het algemeen en ESF in het bijzonder.
- De opstap naar collectief maatwerk, een decreet individueel maatwerk en het meer doorstroomgericht maken van arbeidszorg.
- De harmonisering van het ondersteuningsaanbod sociale economie.
- De verdere stroomlijning van het MVO-instrumentarium.
- Een lange termijnvisie voor handhaving die moet resulteren in een nieuwe strategische boordtabel voor de Vlaamse sociale inspectie.
- Onze bijdrage aan allerlei (VO-brede) initiatieven (Visie 2050, bijdrage van de administratie aan het Vlaams regeerakkoord, leerstoelen, ...) die inzetten en aansturen op een lange termijn visie in het (arbeidsmarkt)beleid.

Daarnaast formuleerden we een 7-tal strategische organisatieprojecten in functie van de 5 nieuwe strategische organisatiedoelstellingen. We werken hierbij voornamelijk rond volgende thema's: organisatieklimaat, digitalisering en data, leiderschap, organisatiebeheersing, belanghebbendenmanagement en communicatie.

## 1.3 Regeringsafspraken en generieke bepalingen

De aanbevelingen van Audit Vlaanderen worden nauwgezet opgevolgd. Voor wat betreft de voornemens van de Vlaamse regering inzake het kerntakendebat en de personeelsbesparingen blijft het departement WSE haar verantwoordelijkheid opnemen. De engagementen hieromtrent lopen grotendeels volgens planning.

Binnen de globale P&O-strategie vormt welzijn een belangrijk thema. In 2018 wordt een nieuw welzijnsplan uitgewerkt. We leggen het accent op werkbaar werk, 50+, ergonomie op de werkvloer en veiligheid. Het DWSE blijft ernaar streven om de "diversiteitsreflex" als rode draad door de

////////////////////////////////////

organisatie, en dus ook door het P&O-beleid, te laten lopen. Verschillende acties worden voorbereid en uitgevoerd in samenspraak met management en medewerkers, en binnen de klijtlijnen van de regelgeving en richtlijnen van de Vlaamse Overheid. Deze "diversiteitsreflex" wordt verder ingebed in de organisatie. In 2018 wordt verder ingezet op de bewustwording rond diversiteit bij personeelsleden onder meer via het project "gender".



## 2 Inleiding

In dit ondernemingsplan van het departement Werk en Sociale Economie evalueren we het voorbije werkjaar 2017 en werpen we een blik op de planning voor het nieuwe werkjaar 2018. Zoals te zien in figuur 1 vormen de strategische beleids- en organisatiedoelstellingen het vertrekpunt en het kader voor de werkzaamheden van het departement Werk en Sociale Economie. De beleidsdoelstellingen vloeien voort uit het regeerakkoord en de beleidsnota's en werden aan het begin van deze legislatuur vooropgesteld. De organisatiedoelstellingen kregen in 2017 concreet vorm als uitkomst van de strategische oefening die het departement maakte naar aanleiding van de vele veranderingen waarmee het departement de voorbije jaren geconfronteerd werd. Deze oefening heeft geleid naar een gedragen visie ("strategische intentie") en missie die vervat zit in de slagzin "Alle talenten aan de slag". Hieraan werden vervolgens 5 strategische organisatiedoelstellingen gekoppeld.

Figuur 1: Kader voor het ondernemingsplan



Om de beleidsdoelstellingen (zie 3.1) te realiseren schuift het departement jaarlijks een aantal strategische projecten naar voor (zie 3.2 en 3.3). Deze projecten moeten een doorbraak realiseren in cruciale beleidsdossiers. De reguliere werking zit vervat in de zogenaamde kernprocessen (zie 3.5). Dit zijn de 43 maatregelen, in het beheer van het departement, die uitvoering geven aan het uitgetekende beleid. Eenzelfde logica komt terug in het realiseren van de organisatiedoelstellingen (zie 4.1). Ook hier worden strategische projecten (zie 4.2 en 4.3) uitgewerkt en geven de ondersteunende en beheersprocessen uitvoering aan de reguliere werking.

Aan de hand van bovenstaande structuur (fig.1) worden de verschillende elementen in de volgende hoofdstukken besproken in een evaluerend perspectief (evaluatie 2017) en een toekomstig perspectief (planning 2018).

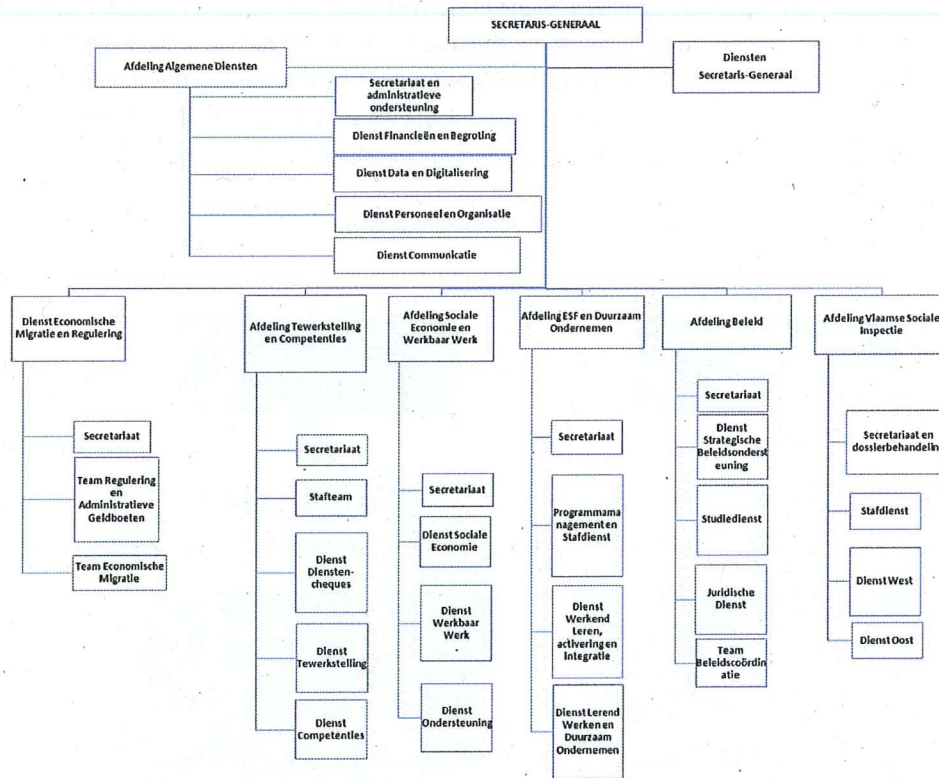
We geven in de daarop volgende hoofdstukken, zoals vereist, invulling aan de doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken, doelstellingen m.b.t. welzijn, doelstellingen m.b.t. diversiteit en gelijke kansen en het luik financiën en personeel.

////////////////////////////////////



De strategische oefening waarvan sprake mondde ook uit in een nieuw organigram (figuur 2), dat op 1 januari 2018 helemaal uitgerold wordt. Deze nieuwe organisatiestructuur moet ons in staat stellen nog beter in te spelen op de uitdagingen waar we voor staan en om efficiënter de beleids- en organisatiedoelstellingen te realiseren.

Figuur 2: Organigram departement WSE





### 3 Beleidsdoelstellingen

#### 3.1 Strategische beleidsdoelstellingen

Een 10-tal strategische beleidsdoelstellingen (SBD), inclusief een doelstelling omtrent inspectie, zetten de lijnen uit voor het WSE beleid van deze legislatuur. De strategische doelstellingen 1 tot en met 6 vloeien voort uit het luik "Werk" van de beleidsnota 2014-2019 Werk, Economie, wetenschap en innovatie. De strategische doelstellingen 7 tot en met 9 komen uit de beleidsnota 2014-2019 Sociale Economie. We formuleerden een tiende doelstelling omtrent inspectie.

#### 10 strategische beleidsdoelstellingen

##### Werk

SBD 1: Iedereen aan het werk: we activeren elk talent met het accent op maatwerk

SBD 2: We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken

SBD 3: We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen

SBD 4: We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties

SBD 5: We investeren in de randvoorwaarden voor een meer toekomstgericht arbeidsmarkt-, ondernemers- en vormingsbeleid

SBD 6: We investeren in de Europese, internationale en interregionale netwerken in het kader van de realisatie van het eigen beleid

##### Sociale Economie

SBD 7: Iedereen aan het werk/Iedereen participeert

SBD 8: Lokaal maatschappelijk surplus realiseren

SBD 9: Investeren in een duurzame toekomst voor Vlaanderen

##### Toezicht en handhaving

SBD 10: We oefenen toezicht uit op en handhaven de regelgeving Werk en Sociale Economie en verhinderen op die manier onregelmatigheden en fraude

Om deze doelstellingen te realiseren stellen we jaarlijks een aantal strategische projecten voorop. We evalueren de projecten uit het jaar 2017 in hoofdstuk 3.2 en stellen de nieuwe projecten 2018 voor in hoofdstuk 3.3. We geven hierbij telkens aan tot welke strategische beleidsdoelstelling(en)

////////////////////////////////////

deze projecten bijdragen. Uiteraard draagt ook onze reguliere werking bij aan het realiseren van het WSE-beleid. Deze brengen we in kaart aan de hand van onze kernprocessen in hoofdstuk 3.4.

### 3.2 Strategische beleidsprojecten 2017

In 2017 werd gewerkt rond 11 projecten in het kader van het verwezenlijken van de strategische beleidsdoelstellingen.

Project	Status
Uitwerken van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid	Op schema
Activerend arbeidsmarktbeleid: blik op de toekomst	Op schema
Beleidscoördinatie snijvlakdossiers Onderwijs – Werk	Op schema
Opleidingsincentives	Op schema
Dienstencheques	Op schema
Een mobiliserende strategie met focus op talenten en het doorbreken van vooroordelen	Op schema
Hervorming streekbeleid	Op schema
Implementatie maatwerkdecreet	Op schema
Individueel maatwerk	Op schema
Operationalisering van de strategische boordtabel toezicht en handhaving	Op schema
Opmaak van een tweede Vlaams Afsprakenkader voor ESF 2014-2020	Op schema

#### 3.2.1 Uitwerken van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid

Na de inwerkingtreding op 1 juli 2016 legde het ondernemingsplan 2017 de focus op uitvoering, communicatie, monitoring en voorbereiding van de evaluatie.

**De uitvoeringspraktijk** stond voornamelijk in het teken van **communicatie en attestering**. De website werd aangepast n.a.v. de overgangsmaatregelen, waaronder ook de rubriek 'veel gestelde vragen'. Vragen van klanten worden op kwartaalbasis geanalyseerd en besproken. Er was overleg met VDAB. Er is tevens regelmatig overleg met de RSZ en de andere gewesten via de door de RSZ georganiseerde stuurgroep regionalisering. M.b.t. attestering is er de belangrijke wending dat in navolging van de vraag van de werkgeversorganisaties de VDAB startte met de optie voor werkzoekenden om in hun CV aan te duiden dat ze in aanmerking komen voor een doelgroepvermindering.



Er werd ingezet op een goede monitoring en samen met de VDAB en het steunpunt Werk wordt een jaarrapport voorbereid. De voorbereidingen voor een grondige evaluatie werden getroffen (o.a. opmaak van een evaluatieplan en data-aanvragen).

Specifiek stond 2017 ook nog in het teken van:

- De verdere optimalisering van het operationeel beheer van de maatregel VOP in het departement. Een herstelplan wordt uitgevoerd met het oog op een meer efficiënte IT-toepassing tegen het voorjaar van 2018 .
- Het regelgevend initiatief om ervoor te zorgen dat de doelgroepvermindering enkel toegekend wordt wanneer werknemers effectief arbeidsprestaties leveren.
- Het evidence based onderbouwen van de sectorale kortingen (bagger, sleepvaart, onthaalouders, kunstenaars, ...).
- Het operationaliseren van de aanwervingsincentive voor langdurig werklozen (AWI): zie verder.

Tot slot is hard gewerkt aan een premie om de transitie van werkzoekenden naar ondernemerschap te stimuleren. Deze nieuwe transitiepremie zal ingaan in het voorjaar van 2018.

### 3.2.2 Activerend arbeidsmarktbeleid: blik op de toekomst

Vlaanderen formuleert de ambitie om in 2020 een globale werkzaamheidsgraad van 76% (20-64-jarigen) te realiseren. Daartoe zet de Vlaamse Regering diverse instrumenten in op het vlak van activering van werkzoekenden, competentieversterking van werkzoekenden en werknemers, en het langer aan het werk houden van werknemers. Het Vlaams activerend arbeidsmarktbeleid heeft tot doel het aanwerven en het aan het werk houden van alle werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Het Vlaamse Regeerakkoord stelt hiertoe 3 groepen voorop: jongeren, ouderen en personen met een arbeidshandicap.

Afgelopen jaren heeft de focus van het activerend arbeidsmarktbeleid vooral gelegen op de integratie van de maatregelen overgekomen door de 6<sup>de</sup> staatshervorming, de evaluatie van deze maatregelen en veelal ook de hervorming van deze maatregelen. Het doel van deze hervormingsoefeningen was de omslag te maken van gesubsidieerde tewerkstelling naar een meer activerend werkgelegenheidsbeleid waarbij de nadruk kwam te liggen op meer eenduidige tewerkstellingsinstrumenten met een focus op competentieversterking en tewerkstelling in het normaal economisch circuit. Binnen het activerend arbeidsmarktbeleid wordt gefocust op maatwerk en individuele toeleiding met het oog op het versterken van de competenties via maatregelen als tijdelijke werkervaring, wijk-werken, werkpleklers,.... Voor jongere en oudere werknemers wordt gebruik gemaakt van een systeem van verminderingen van de werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid. Voor de personen met een arbeidshandicap wordt de Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) ingezet.

Op dit moment kijkt dit strategisch project verder naar de toekomst, waarbij een visie verder wordt ontwikkeld met betrekking tot:



- het Vlaams arbeidsmarktbeleid en zijn onderliggende thema's,
- de onderliggende verhoudingen en samenhang tussen de Vlaamse activeringsinstrumenten, maatregelen en incentives, in functie van hun doelmatigheid naar de doelgroepen waarvoor ze bedoeld zijn
- eventuele mogelijke vereenvoudigingspistes voor het activeringsbeleid

In 2017 werden daartoe volgende vier **actielijnen** opgestart:

- **Voorbereidend beleids(evaluatie)onderzoek:** een VIONA-opdracht werd gelanceerd "Naar een typologie van begunstigen voor het activerend arbeidsmarktbeleid" die ons moet toelaten om beter zicht te krijgen op de afstand tot de arbeidsmarkt van werkzoekenden en de lacunes en hiaten in het beleid kan opsporen. Daarnaast werden een aantal langlopende VIONA-leerstoelen gelanceerd rond belangrijke thema's van de Vlaamse Arbeidsmarkt, zoals: Migratie, integratie en arbeidsmarkt; en de dynamiek van de Vlaamse Arbeidsmarkt.
- In september werd een 3-daags **strategisch seminarie** georganiseerd, voorbereid door onze studiedienst en onze beleidscellen, waar we op basis van eigen analyses over de status van de Vlaamse Arbeidsmarkt en de uitdagingen die we zien in dialoog gingen met een ganse reeks Vlaamse Captains of Society.
- Een derde actielijn was onze **bijdrage aan het Visie 2050 verhaal van de Vlaamse regering**. In 2017 realiseerden we, in samenspraak met de collega's van Onderwijs, een **conceptnota** voor de transitieprioriteit "**Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan**". In uitvoering van deze conceptnota werd in 2017, samen met de onderwijspartners, gestart met de ontwikkeling van een grensverleggende lange termijn visie op het leren en werken van overmorgen (en naar de transitiepaden die nodig zijn om er te geraken). De output hiervan wordt verwacht midden 2018. Deze actielijn is zo belangrijk dat ze (in ruime zin) in het ondernemingsplan van 2018 als apart strategisch project zal gelanceerd worden.
- Een laatste actielijn was de voorbereiding van een **Vlaams OESO skills strategy project**: we bestelden bij de OESO een review/skills strategy project rond vaardigheden. Meer in het bijzonder verwachten we van de OESO een diagnostisch rapport en scherpe/concrete aanbevelingen rond hoe vaardigheden beter geactiveerd, ontwikkeld en benut kunnen worden om enerzijds onze economie productiever en innovatiever te maken voor de toekomst en anderzijds de Vlaamse arbeidsmarkt te dynamiseren.

