

**VOORSTELLEN INZAKE DE CENTRALE DIENSTVERLENING
DOOR DE HORIZONTALE BELEIDSDOMEINEN**

BELEIDSDOMEIN DIENSTEN VAN DE MINISTER-PRESIDENT

DIENSTEN VAN DE MINISTER-PRESIDENT DIENSTVERLENING MET VERPLICHT KARAKTER

UITVOERINGSGERICHTE TAKEN IN HET KADER VAN CENTRALE DIENSTVERLENING MET VERPLICHTE AFNAME DOOR HET LIJNMANAGEMENT¹.

Uitleg bij de tabel.

- Procescluster en Proces: zijn een gegeven, in die zin dat deze overeenstemmen met de sectorale invulling voor het beleidsdomein Diensten van de minister-president d.d. 1/6/2001, hetzij is toegevoegd ingevolge deze beslissing en aansluit bij de toekomstige organisatiestructuur.
- Activiteiten: zijn ook een gegeven, in die zin dat het de activiteiten betreft die zijn opgenomen in de taakstellingen op hoofdlijnen zoals die werden ingediend door de veranderingsmanager bij de minister-president.
- Output: hierbij wordt kernachtig en concreet omschreven welke output de andere beleidsdomeinen kunnen verwachten. Bijvoorbeeld: advies, rapport, expertiseoverdracht, ...
- Type dienstverlening : CD = centrale dienstverlening
 VC = verplichte consultancy
- Positionering: geeft aan waar de activiteit in het nieuwe beleidsdomein zal gepositioneerd worden.
- Klanten of afnemers (scope): geeft aan voor welke klanten of afnemers de centrale dienstverlening bedoeld is. Met “ministerie” wordt bedoeld het departement en de eventuele IVA’s zonder rechtspersoonlijkheid.
- Niet in scope: Het is mogelijk dat bepaalde klanten of afnemers (eventueel nominatief) buiten de scope werden gehouden. Zonodig worden deze vermeld in het daarvoor voorziene vakje.
- Eventuele beknopte opmerkingen staan in het laatste vakje.
Onder het begrip “sluitende afspraken” in deze kolom wordt verstaan : een voor beide partners duidelijke afbakening van de afspraken, regels waarop de activiteit van toepassing is; de afspraken zijn wederzijds en bevatten niet alleen de rechten van de horizontale dienstverlener maar ook de plichten; in een horizontaal overlegforum krijgen de verticale beleidsdomeinen volwaardige inspraak.

¹ Zie hiertoe document VR/2001/0106/DOC.0444 betreffende Beter Bestuurlijk Beleid - reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat: sectorale invulling van de beleidsdomeinen m.b.t. horizontale beleidsaangelegenheden. In het algemeen referentiekader voor de aanpak van horizontale aangelegenheden worden 5 verschillende modi voor horizontale uitvoeringstaken geïdentificeerd .Deze 5 modi zijn:

1. specifieke uitvoeringsgerichte taakstelling van een horizontaal gepositioneerde entiteit in het kader van exclusieve bevoegdheden van de horizontale minister
2. uitvoeringsgerichte taken die in een spontaan samenwerkingsverband georganiseerd worden
3. horizontale uitvoeringsgerichte taken van het lijnmanagement, (desgevallend) ondersteund door MODs
4. uitvoeringsgerichte taken van een horizontale entiteit in het kader van een vrij aanbod van dienstverlening aan het lijnmanagement van het Vlaamse overheidsapparaat
5. uitvoeringsgerichte taken van een horizontale entiteit in het kader van centrale dienstverlening met verplichte afname door het lijnmanagement, en zijn variant “verplichte interne consultancy m.h.o.o. kwaliteitsborging”

Onderhavige opsomming betreft enkel **modus 5**.

Procescluster en Proces	Activiteiten	Output	CD of VC	Positionering	Klanten of afnemers (scope)					Opmerkingen
					kabinet-ten	ministerie en IVA's met rechtsper-sonlijkheid	publiek-rechte-lijke EVA's	privaat-rechte-lijke EVA's	niet in scope	
1. Algemeen regeringsbeleid	De toepassing van de richtlijnen inzake kwaliteitsvol procesverloop voor productie van statistieken en organisatie van surveys met inbegrip van het interne databeheer binnen de beleidsdomeinen	Onderbouwd advies (met verwijzing naar richtlijnen) en concrete aanbevelingen met het oog op kwaliteitsverhoging inzake het proces en de output	VC	Studiedienst van de VR		X	X			Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd
2. Externe communicatie - Centrale Media-aankoop	Het beheer en de toepassing van de centrale media-aankoop, op basis van samenwerkingsprotocollen met de mediasector en op basis van een centraal mediacontract en in nauwe afstemming met het mediabeleid van de Vlaamse overheid. De media-aankopen gebeuren door en voor rekening van het opdrachtgevend kabinet/departement/agentschap, doch steeds met de garantie van de goedkoopst mogelijke media-aankoop	- Verzorgen van alle contacten en contracten met mediasector i.v.m. organisatie en uitbouw van centrale media-aankoop - Verzorgen van contacten met media(federaties) en in kader van protocol aangestelde derden, in kader van uitvoering contracten/protocols met media en toepassing centrale media-aankoop - Onderhandelen en afsluiten van een centraal mediacontract - Integratie in het totale communicatiebeleid v/d Vlaamse regering - Monitoring van het schaalvoordeel tijdens de looptijd van het contract - Rapportering m.i.v. evaluatie aan Vlaamse regering over toepassing centrale media-aankoop	CD	Communicatie	X	X	X	X	VRT EVA's met commerciële finaliteit	Beslissing VR 1/2/2002: "beheren en toepassen v/d centrale media-aankoop op basis van samenwerkings-protocollen met de media-sector (op basis v/e centraal mediacontract) en in nauwe afstemming met het mediabeleid v/d Vlaamse overheid" is opgenomen bij "managementondersteunende diensten die verplicht gemeenschappelijk moeten worden afgenomen". (VR/PV/2002/4 - punt 23) Beslissing VR 25/4/2003 : goedkeuring van het protocol met de geschrevenperssector betreffende overheidscommunicatie (periode 2003-2005) (VR/PV/2003/15 - punt 2) Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete toepassings-, procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd.

Procescluster en Proces	Activiteiten	Output	CD of VC	Positionering	Klanten of afnemers (scope)					Opmerkingen
					kabinet-ten	ministerie en IVA's met rechtsper-sonlijk-heid	publiek-rechte-lijke EVA's	privaat-rechte-lijke EVA's	niet in scope	
3. Externe communicatie - Sectorale mediacampagnes	<p>De sectorale mediacampagnes, d.w.z.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ het verlenen van advies bij massamediale campagnes (*) in het kader van beleidsdomeinoverschrijdende afstemming van initiatieven. <p>De entiteit Communicatie, cel Externe Communicatie consolideert de communicatiejaarplannen voor zover die worden opgesteld door de verschillende beleidsdomeinen</p> <p>(*) massamediale campagnes: campagnes gericht op dé massa</p>	Advies naar afstemming van timing en integratie binnen de totale communicatie van de Vlaamse overheid	VC	Communicatie	X	X	X	X		<p>Houdt nauw verband met of geeft uitvoering aan beslissingen v/d Vlaamse regering</p> <ul style="list-style-type: none"> - dd. 7/4/2000 (toezicht op communicatiecampagnes v/d Vlaamse overheid; - dd. 7/12/2001 (toezicht op naleving Code goede praktijk communicatiecampagnes); - dd. 13/12/2002 (toezicht op naleving v/d adviezen en uitspraken van Expertcommissie en Parlementaire Controlecommissie Regeringsmededelingen) <p>Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd.</p>