Concluderend, in 2017 werden de eerste stappen gezet, maar de resultaten van dit strategisch project zullen vooral duidelijk moeten worden in 2018 én '19.

### 3.2.3 Beleidscoördinatie snijvlakdossiers Onderwijs-Werk

De beleidscoördinatie van dossiers op het snijvlak van Onderwijs en Werk stond in 2017 voornamelijk in het teken van het **duaal leren** :

- We **ondersteunden de opstart van de proefprojecten** Schoolbank op de Werkplek in 7 richtingen in schooljaar 2016-2017 en uitbreiding met 14 bijkomende richtingen in schooljaar 2017-2018.

////////////////////////////////////



- Met **steun van ESF** werden **21 innovatieve projecten** Duaal Leren afgerond in april 2017 (looptijd van 18 maanden), overkoepeld door een lerend netwerk, **15 nieuwe projecten** en een **lerend netwerk** zijn gestart in september 2017 met een looptijd van 1 jaar. Er loopt een transnationaal project – Duaal Leren in grootstedelijke context. Er werd ook een bijkomende oproep werkplekken duaal gelanceerd om de kwaliteit en het aanbod van werkplekken te versterken.
- **We rollen het duaal leren verder uit in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> graad van het secundair onderwijs.** Dit gebeurde in structureel overleg met onderwijs, o.a. in het MACO OV&W. De vele beleidscoördinerende activiteiten in dit kader hebben tot een doorbraak geleid op de weg naar een pragmatisch model voor het duaal leren in Vlaanderen.
- We namen deel aan het **Vlaams partnerschap Duaal leren** en diverse sectorale partnerschappen.
- We werkten, samen met de collega's van Onderwijs, SYNTRA Vlaanderen en VDAB, aan de **opmaak van het organiek decreet duaal leren** met bijhorend uitvoeringsbesluit.

Verder bleven we inzetten op de ontwikkeling van een **geïntegreerd systeem van extern kwaliteitstoezicht voor beroepskwalificerende trajecten (GKK)**.

Het afgelopen jaar werd, met het oog op de opmaak van een decreet **geïntegreerd EVC-beleid**, ingezet op het verder vorm geven van een toekomstvisie en het uitwerken van die visie in een concrete strategie en aanpak.

### 3.2.4 Opleidingsincentives

We ondersteunden als departement de totstandkoming van een akkoord rond vorming en opleiding. Op 11 juli 2017 sloten de Vlaamse Overheid en de sociale partners het **Guldensporenakkoord rond vorming en opleiding**. Dit akkoord tekent de krijtlijnen uit voor de **hervorming van de diverse opleidingsincentives**: het Vlaams opleidingsverlof (voorheen betaald educatief verlof), opleidingscheques en Vlaams opleidingskrediet. **Vijf bouwstenen** zijn cruciaal om te komen tot een gewijzigd beleid:

1. Een arbeidsmarktgerichte en toekomstgerichte focus, verder geconcretiseerd in vier oriëntaties
2. Eén generiek kwaliteitskader/kwaliteitsborgingssysteem
3. Een erkende opleidingsdatabank
4. Een uniforme monitoring en evaluatie
5. Transparantie en digitalisering bevorderen

In uitvoering van het akkoord bereidde het departement WSE diverse zaken voor. Drie grote **werven** werden gedefinieerd (**regelgeving, operationalisering en digitalisering**). Voor het luik regelgeving werden per maatregel diverse concrete voorstellen uitgewerkt in opstap naar een ontwerp van decreet.

Omdat we de nieuwe maatregelen **klantgericht** wensen uit te bouwen, werden diverse stappen hieromtrent ondernomen. Een tevredenheidsenquête bij meer dan 1000 bedrijven, overleg met de Unie van Sociaal Secretariaten en focusgroepen met verschillende types opleidingsverstrekkers

////////////////////////////////////

bieden een goed inzicht in waar vandaag knelpunten zitten in de huidige dienstverlening en wat beter kan. Ook de eerste verkennende analyses omtrent het ontwikkelen van een opleidingsdatabank waarin alle goedgekeurde opleidingen raadpleegbaar zijn en een nieuwe toepassing voor de terugvordering van het loon door de werkgevers in het kader van het opleidingsverlof zijn opgestart.

Het **actieplan** van de **Vlaamse Erkenningscommissie** n.a.v. de audit van het Rekenhof over de erkenning van opleidingen in het kader van BEV werd intussen **quasi volledig gerealiseerd**. Zo werden alle erkende opleidingen verzameld en publiek gemaakt op werk.be, werd een nieuw evaluatieformulier opgemaakt, een klachtenprocedure uitgewerkt en werden alle weigeringen van erkenningen beter gemotiveerd. De andere aanbevelingen werden meegenomen in het kader van de hervorming.

### 3.2.5 Dienstencheques

2017 stond voor dienstencheques in het teken van:

- Het afronden van de **evaluatie van de uitgiftemaatschappij**. Na de eerste tussentijdse resultaten werd in februari 2017 besloten om de opdracht van Sodexo met 1 jaar te verlengen tot eind 2018.
- De audit van **Audit Vlaanderen met betrekking tot de opvolging en de uitvoering van het proces van de dienstencheques**. De auditresultaten toonden aan dat het proces dienstencheques grotendeels beheerst wordt. Er werden enkele aanbevelingen en verbeterpunten aangereikt die vooral betrekking hadden op een adequate opvolging van de dossiers en een verdere digitalisering van de deelprocessen. Het departement heeft een actieplan opgesteld om de aanbevelingen en verbeterpunten van audit Vlaanderen waar mogelijk verder op te nemen.
- De aanhoudende inspanningen van Sodexo om het stelsel verder te **digitaliseren** via introductie van online betaling, communicatiecampagnes, etc. Het resultaat van deze inspanningen is dat het aandeel elektronische cheques intussen meer dan 58% bedraagt.
- Enkele **beleids- en regelgevende initiatieven** m.b.t. de beperking van de borgsom in de tijd, de hervorming van het opleidingsfonds en de problematiek van registratie voor de deelsector strijk.

Er werd een opstap gemaakt naar versterkte **datamining** en monitoring. Het jaarverslag werd opgeleverd in december.

### 3.2.6 Een mobiliserende strategie met focus op talent en het doorbreken van vooroordelen

In 2017 werd ingezet op de **implementatie en opvolging van de nieuwe 3-sporenstrategie** rond Focus op Talent: advisering van dossiers KMO-groeisubsidie, opvolging van de addenda voor de lokale besturen en de social profitorganisaties, actualisering van de toolbox talentontwikkelaar (vernieuwde versie online sinds september), opvolging van de samenwerkingsakkoorden met sociale



partners en eigenorganisaties van kansengroepen, opstart van de acht goedgekeurde ESF-projecten, organisatie van themawerkingen en intervisiemomenten, ...

In het verlengde van Focus op talent, werden twee ESF oproepen gelanceerd die inzetten op het verbeteren van de **werkbaarheid van jobs**; de oproep "Geïntegreerd strategisch loopbaanbeleid (voorheen duurzaam loopbaanbeleid)" en de oproep "Anders organiseren". Sinds de start van het nieuwe operationeel programma dienden 271 organisaties verspreid over heel Vlaanderen een projectvoorstel in. Daarvan gingen er 152 van start.

Verder begeleidden we de **transitie van de oude maatregelen** op het vlak van evenredige arbeidsparticipatie en het Ervaringsfonds en de afschaffing van de federale overstappremie.

Om de arbeidsmarktpositie van kansengroepen en de effecten van het nieuwe beleid op te volgen, stelden we een **FOT-barometer** op.

Daarnaast werd ook ingezet op **non-discriminatie**. We actualiseerden het Actieplan ter Bestrijding van Arbeidsgerelateerde Discriminatie (ABAD) en stonden in voor de opvolging en/of implementatie van dit actieplan: we lanceerden een sensibiliseringscampagne, stimuleerden sectoren om sectorale gedragscodes en systemen van zelfregulering op te zetten, ondersteunden de werkgeversorganisaties van de dienstenchequesector in de voorbereiding van hun mystery calls, en zetten ook op het vlak van toezicht versterkt in op de strijd tegen discriminatie.

### 3.2.7 Hervorming streekbeleid

De **nieuwe samenwerkingsverbanden** die van start gingen in het kader van de ESF-oproep versterkt streekbeleid zijn intussen allen operationeel.

We bezochten deze projecten om van gedachten te wisselen over de opgestarte werking. We startten ook een tussentijdse (externe) evaluatie van deze projecten om een beter zicht te krijgen op wat op het terrein werkt en waarom (wat de goede praktijken en organisatie modellen zijn), en zo de **kritische succesvoorwaarden voor een effectief streekbeleid** te beschrijven. Anderzijds moet de evaluatie ook bijdragen tot beleidsaanbevelingen en mogelijke toekomstscenario's voor gebiedsgerichte sociaaleconomische samenwerking en/of (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid met meer lokale daadkracht.

Intussen kreeg het lokaal arbeidsmarktbeleid vorm in het partnerschap rond nieuwe instrumenten en maatregelen: Wijkwerken, Tijdelijke Werkervaring, .... We startten in dit kader ook met de beleidsoefening om de financiële ondersteuning van steden en gemeenten bij hun **regierol lokaal werkgelegenheidsbeleid** vorm te geven in een **samenwerking tussen de beleidsdomeinen Werk en Sociale Economie**. Het doel is een efficiënter, bestuurskrachtiger lokaal beleid dat tot een betere afstemming leidt tussen de verschillende maatregelen met een lokale focus vanuit zowel Werk als Sociale Economie.



### 3.2.8 Implementatie maatwerkdecreet

Op 17 februari 2017 keurde de Vlaamse Regering het **hernieuwde maatwerkbesluit** (“Maatwerk BIS”) goed. Het nieuwe maatwerkstelsel zal (zonder overgangperiode) in voege treden op 1 januari 2019. Met dit besluit werd het voormalige (geschorste) maatwerkbesluit opgeheven. Tot en met 31 december 2018 blijven de huidige regelgevingen inzake beschutte en sociale werkplaatsen van kracht.

Bijkomend werd een besluit goedgekeurd door de Vlaamse Regering dat voorzorg in een **eenmalige tussenkomst voor loonkostfinanciering** ten behoeve van die bedrijven die tijdens de maatwerkperiode van 1 april 2015 tot en met 8 februari 2016 bijkomend doelgroepwerknemers hebben tewerkgesteld binnen het toegewezen contingent en voor wie ingevolge de overgangsfinanciering de ondersteuning van deze mensen onder druk kwam te staan. Deze facultatieve subsidies werden eind februari uitbetaald.

Op regelgevend vlak werd eveneens een **ministerieel besluit** opgemaakt om de attesten en de indiceringscriteria die verbonden zijn met een werkondersteuningspakket te bepalen. Dit besluit vormt de basis voor de verdere voorbereidingen inzake de implementatie van het maatwerkbesluit.

Prioritair in de operationele voorbereiding zijn de **simulaties** en de rapporten die een jaar voorafgaand aan de inwerkingtreding van de regelgeving inzicht zullen geven aan de werkplaatsen over de financiële impact van de vernieuwde subsidiëring. Diverse rapportmodellen werden uitgetekend, en zullen gekoppeld worden aan de loons- en tewerkstellingsgegevens van de doelgroepwerknemers. Begin december werden de rapporten voorgesteld en toegelicht in info-events aan de werkplaatsen, aansluitend krijgen ze toegang tot de rapporteermgeving. Vanaf midden januari zal een eerste ter beschikking worden gesteld van de bedrijven.

In navolging van het principeakkoord werd een **administratief-technisch comité** opgestart om uitvoering te geven aan de engagementen uit dit akkoord. Het comité bestaat uit vertegenwoordigers van het departement WSE, de VDAB, het kabinet en koepelorganisaties voor de sociale economie. Het comité is een belangrijke schakel in de uitrol van de maatwerkregelgeving en bij een succesvolle implementatie in 2019. Zo werd o.m. een technische handleiding uitgewerkt in functie van de rapportering en de simulaties.

Ook de knelpunten inzake de **indiceringsproblematiek** staan vooraan op de agenda. In april 2017 werkte VDAB de jaarlijkse evaluatie van het ICF-instrument af. Deze evaluatie kadert ook in de toelidingsproblematiek van doelgroepwerknemers in de sociale werkplaatsen en de lokale diensteneconomieondernemingen. Het evaluatierapport werd voorgesteld aan de koepelorganisaties in het administratief-technisch comité (6 februari 2017), in de commissievergadering van het Vlaamse Parlement (16 maart 2017) en in de commissie sociale economie in de SERV (20 april 2017). Het onderzoek is een finale fase. Dit onderzoek vormt de basis voor een verdere analyse en verfijning van de doelgroepbepaling binnen de maatregelen maatwerk en lokale diensteneconomie. Uit het onderzoek bleek dat er zowel voor LDE als de sociale werkplaatsen nood was aan een aanpassing van de richtlijnen voor de indiceringsconsulenten.

Intussen werd vanuit **ESF** een **tender** uitgeschreven om de **samenwerking tussen de sociale en reguliere economie** via proeftuinprojecten te ondersteunen. Vanaf september startten Deloitte, BDO

//



en Mentor met hun goedgekeurde projecten. Daarnaast loopt nog steeds de ESF-oproep inzake de doorstroom van doelgroepwerknemers in beschutte en sociale werkplaatsen.

### 3.2.9 Individueel maatwerk

2017 stond in het teken van tal van beleidsvoorbereidende werkzaamheden op weg naar de uitrol van het concept individueel maatwerk. Er werd gestart met de **operationalisering van de conceptnota over de SINE-hervorming** met bijzondere aandacht voor de impact op LDE-ondernemingen en lokale besturen. Begin 2017 werd o.a. een uitgebreide financiële impactanalyse rond de uitwerking van individueel maatwerk aangevat in samenwerking met de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid.

De **dialogo met het werkveld** werd opgestart.

### 3.2.10 Operationalisering van de strategische boordtabel toezicht en handhaving

In 2017 werd gewerkt aan verdere operationalisering van de strategische lange termijn boordtabel voor toezicht en handhaving. Er werd ingezet op

- **Visie-ontwikkeling:** wat onder meer resulteerde in de omslag naar een Vlaamse sociale inspectie.
- **Risico-analyse:** waarbij gepiloteerd werd met nieuwe vormen van 'fraudedetectie bij dienstencheques' o.b.v. datamining. Deze testing moet leiden tot een proof of concept voor de bouw van een fraude-detectiesysteem.
- **Dekkingsgraden en steekproeftrekkingen:** om de inspectieresultaten beter te contextualiseren en te duiden in welke mate de bevindingen representatief zijn.
- **Borging van controle-elementen:** er werd een oefening opgestart omtrent de borging van de aanwending van de regelgeving. Momenteel loopt een testcase op de materie arbeidskaarten. Op basis van de bevindingen zal deze oefening nadien uitgebreid worden naar andere materies (vermijden van fouten en misbruiken langs de kant van de klant, vermijden van dubbele controles langs de kant van inspectie, ....)
- **HR-strategie:** binnen de strategische oefening werd ook ingezet op een toekomstgerichte HR-strategie voor de inspectiedienst. Zo werd een eerste analyse gemaakt van de huidige en toekomstige profielvereisten in het licht van de nieuwe uitdagingen waar de Vlaamse sociale inspectie voorstaat.
- **Beleidsmatige valorisering:** o.a. via het jaarverslag.



### 3.2.11 Opmaak van een tweede Vlaams afsprakenkader voor ESF 2014-2020

Dit project zit op schema van uitvoering. De initiële planning werd tussentijds bijgestuurd omdat het nodig was de precieze inhoudelijke invulling te enten op de beleidsbrieven van de diverse ministers.

Op basis van een balans van VAK1, werden gesprekken met sociale partners, institutionele partners, en promotoren gevoerd. Deze zijn geresulteerd in ideeën voor oproepen en een voorstel van budget voor VAK2.

Het ontwerp van VAK2 is inmiddels goedgekeurd.

## 3.3 Strategische beleidsprojecten 2018

### 3.3.1 Opvolgen en evalueren van een vereenvoudigd en doelmatig doelgroepenbeleid

*Dit project draagt bij aan SBD 1 (+ SBD 3 en SBD 4 wat de transitiepremie betreft).*

In de enge zin verwijst doelgroepenbeleid naar de doelgroepverminderingen voor jongeren en oudere werknemers alsook de VOP voor personen met een arbeidshandicap die in het Vlaams Regeerakkoord werden vermeld. Deze doelgroepmaatregelen zetten in op een verlaging van de loonkosten van doelgroepen met een achterstand op de Vlaamse arbeidsmarkt.

In de brede zin verwijzen we met deze term ook naar maatregelen die met de zesde staats hervorming via de doelgroepmaatregelen zijn overgekomen, zoals de sectorale kortingen en de werkhervattingstoelage.

In 2018 spitsen we ons toe op:

- **Monitoring & evaluatie** : Eind maart 2018 voorzien we een publicatie "1 jaar na de hervorming van de maatregelen". Dit rapport is een samenwerking tussen Dept WSE, VDAB en Steunpunt Werk. Er wordt ook een onderzoeksvoorstel voor evaluatie voorbereid met het oog op het lanceren van een VIONA-oproep begin 2018 (Streefdatum voor een evaluatie is 2019).
- We werken ook verder aan de monitoring van de maatregelen, via het opzetten van een gegevensstroom, op het vlak van beleidsstatistieken en beheerstatistieken. In 2018 voorzien we deze beleidsstatistieken beschikbaar te stellen op werk.be in het kader van een ruimere oefening rond visualisatie van de data.
- We werken verder aan de uitvoer van een **risicoanalyse op de doelgroepverminderingen** via steekproeven. De bedoeling is om de gegevens van verschillende authentieke bronnen (VDAB, RSZ, LED) te vergelijken en eventuele risico's in kaart te brengen en hier desgevallend oplossingen voor uit te werken.

- **Herstelplan VOP:** Zowel aan de dossierbehandelingsapplicatie als aan de reken- en betaalapplicatie voorzien we verbeteringen en uitbreidingen. De uitrol hiervan verloopt gefaseerd vanaf begin december 2017 en zou tegen eind maart moeten afgerond worden.
- De **premie om de transitie van werkzoekenden naar ondernemerschap te stimuleren** zal in het voorjaar van 2018 in werking treden. De verdere uitrol van de operationalisering wordt verder voorbereid. Voor de uitvoering van de uitdoof van de lopende dossiers van de werkhervattingstoelage worden er afspraken met de RVA gemaakt.
- De Vlaamse Sociale Inspectie overlegt met de federale sociale inspectie om tot afspraken te komen inzake toezicht en handhaving.

### 3.3.2 Activerend arbeidsmarktbeleid: blik op de toekomst

*Dit project draagt bij aan SBD 1, SBD 7 en SBD 8.*

Van de 6,5 miljoen Vlamingen zijn ongeveer 4 miljoen personen op arbeidsleeftijd (15-64 jaar). Meer dan een miljoen Vlamingen op arbeidsleeftijd bieden zich niet actief aan op de arbeidsmarkt. We merken op dat een heel aantal van deze mensen nog op de schoolbanken zitten, maar daarnaast schuilt er in deze groep toch ook nog een enorme **potentiële arbeidsreserve**. Het gaat om mensen die om wat voor reden ook de band met de arbeidsmarkt in grote of mindere mate hebben verloren. In 2015 werd de grootte van deze groep geschat op bijna 250.000 personen (naast de 145.600 ILO-werklozen). Er is met andere woorden nog een grote groep in de bevolking die mits bepaalde maatregelen potentieel ingezet kan worden op de arbeidsmarkt.

Dit project werkt verder op het project geformuleerd in 2017 en wil onder meer bovenstaande problematiek onder de loep te nemen. Het project heeft tot doel te **komen tot een verfijning van de visie op activerend arbeidsmarktbeleid**, die op haar beurt kan meegenomen worden in de beleidsdomeinspecifieke bijdrage Regeerakkoord. Dit project focust op:

- het Vlaams arbeidsmarktbeleid en zijn onderliggende thema's,
- de onderliggende verhoudingen en samenhang tussen de Vlaamse activeringsinstrumenten, maatregelen en incentives,
- eventuele mogelijke vereenvoudigingspistes voor het activeringsbeleid
- nieuwe inzichten in de afbakening en gebruik van doelgroepen in de verschillende maatregelen
- de rol van grootsteden en lokale actoren in het activerend arbeidsmarktbeleid
- beleid gericht op het activeren van de latente arbeidsreserve

Het project zal **beleidsmatige input** leveren voor:

- **het Vlaams activerend arbeidsmarktbeleid**
- **het Vlaamse beleid t.a.v. het lokaal arbeidsmarktbeleid**
- **de bijdrage van WSE aan het Regeerakkoord**

Het strategisch project wordt ondersteund door twee parallel lopende **analyses**:





1. Een kwantitatieve en kwalitatieve analyse in kader van VIONA 'Naar een typologie van begunstigden voor het Vlaams activerend arbeidsmarktbeleid' - Wetenschappelijk onderzoek HIVA (extern).
2. Een interne analyse vertrekkende vanuit verschillende invalshoeken.

Dit alles leidt in de loop van 2018 tot:

- Een afgewerkte analyse van het huidige activerend arbeidsmarktbeleid vanuit het oogpunt van de huidige doelgroepen
- Een afgewerkte analyse van de noden aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt
- Een afgewerkte analyse van het partnerschappenbeleid m.b.t. activerend arbeidsmarktbeleid
- Een afgewerkte analyse van de beleidsmatige interferentie met de federale, Vlaamse en lokale overheden
- Een opgeleverd VIONA-onderzoek
- Een afgewerkte analyse van het Europees staatssteunkader

Dit project loopt verder in 2019 met het oog op concrete voorstellen voor de bijdrage aan het regeerakkoord.

### 3.3.3 Nieuw Vlaams economisch migratiebeleid

*Dit project draagt bij aan SBD 1.*

**Met dit project gaan we na in welke mate buitenlands talent kan bijdragen aan onze economie, en een oplossing kan bieden voor de invulling van structurele knelpuntberoepen.** Rekening houdend met het feit dat in sommige regio's volledige tewerkstelling bereikt is, en dat de beroepsbevolking op arbeidsleeftijd in het Vlaamse gewest de komende twintig jaar met 150.000 koppen afneemt, is het noodzakelijk om weldoordacht in te zetten op het aantrekken en behouden van buitenlands talent. Daarbij wordt vooreerst gekeken naar de eventuele arbeidsreserves in de andere gewesten en de andere Europese lidstaten. Maar voor toptalent speelt een concurrentie op wereldvlak. Door een **actualisering van de categorieën van werknemers en zelfstandigen die toegang krijgen tot onze arbeidsmarkt**, kan zuurstof gegeven worden aan Vlaamse bedrijven en aan de heroplevende economie.

Dit project volgt een **dubbel spoor**: enerzijds zal een nieuwe gecombineerde procedure in werking worden gesteld, waarbij de toelating tot arbeid geïncorporeerd wordt in de verblijfstitel en anderzijds zal het economisch migratiebeleid inhoudelijk verfijnd worden.

Het eerste spoor omvat:

de opmaak van de **regelgeving ter omzetting van richtlijn 2011/98 single permit**:

1. instemmingsdecreet samenwerkingsakkoord gecombineerde procedure;
2. uitvoerend samenwerkingsakkoord met specifieke procedureregels;
3. BVR met inhoudelijke maatregelen ter omzetting van diverse richtlijnen migratie

#### de operationalisering van de gecombineerde vergunning

1. nieuwe procesflow naar DVZ
2. aangepaste website en gerichte communicatie naar werkveld
3. nieuwe applicatie arbeids- en beroepskaarten operationeel

Het tweede spoor is een inhoudelijke uitrol van het nieuwe economisch migratiebeleid.

### 3.3.4 Arbeidsmarktgericht en kwaliteitsvol leren en competenties valideren

*Dit project draagt bij aan SBD 2 en SBD 3.*

Dit strategisch project wil een beleid uitwerken dat beter inspeelt op de uitdagingen van de veranderende arbeidsmarkt op het vlak van competenties en leren en een vlottere overgang tussen leren en werken voor leerlingen, maar evengoed voor volwassenen faciliteren via een aanbod van leren en competenties valideren dat arbeidsmarktgericht, competentiegericht, toekomstgericht en kwaliteitsvol is.

Doorheen dit strategisch project wordt vaak samengewerkt met onderwijs. Om duurzame vooruitgang te boeken, is het noodzakelijk om sterk in te zetten op afstemming tussen de diverse werk-en onderwijspartners en andere stakeholders. Het departement WSE neemt deze **brugfunctie** op en bewaakt de strategische lijnen doorheen de diverse projecten.

#### Duaal leren:

- Opmaak en opvolging decreet duaal leren en uitvoeringsbesluit (trekkerschap onderwijs-gefaseerde timing, Opstart eerste richtingen)
- Voorbereiding verdere uitrol duaal leren en experiment aanloopfase, deelname Vlaams Partnerschap.
- Lanceren evaluatieopdracht decreet Overeenkomst Alternerende Opleidingen
- Optimaliseren van de start- en stagebonus via besluitwijziging en herwerken processen (start herwerkte maatregel: september 2018)
- Voorbereiding bijdrage regeerakkoord i.v.m. versterken werkplekleren, vnl. duaal leren buiten secundair onderwijs.
- Faciliteren van de totstandkoming samenwerkingsprotocol onderwijsinspectie-SVL op het vlak van kwaliteitstoezicht op duale trajecten

#### Kwaliteit op trajectniveau:

- Uitwerken decreet GKK en doorlopen wetgevend proces
- Voorbereiden operationalisering / implementatie GKK binnen Werk

#### Zichtbaar maken en valideren van competenties (EVC):

- Uitwerken ontwerpdecreet EVC en doorlopen wetgevend proces
- Voorbereiden en operationaliseren binnen Werk

#### STEM:

- Ondersteunen uitrol STEM-actieplan om jongeren te stimuleren om voor STEM-opleidingen en -loopbanen te kiezen



- Faciliteren van diverse acties in het kader van actieplan: onderzoek innovatielab onderwijs-arbeidsmarkt, STEM in sectorconvenants,...

**Competentieprognoses:**

- Tussentijdse rapportering ervaringen competentieprognoses bij clusters
- Voorbereiding bijdrage regeerakkoord i.v.m. toepassing competentieprognoses

### 3.3.5 Hervorming van de opleidingsincentives

*Dit project draagt bij aan SBD 3.*

Op 11 juli 2017 werd het zogenaamde Guldensporenakkoord afgesloten tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners omtrent vorming en opleiding. Dit akkoord tekent de krijtlijnen uit voor de hervorming van de diverse opleidingsincentives: het Vlaams opleidingsverlof (voorheen betaald educatief verlof), opleidingscheques en Vlaams opleidingskrediet. Met deze drie maatregelen geven we tijd en/of geld aan de werknemer zodat hij zich via arbeidsmarktgerichte opleidingen kan bijscholen of heroriënteren. Een tweede luik van het akkoord betreft het versterken van de leercultuur en welke flankerende acties we daarvoor wensen op te zetten samen met partners. Zo willen we werk maken van een coherent beleid rond toekomstgerichte arbeidsmarktgerichte opleiding zodat we iedereen langer en met goesting aan de slag kunnen houden.

De hervorming van de opleidingsincentives valt uiteen in **vier grote werven**:

- **Regelgeving:** opmaak wetgeving in overleg met de diensten ifv operationaliseerbaarheid, transparantie en vereenvoudiging
- **Monitoring/evaluatie/Beoordeling opleidingen**
- **Opzetten dienstverlening:** De nieuwe dienstverlening willen we zo klantgericht mogelijk vormgeven en waar mogelijk gaan we de processen digitaliseren. Een belangrijke bouwsteen van het akkoord betreft de opmaak van een opleidingsdatabank die alle goedgekeurde opleidingen zal bevatten en die publiek consulteerbaar zal zijn.
- **Flankerend beleid (= deel 2 van het akkoord):** opvolgen van lopend beleid en opzetten van flankerende maatregelen

Daarnaast blijft het departement ook voorzitter en secretaris van de Vlaamse erkenningscommissie BEV. Ook gedurende 2018 zal deze commissie nieuwe opleidingen blijven erkennen (gemiddeld 4 zittingen per jaar), rekening houdend met de opmerkingen n.a.v. de audit van het Rekenhof.





### 3.3.6 Dienstencheques

*Dit project draagt bij aan SBD 3.*

In 2018 zal de klemtoon in het kader van het dienstenchequestelsel liggen op een vijftal domeinen:

- **Optimalisering van de operationele opvolging het dienstenchequesysteem** zowel bij de administratie als bij de uitgiftemaatschappij via uitvoering van de 2 actieplannen die werden opgesteld naar aanleiding van de 2 audits die in 2017 werden afgerond.
- **Procesanalyse met het oog op de verdere optimalisatie van het dienstenchequesysteem.** Bij de regionalisering van het dienstenchequesysteem lag de focus van het departement in eerste instantie op de continuïteit van de dienstverlening. We zijn ondertussen 2 jaar verder en merken op dat er, zowel op het vlak van datamonitoring, fraudedetectie, beleidsaansturing als operationele uitvoering verschillende punten voor verbetering vatbaar zijn. De huidige werking van het systeem zal onder de loep genomen worden met het oog op de verdere optimalisatie van de uitvoering en opvolging van de dienstenchequemarkt.
- Het uitgeven en drukken van dienstencheques werd eind 2015 toegewezen aan Sodexo voor een periode van 2 jaar en werd, conform het bestek, ondertussen met een jaar verlengd tot en met 31 december 2018. In 2018 zal het departement de nodige voorbereidingen treffen voor de **gunning van de nieuwe uitgiftemarkt** die, afhankelijk van de beslissing tot verlenging van de huidige markt, in 2019 of 2020 zal aanvangen. Hierbij zal rekening gehouden worden met de tijd die nodig is om de gunningsprocedure af te ronden en een vlotte overdracht van de markt te garanderen.
- Een aantal **onduidelijkheden omtrent de toepassing van de huidige regelgeving zullen worden uitgeklaard.** Het departement heeft de afgelopen jaren ervaring kunnen opdoen rond de opvolging en de controle van de dienstenchequemarkt. Hieruit blijkt dat er in sommige sectoren vaak onduidelijkheden bestaan omtrent de toepassing van sommige reglementaire bepalingen.  
Er zullen in 2018 een aantal initiatieven genomen worden om klaarheid te scheppen en indien nodig enkele praktische oplossingen te formuleren.  
Daarnaast zal in 2018 ook verder gewerkt worden aan de **hervorming van het Opleidingsfonds Dienstencheques.** Er zal met de sector overlegd worden voor welke sectorale uitdagingen de middelen efficiënt kunnen besteed worden.
- **Beleidsmatige monitoring en evaluatie:** We zetten versterkt in op monitoring en onderzoek en richtinggevende analyses m.b.t. het stelsel van de dienstencheques.