Procescluster en Proces	Activiteiten	Output	CD of VC	Positionering	Klanten of afnemers (scope)					Opmerkingen
					kabinetten	ministerie en IVA's met rechtspersoonlijkheid	publiek-rechtelijke EVA's	privaat-rechtelijke EVA's	niet in scope	
4. Externe communicatie - Klantencontactcentrum	Klantencontactcentrum van de Vlaamse overheid: georganiseerde beantwoording, via verschillende kanalen- tenzij na overleg blijkt dat deze aanneming geen toegevoegde waarde heeft- van wegwijs- en eerstelijnsinformatievragen in het kader van mediacampagnes en in het kader van haar rol als call-center voor de burger.	- Alle diensten van de Vlaamse overheid maken voor hun georganiseerde beantwoording van wegwijs- en eerstelijnsinformatievragen bij mediacampagnes gebruik v/d Vlaamse Infolijn; - voor de beantwoording vd vragen van de burger treedt de Vlaamse Infolijn op als call-center hetzij telefonisch, hetzij digitaal - Ondersteuning van mediacampagnes door het beantwoorden van telefonisch en digitaal gestelde vragen, rapportering over de gestelde vragen, aantal oproepen, geografische spreiding,	CD	Communicatie/ Vlaamse Infolijn	X	X	X	X		- besl. VR 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3) - besl. VR 18/12/2002 (VR/PV/2002/ 47 - punt 4) Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete toepassings-, procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd.
5. Externe communicatie - Sectorale / thematische infolijnen	Uitbouw en werking van de sectorale of thematische infolijnen, in een geïntegreerde aanpak met de Vlaamse Infolijn, d.w.z. ➤ het verlenen van advies m.b.t. de oprichting en uitbouw ervan ➤ de eventuele coördinatie met of integratie ervan binnen de werking van de Vlaamse Infolijn ➤ de periodieke evaluatie van de werking van alle sectorale en thematische infolijnen van de Vlaamse overheid, en rapportering hierover	- De concrete realisatie van alle sectorale of thematische infolijnen : advies over al dan niet oprichten van sectorale of thematische infolijnen en advies over het al dan niet integreren in de Vlaamse Infolijn - Het periodiek evalueren van de telefonische dienstverlening van de bestaande sectorale of thematische infolijnen : advies inzake optimalisatie v/hun werking en inzake al dan niet integreren ervan in Vlaamse Infolijn	VC	Communicatie/ Vlaamse Infolijn	X	X	X	X		- besl. VR 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3) - besl. VR 18/12/2002 (VR/PV/2002/ 47 - punt 4) - rekening houden met hfdst.2 beheersovereenkomst met de VDAB Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd.

Procescluster en Proces	Activiteiten	Output	CD of VC	Positionering	Klanten of afnemers (scope)					Opmerkingen
					kabinet-ten	ministerie en IVA's met rechtsper-soonlijk-heid	publiek-rechte-lijke EVA's	privaat-rechte-lijke EVA's	niet in scope	
6. PPS-beleid	Toetsen en evalueren van concrete PPS-projectopportunities, binnen de bepalingen van het decreet van 18 juli 2003 betreffende de publiek-private samenwerking, teneinde de Vlaamse regering te adviseren in haar beslissing tot het aangaan van PPS-projecten	Finaal advies	VC	Vlaams Kennis-centrum PPS	X	X	X	X		<p>Verplichting tot eindadvies Vlaamse overheid - art. 4, §1 van het decreet van 18 juli 2003 betreffende de publiek-private samenwerking (B.S. 19/9/2003)</p> <p>Er dienen op ambtelijk niveau afspraken te worden gemaakt over de concrete procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse regering is goedgekeurd.</p>

Vlaamse Infolijn.

Bijlage aan de overzichtstabel 'Diensten van de Minister-President, dienstverlening met verplicht karakter' – 'uitvoeringsgerichte taken in het kader van centrale dienstverlening met verplichte afname door het lijnmanagement'. De overzichtstabel (naam van het document!) is het referentiekader en primeert.

1 Aanleiding.

De "Ambtelijke werkgroep Horizontale dienstverlening" vestigde in zijn vergadering van 23 september 2003 de aandacht op een knelpunt i.v.m. de "Diensten van de minister-president", namelijk de begrotingsopmaak voor o.a. de Vlaamse Infolijn.

2 Reeds genomen regeringsbeslissingen.

Beslissing Vlaamse regering dd 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3)

Beslissing Vlaamse regering dd 18/12/2002 (VR/PV/2002/ 47 - punt 4)

(zie samenvatting punt 6 van deze nota)

3. Probleemstelling:

De knelpunten m.b.t. de Vlaamse Infolijn vallen uiteen in twee "verplichte" afnamen:

3.1 Klantencontactcentrum

"Klantencontactcentrum van de Vlaamse overheid: georganiseerde beantwoording, via verschillende kanalen - tenzij na overleg blijkt dat deze aanneming geen toegevoegde waarde heeft - van wegwijs- en eerstelijnsinformatievragen, in het kader van mediacampagnes en in het kader van haar rol als call-center voor de burger."

D.w.z. bij het organiseren van communicatiecampagnes van de Vlaamse overheid dient de campagnevoerder steeds voorafgaandelijk overleg te plegen met de Vlaamse Infolijn met het oog op een mogelijke ondersteuning en het gebruik van het Infolijnnummer als telefonisch aanspreekpunt voor de campagne en alle onderdelen van de Vlaamse administratie maken voor hun georganiseerde beantwoording van wegwijs- en 1^{ste} lijnsinformatievragen, in het kader van mediacampagnes en in het kader van haar rol als call-center voor de burger, gebruik van de Vlaamse Infolijn tenzij na overleg blijkt dat deze aanneming geen toegevoegde waarde heeft. (Beslissing Vlaamse regering dd 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3)).

3.2 Sectorale en thematische infolijnen:

"Uitbouw en werking van de sectorale of thematische infolijnen, in een geïntegreerde aanpak met de Vlaamse Infolijn, d.w.z.

- het verlenen van advies m.b.t. de oprichting en uitbouw ervan
- de eventuele coördinatie met of integratie ervan binnen de werking van de Vlaamse Infolijn
- de periodieke evaluatie van de werking van alle sectorale en thematische infolijnen van de Vlaamse overheid, en rapportering hierover "

D.w.z. het opstarten van nieuwe infolijnen door de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid is de uitzondering en is pas mogelijk na advies van de Vlaamse Infolijn en mits het schriftelijk akkoord van zowel de bevoegde minister als de minister-president, bevoegd voor de coördinatie van het communicatiebeleid. De Vlaamse Infolijn baseert haar advies op door de Vlaamse regering goed te keuren criteria. Bestaande sectorale en thematische infolijnen worden jaarlijks geëvalueerd op basis van door de Vlaamse Infolijn uit te werken en door de Vlaamse regering goed te keuren criteria (Beslissing Vlaamse regering dd 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3)).

Criteria: (goedgekeurd bij beslissing Vlaamse regering 18/12/2002 (VR/PV/2002/ 47 - punt 4)).