### 3.3.7 Een mobiliserende strategie met focus op talenten

*Dit project draagt bij aan SBD 4, maar ook aan SBD 1 en SBD 5.*

We willen de werkzaamheidsgraad van kansengroepen verhogen door in te zetten op een mindswitch bij actoren op de arbeidsmarkt in het onderkennen, ontwikkelen en inzetten van elk talent. Doorheen het focus-op-talent-beleid zijn partners, projecten en instrumenten aan zet gebracht. Deze projecten komen inmiddels op kruissnelheid. Om ten volle hun effect te maximaliseren, ook ruimer actoren op de arbeidsmarkt sterker in beweging te brengen, willen we in 2018 een **sterke en actiegerichtede communicatiestrategie aanzetten en gaan we gericht op zoek naar versterkende en mobiliserende acties. Daarnaast wordt toegewerkt naar een tussentijdse evaluatie waarbij het verwerven van inzichten en delen van leerervaringen voorop staat.**

////////////////////////////////////

### De 3 sporen worden verder uitgerold en uitgewerkt:

- Inzetten op **ervaringsuitwisseling** met structurele partners, ESF promotoren, sectorconsulenten, ...
- Ontwikkelen en implementeren van een **communicatiestrategie** die de lopende projecten meer zichtbaarheid biedt, die breder andere actoren op de arbeidsmarkt aanspreekt en aanzet tot actie
- Ontwikkelen en implementeren van oproepen die werkgevers rechtsreeks of onrechtstreeks (via intermediairen) ondersteunen in het wegwerken van drempels en/of het werken vanuit een blik op talenten, werknemers/werkzoekenden ondersteunen in het versterken van hun talent
- **Opvolgen van lopende oproepen/projecten** (zowel specifieke FOT-oproepen, als ESF-oproepen duurzaam loopbaanbeleid en anders organiseren) **en uitwerken/lanceren van vervolg-oproepen** die specifiek of algemeen bijdragen aan het versterken of mobiliseren in het kader van de strategie "focus op talent"
- Onderhandelen en opvolgen van de **vervolgprojecten VIVO en VVSG** die als alternatief in de sector uitgevouwd worden.
- Opvolgen bereik KMO Portefeuille en KMO Groeisubsidie.
- Opvolgen van de **viona-studie "tussentijdse evaluatie focus op talent"** van spoor 3 en faciliteren van de gezamenlijke opbouw van **leerervaringen**.

Daarnaast zetten we verder in op het opvolgen van het **Actieplan ter Bestrijding van Arbeidsgerelateerde Discriminatie (ABAD)**.

Ten slotte ondersteunen we de totstandkoming van een **actieplan werkbaar werk**.

### 3.3.8 Europese Cohesie/ESIF-beleid post 2020

*Dit project draagt bij aan SBD 6.*

**Vanaf de opstart van een nieuwe regelgeving voor het Europese Cohesie/ESIF-beleid post 2020 tot het afsluiten van het operationeel programma draagt het DWSE op een onderbouwde manier bij aan de voorbereidingen van Cohesie en ESIF in het algemeen en ESF in het bijzonder op Vlaams, Belgisch en Europees niveau.**

Ervaring leert dat de Europese **onderhandelingen** voor een nieuwe regelgeving een tijdrovend en langdurige oefening zijn. Deze intensieve oefening die afspraken op Vlaams, Belgisch en Europees niveau vergt, kan vlot 2 jaar duren.

Gedeeltelijk parallel daarmee moet gestart worden met de **opbouw van een Operationeel Programma**. Dit vergt niet alleen Vlaamse, maar ook Europese afspraken. Een proces dat ook gemiddeld 2 jaar duurt. In totaal kan dit dus tot 4 jaar overspannen. Dit strategisch project is dus een project over meerdere jaren.

In 2018 ligt de focus op volgende activiteiten:





- Verkenning en input voor Europese begroting (rubrieken - welk aandeel voor cohesie/ESIF);
- Lancering van de Europese regelgevende voorstellen;
- Eerste reacties van de diverse Vlaamse geledingen, regio's in een Belgisch kader en lidstaten op Europees niveau

Het project zal formeel van start gaan zodra de voorstellen voor Cohesie/ESIF worden gepubliceerd .

In de eerste helft van 2018 zal vooral de nieuwe financiële regelgeving (Omnibus) verder gefinaliseerd worden op Europees niveau. Parallel hiermee zal de procedure omtrent het MFK lopen. Doelstelling is om dit in het voorjaar 2018 af te ronden en dan **post 2020-voorstellen** te publiceren.

Het strategisch project kan verder worden geconcretiseerd in de loop van 2018 wanneer de Europese teksten bekendgemaakt zijn.

### 3.3.9 Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt door middel van maatwerk activeren

*Dit project draagt bij aan SBD 1, SBD 7 en SBD 8.*

Met het oog op het bereiken van de werkzaamheidsgraad zetten we in op de activering van de mensen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Hiertoe nemen we de aanloop naar het collectieve maatwerk en verruimen we de mogelijkheden door met een werkondersteuningspakket aan de slag te gaan in de reguliere economie met een decreet individueel maatwerk. In het kader van Werk-Zorg-trajecten zetten we in op het meer doorstroomgericht maken van arbeidszorg in de sociale economie.

In het kader van **de opstap naar collectief maatwerk** staan volgende activiteiten op het programma:

- Het administratief-technisch comité is een belangrijke schakel in de uitrol van de maatwerkregelgeving en bij een succesvolle implementatie in 2019. In de loop van 2018 kunnen op voorstel van het administratief technisch comité een aantal infosessies worden georganiseerd i.k.v. andere thema's in de nieuwe regelgeving.
- Prioritair in de operationele voorbereiding zijn de simulaties en de rapporten die een jaar voorafgaand aan de inwerkingtreding van de regelgeving-op 1 januari 2019- inzicht zullen geven aan de werkplaatsen over de financiële impact van de vernieuwde subsidiëring. Diverse rapportmodellen werden uitgetekend, en zullen gekoppeld worden aan de loons- en tewerkstellingsgegevens van de doelgroepwerknemers. Simulaties zullen beschikbaar gesteld worden volgens een vooropgestelde timing. N.a.v. de eerste rapportering wordt feedback gevraagd aan de sector. Indien nodig wordt de rapporteringsinfo en/of technische handleiding dan bijgestuurd. De door de sectoren gevraagde bijstellingen van de regelgeving n.a.v. de berekening van de subsidie zullen o.b.v. de rapporten door DWSE worden gesimuleerd en bestudeerd.
- Daarnaast dienen tegen december 2018 nog een aantal bepalingen uit het besluit van de Vlaamse Regering uitgevoerd te worden via een gezamenlijk ministerieel besluit.

M.b.t. de **opmaak van een decreet individueel maatwerk** voorzien we volgende activiteiten:

////////////////////////////////////



- Er wordt gestart met voorbereidende werkzaamheden in overleg met stakeholders teneinde het nodige draagvlak te creëren.

Teneinde te komen tot een **structurele aanpak van arbeidszorg SE in lijn met het Werk-Zorgdecreet** voorzien we volgende activiteiten: We zetten de nodige stappen om arbeidszorg structureel te verankeren in maatwerk. De bedoeling is om onze plaatsen maximaal te aligneren aan de activeringstrajecten uit het werk-zorg-kader. We zetten hiertoe een eerste stap met het ter beschikking stellen van groeipad in arbeidszorg. Hierbij zullen plaatsen worden toegekend aan organisaties die in hun aanvraag voor contingent een sterke activeringsvisie uitdragen.

### 3.3.10 De harmonisering van het ondersteuningsaanbod sociale economie

*Dit project draagt bij tot SBD 9.*

Het decreet betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen van 17 februari 2012 heeft tot doel het ondersteuningsaanbod voor de sociale economie beter te stroomlijnen. Naast verschillende maatregelen om organisaties en bedrijven individueel te ondersteunen en sociaal ondernemerschap te stimuleren, is er ook een collectieve dienstverlening voorzien. Na het aflopen van de convenant met in|C midden 2017 werd beslist om ook de **coördinatie van die collectieve dienstverlening in te bedden binnen het departement WSE** om zo tot een betere afstemming te komen met de andere maatregelen, maar ook externe initiatieven en het beleid.

Om het nieuwe ondersteuningsaanbod toekomstgericht en met meer duurzame impact vorm te geven, werden 2 initiatieven opgestart met name een **strategische toekomstverkenning via clusternetwerken** en een **behoeftenbevraging bij onze klanten**. De uitkomst van beide initiatieven zal richtinggevend zijn voor de verdere uitbouw van het gehele ondersteuningsaanbod. We zetten hierbij in op afstemming met partners en complementariteit aan andere initiatieven. We zoeken innovatieve methodieken om onze dienstverlening te verbeteren. Verder werken we aan een betere positionering van sociale economie en een doelgerichte communicatiestrategie om sociaal ondernemerschap en de samenwerking met de reguliere economie te promoten en te faciliteren. Complementair wordt de website zowel inhoudelijk als technisch verbeterd. Dit alles moet leiden tot een **meer integraal en duurzaam ondersteuningsaanbod**.

### 3.3.11 Verdere stroomlijning van het MVO-instrumentarium

*Dit project draagt bij tot SBD 9.*

Met dit strategisch project gaan we voor een **verdere stroomlijning van het instrumentarium dat we inzetten ter stimulering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**. In 2018 staan de ontwikkeling en voorbereiding van de lancering van de **Sustatool** op het programma. De ‘Sustatool’ heeft als doelstelling om duurzaamheid systematisch in de dagelijkse bedrijfsvoering van KMO’s te integreren. Deze tool zal een centrale plaats krijgen in de werking van **MVO Vlaanderen online**.



Daarnaast worden de **lopende dienstverlening** en de **te lanceren overheidsopdrachten** tegen het licht gehouden en eventueel bijgestuurd om de synergie met de Sustatool te maximaliseren.

### 3.3.12 Een lange termijnbeleid voor de arbeidsmarkt

*Dit project speelt in op alle SBD's.*

Vergrijzing, digitalisering en flexibilisering dagen onze arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid meer dan ooit uit. De Vlaamse economie en samenleving bevinden zich op een scharnierpunt en er is nood aan systeem- en beleidsinnovatie om hierop een antwoord te kunnen formuleren.

In het kader van Visie 2050, de lange termijnstrategie van de Vlaamse regering, wordt verder ingezet op visie-ontwikkeling en lange termijn beleid rond onder meer leren en werken in Vlaanderen (in het bijzonder in het kader van de transitieprioriteit "levenslang leren en de dynamische levensloopbaan").

Het departement wil bijdragen tot deze doelstelling door in 2018 op verschillende sporen te werken:

- **In uitvoering van de conceptnota rond "Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan" in het kader van Visie 2050** werken we met partners toe naar een grensverleggende lange termijn visie op het leren en werken van overmorgen (en naar de transitiepaden die nodig zijn om er te geraken). De output hiervan wordt verwacht midden 2018 met oog op een **verankerings- en verbredingsstrategie**.
- **Initiëren en opvolgen van een Vlaams OESO skills strategy project**: we bestelden bij de OESO een review/skills strategy project rond vaardigheden. Meer in het bijzonder verwachten we van de OESO een **diagnostisch rapport en scherpe/concrete aanbevelingen rond hoe vaardigheden beter geactiveerd, ontwikkeld en benut kunnen worden** om onze economie productiever te maken voor de toekomst. Na een high level start meeting volgen workshops met stakeholders en een publiek event (begin 2019) waar de strategie gelanceerd wordt en het rapport en de bevindingen gepresenteerd. De review kan ook bijdragen tot een strategische benadering en handvaten en inzichten in de lopende hervorming van de opleidingsincentives en bij het opzetten van (sectorale, cross-sectorale) competentieprognoses.
- **Opvolgen en valoriseren van langlopende onderzoeken en leerstoelen**: We coördineren in 2018 een zinvolle, beleidsrelevante onderzoeksagenda die oog heeft voor lange termijn uitdagingen. We vernoemen in dit kader onder meer: de bijgestelde toekomstverkenningen door het steunpunt Werk, de domein-overschrijdende VIONA-leerstoel rond migratie, integratie en arbeidsmarkt (longitudinale opvolging van mensen van vreemde herkomst), de VIONA-leerstoel rond arbeidsmarktdynamiek, de (tussentijdse) evaluaties van Focus op Talent en van de resolutie non discriminatie, de (tussentijdse) evaluatie van het nieuwe streekbeleid, de loopbaanpaden van STEM-schoolverlaters, de impact van strategische trends voor de sociale economie, ... Niet alleen staan we in voor een gedegen opvolging van het lopende onderzoek maar ook voor een vertaling/valorisering naar uitdagingen voor de lange termijn.



- **Valoriseren van nieuwe inzichten in het kader van de bijdrage van de administratie aan het nieuwe regeerprogramma:** het departement zal instaan voor de redactie van de Algemene bijdrage van de Vlaamse administratie aan het nieuwe regeerakkoord en voor de coördinatie van een WSE-specifieke bijdrage.

### 3.3.13 Positionering van Vlaamse Sociale Inspectie: onderbouwing van de nieuwe strategische boordtabel

*Dit project draagt bij aan SBD 10.*

Na een beheersmatige insteek in 2016, en een focus op visie en strategische oefening in 2017, richt het strategisch project zich in 2018 op het samenbrengen van de opgedane inzichten en wordt gefocust op het inhoudelijk luik. Daarnaast wordt dit strategisch project ook herleid tot de primaire focus, namelijk het **opstellen van een nieuwe strategische boordtabel**.

Dit valt uiteen in volgende activiteiten:

- HR uitdagingen – uitrol plan van aanpak: Eind 2017 werd een aanpak uitgewerkt, die verder moet worden uitgerold in 2018. De visie-oefening krijgt een vertaling in **organisatie-ontwerp**.
- **Fraudedetectie:** continuering uitbouw proof of concept en testing op basis van datamining en machine learning algoritmes.
- **Evaluatie inspectie- en handhavingskader:** start van analyse in 2018 m.b.t. inspectiemethodologie en inbreuken- en sanctiekader.
- Start **Handhavingsplan**. Deze visie op toezicht en handhaving, met inbegrip van het bepalen van prioriteiten, resulteert in de uitwerking van een **nieuwe strategische boordtabel** voor de volgende legislatuur.
- Onderzoek naar de mogelijkheid een federaal en intergewestelijk **Samenwerkingsakkoord** uit te werken met de andere sociaalrechtelijke inspectiediensten.

## 3.4 Kernprocessen

### 3.4.1 Kernprocessen in kaart

In dit onderdeel wordt ingegaan op enkele relevante beheersindicatoren betreffende de kernprocessen van de organisatie (zie tabel 1). In totaal gaat het om 43 kernprocessen in eigen beheer en 6 kernprocessen in operationeel beheer van derden; van deze 49 kernprocessen zijn er 10 in uitvoer. Daarnaast zijn tevens de kernprocessen opgenomen waarvoor de Vlaamse Sociale Inspectie bevoegd is om controles uit te voeren (maar die al dan niet buiten de bevoegdheid van de organisatie vallen).

Eerst wordt een algemeen beeld geschetst aan de hand van het volume en de gemiddelde doorlooptijden van de kernprocessen. Dan wordt aangegeven voor welke kernprocessen wettelijke bepalingen van toepassing zijn en wordt nagegaan in welke mate ze aan de geldende doorlooptijd voldoen. Ten slotte wordt aangeduid voor welke kernprocessen de Vlaamse Sociale Inspectie bevoegd is en hoeveel controles er zijn uitgevoerd in de loop van 2017.