4 Antwoord op de gesteld vragen.

4.1 Het klantencontactcentrum

4.1.1 Wie doet wat?

Alle onderdelen van de Vlaamse administratie (departementen, IVA's en EVA's) nemen voor hun georganiseerde beantwoording van wegwijs- en 1^{ste} lijnsinformatievragen, in het kader van mediacampagnes en in het kader van haar rol als call-center voor de burger, contact op met de Vlaamse Infolijn. In onderling overleg wordt bepaald of een afname al dan niet een toegevoegde waarde heeft. Zo niet, dan is er geen afname. Op deze wijze beschikt de Vlaamse Infolijn in ieder geval al over de informatie zodat vragen van burgers en bedrijven kunnen beantwoord worden in het frontoffice. => initiatief ligt bij de verschillende entiteiten van de Vlaamse administratie.

4.1.2 Wat wordt centraal gebudgetteerd? Om wat te doen? (uitleg hieronder is beslist in bovenvermelde beslissingen van de Vlaamse regering)

De Vlaamse regering (in praktijk de diensten van de minister-president) engageert zich de nodige middelen te voorzien voor de basisdienstverlening van de Vlaamse Infolijn. Dit zijn de kosten verbonden aan de werking van het huidige frontoffice voor het Vlaamse Infolijnnummer, de infrastructuurkosten en informaticaondersteuning.

Deze basisdienstverlening staat ter beschikking van alle entiteiten van de Vlaamse administratie (incl. IVA's en EVA's) die voor hun voorlichting of voor campagneondersteuning gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer, en omvat:

- het geven van wegwijs- en eerstelijnsinformatie (niet dossiergebonden informatie) binnen de openingsuren (elke werkdag van 9.00 tot 19.00 uur) van het Vlaamse Infolijnnummer
- het opnemen van brochurebestellingen
- het vermelding van de campagne op de internetsite van de Vlaamse Infolijn
- het rapporteren over het aantal gevoerde gesprekken, geografische spreiding, ...

voor zover deze dienstverlening kan opgevangen worden zonder extra programmatie in het softwaresysteem

Concreet betekent dit dat aan entiteiten van de Vlaamse overheid die voor hun voorlichting gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer binnen de basisdienstverlening geen kosten worden aangerekend.

4.1.3 *Wie financiert? Wat wordt aangerekend aan de afnemers van deze diensten?*

- Bij voorlichtingscampagnes die gevoerd worden onder een ander nummer maar ondersteund worden door de Vlaamse Infolijn worden de kosten aangerekend aan de betrokken entiteit van de Vlaamse overheid. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen

- Extra dienstverlening (= bijkomend op basisdienstverlening van het Vlaamse Infolijnnummer) kan bij de Vlaamse Infolijn aangevraagd worden mits betaling aan kostprijs door de afnemers:
 - verzending van de brochures
 - meer uitgebreide openingsuren of opening tijdens de weekends
 - inzet van extra personeel speciaal voor een campagne
 - oprichten van een eigen 0800-nummer voor een campagne
 -

De tarieven die hier gehanteerd worden zijn dezelfde als de tarieven die de Vlaamse Infolijn voor dezelfde dienstverlening betaalt aan de externe dienstverlener

4.1.4 *Welke criteria?*

- Bij gebruik van de basisdienstverlening van het nummer van de Vlaamse Infolijn worden de kosten gefinancierd door het centrale budget (diensten van de minister-president).
- Bij gebruik van extra dienstverlening van het nummer van de Vlaamse Infolijn worden de kosten aangerekend aan de afnemer op basis van een voorafgaand goedgekeurde offerte.
- Bij gebruik van een ander nummer maar ondersteund worden door de Vlaamse Infolijn de kosten aangerekend aan de betrokken entiteit van de Vlaamse overheid. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen.

4.1.5 *Welke spelregels?*

- Aan entiteiten van de Vlaamse overheid die voor hun voorlichting gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer binnen de basisdienstverlening worden geen kosten aangerekend.
- Extra dienstverlening en ondersteuning van georganiseerde dienstverlening onder een ander nummer, wordt aangerekend conform de prijzen die de Vlaamse Infolijn bedongen heeft in het contract met haar externe partner.

4.1.6 *Welke procedure ter verrekening?*

De kosten voor extra dienstverlening en voor ondersteuning via een eigen nummer worden gedragen door de afnemer. Vermits het contactcenter van de Vlaamse overheid (Vlaamse Infolijn) een raamovereenkomst heeft met een externe partner, worden deze kosten rechtstreeks gefactureerd aan de afnemer conform de contractueel bedongen eenheidsprijzen.

4.2 **Sectorale en thematische infolijnen**

4.2.1 *Wie doet wat?*

Onderdelen van de Vlaamse administratie die een nieuwe infolijnen willen opstarten kunnen dit pas na advies van de Vlaamse Infolijn en mits het schriftelijk akkoord van

zowel de bevoegde minister als de minister-president, bevoegd voor de coördinatie van het communicatiebeleid. Dit gebeurt op basis van een door de Vlaamse regering goedgekeurde procedure. => initiatief ligt bij de verschillende entiteiten van de Vlaamse administratie.

Bestaande sectorale en thematische infolijnen worden geëvalueerd door de Vlaamse Infolijn op basis van door de Vlaamse regering goedgekeurde criteria. => initiatief ligt bij de Vlaamse Infolijn

4.2.2 *Wat wordt centraal gebudgetteerd? Om wat te doen? (uitleg hieronder is beslist in bovenvermelde beslissingen van de Vlaamse regering)*

De Vlaamse regering (in praktijk de diensten van de minister-president) engageert zich de nodige middelen te voorzien voor de basisdienstverlening van de Vlaamse Infolijn. Dit zijn de kosten verbonden aan de werking van het huidige frontoffice voor het Vlaamse Infolijnnummer, de infrastructuurkosten en informaticaondersteuning. Concreet: bij de overname of de opstart van een frontoffice van thematische infolijnen onder het nummer van de Vlaamse Infolijn en binnen de hieronder vermelde basisdienstverlening worden geen kosten aangerekend.

Basisdienstverlening:

- het geven van wegwijs- en eerstelijnsinformatie (niet dossiergebonden informatie) binnen de openingsuren (elke werkdag van 9.00 tot 19.00 uur) van het Vlaamse Infolijnnummer
- het opnemen van brochurebestellingen
- het vermelding van de campagne op de internetsite van de Vlaamse Infolijn
- het rapporteren over het aantal gevoerde gesprekken, geografische spreiding, ...

4.2.3 *Wie financiert? Wat wordt aangerekend aan de afnemers van deze diensten?*

- Zelfde principe als bij "Klantencontactcentrum" namelijk bij de overname of het opstarten van een frontoffice van een thematische infolijnen met behoud van hun eigen nummer worden afhankelijk van het volume oproepen de kosten aangerekend aan de betrokken entiteit van de Vlaamse overheid. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen. De tarieven die hier gehanteerd worden zijn dezelfde als de tarieven die de Vlaamse Infolijn voor dezelfde dienstverlening betaalt aan de externe dienstverlener.
- Bij gebruik van extra dienstverlening of extra implementatie worden de kosten aangerekend aan de afnemer op basis van een voorafgaand goedgekeurde offerte.

4.2.4 *Welke criteria?*

- Bij gebruik van de basisdienstverlening van het nummer van de Vlaamse Infolijn worden de kosten gefinancierd door het centrale budget (diensten van de minister-president).
- Bij gebruik van een ander nummer maar ondersteund worden door de Vlaamse Infolijn worden de kosten aangerekend aan de afnemer. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen.

- Bij gebruik van extra dienstverlening of extra implementatie worden de kosten aangerekend aan de afnemer op basis van een voorafgaand goedgekeurde offerte.

4.2.5 Welke spelregels?

- Entiteiten van de Vlaamse overheid die voor hun voorlichting gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer binnen de basisdienstverlening worden geen kosten aangerekend.
- Entiteiten van de Vlaamse overheid die voor hun voorlichting gebruik maken van een ander nummer dan het Vlaamse Infolijnnummer maar ondersteund worden door de Vlaamse Infolijn worden de kosten aangerekend aan de afnemer. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen.
- Extra dienstverlening en extra implementatie wordt aangerekend conform de prijzen die de Vlaamse Infolijn bedongen heeft in het contract met haar externe partner op basis van een voorafgaand goedgekeurde offerte.

4.2.6 Welke procedure ter verrekening?

De kosten verbonden aan het opstarten van een nieuwe of het overnemen van een bestaande sectorale lijn met een eigen nummer verschillend van het Vlaamse Infolijnnummer worden gedragen door de afnemer. Vermits het contactcenter van de Vlaamse overheid (Vlaamse Infolijn) een raamovereenkomst heeft met een externe partner, worden deze kosten rechtstreeks gefactureerd aan de afnemer conform de contractueel bedongen eenheidsprijzen en op basis van een vooraf door de afnemer goedgekeurde offerte.

5 Begrotingsmatige invulling.

Zowel van toepassing op "klantcontactcentrum" als op "Sectorale en thematische infolijnen".

5.1 Basisdienstverlening:

Met betrekking tot de begrotingsopmaak in kader van BBB wordt BA 12.18 PR 99.10 "Exploitatiekosten Vlaamse Infolijn" behouden.

Concreet betekent dit dat het huidige budget dient ingeschreven te worden in het departementale krediet van het beleidsdomein "Diensten van de minister-president" (best onder werking of personeel) voor het garanderen van de basisdienstverlening zijnde de kosten verbonden aan de werking van het huidige frontoffice voor het Vlaamse Infolijnnummer, de infrastructuurkosten en informaticaondersteuning of de infrastructurele en beleidsoverschrijdende materies

5.2 Ondersteuning met eigen nummers:

Hier dienen de verschillende beleidsdomeinen zelf budgetten in te schrijven

6 Samenvatting van de beslissingen van de Vlaamse regering

6.1 Beslissing Vlaamse regering dd 26 april 2002 (VR/PV/2002/14 - punt 3)

6.1.1 Verplichte afname "Klantencontactcentrum" en "Sectorale en thematische infolijnen"

In principe moeten alle diensten van de Vlaamse overheid voor hun georganiseerde beantwoording van wegwijs- en 1^{ste} lijnsinformatievragen, in het kader van een mediacampagne, gebruik maken van de Vlaamse Infolijn.

Het opstarten van nieuwe infolijnen door de diensten van de Vlaamse overheid is de uitzondering en is pas mogelijk na advies van de Vlaamse Infolijn en mits het schriftelijk akkoord van zowel de bevoegde minister als de minister-president, bevoegd voor de coördinatie van het communicatiebeleid

De Vlaamse Infolijn baseert haar advies op door de Vlaamse regering goed te keuren criteria. Bestaande sectorale en thematische infolijnen worden jaarlijks geëvalueerd op basis van door de Vlaamse Infolijn uit te werken en door de Vlaamse regering goed te keuren criteria.

Bij het organiseren van communicatiecampagnes van de Vlaamse overheid dient de campagnevoerder ook steeds voorafgaandelijk overleg te plegen met de Vlaamse Infolijn met het oog op een mogelijke ondersteuning en het gebruik van het Infolijnnummer als telefonisch aanspreekpunt voor de campagne.

6.1.2 Principes voor de financiering van de Vlaamse Infolijn

De principes die hierbij goedgekeurd werden, zijn:

- Vlaamse regering engageert zich de nodige middelen te voorzien voor de basisdienstverlening van de Vlaamse Infolijn. Dit zijn de kosten verbonden aan de werking van het huidige frontoffice voor het Infolijnnummer, de infrastructuurkosten en informaticaondersteuning.

Deze basisdienstverlening geldt voor zowel de diensten van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap als voor de VOI's die voor hun voorlichting of voor campagneondersteuning gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer, en omvat: het geven van wegwijs- en eerstelijnsinformatie (niet dossiergebonden informatie) het opnemen van brochurebestellingen het vermelden van de campagne op de internetsite van de Vlaamse Infolijn rapportering over het aantal gevoerde gesprekken voor zover deze dienstverlening kan opgevangen worden zonder extra programmatie in het softwaresysteem

De volgende extra dienstverlening kan bij de Vlaamse Infolijn aangevraagd worden mits betaling aan kostprijs:

- verzending van de brochures
- meer uitgebreide openingsuren of opening tijdens de weekends
- inzet van extra personeel speciaal voor een campagne
- oprichten van een eigen 0800-nummer voor een campagne

Concreet betekent dit dat aan diensten die voor hun voorlichting gebruik maken van het Vlaamse Infolijnnummer binnen de basisdienstverlening geen kosten worden aangerekend.

- Bij het verplicht opportuiniteitsonderzoek voor nieuw op te richten en bestaande thematische infolijnen, worden volgende bijkomende principes inzake financiering toegepast:
Bij voorlichtingscampagnes die gevoerd worden onder een ander nummer maar ondersteund worden door de Vlaamse Infolijn worden de kosten aangerekend aan de betrokken dienst of instelling. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening

gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen

Bij de overname van het frontoffice van thematische infolijnen met behoud van hun eigen nummer worden afhankelijk van het volume oproepen de kosten aangerekend aan de betrokken dienst of instelling. In onderling overleg wordt bepaald of de aanrekening gebeurt per minuut gesprek of per voorlichter nodig om de vereiste en verwachte dienstverlening te garanderen

De tarieven die hier gehanteerd worden zijn dezelfde als de tarieven die de Vlaamse Infolijn voor dezelfde dienstverlening betaalt aan de externe dienstverlener.

6.2 Beslissing Vlaamse regering 18/12/2002 (VR/PV/2002/ 47 - punt 4)

- Bevestiging om in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid de werking en de verdere uitbouw van de Vlaamse Infolijn als het centraal klantencontactcentrum van de Vlaamse overheid, zoals beslist op haar vergadering van 26 april 2002 te bevestigen voor alle departementen, Intern Verzelfstandigde Agentschappen, Extern Verzelfstandigde Agentschappen en kabinetten van de Vlaamse ministers.
- Goedkeuring van de methodiek, procedure en uitvoering van de evaluatie en adviesverstrekking inzake nieuwe en bestaande infolijnen.

Mediacampagnes in de vernieuwde Vlaamse administratie.

Bijlage aan de overzichtstabel 'Diensten van de Minister-President, dienstverlening met verplicht karakter' – 'uitvoeringsgerichte taken in het kader van centrale dienstverlening met verplichte afname door het lijnmanagement'. De overzichtstabel is het referentiekader en primeert.