### 3.4.1.1 Beheersindicatoren: volume, totale doorlooptijd en externe doorlooptijd

In de overzichtstabel worden voor alle kernprocessen op een gestandaardiseerde wijze aangegeven (1) hoeveel dossiers zijn afgewerkt in 2017, ongeacht of ze goedgekeurd of verworpen worden (= het **volume**); (2) hoelang de behandeling van een dossier duurt, vanaf het moment van ontvangst van de aanvraag tot het moment van afhandeling van het dossier, dat aansluit op het moment dat de aanvrager een bericht krijgt over de afloop van zijn dossier (= **totale doorlooptijd**) en (3) hoelang het dossier stilligt omdat men wacht op een actie van de aanvrager zelf of advies vraagt aan een derde partner (= **externe doorlooptijd**). De externe doorlooptijd vormt een onderdeel van de totale doorlooptijd. Verder wordt bij sommige kernprocessen een opsplitsing gemaakt naargelang het dossiertype (vb. nieuwe aanvraag, verlenging, ...) of de wijze van indiening (papier of WSE-loket). De doorlooptijden worden uitgedrukt in kalenderdagen.

De langste gemiddelde doorlooptijden wordt opgetekend bij **betaald educatief verlof** (249 dagen) en bij de **ambtshalve intrekkingen van erkenningen dienstencheque-ondernemingen** (194 dagen). De gemiddeld lange doorlooptijd binnen het BEV is onvermijdelijk en valt te verklaren door de specificiteit van de maatregel, die atypisch is t.o.v. andere maatregelen. De deadline voor de indiening van de dossiers voor een welbepaald schooljaar is 31 december aansluitend op dat specifieke schooljaar. Vele ondernemingen dienen hun dossier in dat laatste indieningskwartaal in. De dossiers worden dan behandeld volgens de volgorde van indiening, met als ultieme deadline het realiseren van de betalingen tegen het einde van het daaropvolgende jaar. Daarenboven worden de dossiers eerst enkel geregistreerd (ingeschreven) zodat een ontvangstbevestiging kan verstuurd worden (klantvriendelijkheid) en daarna pas behandeld. Tegelijkertijd dienen tijdens het laatste indieningskwartaal ook nog de dossiers van het vorige schooljaar behandeld te worden. De externe doorlooptijd, de periode dat extra informatie of documenten worden opgevraagd bij de aanvrager, is daarom ook relatief beperkt binnen betaald educatief verlof: gemiddeld 23 van de 249 dagen zijn op het conto van de aanvrager toe te schrijven. De gemiddeld lange doorlooptijd voor de ambtshalve intrekkingen van erkenningen dienstencheques is hoofdzakelijk te wijten aan de langdurige externe doorlooptijd (146 van de 194 dagen).

De gemiddelde doorlooptijd voor het **Vlaams Zorgkrediet** bedraagt 39 dagen. Er is echter een groot verschil in doorlooptijd tussen een papieren aanvraag (69 dagen) en een aanvraag via het WSE-loket (9 dagen). Ook bij de **aanmoedigingspremies** bestaat een groot verschil tussen papieren aanvraag (54 dagen) en aanvraag via het WSE-loket (10 dagen). De gemiddelde doorlooptijd voor de aanmoedigingspremie bedraagt 38 dagen.

De kernprocessen **aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden, regionale toetsing en mentorkortingen aanvragen** kennen gemiddeld de kortste doorlooptijden, met respectievelijke doorlooptijden van 1, 9 en 11 dagen.

### 3.4.1.2 Wettelijke doorlooptijden

In de overzichtstabel staat tevens aangeduid voor welke kernprocessen wettelijk bepaalde doorlooptijden zijn vastgelegd, alsook de behaalde resultaten in 2017.

Voor 15 kernprocessen zijn wettelijke bepalingen van toepassing, meer bepaald voor de dossierafhandeling van de aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden, de Vlaamse Ondersteuningspremie, de startbaanovereenkomsten, de regionale toetsing, de administratieve geldboeten, de erkenningsaanvragen dienstencheques, de erkenningsaanvragen opleidingsfonds

dienstencheques, de erkenningsaanvragen uitzendkantoren, de sociale werkplaatsen, de lokale diensteneconomie, de arbeidszorg (binnen de sociale werkplaatsen), de invoegbedrijven, de adviespremies, de regierol en het ervaringsfonds.

Voor 11 van de 15 kernprocessen wordt de vooropgestelde wettelijke doorlooptijd gehaald. Binnen Werk geldt dit voor de dossierafhandeling van **regionale toetsing, van erkenningen van dienstencheque-ondernemingen en erkenningen uitzendkantoren**: 100% van de volledige regionale toetsingsdossiers zijn afgehandeld binnen een termijn van 14 kalenderdagen, 100% van de volledige erkenningsaanvragen voor dienstencheque-ondernemingen zijn afgehandeld binnen een termijn van 120 kalenderdagen en 100% van de volledige erkenningsaanvragen voor uitzendkantoren worden afgehandeld binnen de 30 kalenderdagen. De gemiddelde totale (intern + extern) doorlooptijden voor deze drie kernprocessen bedragen gemiddeld 9, 50 en 65 dagen. De totale doorlooptijd voor de erkenning van uitzendkantoren omvat als externe doorlooptijd het bekomen van een SERV-advies en de vraag naar bijkomende info. Voor het SERV-advies dient de afhandeling binnen 70 dagen te gebeuren.

Net als bij erkenningsaanvragen voor dienstencheque-ondernemingen wordt voor de dossierafhandeling van de erkenningsaanvragen bij het **opleidingsfonds dienstencheques** tevens wettelijk vooropgesteld dat 100% van de volledige aanvraagdossiers binnen 120 kalenderdagen zou worden behandeld. Deze wettelijke bepaling wordt niet bereikt: 83% van de dossiers zijn tijdig behandeld en de gemiddelde doorlooptijd voor eerste aanvragen bedraagt circa 120 dagen.

Bij de **aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden (AWI)**, gelanceerd in juli 2017, wordt de wettelijk vastgelegde norm inzake doorlooptijd behaald sinds het IT-programma in volle werking is: 100% van de volledige aanvraagdossiers is afgehandeld binnen de 44 kalenderdagen na ontvangst. Op kruissnelheid bedraagt de doorlooptijd slechts enkele uren.

Bij de **startbaanovereenkomsten** zijn 65% van de volledige aanvraagdossiers betaald binnen een termijn van 90 dagen na ontvangst. De overige 35% van de dossiers zijn niet tijdig betaald geweest door een tijdelijk tekort aan financiële middelen op het begrotingsartikel van de startbaanovereenkomsten. Intussen werd bijkomend budget voorzien.

Voor de **VOP en de administratieve geldboeten** zijn nog geen resultaten beschikbaar op maat van de wettelijke bepalingen. De nodige stappen zijn ondernomen om de berekening van wettelijke doorlooptijden op korte termijn mogelijk te maken. In de regelgeving van de VOP wordt enerzijds aangegeven dat enerzijds 100% van de volledige aanvragen binnen de afgerond binnen de 7 kalenderdagen na ontvangst van de aanvraag ontvankelijk moet worden verklaard, en anderzijds dat 100% van de ontvankelijke dossiers moeten worden afgehandeld binnen de 30 kalenderdagen. De gemiddeld hoge doorlooptijden van de VOP-dossiers hebben te maken met de IT-toepassing die niet volledig op punt stond, met extra complicaties bij de verhogingen en verlengingen en de stromen tussen VDAB en DWSE op dat vlak. Die knelpunten zijn in kaart gebracht en zouden tijdens het eerste kwartaal van 2018 grotendeels opgelost moeten zijn.

Voor de kernprocessen binnen de sociale economie worden alle wettelijke doorlooptijden die van toepassing zijn behaald. Voor de **sociale werkplaatsen, invoeg en arbeidszorg (binnen de sociale werkplaatsen)** zijn 100% van de betalingen uitgevoerd voor de 10<sup>de</sup> van de maand. Ook voor de **adviespremies en het ervaringsfonds** is 100% van de betalingen uitgevoerd binnen 60 dagen na



ontvangst van ontvankelijke betalingsaanvraag, zoals vastgelegd in de regelgeving. Bij de adviespremies zijn tevens 100% van de ontvankelijke aanvragen definitief beslist binnen 45 dagen. Verder zijn ook de wettelijke bepalingen die gelden binnen de **lokale diensteneconomie** gerealiseerd: 100% van de volledige aanvragen zijn afgerond binnen de 7 kalenderdagen na ontvangst, zowel voor nieuwe aanvragen als voor aanvragen tot contingent, en zijn 100% van de aanvragen definitief beslist binnen de voorgelegde termijn.

#### **3.4.1.3 Vlaamse sociale inspectie**

Ten slotte wordt in het overzicht in de laatste twee kolommen aangegeven of de Vlaamse Sociale Inspectie bevoegd is voor de kernprocessen, alsook hoeveel controles zijn uitgevoerd in de loop van 2017.

**De Vlaamse Sociale Inspectie is bevoegd voor 46 van de 49 kernprocessen van het departement WSE.** De twee uitzonderingen zijn regionale toetsing en het VIA. Daarnaast is ze tevens bevoegd voor 15 kernprocessen die hoofdzakelijk vallen onder het zeggenschap van het agentschap VDAB.

In het afgelopen jaar heeft de Vlaamse Sociale Inspectie in totaal **1.930 controles** uitgevoerd binnen 21 kernprocessen (van de in totaal 61 kernprocessen waarvoor ze bevoegd is)<sup>1</sup>. Het aantal uitgevoerde controles zijn evenwel geen weergave van de dekkingsgraad daar verschillende projecten immers vaak in één controle wordt gebundeld.

De meeste controles zijn uitgevoerd binnen de kernprocessen **arbeids- en beroepskaarten** (883 controles of 46% van alle controles), gevolgd door **controles van de erkenningen van de dienstencheque-ondernemingen** (309 controles) en **controles van de erkenningen van uitzendkantoren** (280 controles). Beide kernprocessen maken respectievelijk 16% en 15% uit van de totale controles uitgevoerd door de Vlaamse Sociale Inspectie. Deze vier genoemde kernprocessen maken samen 76% van de controles uit. De controles bij arbeidskaarten en uitzendkantoren zijn voor het grootste deel geen controles van de erkende kantoren of de afgeleverde kaarten, maar zijn eerder opsporingsgericht naar niet-erkende uitzend en illegale tewerkstelling.

#### **3.4.1.4 Werking afdeling ESF**

Onderstaande tabel geeft de voornaamste processen weer m.b.t. de Europese programma's (Europees Sociaal Fonds (ESF), Youth Employment Initiative (YEI), Europees Globalisatie Fonds (EGF), Asiel- en Migratiefonds (AMIF)).

Coaching- en consultingacties zijn de effectieve coaching-bezoeken, de bijeenkomsten van thematische werkingen, de vragen aan ESF-support, de consulting-opdrachten.

Financiële beoordelingen betreffen controles on desk, de controles ter plaatse, de controles AA, de bezwaren, de beroepen, de behandelde voorschotten, de systeemaudits van intermediaire instanties, de intrekkingen, de stopzettingen.

De doorlooptijd voor oproepen betreft de gemiddelde totale doorlooptijd tussen de datum van openstelling van een oproep en de datum van sluiting van een oproep. In principe staat een oproep

<sup>1</sup> In de boordtabel van afdeling Toezicht en Handhaving worden de AC-acties apart vermeld. In deze tabel werden deze bij hun respectievelijk kernproces vermeld. Het gaat om volgende aantallen: Arbeidskaarten: 213; Private arbeidsbemiddeling: 4 en Dienstencheques: 8





Tabel 1: Beheersindicatoren kernprocessen

Maatregel/kernproces	volume 2016	volume 2017	Totale DLT	Externe DLT	score wettelijke bepaling	bevoegdheid inspectie	controles inspectie	in uitdoof	in beheer van derden
<b>JD bevorderen van transities naar werk en faciliteren van werk</b>									
Aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden	nvt	1 280	1*	0*	100%*	x			
Activa-uitkeringen						x		x	x
Arbeidskaarten	24 955	23 243				x	816		
Beroepskaarten (tem 10/2017)	735	656				x	67		
DAC	9 180	5 240				x	58	x	
Doelgroepkorting						x			x
GESCO (tem Q32017)	13 359	1 242				x	17	x	
Jongerenbonus	9	13	15			x		x	
Startbaanovereenkomsten	127	156	124		65%	x		x	
Mentorkorting						x			x
Mentorkorting aanvragen	503	534	11			x			
Regionale toetsing	56	46	9	4	100%				
Sectorkorting						x			x
Uitzendkantoren		48			100%	x	280		
nieuwe aanvragen		34	65	56		x			
bijkomende aanvragen		9	46	37		x			
weigering		3	117	77		x			
intrekking		2	113	5		x			
VOP	1 226***	7 230			x	x			
nieuwe aanvraag	1 125	6 086	86	44		x			
verhoging		304	145	83		x			
verlenging	1	840	166	109		x			
Werkhervattings toeslag						x		x	x
Ervaringsfonds (saldering)		89			100%	x		x	
Aanmoedigingspremies	65 498	48 942	38	4		x			
papier	40 702	30 834	54	5		x			
online	24 796	18 108	10	3		x			
Dienstencheques		198				x	309		
aanvragen	38	36	50	36	100%	x			
vrijwillige intrekking	87	63	28	nvt		x			
inbreukdossier	17	53	111	34		x			
ambtshalve intrekking	226	296	91	79		x			
intrekking	32	56	194	146					
afgesloten zonder gevolg	194	240	67	60					
Dienstencheques opleidingsfonds	1 360	1 968				x			
aanvragen	165	230	89	45	83%	x			
terugbetalingen	1 195	1 738	120	2		x			
Vlaams zorgkrediet	1 153****	11 752	39	5		x	1		
papier	1 030	8 298	69	5		x			
online	1 153	3 454	9	4		x			
Loopbaanonderbreking OS						x		x	x

////////////////////////////////////

Sectorconvenants	92	47				x			
Administratieve geldboeten	291	523							
Maatregel/kernproces		# volume	Totale DLT	Externe DLT	score wettelijke bepaling	bevoegdheid inspectie	controles inspectie	in uitvoer	in beheer van derden
Start- en stagebonus	8 617	8 773				x			
initiële aanvragen	3 068	3 578				x			
betalingsaanvragen	5 549	5 195				x			
Betaald educatief verlof	7 120	7 173	249	23		x	72		
Ervaringsbewijs	539	424	13	2		x			
Sociale promotie	842	677	30			x			
<b>JE Inschakelen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt met aandacht voor maatschappelijke noden en diensten en het faciliteren van sociaal ondernemerschap en MVO</b>									
Activiteitencoöperaties						x	5		
subsidieaanvraag		5				x			
saldering		10				x			
Adviespremies						x			
subsidieaanvraag		53			100%	x			
saldering		39			100%	x			
Arbeidszorg experimentele projecten						x			
oproep		1				x			
subsidieaanvraag		30				x			
saldering		30				x			
Arbeidszorg structurele projecten						x	1		
fiche goedkeuren		1 080				x			
prestatiestaat		17 571			100%**	x			
Beschutte werkplaatsen (prestatiestaat)		82 385				x	1		
Loopbaan- en diversiteitsplannen (saldering)		141				x	2		
ERSV						x		x	
saldering		2				x			
Investeringsubsidies BW (saldering)		1				x			
Invoegbedrijven (prestatiestaat)		715			100%	x		x	
Lokale diensteneconomie (incl. VIA)						x	6		
oproep		2				x			
aanvraag		82			100%	x			
subsidieaanvraag VIA		81							
fiche goedkeuren		215			100%	x			
Focus op talent (overheidsopdracht)						x			
oproep		4				x			
gunning		4				x			
saldering		6				x			
Focus op talent (subsidieaanvraag)		5				x			
Regierol (subsidieaanvraag)		32			100%	x			
SINE-erkenningen (aanvraag)		432				x			
Sociale werkplaatsen						x			
fiches goedkeuren		5 845				x			
prestatiestaten		68 165			100%	x			
Ondernemerschap & MVO (overheidsopdracht)						x	1		

////////////////////////////////////



	oproep	34				x			
	gunning	34				x			
	saldering	85				x			
Maatregel/kernproces		# volume	Totale DLT	Externe DLT	score wettelijke bepaling	bevoegdheid inspectie	controles inspectie	in uitvoer	in beheer van derden
Ondernemerschap & MVO (subsidieaanvraag)									
	oproep	4				x			
	subsidieaanvraag	141				x			
	saldering	119				x			
BNCTO									
	subsidieaanvraag	1				x	1		
	saldering	1				x			
VIA									
Vlaamse Sociale Inspectie: overige controles in andere processen /maatregelen binnen en buiten DWSE									
	bestrijding antidiscriminatie					x	172		
	ESF					x	30		
	Opleidingscheques					x	18		
	Private arbeidsbemiddeling anders dan uitzend					x	20		
	Taaldecreet					x	35		
	Sociale interventie					x	19		
	Outplacement					x			
	Loopbaanbegeleiding					x			
	Tijdelijke werkervaring					x			
	Werk&Zorg (W <sup>2</sup> )					x			
	PWA					x			
	Wijk-werken					x			
	art. 57quater, 60 en 61					x			
	IBO/beroepsopleiding					X			
	Doelgroepkorting art. 60?					x			
	BTOM					x			

\*Berekening DLT voor AWI vanaf september 2017

\*\* Wettelijke bepaling geldt uitsluitend voor arbeidszorg binnen sociale werkplaatsen.

\*\*\* Vanaf het derde kwartaal van 2016 overgedragen naar het Dep. WSE

\*\*\*\* maatregel van start gegaan vanaf 2 september 2016

### 3.4.2 Proces- en risicomanagement

Het departement Werk en Sociale Economie maakt elke dag werk van het realiseren van haar missie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen. Om de realisatie van deze doelstellingen te faciliteren, is het absoluut noodzakelijk dat er (1) duidelijkheid bestaat omtrent de manier waarop we onze diensten en producten aan de verschillende doelgroepen leveren en (2) de verschillende risico's die het behalen van de gestelde doelstellingen bedreigen.

Hiertoe zet het departement WSE sterk in op proces- en risicomanagement. Procesmanagement omvat alle activiteiten die gericht zijn op het beheersen (redelijk zekerheid hebben dat het proces leidt tot het vooropgestelde resultaat) en sturen (het permanent opvolgen zodat bijsturen mogelijk is indien het vooropgestelde effect niet of onvoldoende wordt behaald) van de organisatieprocessen. Risicomanagement zijn alle activiteiten die potentiële gebeurtenissen identificeren die invloed

hebben op de organisatie en wanneer efficiënt en effectief toegepast toelaat de vastgestelde risico's te beheren zodat deze kunnen worden teruggebracht tot een niveau dat redelijke zekerheid biedt ten aanzien van het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Als bijlage 9.1 bij het ondernemingsplan is een stand van zaken opgenomen.



## 4 Organisatiedoelstellingen

### 4.1 Strategische organisatiedoelstellingen

Als resultaat van de strategische oefening en de strategische intentie die daaruit voortvloeide, werden er in 2017 vijf strategische organisatiedoelstellingen geformuleerd rond volgende thema's: organisatieklimaat, digitalisering en data, leiderschap, belanghebbendenmanagement en communicatie en organisatiebeheersing. Deze doelstellingen hebben (net als de strategische beleidsdoelstellingen) een horizon van 5 jaar. Met een aantal nieuwe strategische organisatieprojecten (zie 4.3) willen we in 2018 alvast een flinke stap vooruit zetten in het realiseren van deze doelstellingen.

#### 5 strategische organisatiedoelstellingen

SOD 1: In 2023 heeft het DWSE een organisatieklimaat met aandacht voor motivatie en welzijn, waar medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en kwaliteitsvolle interne communicatie het verbinden van talenten ondersteunt.

SOD 2: In 2023 beschikt het DWSE over een gedigitaliseerde en data gedreven omgeving die de efficiëntie en toegevoegde waarde van de dienstverlening verhoogt.

SOD 3: De managementstijl (leiderschap) garandeert ruimte voor initiatief, ondernemer- en eigenaarschap en is zorgzaam dat people management, organisatiebeheer en kwalitatief hoogstaande dienstverlening elkaar versterken.

SOD 4: In 2023 worden relevante (nieuwe en vernieuwende) actoren systematisch betrokken (strategisch relatiebeheer). Het extern communicatiebeleid ondersteunt de dialoog met de verschillende klantengroepen.

SOD 5: Een ondersteunend instrumentarium stimuleert en garandeert organisatiematuriteit.

### 4.2 Strategische organisatieprojecten 2017

Het departement WSE heeft in 2017 sterk ingezet op het (organisatorisch) consolideren van de transities die het de voorbije jaren heeft doorgemaakt, o.a. met de 2 onderstaande strategische organisatieprojecten.

Project	Status
Strategische oefening: Alle talenten aan de slag	Gerealiseerd
Naar een data-gedreven departement	Kleine afwijking



#### 4.2.1 Strategische oefening: alle talenten aan de slag

Het project is gerealiseerd. Tijdens de eerste helft van het jaar werd na een analysefase de strategische intentie uitgewerkt en werden de strategische organisatiedoelstellingen bepaald op basis van de kritieke succesfactoren. Tijdens verschillende managementsessies werden ook de consequenties voor de strategie van de ondersteunende diensten (personeel, communicatie, ICT, organisatiebeheersing en toezicht) in kaart gebracht in de vorm van operationele doelstellingen.

De resultaten van deze stap werden met de medewerkers eind juni gedeeld. Op dat moment werd ook een nieuw organisatie-model aangekondigd.

Ondertussen werd dit organisatie-model verder uitgewerkt (afdelingen, diensten, materies en producten) en gevalideerd door de bevoegde ministers. De uitrol van het organisatie-model zal uiteenvallen in een aantal strategische projecten die de vernieuwde organisatiestructuur vorm zullen geven. Het nieuwe organisatie-model wordt stapsgewijs uitgerold. Ten laatste op 1 april 2018 zal de nieuwe structuur volledig operationeel zijn.

In september werd ook het proces opgestart om naast strategische beleidsprojecten te komen tot strategische organisatieprojecten die hun weerslag vinden in het ondernemingsplan 2018.

#### 4.2.2 Naar een data-gedreven departement

Vanuit de jaardoelstelling "data-gedreven" departement werden stappen ondernomen op weg naar een data-strategie voor het departement.

Op vlak van **digitaliseren van processen** noteren we voor 2017 onder meer deze realisaties:

- de maatregel *aanwervingsincentive voor langdurig werkzoekenden* werd geoperationaliseerd. Deze premie kan de begunstigde louter elektronisch aanvragen. Door gebruik te maken van verschillende authentieke gegevensbronnen werd de administratieve last voor de aanvrager niet alleen tot een minimum beperkt, maar verloopt het interne proces (inclusief betalingen) vrijwel volledig automatisch.
- het proces betreffende de *arbeidskaarten en beroepskaarten* werd bijgestuurd. De effectieve uitrol van dit nieuw proces, waarbij gebruik van authentieke data centraal staat, is gerealiseerd midden oktober 2017.
- het engagement om zowel de Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP) als de *aanwervingsincentive via het ondernemingsloket* te ontsluiten zijn nagekomen.

Op vlak van **databenutting en -rapportering** noteren we voor 2017 onder meer deze realisaties:

- We initieerden een maandelijkse monitor van *kernindicatoren* op vlak van begunstigten en bestedingen ten behoeve van de beleidsraad Werk. We maakten hierover afspraken met diensten, documenteerden de metadata en beschikten hierdoor over een kennisbasis i.f.v. opvolging van de dienstverlening van het DWSE. Deze monitor is de basis voor verdere stroomlijning van rapporteringsbehoeften.

- Er kwam ook een studiebezoek aan de RVA om te leren i.v.m. de mogelijke implementatie van een *balanced score card* voor het departement.
- We realiseerden een volledige *visualisatie* van deze kernindicatoren via Tableau. Inzonderheid voor doelgroepenbeleid en dienstencheques werd binnen dit platform een uitgebreide maand en kwartaalrapportering ontwikkeld (in ontwerp).
- Er werd een concept uitgewerkt voor de *nieuwe monitor Sociale Economie (en Werk)* i.s.m. het HIVA.
- Er kwam een *verrijkingsproject* dat alle WSE-data koppelde aan gegevens uit het datawarehouse van de KSZ.
- het kader van het project '*fraudedetectie bij dienstencheques*' een succesvolle proof of concept opgezet die toelaat de gegevens van de dienstenchequewerknemers aan te vullen met DIMONA- gegevens (zie hoger).

Op vlak van **data governance** noteren we voor 2017 onder meer deze realisaties:

- We definieerden een strategisch project dat zich entte op het principe "*back to basics*" en experimenteerden met projecten en proeftuinen (postgres, data-mining, ...) die bijdragen tot een betere kijk op de mogelijke opties, ...
- We maakten een opstart met een *datakernteam WSE* dat in de loop van het jaar werd uitgebreid naar de operationele diensten en de beleidscellen van het departement. Binnen het kernteam wordt uitgewisseld rond projecten en proeftuinen, worden visualisaties getoond en goede praktijken verzameld over de schotten van de teams heen.

Al deze activiteiten droegen bij tot een **beter inzicht in en overzicht van de uitdagingen** en een **gedeeld(er) begrip van de pijnpunten** en obstakels op vlak van data.

We noteren voor het strategisch project niettemin een "kleine afwijking". De diverse proeftuinen en initiatieven en de uitwisseling die er gekomen is hebben, samen met de strategische oefening, een aantal **structurele uitdagingen** m.b.t. data aan het licht gebracht die het departement zal moeten aanpakken in een lange termijn benadering. We pleiten daarom voor een heroriëntering van het strategisch project naar een structurele oplossingsstrategie voor deze knelpunten binnen het nieuwe organisatiemodel van het departement. Het team data en digitalisering zal vanuit de afdeling algemene diensten (maar organisatiebreed opgevat) een **lange termijn data roadmap** initiëren o.b.v. helder geformuleerde streefdoelen en projectstappen.

### 4.3 Strategische organisatieprojecten 2018

#### 4.3.1 Strategische geïntegreerde beleids- en organisatiemonitoring

*Dit project draagt bij aan SOD 5 en SOD 2.*

Dit meerjarig project wordt opgestart in 2018. Het uiteindelijke resultaat (eind 2019) is een systeem/kader dat een strategische en geïntegreerde beleids- en organisatiemonitoring mogelijk maakt. M.a.w. een **model dat kan gebruikt worden voor de integrale opvolging van de strategie van de organisatie, de doelstellingen en onderliggende projecten en processen die ze moet verwezenlijken (zowel beleid als organisatie) en de relaties tussen deze elementen.**

////////////////////////////////////



Dit verhoogt de maturiteit van de organisatie op het vlak van: Monitoring, doelstellingen, proces- en risicomanagement, projectopvolging, HRM, Financieel management.

In 2018 worden volgende **deelresultaten** vooropgesteld:

- Meerjarig projectplan
- Conceptnota met eerste aanzet voor een globaal model, o.b.v. voorbereidende analyses:
  - inventariseren van de elementen en huidige monitoringsactiviteiten
  - analyse m.b.t. de thema's monitoring, doelstelling, proces- en risicomanagement, projectopvolging, HRM en financieel management.
  - Verkenningen naar een model
- Deelmodellen op het vlak van:
  - Basisboordtabel beheersmonitoring i.k.v. opvolging ondernemingsplan
  - Personeels- en opleidingsmonitoring
  - Basisboordtabel strategische beleidsmonitoring

Het project houdt ook rekening met de initiatieven die op VO-niveau genomen worden m.b.t. doelstellingenmanagement, prestatiebegroting, beleids- en beheersplanning.

#### 4.3.2 Strategisch datamanagement en databeheer

*Dit project draagt bij aan SOD 2, SOD 4 en SOD 5.*

Het departement WSE voorziet in haar nieuwe organigram een **dienst data en digitalisatie** die werk zal maken van een kader voor **datagovernance**. Het project past binnen een meerjarenplanning 2018-2023.

Er wordt gewerkt rond 4 **resultaatsgebieden**:

- **Geïntegreerde en samenhangende data:** Er wordt een gemeenschappelijke datalaag uitgewerkt met masterdata met maximaal gebruik van authentieke bronnen. De data worden ontsloten in een gecentraliseerd datawarehouse. Er worden afsprakenkaders, gegevenswoordenboeken en metadatafiches opgemaakt en up to date gehouden.
- **Open en transparant:** via dialoog met interne en externe gebruikers worden behoeften in kaart gebracht. Er worden dienstverleningsconcepten uitgewerkt rekening houdend met verschillende types van datagebruikers en er worden rapporten en dashboards gebouwd. Hierbij wordt ook een publicatieplanning uitgewerkt en microdata beschikbaar gesteld voor wetenschappelijk onderzoek.
- **Investeren in innovatieve methoden en technologieën:** In dit kader zetten we verder in op het ontwikkelen en op punt stellen van detectiemodellen, verkennen we nieuwe technologieën en richten we een data science werkgroep op.
- **Datagovernance:** Er wordt een strategie bepaald en er worden rollen gedefinieerd en toegekend. Interne en externe datagerelateerde overlegstructuren worden georganiseerd/opgevolgd en er wordt opleiding voorzien voor de betrokken collega's. Ook de conformiteit met bestaande regelgeving wordt bewaakt.



De dienst data zet in op het verhogen van de **datamaturiteit** en ontwikkelt een kwalitatief meetinstrument (gebaseerd op de 4 resultaatgebieden) om dit op te volgen.

### 4.3.3 Verbindende en converserende communicatie

*Dit project draagt bij aan SOD 4 en SOD 1.*

In het kader van dit tweejarig project wordt in 2018 ingezet op:

- Opmaak van een **communicatiestrategie** voor interne en externe communicatie met daaraan gekoppeld een jaaractieplan. Een interne netwerk met antennes werkt hieraan mee meta als opdracht een signaalfunctie, communicatie voorbereiden en/of uitvoeren en op die manier de communicatiereflex binnen de organisatie te verhogen.
- Opstellen van (interne) **afspraken rond de actualisatie van de informatie op onze communicatiekanalen** en dit intern ook communiceren. Hiertoe wordt eerst een overzicht van de informatieverwerking en knelpunten hierbij opgemaakt, waarna er een plan per communicatiekanaal wordt opgemaakt.
- **Werk.be up-to-date brengen** op het vlak van look & feel, inhoud en structuur en inzetten als actief medium waarop alle nieuwe informatie binnen de 3 werkdagen staat gepubliceerd. Er is een strategisch plan voor aanpassingen werk.be met inbegrip van een structuur voor de inhoud (thema's, informatieblokken, ...). Midden 2018 is de nieuwe format(s) voor werk.be vastgesteld; de content van de verschillende onderdelen is up-to-date. Eind 2018 is de lancering van de vernieuwde website gepland en in voorbereiding.

### 4.3.4 Organisatieontwikkeling : wendbaarheid in functie van strategische intent en menselijk kapitaal

*Dit project draagt bij aan SOD 1 en SOD 3.*

Met dit tweejarig project wordt er binnen het departement WSE een wendbare organisatielaag en –cultuur geïmplementeerd, bovenop het nieuwe organisatiemodel met oog voor talent en wendbaarheid, in functie van de strategische intent. We streven hierbij naar:

- **Een wendbare organisatie : introductie van het FixFlexmodel (concept 70-20-10)**  
Er wordt een kader opgesteld op basis van het 70-20-10-concept/FixFlexmodel dat geoperationaliseerd wordt via rolbepaling en -beschrijving (link met FUGA en processen), feedback en feedforward instrument, coördinatie- en monitoringsinstrument (o.a. digitaal platform mobiliteit/talenten). Er wordt ook gewerkt aan een nieuwe organisatiecultuur via een waardenoefening en een kader voor interne communicatie.
- **Een wendbare werking : PTOW 2.0**  
Het nieuwe PTOW-kader wordt geïmplementeerd en vertaald naar specifieke afspraken per afdeling. Dit nieuwe kader zal na 6 maanden geëvalueerd worden.
- **Een wendbaar leiderschap : nieuwe leiderschap DWSE**  
Er worden rollen voor leiderschap gedefinieerd en geïmplementeerd in het breder kader van de functiefamilie/functieclassificatie. O.b.v. die rollen worden leiderschapstrajecten uitgewerkt.