1. Probleemstelling.

De "Ambtelijke werkgroep Horizontale dienstverlening" vestigde in zijn vergadering van 23 september 2003 de aandacht op een knelpunt i.v.m. de "Diensten van de minister-president", namelijk de begrotingsopmaak voor de Vlaamse Infolijn enerzijds en voor de media-campagnes anderzijds, en dit vanwege hun interdepartementale dimensie.

2. Reeds genomen regeringsbeslissingen.

2.1. Situering van het beleidsveld communicatie.

De communicatie zal een der beleidsvelden vormen van de Diensten van de minister-president, een van de drie beleidsdomeinen die met horizontale beleidsaangelegenheden belast worden.

De communicatie wordt volledig binnen het departement gepositioneerd met een mix van beleidsondersteunende en -uitvoerende taken. De communicatietaken zullen derhalve niet worden verzelfstandigd tot een agentschap.

2.2. Dienstverlening met een verplicht karakter

De Vlaamse regering keurde op 1 februari 2002 een kader goed voor de organisatorische invulling van de managementondersteunende diensten (MOD's) in de toekomstige organisatiestructuur van de Vlaamse administratie.

De ondersteunende diensten hebben betrekking op uitvoering van aangelegenheden inzake Financiën en Begroting, Personeels- en Organisatieontwikkeling, ICT, Facility Management, Communicatie en Juridische Zaken.

De managementondersteunende diensten worden georganiseerd volgens het concept van een dienstencentrum. Diensten worden gegroepeerd in een dienstencentrum; dat is een geresponsabiliseerde entiteit die louter klantgedreven functioneert en een aantal voordelen van centrale en decentrale dienstverlening combineert.

Het dienstencentrum werkt in een klant-leverancier relatie met de vraagzijde, die op haar beurt is geresponsabiliseerd door het toewijzen van de budgetten en de beslissing omtrent de afname van diensten. De klant betaalt voor de geleverde diensten en heeft inspraak inzake het aanbod van diensten.

De managementondersteunende diensten worden op basis van het principe van de subsidiariteit gepositioneerd.

Diensten worden geïmplementeerd op het meest geschikte niveau binnen de organisatie. Startpunt daarbij is de entiteit, die binnen de vastgestelde vrijheidsgraden de organisatie van haar ondersteunende diensten kan invullen. Concreet betekent dit dat de beleidsdomeinen autonoom verantwoordelijk blijven voor de eigen sectorale campagnes inzake redactionele-, inhoudelijke- en vormaspecten.

Groepering op een hoger organisatieniveau is aanbevolen in geval van doorslaggevende argumenten met betrekking tot:

- nood aan uniformiteit,
- hoge risicograad,
- te realiseren schaalvoordelen door standaardisatie, entiteitoverschrijdende output, groepering van functionele expertise, versterkte onderhandelingspositie en betere benutting van capaciteit (per locatie). Groepering wordt afgeraden bij doorslaggevende argumenten inzake terreinkennis of afstemmingskosten.

Er is daarom verplichte adviesvraag bij de Diensten van de Minister-President naar afstemming van timing en integratie van de sectorale campagnes (massamediale campagnes in het kader van beleidsdomeinoverschrijdende afstemming van initiatieven) binnen de totale communicatie van de Vlaamse overheid en verplichte afname van centrale diensten m.b.t. de centrale media-aankoop.

Een beperkte lijst van gemeenschappelijke diensten dient verplicht gemeenschappelijk te worden afgenomen, vermits ze grote uniformiteit van uitvoering vereisen, of een hoog risico in zich dragen.

Voor de andere diensten blijft ieder beleidsdomein echter vrij om zelf invulling te geven aan haar ondersteunende diensten.

In haar beslissing van 1 februari 2002 besliste de Vlaamse regering aan haar diensten de toepassing van het systeem van de centrale media-aankoop als verplichting op te leggen (Vlaamse Regering/PV/2002/4 punt 23).

2.3. Organisatie van de centrale media-aankoop.

De centrale media-aankoop wordt georganiseerd door de huidige Cel Externe Communicatie van de huidige administratie Kanselarij en Voorlichting.

Daartoe keurde de Vlaamse regering op 25 april 2003 het hernieuwde protocol goed met de Vlaamse geschreven pers betreffende overheidscommunicatie. Het protocol loopt tot eind 2005 en bouwt verder op het vorige protocol, dat liep van 1998 tot eind 2002.

Dankzij het protocol kan de hele Vlaamse overheid (regering, ministerie, instellingen, fondsen en (nu ook) het Vlaams Parlement en de Vlaamse Gemeenschapscommissie) genieten van exclusieve kortingen bij de media-aankoop.

De inhoud van dit protocol werd intern aan het lijnmanagement van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de Vlaamse Openbare Instellingen gecommuniceerd met Snelinfo 2003/15 van 25 april 2003.

De mediaruimte wordt rechtstreeks ingekocht bij de federaties van de geschreven pers (de Vlaamse Dagbladpers, de Federatie van Belgische Magazines, de Unie van Uitgevers van de Periodieke Pers en de Vereniging der Uitgevers van de Katholieke Periodieke Pers).

Het protocol biedt de garantie dat de entiteiten van de Vlaamse overheid nergens anders goedkoper mediaruimte kunnen inkopen. Voordeel daarvan is dat elke entiteit van de Vlaamse overheid geen tijd verliest met het verkennen van de markt en dus slagvaardiger kan communiceren.

Verder bepaalt het protocol dat de federaties de Vlaamse overheid een aantal diensten aanbieden zonder dat daarvoor kosten worden aangerekend, bv. het coördineren van de reservaties of het verzorgen van de gravure in alle juiste formaten. De belangrijkste aanpassingen in het protocol zijn dat de Vlaamse overheid grotere kortingspercentages krijgt en dat de betalingstermijn wordt opgetrokken van 30 naar 60 dagen.

Omdat de Cel Externe Communicatie van administratie Kanselarij en Voorlichting deze centrale media-aankoop mee opvolgt, wordt meteen ook gelet op de toepassing van de Code van goede praktijk voor de communicatiecampagnes van de Vlaamse overheid, die werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 7 december 2001 (VR/2001/07.12/DOC.1161).

Met de audiovisuele media werd een soortgelijke afspraak gemaakt, die evenwel niet werd vertaald in een protocol. De afspraak werd gegoten in een engagementsbrief die eveneens aan bovengenoemde diensten van de Vlaamse overheid de goedkoopste markttarieven waarborgt.

3. Gerealiseerde kortingen.

De media (federaties) die deelnemen aan de centrale media-aankoop verbinden zich tot exclusieve kortingen ten behoeve van de Vlaamse overheid en van elk van zijn onderdelen. Zo kon de bundeling van alle media-aankopen van de Vlaamse overheid in het systeem van centrale media-aankoop in 2002 resulteren in een gemiddelde korting van 38% (2001: 31% en 2000: 28,9 %) op de normale commerciële tarieven.

Dat kwam neer op een besparing van niet minder dan bijna 11,5 miljoen euro (2001: 4,1 miljoen euro en 2000: 2,4 miljoen euro) ten voordele van de Vlaamse overheid.

4. Uitbesteding van campagnes.

Terwijl in 2001 vooral werd gewerkt op het ontwikkelen van een ondersteuning van diensten en ministeriële kabinetten bij de uitbesteding van hun campagnes, zowel in het algemeen (bijvoorbeeld met de verdere verfijning van voorbeeldbestekken en terbeschikkingstelling van de Argussoftware voor de beoordeling van offertes) als bij concrete dossiers, werd in 2002 de klemtoon gelegd op de operationalisering van de op maat gemaakte dienstverlening. Vier medewerkers van de informatieambtenaar staan inmiddels half- tot bijna voltijds in voor de begeleiding van uitbestedingsprocedures en de verdere begeleiding van de diensten bij de realisatie van campagnes. Zij doen daarbij ook aan kwaliteitszorg die het eindproduct ten goede komt, door bijvoorbeeld de cel Taaladvies systematisch in te schakelen, de naleving van de Code van Goede Praktijk in de gaten te houden, o.m. door het bijwonen van opnames van spots, en stevast terug te koppelen met de verantwoordelijken van de Vlaamse Infolijn.

Deze extra facilitering van campagnes houdt ook een stuk inhoudelijke sectorale adviesverlening in, maar maakt niet onvoorwaardelijk deel uit van de verplichte afname van diensten in het kader van massamediale campagnes.

5. Begrotingsmatige invulling.

De administratie Kanselarij en Voorlichting heeft er herhaaldelijk voor gepleit af te stappen van de derde-betalersregeling.

Vanaf de begroting 2003 is er niet langer een basisallocatie met budget voorzien voor sectorale communicatie.

Alle Vlaamse ministers en de eronder ressorterende administraties werden zelf verantwoordelijk gesteld voor het vrijmaken van budgetten voor hun sectorale communicatie. De budgetten voor de uitvoering van het algemene communicatiebeleid zijn terug te vinden in programma 11.2 ("Communicatie en Ontvangst") van de Vlaamse begroting.

5.1. Budget in 2002

In 2002 waren volgende budgetten beschikbaar :

basisallocatie 12.11 : 1.259.000 euro voor allerhande uitgaven in verband met algemene en/of gemeenschappelijke manifestaties in het kader van de interne en externe communicatie;

basisallocatie 12.12 : 943.000 euro voor de verdere uitbouw van het internet en intranet;

basisallocatie 12.14 : 1.714.000 euro (69,1 miljoen fr.) voor het project Kleurrijk Vlaanderen;

basisallocatie 12.17 : 2.681.000 euro voor de Vlaamse Infolijn; bij de budgetcontrole werd dit budget verhoogd tot 3.611.000 euro; deze verhoging werd gecompenseerd op het budget dat in de begroting voorzien was voor de deelname van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aan de beurs FTI Technoland;

basisallocatie 12.20 : 4.963.000 euro voor informatie- en sensibiliseringscampagnes en voor de generieke ondersteuning van de communicatie;

basisallocatie 12.22 : 1.924.000 euro (77,6 miljoen fr.) voor de voorbereiding van de uitbouw van geïntegreerde loketten; in 2002 werd voor de eerste keer een afzonderlijk budget voorzien voor de realisatie van het e-government;

basisallocatie 12.23 : een provisioneel krediet van 7.437.000 euro voor de sectorale communicatiecampagnes en -initiatieven van de Vlaamse ministers;

basisallocatie 12.24 : 308.000 euro voor het abonnement van de diensten van de Vlaamse regering op de digitale persknipseldienst Mediargus;

basisallocatie 33.11 : 50.000 euro: startsubsidie voor de Vereniging voor Overheidscommunicatie Kortom;

basisallocatie 12.28 : 250.000 euro (10,1 miljoen fr.) voor communicatie in verband met de reorganisatie van de Vlaamse overheidsadministratie (het project Beter Bestuurlijk Beleid).

5.2. Budget in 2003

basisallocatie 12.10: 10.000.000 euro voor uitgaven i.v.m. e-government

basisallocatie 12.11: 1.184.000 euro voor allerhande uitgaven in verband met algemene en/of gemeenschappelijke manifestaties, interne en externe communicatie;

basisallocatie 12.12: 927.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. intranet/internet;

basisallocatie 12.14: 946.000 euro voor allerhande uitgaven in het kader van het project Kleurrijk Vlaanderen;

basisallocatie 12.15: 160.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. de centrale bibliotheek van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap;

basisallocatie 12.17: 80.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. de Vlaamse Infolijn;

basisallocatie 12.20: 8.830.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. informatie- en sensibiliseringscampagnes;

basisallocatie 12.22: 1.924.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. de voorbereiding van de uitbouw van geïntegreerde loketten;

basisallocatie 12.24: 308.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. de elektronische knipselkrant Mediargus.

basisallocatie 12.28: 250.000 euro voor allerhande uitgaven i.v.m. de communicatie m.b.t. beter bestuurlijk beleid (BBB);

basisallocatie 33.11: 50.000 euro voor een subsidie aan de vereniging voor overheidscommunicatie - Kortom.

Bij de interdepartementale bestaansmiddelen, basisallocatie 99.1 is 3.896.000 euro gereserveerd voor allerhande uitgaven verbonden aan de exploitatie van de Vlaamse Infolijn.

6. Mediacampagnes na de implementatie van BBB ?

6.1. Wie doet wat ?

In functie van de belangneming die speelt is deze vraag op meerdere manieren en volgens diverse invalshoeken te beantwoorden.

Voor de administratie Kanselarij en Voorlichting is het evident dat om redenen van competentieverwerving, schaalvergroting, onderhandelingsmarge, en zoveel zaken meer, het aangewezen is en blijft dat er centraal een competentie-unit aanwezig is, dat er een cfr. de beslissing van de Vlaamse Regering terzake, een "centre of excellence" op generiek niveau blijft bestaan, die voor om het even welk beleidsdomein of beleidsveld een toegevoegde

waarde kan zijn en zal zijn om overheidscommunicatie deskundig, professioneel en materiedeskundig te ondersteunen en te begeleiden.

6.2. Wat wordt centraal gebudgetteerd ? Om wat te doen ?

Centrale budgetten moeten dienen en zullen aangewend worden om het algemeen regeringsbeleid communicatief te vertalen, d.w.z. deze campagnes die als dusdanig door de voltallige Vlaamse Regering worden opgezet.

AKV kan daarnaast ook diensten aanleveren die niet onder de verplichte winkelnering vallen. Daarbij worden wel volgende principes gehanteerd:

- Diensten die horen onder de verplichte winkelnering worden gratis aangeleverd, ze behoren in de nieuwe organisatie tot de core business van de AKV
- Voor diensten die horen onder de vrije winkelnering gebeurt doorrekening t.a.v. de afnemer, op een kostenefficiënte wijze en met klare rekeningen. Vrije winkelnering houdt ook in dat de beleidsdomeinen zelf beslissen of ze afnemen van AKV, de opdrachten in de eigen MOD uitvoeren of de opdrachten extern uitbesteden.

Deze uitgangspunten moeten er toe leiden dat zowel diegene die de opdracht uitvoert, als de opdrachtgever kostenbewust en efficiënt werkt.

6.3. Welke criteria ?

6.3.1. Het beheren en toepassen van de centrale media-aankoop op basis van samenwerkingsprotocollen met de mediasector, op basis van een centraal mediacontract en in nauwe afstemming met het mediabeleid van de Vlaamse overheid is ingevolge bovengenoemde beslissingen van de Vlaamse Regering opgenomen als managementondersteunende diensten die verplicht gemeenschappelijk moeten worden afgenomen.