- **Werkbaar en Wendbaar Werk in onze organisatie (eerste focus op welzijn)**

Er wordt een kader voor welzijn uitgetekend (binnen de bredere focus van werkbaarheid en wendbaarheid, P&O-strategie) en een actieplan 2018 (met focus op 50+ en verzuimbeleid (incl. specifieke aandacht rond burn-out-problematiek). Er wordt een nulmeting m.b.t. werkbaarheid (focus welzijn) gedaan op 31/12/2018, als basis voor actualisatie beleid en praktijk vanaf 1/1/2019.

- **Integriteit als rode draad**

De oefening waarbij kwetsbare functies in kaart werden gebracht wordt geactualiseerd. Er wordt dilemmatraining voor deze kwetsbare functies voorzien. Ook de specifieke deontologische codes worden geactualiseerd.

#### 4.3.5 Digitaal portfoliomanagement

*Dit project draagt bij aan SOD 2.*

Dit project wil met de uitbouw van een **organisatiebreed portfoliomanagement m.b.t. digitalisering** finaal twee resultaten bereiken:

- geïnformeerde strategische beslissingen m.b.t. digitaliseringsinitiatieven (initiatie en -opvolging)
- een verhoogde bijdrage, zowel in effectiviteit als in efficiëntie, van digitalisering in de realisatie van de strategische objectieven van de organisatie

Portfoliomanagement zorgt er mee voor dat de beperkte resources zodanig ingezet worden dat een maximale bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen gegarandeerd wordt. Hierbij ligt de focus niet op het leveren van producten maar eerder op de effectieve realisatie van meerwaarde. Hiervoor worden de nodige governance en bijhorende processen opgezet, zowel m.b.t. de portfoliodefinitie als de realisatie. Er is verhoogde aandacht voor de projectdefinitie, -prioritering, -selectie, -planning, -afhankelijkheden en de finale voordelen voor de organisatie in relatie met de organisatiestrategie ('doing the rights things'). Een betere besteding en inzet van de beschikbare resources (VTE en budget) vormt de kern. Kenmerkend is ook de verregaande aandacht die zal gaan naar het effectief bereiken van de vooropgestelde voordelen van de digitaliseringsinitiatieven. De betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de betrokken diensten hierin wordt aanzienlijk vergroot.

Er wordt een **aanpak** en een **roadmap** voor de implementatie van portfoliomanagement uitgewerkt. Er wordt een **voortgangsrapportering** voorzien medio 2018 en in het najaar.

#### 4.3.6 Proces- en risicobeheer inzake de organisatieprocessen

*Dit project draagt bij aan SOD 5.*

Het risicomanagement van het departement WSE richt zich momenteel vooral op het beheersen van de risico's gekoppeld aan de kernprocessen. Doel van dit project is om naast de kernprocessen tevens op een gestructureerde wijze de **risico's te identificeren, te evalueren en te beheren van de belangrijkste ondersteunende en beheersprocessen.**

Eindresultaat van het project is:

////////////////////////////////////



- een door het departement WSE gevalideerde lijst van zowel kern- als prioritaire ondersteunende en beheersprocessen;
- per kernproces een door het departement WSE gevalideerde procesbeschrijving;
- per kernproces een door het departement WSE gevalideerd risicoregister;
- per (prioritair) proces een door het departement WSE gevalideerde procesbeschrijving;
- per (prioritair) proces een door het departement WSE gevalideerd risicoregister.

#### 4.3.7 Organisatiebeheersing: Een ondersteunend instrumentarium stimuleert en garandeert de organisatiematuriteit

*Dit project draagt bij aan SOD 5.*

Met dit project wil de nieuw opgerichte dienst van de secretaris-generaal er in 2018 voor zorgen dat het departement beschikt over **instrumenten en een risico-identificatiesysteem om de maturiteit van de organisatiebeheersing naar risicobeheer te verhogen.**

Rekening houdend met de EIKE principes en de focus op risicobeheer wordt een **trajectplan** opgesteld **om de eventuele achterstand van maturiteit 3 risicobeheer van het departement t.a.v. de 10 thema's uit de leidraad organisatiebeheersing weg te werken.**

Er worden **conventies** afgesloten en uitgevoerd wat betreft de **samenwerking** tussen de diensten van de secretaris-generaal en het management, de andere afdelingen en diensten en ook m.b.t. de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijnscontrole.

Er wordt uitvoering gegeven aan het plan van aanpak **risicobeheer** van het auditrapport Audit Vlaanderen (strategische en operationele risico's, risico's ondersteunende processen). Er wordt een mapping van de risico's bij de doelstellingencascade voorzien op basis van een aangepaste methodiek en risicoregisters voor de ondersteunende processen.

Er wordt een **leidraad / instrumentarium** uitgewerkt over **projectwerking**.

#### 4.4 Ondersteunende en beheersprocessen

De ondersteunende en beheersprocessen van het departement WSE worden in de loop van 2018 in kaart gebracht. We verwijzen hiervoor naar het project "Proces- en risicobeheer inzake de organisatieprocessen" (zie 4.3.6).



## 5 Doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken

### 5.1 Aanbevelingen audit Vlaanderen

Onder invloed van de recente en lopende reorganisaties (fusie departement en voormalig subsidieagentschap en ESF-agentschap, implementatie 6de staatshervorming, strategische oefening) stond eind 2017 als streefdatum voor het verwezenlijken van 2 aanbevelingen van Audit Vlaanderen, met name business continuïteitsbeheer en integriteitsaanpak. Ondertussen zijn de inkanteling, de integratie van maatregelen overgeheveld naar aanleiding van de 6de staatshervorming en het formuleren van de strategische intentie een feit.

De integriteitsaanbeveling werd geformuleerd binnen de validatie-audit 1001 020 en leest: "Het VSA WSE bepaalt haar integriteitsbeleid en zet instrumenten in die zowel gericht zijn op het voorkomen als op het detecteren van integriteitsaantastingen." In het kader van integriteit werd in 2017 tijdens het beeldvormingsproces binnen de strategische oefening gekeken naar de onderliggende waarden, daarnaast werd een oefening gestart om de kwetsbare en meer bepaald de meest kwetsbare functies in kaart te brengen. Op basis van deze indeling zal in 2018 gerichte vorming worden uitgerold.

Voor Business Continuity Management werden de basisdocumenten ontwikkeld (BCP, Draaiboek en Handleiding, Noodscenario's, Contactgegevens). In 2018 dient dit systeem ingeoeft te worden.

In 2017 werden door Audit Vlaanderen twee audits uitgevoerd: een procesaudit Dienstencheques (1705-005) en deel één van een organisatie-audit nieuwe aanpak (1701-025). Voor de aanbevelingen van beide audits werd een plan van aanpak geformuleerd. Aanbevelingen en verbeterpunten voor dienstencheques werden dit jaar onder handen genomen. Dit wordt verder gecontinueerd in 2018.

In 2018 staan acties gepland om de maturiteit van het risicobeheer te verhogen (streefdatum eind 2018), voor het tweede deel van de organisatie-audit zal het departement samen met Audit Vlaanderen in de eerste jaarhelft inzoomen op belanghebbendenmanagement en het hieraan gelinkte risicobeheer.

### 5.2 Uitvoering kerntakenplan

De af te bouwen processen situeren zich rond maatregelen die niet (meer) bijdragen aan de beleidsdoelstellingen en waarvan in enkele gevallen ook expliciet een uitdoofscenario of regulariseringstraject werd aangekondigd in de beleidsnota's. Er zijn ook een reeks maatregelen vatbaar voor optimalisatie. We verwijzen in dit kader ook naar de rapportering kerntakenplannen 2017 (mededeling aan de Vlaamse regering: <https://www.vlaanderen.be/nl/nbwa-news-message-document/document/09013557801ff12e>).

Titel		Status
Afbouw: Dossierbehandeling ikv projecten BUITENSCHOOLSE KINDEROPVANG	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Afbouw: Dossierbehandeling ikv projecten DERDE ARBEIDSCIRCUIT	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Afbouw: Dossierbehandeling ikv projecten GESUBSIDIEERDE CONTRACTUELEN	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema



Afbouw: Dossierbehandeling ikv projecten INVESTERINGSSUBSIDIES	●	2017 - tweede jaarhelft - Kleine afwijking
Afbouw: Dossierbehandeling ikv projecten SOCIALE PROMOTIE	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Afbouw: Dossierbehandeling ikv WERKERVARINGSPROJECTEN	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor ARBEIDSZORG-projecten en realiseren van betalingen	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor BESCHUTTE WERKPLAATSEN en realiseren van betalingen	●	2017 - tweede jaarhelft - Kleine afwijking
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor SOCIALE WERKPLAATSEN en realiseren van betalingen	●	2017 - tweede jaarhelft - Kleine afwijking
Optimalisatie: ECONOMISCHE MIGRATIE: behandelen van aanvragen voor arbeidskaarten en beroepskaarten	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv de subsidiëring van ERKENDE REGIONALE SAMENWERKINGSVERBANDEN	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor ERVARINGSBEWIJZEN	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor erkenningen INVOEGBEDRIJVEN en realiseren van betalingen	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv aanvragen voor erkenningen LOKALE DIENSTENECONOMIE-projecten en realiseren van betalingen	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Optimalisatie: Behandelen van dossiers ikv Loopbaan en diversiteitsbeleid	●	2016 - tweede jaarhelft - Gerealiseerd
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv ONDERSTEUNING ONDERNEMERSCHAP & MVO	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv dossiers REGIONALE TOETSING	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv SECTORCONVENANTS	●	2017 - tweede jaarhelft - Nog niet gestart
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv erkenning UITZENDKANTOREN	●	2017 - tweede jaarhelft - Op schema
Optimalisatie: Dossierbehandeling ikv de subsidiëring van VIA	●	2017 - tweede jaarhelft - Uitgesteld
Optimalisatie: Behandelen van aanvragen voor AANMOEDIGINGSPREMIES en realiseren van betalingen	●	2017 - tweede jaarhelft - Uitgesteld

### 5.3 Opvolging personeelsbesparingen

In het regeerakkoord werd een verdere personeelsbesparing aangekondigd. Voor het departement WSE geldt een verdere afbouw van het personeel tot 302 koppen tegen 31/12/2019. In het actuele personeelsplan worden nog 307 koppen opgenomen. In de volgende personeelsplannen zal, door natuurlijke uitstroom, het effectief verder afgebouwd worden tot de opgelegde 302 koppen. Met de huidige uitstroomprognoses en reeds aangekondigde pensioneringen zal dit aantal gehaald worden.

## 6 Doelstellingen m.b.t. welzijn

Binnen de globale P&O-strategie vormt welzijn een belangrijk thema waar een aantal principes en acties worden vooropgesteld m.b.t. welzijn, veiligheid en gezondheid. De focus wordt voornamelijk gelegd op preventie, met name het in de eerste plaats proberen te voorkomen van mogelijke risico's of (potentiële) schade. Het concretiseren van de acties gebeurt in nauwe samenwerking met medewerkers en management en in overleg met de preventieadviseur(s) en andere relevante partners, en ontsluit de diverse problematieken binnen het thema welzijn, zoals onder meer arbeidsveiligheid, werkhygiëne, bedrijfsgezondheidszorg, psychosociale aspecten, ergonomie, enz. .

In 2018 wordt een nieuw welzijnsplan uitgewerkt, met daarbij een concreet actieplan om uit te rollen binnen het departement. De accenten voor dit jaar zijn werkbaar werk, 50+ , ergonomie op de werkvloer en veiligheid.

- Werkbaar werk/ omgaan met werkdruk
  - Verder actief sensibiliseren rond welzijn op het werk via diverse campagnes
  - Aanbod m.b.t. VTO, coaching, loopbaanbegeleiding, mobiliteit, enz. in het kader van werkbaar werk (vb. intern coach- en klankbordteam, extern coachingaanbod voor individuele personeelsleden en teams)
  - Aanbod (re)integratietrajecten en (her)oriëntatietrajecten
  - Infosessies rond omgaan met werkdruk, voorkomen van/ detecteren signalen burn-out, enz. voor medewerker en voor leidinggevenden
  - ...
- Veiligheid op de werkvloer en daarbuiten
  - DWSE blijft actief lid van de Werkgroep Welzijn (Ellipsgebouw), waar thema's veiligheid en preventie aan bod komen
  - DWSE werkt intern actief verder rond veiligheid en preventie met de zonevrijwilligers, brandblusvrijwilligers en de EHBO-vrijwilligers (werkgroep), dewelke hierrond regelmatig worden geïnformeerd en worden bijgeschoold
  - Aandacht voor specifieke doelgroepen waar extra actie voor moet ondernomen worden, zoals ondermeer inspecteurs en loketfuncties (vb. specifiek medisch onderzoek, specifieke vaccinatie, enz.)
  - Opstart gerichte acties voor 50+ personeelsleden
  - ...
- Ergonomisch verantwoorde werkplek
  - Opstart van ergocoaches-project en uitrol in de VAC's m.b.t. ergonomisch verantwoorde zit- en statoestellen, inclusief infosessies en gebruikersadvies van de interne ergocoaches mbt gebruik van de toestellen en ergonomische inrichting van de werkplek (beeldschermwerker)
  - Infomomenten m.b.t. ergonomie
- Algemeen
  - Constant informeren over welzijn, preventie, veiligheid en ergonomie via interne nieuwsbrieven en intranet
  - Duidelijke communicatie m.b.t. aanspreekpunten en contactpersonen (aparte intranetpagina)
  - Deelname aan de jaarlijkse rondgang en verbeterpunten doorvoeren

## 7 Doelstellingen m.b.t. diversiteit en gelijke kansen

DWSE heeft in haar strategische oefening rekening gehouden met het belang van een diversiteitsreflex binnen de organisatie, verweven doorheen dienstverlening en werking. We willen er dit jaar naar streven om deze reflex verder in te bedden in het departement. In 2018 wordt onder meer verder ingezet op de bewustwording rond diversiteit bij personeelsleden (onder meer via het project "gender"). DWSE blijft echter verder streven om acties te ondernemen waarbij alle personeelsleden (inclusief de diversiteitsgroepen) worden betrokken. Waar nodig worden nog extra (specifieke) acties ondernomen om ervoor te zorgen dat deze inclusieve aanpak kan slagen. In de praktijk zijn dit voornamelijk sensibiliseringsacties om elk personeelslid mee te nemen in het HR- en organisatiegebeuren en deelacties m.b.t. diverse HR-thematieken in de vorm van infomomenten, trainingssessies, coaching of andere vormen van individuele of collectieve begeleiding. Ook bij het efficiënt en optimaal inschakelen van onze personeelsleden, wordt aandacht besteed aan kwetsbare groepen, door met hen in dialoog te gaan en mee te zoeken naar hun plaats in de organisatie (intern mobiliteitsbeleid). Daarnaast wordt er nog steeds specifiek aandacht besteed aan diversiteit en gelijke kansen in het kader van werving en selectie, bij onder meer het uitschrijven van vacatures, stage-aanbod, enz.

Het DWSE blijft ernaar streven om de "diversiteitsreflex" als rode draad door de organisatie, en aldus door het P&O-beleid, te laten lopen. Acties hieromtrent worden voorbereid en uitgevoerd op maat van de organisatie en de personeelsgroep, in samenspraak met management en medewerkers, en binnen de krijtlijnen van de regelgeving en richtlijnen van de Vlaamse Overheid.





## 8 Financiën en personeel

### 8.1 Financiële rapportering

Onderstaande tabel geeft de financiële rapportering o.b.v. het overzicht van de kernprocessen en de inhoudelijke oefening in het kader van de prestatiebegroting. De prestatiebegroting beperkt zich tot de beleidskredieten.