Vermits het in deze gaat om verplichte winkelnering is de administratie Kanselarij en Voorlichting van mening dat ze geen vergoeding (fee) kan nemen bovenop het bedrag van de media-aankoop.

Anderzijds faciliteert de administratie Kanselarij en Voorlichting de centrale media-aankoop : onderhandelingen met de media, onderhandelingen met de technische coördinator, controle op en kwaliteitsbewaking van de facturatie.

Voor zover deze faciliterende diensten geen verplicht karakter hebben, gebeurt er doorrekening naar de vraagzijde. Voor de diensten met verplicht karakter wordt verwezen naar de overzichtstabel die de bepaling van de verplichte afnames, de activiteiten en de output bevat.

Voor de interne facturatie van diensten die niet onder de verplichte afname vallen, kan bijvoorbeeld een contract op jaarbasis afgesloten worden of op projectbasis en al dan niet volgens een all-in-formule tussen het (in de nieuwe organisatiestructuur) Beleidsveld Communicatie en de MOD's. Het vraagt verdere uitwerking bij het opstellen van contracten of overeenkomsten om te bepalen welke faciliterende diensten inherent zijn aan de

verplichte winkelnering (en dus gratis zijn) en welke faciliterende diensten onder 'vrije afname' vallen (en dus voor doorrekening vatbaar).

Dit gegeven houdt ook nauw verband met punt 6.4. over de spelregels voor samenwerking.

6.3.2. Het verlenen van advies bij massamediale campagnes (en dus niet langer bij "voorgenomen campagnes", zoals eerder was genotuleerd in het voorstel van de veranderingsmanager van de DMP) in het kader van beleidsdomeinoverschrijdende afstemming van initiatieven is eveneens verplichte winkelnering, want houdt nauw verband met de beslissingen van de Vlaamse Regering inzake toezicht op de communicatiecampagnes van de Vlaamse overheid (BVR 7/4/2000), het toezicht op de naleving van de Code van Goede Praktijk voor de communicatiecampagnes van de Vlaamse overheid (BVR 7/12/2001) en het toezicht op de naleving van de adviezen en uitspraken van de Expertcommissie en Parlementaire Controlecommissie Regeringsmededelingen (BVR 13/12/2002).

De dienstverlening die betrekking heeft op de verplichte adviesverlening bij massamediale campagnes in het kader van beleidsdomeinoverschrijdende afstemming van initiatieven naar timing en integratie binnen de totale communicatie van de Vlaamse overheid, wordt gratis aangeboden.

Maar ook in deze faciliteert de administratie Kanselarij en Voorlichting de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid (cf. punt 4), meer nog tot vandaag en tot tevredenheid van de afdelingen die klant zijn is dergelijk advies de core business van de Cel Externe Communicatie van de administratie Kanselarij en Voorlichting.

Het is ondoenbaar om alleen al het geheel van telefonisch of via e-mail aangeleverd advies te gaan turven en om te zetten in time-sheets.

Bij door externe consultants geleverde prestaties is de facturatie op basis van time-sheets in vele gevallen een betwistbaar gegeven dat aanleiding geeft tot betwistingen over de correctheid van de gefactureerde man/vrouwuren.

Derhalve moet bij interne facturatie m.b.t. extra facilitering die niet onder de verplichte afname valt, uitgekeken worden naar een passende facturatiwijze, die toelaat op een kostenefficiënte wijze tot klare rekeningen te komen. Zo kan het afsluiten van een contract op jaarbasis of het afsluiten van een overeenkomst op projectbasis en al dan niet volgens een all-in-formule tussen het (in de nieuwe organisatiestructuur) Beleidsveld Communicatie en de diverse MOD's overwogen worden. Het vraagt verdere uitwerking bij het opstellen van contracten of overeenkomsten om te bepalen welke faciliterende diensten inherent zijn aan de verplichte winkelnering (en dus gratis zijn) en welke faciliterende diensten onder 'vrije afname' vallen (en dus voor doorrekening vatbaar).

Dit gegeven houdt ook nauw verband met punt 6.4. over de spelregels voor samenwerking.

6.3.3. *Pre- en posttesting (tracking)* zullen in onderling overleg moeten afgesproken worden tussen (in de nieuwe organisatiestructuur) het Beleidsveld Communicatie en de diverse MOD's.

De kosten ervan worden steeds gedragen door de aanvragende MOD, aangezien het hier niet gaat om verplichte winkelnering.

Het Beleidsveld Communicatie berekent per tracking-activiteit een vergoeding voor het trackingaanbod én voor het beheer van de datawarehousing (generiek onderhoud te budgetteren bij COO).

6.4. Welke spelregels ?

Er zullen op ambtelijk vlak sluitende afspraken moeten gemaakt worden over de concrete procedure- en werkingsmodaliteiten, in uitvoering van een overlegd beleidskader dat door de Vlaamse Regering is goedgekeurd.

6.5. Welke procedures tot verrekening ?

Het antwoord is vervat in punt 6.3.

Armand De Troyer
Directeur-generaal
administratie Kancelarij en Voorlichting .

Ir. Leo Clinckers

Veranderingsmanager beleidsdomein Mobiliteit
Koning Albert-II-laan 19 bus 4
1210 Brussel

uw kenmerk

ons kenmerk
GM/wr/b188

bijlagen

vragen naar / e-mail
Geert Mareels

Telefoonnummer
02/ 553.70.11

datum
15.10.2003



Betreft: Dienstverlening met verplicht karakter: kwaliteitsvol procesverloop voor productie van statistieken en organisatie van surveys

Geachte heer,

Het voorstel inzake de dienstverlening met verplicht karakter met betrekking tot statistiek en surveyonderzoek, uitgaande van de diensten van de minister-president en meer in het bijzonder de studiedienst van de Vlaamse regering, gaat uit van de bezorgdheid dat de overheid haar beleid moet kunnen steunen op 'betrouwbare data'.

Het is van belang dat iedere statistiekproducerende instantie (in principe kan dit ieder departement en agentschap zijn) aan haar opdrachtgever, het politieke niveau en het topmanagement, kan garanderen dat haar data beantwoorden aan vooropgestelde kwaliteitsstandaarden. Pas op deze manier kan het (gedecentraliseerd) Vlaams statistisch systeem in zijn geheel als 'betrouwbaar' overkomen.

Aangezien het totstandkomen van statistieken een heel proces doorloopt, moeten we er zorg voor dragen dat in de opeenvolgende stappen van het proces niets fout loopt. Daarenboven is het van belang dat de regering bepaalt welke kwaliteitsdimensies voor haar van belang zijn en welk optimaal niveau ze wil bereiken.

De kwaliteitsrichtlijnen die generiek door iedere statistiekproducerende instanties moeten gerespecteerd worden, geven verduidelijking van de prioritair geachte kwaliteitsdimensies (zoals relevantie voor beleid, tijdigheid, vergelijkbaarheid, toegankelijkheid,...) en geven richtlijnen om bepaalde valkuilen te vermijden in de opeenvolgende processtappen.

De kwaliteitsrichtlijnen, op te stellen op initiatief van de studiedienst, zullen het onderwerp van beslissing zijn van de regering.