SD	Inhoudelijk Structuur-element	Maatregel/kernproces	Begrotingsartikel(s)	Basisallocatie(s)	VAK-Krediet 2018 (in K euro)
SD 1	Transitie van uittreding naar betaalde arbeid	Aanmoedigingspremies landingsbanen	JB0-1JDG2DA-WT	1JD212	17 540
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Aanwervingsincentive langdurig WZ	JB0-1JDG2CH-WT	1JD208	23 987
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Activa-uitkeringen	JB0-1JDG2CC-WT	1JD137/1JD138/1JD139/1JD140	32 334
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Arbeidskaarten	nvt	nvt	0
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Beroepskaarten	JB0-9JDXACI-OW	9JC100	0
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Bestrijding discriminatie	nvt	nvt	0
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	DAC	JB0-1JDG2CH-WT	1JD203	11 063
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Doelgroepkorting	JB0-1JDG2CA-WT	1JD143/1JD144/1JD145/1JD146/1JD171	554 726
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	GESCO	JB0-1JDG2CH-WT/ JB0-1JDG2CH-IS/ JB0-1JDG2CA-WT	1JD201/1JD209/1JD149	5 495
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Jongerenbonus & Startbaanovereenkomsten	JB0-1JDG2CF-WT/ JB0-1JDG2CD-WT	1JD141/1JD142/1JD159/1JD165	19 925
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Mentorkorting	JB0-1JDG2CA-WT	1JD148	7 938
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Regionale toetsing	nvt	nvt	0

SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Sectorkorting	JB0-1JDG2CG-WT	1JD150/1JD151/1JD152/1JD153/1JD154/1JD170	51 544
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Transitiepremie	JB0-1JDG2CE-WT	1JD217	8 761
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Uitzendkantoren	nvt	nvt	0
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	VOP	JB0-1JDG2CB-WT	1JD173	97 907
SD 1	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Werkhervattings toeslag	JB0-1JDG2CE-WT	1JD164	19 033
SD 2	Transitie van vorming naar betaalde arbeid	Start- en stagebonus	JB0-1JFG2FB-WT	1JF132	3 970
SD 3	Transitie van uitbreiding naar betaalde arbeid	Ervaringsfonds	JB0-1JDG2DB-WT	1JD131	0
SD 3	Transitie van vorming naar betaalde arbeid	Betaald educatief verlof	JB0-1JFG2FB-WT	1JF133	66 871
SD 3	Transitie van vorming naar betaalde arbeid	Ervaringsbewijs	nvt	nvt	0
SD 3	Transitie van vorming naar betaalde arbeid	Sociale promotie	JB0-1JFG2FA-WT	1JD200/1JD204	125
SD 3	Transitie van zorg/huishoudens naar betaalde arbeid	Aanmoedigingspremies	JB0-1JDG2EB-WT	1JD205/1JD206/1JD207	18 157
SD 3	Transitie van zorg/huishoudens naar betaalde arbeid	Dienstencheques	JB0-1JDG2EA-WT	1JD134/1JD136	1 206 833
SD 3	Transitie van zorg/huishoudens naar betaalde arbeid	Opleidingsfonds dienstencheques	JB0-1JDG2EA-WT	1JD135	4 339
SD 3	Transitie van zorg/huishoudens naar betaalde arbeid	Vlaams zorgkrediet (incl. LBO)	JB0-1JDG2EC-WT/JB0-1JDG2ED-WT	1JD132/1JD133/1JD215/1JD216	78 447

////////////////////////////////////

SD 5	Thema-overschrijdend	Focus op talent	JB0-1JDG2AC-WT	1JD104/1JD106	13 649
SD 5	Thema-overschrijdend	Ondersteuning tewerkstellingsbeleid (onderzoek)	JB0-1JDG2AA-WT	1JD100/1JD103/1JD110/1JD211	1 263
SD 5	Thema-overschrijdend	Sectorconvenants	JB0-1JDG2AB-WT	1JD102	12 054
SD 5	Thema-overschrijdend	Uitvoering kwaliteitsdecreet	nvt	nvt	0
SD 6	Thema-overschrijdend	Administratieve geldboeten	JB0-9JDGAAE-OW	9JD100	0
SD 6	Thema-overschrijdend	ESF- subsidies	JB0-1JDG2AD-WT/ JB0-1JDG2AD-IS	1JD167/1JD172/1JD219	20 300
SD 7	Thema-overschrijdend	VIA	JB0-1JEC2GA-WT/ JB0-1JEC2CB-WT/ JB0-1JEC2CA-WT	1JE214/1JE204/1JE202/1JE205	2 621
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Arbeidszorg	JB0-1JEC2CC-WT	1JE216	4 709
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Beschutte & Sociale werkplaatsen	JB0-1JEC2CA-WT	1JE202/1JE205/1JE208	367 040
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Collectief maatwerk	JB0-1JEC2CA-WT (nog niet van toepassing)	nvt	0
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Doelgroepkorting Gesco's Sociale Werkplaatsen	JB0-1JEC2CE-WT	1JE223	12 810
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Individueel maatwerk	JB0-1JEC2CA-WT (nog niet van toepassing)	nvt	0
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Investeringsubsidies BW	JB0-1JEC2CA-WT	1JE209	417
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Invoegbedrijven	JB0-1JEC2CA-WT	1JE201	641
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	Lokale diensteneconomie	JB0-1JEC2CB-WT	1JE204/1JE207	27 116
SD 7	Transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid	SINE	JB0-1JEC2CD-WT	1JE104/1JE105/1JE106	58 000

////////////////////////////////////



SD 9	Het ondersteunen van duurzaam en sociaal ondernemerschap	Leningen Hernieuwbare Energie	JBO-1JEC2GB-PA	1JE220	5 000
SD 9	Het ondersteunen van duurzaam en sociaal ondernemerschap	Ondersteuning DSO	JBO-1JEC2GA-WT	1JE100/1JE110/1JE214/1JE215/1JE217	7 776
SD 10	Thema-overschrijdend	Toezicht	nvt	nvt	0

## 8.2 Personeelsplan

In september 2016 werd een personeelsplan opgesteld voor 2016-2017.

Dit personeelsplan schetste het overzicht van personeelsbehoeften die nodig zijn om op een kwalitatieve manier de (kern)taken van het departement uit te voeren. Deze behoeften worden door de leidend ambtenaar bepaald binnen de marges van het regeerakkoord en de begroting zoals goedgekeurd door het Vlaams Parlement.

De uitvoering van dit plan kent een verdere continuïteit in 2018.

Bij de opstelling van dit personeelsplan werd vertrokken van de datum van 01/09/2016. Het Departement WSE beschikte toen over 307 koppen. Deze 307 koppen bakenen de maximaal mogelijke personeelsbezetting af en zal gradueel verder verminderen op basis van de besparingsoefening zoals opgelegd door de Vlaamse Regeringssituatie op 1/09/2016.

De AS IS situatie wordt maandelijks gemonitord in het kader van het streefdoel van 207 koppen (exclusief neutralisatie) op 31/12/2019. Dd. 30/11/2017 heeft het departement nog 306 personeelsleden op de payroll.

Het personeelsplan 2016-2017 omvatte een aantal doelstellingen in het kader van statutarisering en bevorderingen. Deze engagementen worden verder uitgerold in 2018. Op 30/11/2017 ziet de personeelsindeling er tussentijds als volgt uit:

	Ambtenaar	Ambtenaar op proef	Contractueel
<b>Niveau A</b>	<b>119</b>	<b>3</b>	<b>53</b>
A1	90	1	48
A2	21	2	5
A2A	5		
A2M	2		
A3	1		
<b>Niveau B</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
B1	12		6
B2	2	1	
B3	1	1	
<b>Niveau C</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>15</b>
C1	57		15

////////////////////////////////////

C2	12	2	
C3	1	2	
<b>Niveau D</b>	<b>14</b>		<b>5</b>
D1	10		5
D2	3		
D3	1		
<b>Eindtotaal</b>	<b>218</b>	<b>9</b>	<b>79</b>



## 9 Bijlagen

### 9.1 Stand van zaken proces- en risicomangement

Afdeling Tewelkstelling en Competenties		Status proces- en risicomangement		
	Omschrijving	Procesbeschrijving	Risicoregister	Revisie
		Niet in eigen bedrijf		
Doelgroepkorting	Een lastenverlaging voor werkgevers die jonge en oudere werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen.	Aanwezig	Aanwezig	2015
Mentorkorting	Een lastenverlaging voor wg die opleidingen op de werkvloer organiseren en daarvoor een of meer wn als begeleider inzetten.	Aanwezig	Aanwezig	2015
Aanwervingsincentive	Een subsidie vr de werkgever om de aanwerving van een persoon die > 2 jaar niet werkend werkzoekend is, te bevorderen.	In opmaak	In opmaak	
GESCO	Een loonsubsidie + vermindering RSZ- wgbijdrage vr de tewerkstelling van werknemers onde GESCO- statut.	Aanwezig	In opmaak	2017
Startbaanovereenkomst	Een loonsubsidie vr de tewerkstelling van jongeren t.e.m. de leeftijd van 26 jaar in verschillende openbare en privé instellingen.	Uitdovend		
Opleidingsfonds DC	Een gedeeltelijke terugbetaling van opleidingskosten van goedgekeurde interne of externe opleidingen.	Aanwezig	Aanwezig	2015
Transitiepremie	Een premie voor oudere werklozen vanaf 45 jaar die de transitie van werkloosheid naar ondernemerschap bevordert.	Niet actief		
Sectorkorting	Een lastenverlaging voor de baggersector, kunstenaars, onthaalouders en huishoudpersoneel.	Niet in eigen bedrijf		





Regionale toetsing	Een attest die zich uitspreekt omtrent het activerend gehalte van het sociale begeleidingsplan.
--------------------	---

Aanwezig	Aanwezig	2014
----------	----------	------

Afdeling Sociale Economie en Werkbaar Werk	
	Omschrijving
Aanmoedigingspremie	Een aanvullende uitkering bovenop de onderbrekingsuitkering van de RVA.
VI. zorgkrediet	Een onderbrekingsuitkering vr personeelsleden van de VI. openbare sector.
Loopbaanonderbreking	Loopbaanonderbreking is het federale stelsel waarbij de arbeidsprestaties tijdelijk verminderen of de loopbaan tijdelijk kan onderbroken worden. Op 2 september 2016 is dit, ikv de 6de staatsvorming, Vlaamse bevoegdheid geworden en vervangen door het Vlaams zorgkrediet. De dossiers toegekend voor 2 september 2016 blijven doorlopen.
Ervaringsfonds	Een subsidie ter ondersteuning van ergonomische verbeteringen en competentiegerichte investeringen in ondernemingen.
VIA	De uitvoering van maatregelen die afgesproken werden in een VIA-akkoord
Activiteitencoöperaties	Een vergoeding voor de trajecten van kandidaat-ondernemers in een activiteitencoöperatie
Adviespremie's	Een tussenkomst in de kosten voor erkende sociale economiebedrijven die geen beroep kunnen doen op de KMO-portefeuille
Regierol	Een subsidie ter ondersteuning van de lokale regierol op vlak van sociale economie en MVO

Status proces- en risicomanagement			
Procesbeschrijving	Risicoregister	Revisie	
Aanwezig	Aanwezig	2015	
Aanwezig	Aanwezig	2017	
Niet in eigen beheer			
Uitdovend			
Niet aanwezig	Niet aanwezig		
Niet aanwezig	Niet aanwezig		
Aanwezig	Aanwezig	2017	
Niet aanwezig	Niet aanwezig		

Sociaal ondernemerschap (OH)	Overheidsopdrachten ter ondersteuning van de sociaal ondernemerschap	Niet aanwezig	Niet aanwezig	
Sociaal ondernemerschap (S)	Subsidies ter ondersteuning van initiatieven ter bevordering van sociaal ondernemerschap	Niet aanwezig	Niet aanwezig	
Arbeidszorg (structurele projecten)	Een subsidie voor de omkadering van arbeidszorgmedewerkers.	Aanwezig	Aanwezig	2010
Arbeidszorg (experimenten)	Een subsidie voor de omkadering van arbeidszorgmedewerkers.	Niet aanwezig	Niet aanwezig	
Invoegbedrijven	Een loonsubsidie voor de tewerkstelling van een invoegwerker.	Uitdovend		
Collectief maatwerk	Een loonsubsidie voor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.	Niet actief		
Lokale diensteneconomie	Een loonsubsidie voor de de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.	Aanwezig	Aanwezig	2014
Investeringsubsidies BW	Een subsidie voor het aankopen, uitbreiden of (ver)bouwen van hun onroerende infrastructuur.	Niet actief		
Beschutte werkplaatsen	Een subsidie ter financiering van het omkaderingspersoneel en opvangen van rendementsverlies werknemers.	Uitdovend		
Sociale werkplaatsen	Een subsidie ter financiering van het omkaderingspersoneel en opvangen van rendementsverlies werknemers.	Uitdovend		



SINE	Een officiële erkenning als sociaal inschakelingsbedrijf.
Individueel maatwerk	Een loonsubsidievoor de tewerkstelling van doelgroepwerknemers.

Niet aanwezig	Niet aanwezig	
Niet actief		

Afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen	
	Omschrijving
ESF- projecten	Subsidies die initiatieven ondersteunt die meer werkgelegenheid scheppen en de sociale cohesie in Vlaanderen versterken.
Sectorconvenants	Protocols van samenwerking tussen de sectoren en de VR over actuele thema's, vastgelegd in een inhoudelijk kader.
Streekbeleid	Een subsidie aan organisaties ter ondersteuning van het streekbeleid
Tracé	Een subsidie aan een Brusselse organisatie ter ondersteuning van het Vlaams activeringsbeleid
Loopbaan & diversiteit	Een subsidie aan ondernemingen en organisaties in het kader van het loopbaan- en diversiteitsbeleid
Focus op talent (OH)	Overheidsopdrachten ter ondersteuning van de sociaal ondernemerschap en MVO
Focus op talent (S)	Subsidies ter ondersteuning van initiatieven ter bevordering van sociaal ondernemerschap en MVO

Status proces- en risicomanagement			
Procesbeschrijving	Risicoregister	Revisie	
Aanwezig	Aanwezig	2017	
Aanwezig	Aanwezig	2016	
Niet aanwezig	Niet aanwezig		
Niet aanwezig	Niet aanwezig		
Uitdovend			
Niet aanwezig	Niet aanwezig		
Niet aanwezig	Niet aanwezig		

MVO (OH)	Overheidsopdrachten ter ondersteuning van MVO
MVO (S)	Subsidies ter ondersteuning van initiatieven ter bevordering van MVO

Niet aanwezig	Niet aanwezig	
Niet aanwezig	Niet aanwezig	

Afdeling Vlaamse Sociale Inspectie	
Omschrijving	
Toezicht	Toezicht op de maatregelen binnen het beleidsdomein Werk en Sociale Economie

Status proces- en risicomanagement		
Procesbeschrijving	Risicoregister	Revisie
Aanwezig	Aanwezig	2014

Dienst Economische Migratie en Regulering	
Uitzendbureaus	Een erkenning om bemiddelingsactiviteiten als uitzendbureau te kunnen verrichten.
Arbidskaarten	Een kaart / vergunning om als buitenlandse werknemer in Vl. in loondienst werk te kunnen verrichten.
Beroepskaarten	Een kaart om als buitenlandse zelfstandige in Vl. werk te kunnen verrichten.
Admin. geldboetes	Een geldboete die wordt opgelegd aan de werkgever die bepaalde sociaalrechtelijke verplichtingen niet nakomt.

Status proces- en risicomanagement		
Procesbeschrijving	Risicoregister	Revisie
Aanwezig	Aanwezig	2017
In opmaak	In opmaak	2017
Aanwezig	Aanwezig	2017
Aanwezig	Aanwezig	2017