Het is aan de data-eigenaars, zijnde de producenten en opdrachtgevers om binnen hun eigen processen interne maatregelen te voorzien die er borg voor staan dat het best mogelijke kwaliteitsniveau wordt bereikt. Dit engagement en de maatregelen die men hiervoor zal nemen (bvb. Organisatorisch, competentieverhoging personeel,...) moeten in de beheersovereenkomst worden opgenomen of in het contract met de overheid. De kwaliteitsrichtlijnen inzake statistiek krijgen op deze manier de betekenis van een

'kwaliteitscharter' dat door de verschillende actoren in het Vlaams statistisch systeem wordt onderschreven.

De horizontale functie statistiek, in casu de studiedienst van de Vlaamse regering, moet na BBB de bevoegdheid krijgen navraag te doen naar de interne kwaliteitsmaatregelen en moet bij geheel of gedeeltelijk ontbreken hiervan, aanbevelingen formuleren tot verbetering. De opvolging hiervan zal gerapporteerd worden aan de regering. Iedere instantie is verantwoordelijk voor haar domeinspecifieke statistieken, maar indien er ernstige methodologische bezwaren zijn met betrekking tot de kwaliteit van de geproduceerde statistieken, mogen deze niet door andere instanties gebruikt worden als 'openbare Vlaamse statistieken'.

De horizontale functie zal deze statistieken dan ook niet verder verspreiden via haar eenloketstatistiek.

De initiatie van statistieken, surveys en van het databeheer moet door de betrokken instanties per beleidsdomein gebeuren. De horizontale functie statistiek initieert niet, ze stimuleert de diensten wel om het doen, om zo het globale statistische deficit weg te werken (zie statistisch meerjarenprogramma). De beslissing tot het aanmaken van statistieken is de eerste en een zeer belangrijke stap in het productieproces. In de kwaliteitsrichtlijnen wordt hierop de aandacht gevestigd omdat het van belang is dat de betrokken instanties van in het begin goed omschrijven welke informatie ze precies nodig hebben om te voorkomen dat het aanbod nadien niet volledig beantwoordt aan de behoefte en/of te vermijden dat de inspanningen onevenredig hoog zijn.

De coherentie van statistieken is een kwaliteitsdimensie die op het niveau van het algemeen regeerbeleid maar ten volle meespeelt, indien ze essentiële informatie bevat voor rapporteringen die door de regering zijn bevolen en betrekking hebben op het totale Vlaamse niveau of indien internationale rapporteringen noodzaken tot aggregatie van data die in meerdere instanties worden geproduceerd. In het kader van het project 'geïntegreerd informatiekader' is reeds een aanzet tot overleg gegeven, met een maximaal respect voor ieders autonomie maar met na te leven spelregels voor deze statistieken die voor meerdere instanties basisinformatie leveren. De vergelijkbaarheid van data die enkel relevant zijn voor één beleidsdomein, behoort tot de verantwoordelijkheid van dat domein.

Een belangrijk aspect van kwaliteitsborging is dat de verschillende dimensies van kwaliteit goed beschreven zijn en voor databanken impliceert dit dat deze goed moeten gedocumenteerd worden (bvb. precieze omschrijving van gehanteerde definities), zodat ze door medewerkers kunnen gereproduceerd worden en door toegelaten gebruikers ook op een correcte manier kunnen geïnterpreteerd en bewerkt worden.

Het initiatief om een enquête te organiseren gaat, zoals reeds eerder gesteld, uit van de beleidsdomeinen. Maatschappelijk is er echter een beweging om burgers, bedrijven en instellingen niet méér te bevragen dan strikt nodig is voor beleidsadviesing en –uitvoering. Politiek wordt dit signaal vertaald in projecten als één-loket en deregulering. Om overbevraging via enquêtes tegen te gaan, is een centraal meldpunt nodig waar de opdrachtgevers vooraf melding maken van hun initiatief. Het meldpunt, te situeren in de studiedienst van de Vlaamse regering, kan snel nagaan of elders gelijkaardige vraagstellingen of enquêtes naar dezelfde doelgroep gepland zijn, of kan dankzij haar grondige kennis van bestaande bronnen (onderzoeken en databanken) wijzen op opportuniteiten inzake betere ontsluiting van secundaire bronnen. Het meldpunt zal betrokken actoren samenbrengen en hen begeleiden naar oplossingen die maximaal beantwoorden aan ieders informatiebehoefte maar met minimale kost (in brede betekenis). Het meldpunt moet de autoriteit krijgen om knopen door te hakken wanneer bepaalde initiatieven tegen het algemeen belang van de Vlaamse

overheid indruisen. De ervaring leert dat vele opdrachtgevers niet voldoende knowhow in huis hebben om de dienstverlening door private surveybureaus kwalitatief te beoordelen. Dit leidt dan ook vaak tot dure bevragingen die geen bruikbare informatie opleveren. Een belangrijk element in dit algemene referentiekader is het behoud van een positief surveyklimaat (voldoende respons, vertrouwen in resultaten van survey).

Samengevat: het initiatief tot de aanmaak van statistieken en het data-eigenaarschap liggen binnen de bevoegdheid van de domeinen. Zij staan intern in voor de kwaliteitsborging. Wil men een ‘openbare Vlaamse statistiek’ produceren of via bewerking bekomen, dan moet aangetoond worden dat deze beantwoordt aan de opgelegde kwaliteitsrichtlijnen. Surveys moeten vooraf gemeld worden en in het algemene belang moet gezocht worden naar synergieën.

De horizontale functie statistiek zal ten behoeve van de Vlaamse regering zelf een aantal initiatieven nemen en zogenaamde referentiestatistieken produceren en/of verspreiden. Het gaat om statistieken die trends van ontwikkelingen in en rond Vlaanderen op demografisch, macro-economisch en cultureel-maatschappelijk vlak beschrijven en nodig zijn voor de beleidsbepaling en –evaluatie op macroniveau. Uiteraard zullen deze moeten beantwoorden aan de hoogste normen inzake kwaliteit.

Ik hoop hiermee meer verduidelijking te hebben gegeven over de bedoeling van een kwaliteitsbeleid en de wijze waarop dit binnen de Vlaamse overheid zal worden ingevuld.

Met hoogachting,

Geert Mareels
kabinetschef

BELEIDSDOMEIN BESTUURSZAKEN

Personeel & Organisatie (P&O) in de nieuwe Vlaamse overheid

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Verantwoordelijkheidsafbakening
4. Verantwoordelijkheden Corporate P&O
5. Overleg & Samenwerking

1. Inleiding

Het Vlaamse overheidsapparaat bestaat uit een geheel van organisaties met een specifieke eigen opdracht (bijdrage aan het geheel), vaak opererend binnen een specifieke 'business'. Het menselijk kapitaal is echter in elk van deze organisaties cruciaal in de realisatie van de opdracht. Ondanks indrukwekkende vooruitgang op dit vlak het laatste decennium, kan gesteld worden dat er nog veel verbeterruimte is bij het aanwenden van het menselijke potentieel.

Dit betekent een bijzondere uitdaging voor het geresponsabiliseerde lijnmanagement. Om de ambities van de verschillende entiteiten waar te maken, zal het nodig zijn het beschikbare menselijke kapitaal optimaal te benutten; af en toe zal wellicht een ambitie moeten worden bijgesteld, omdat de menselijke of organisatorische randvoorwaarden (nog) niet voldaan zijn. Het lijnmanagement zal voor deze problematiek moeten kunnen rekenen op ondersteuning op het vlak van 'Personeel en Organisatie' (P&O). Binnen de verschillende beleidsdomeinen kan deze ondersteuning op zeer uiteenlopende wijze georganiseerd worden.

Essentieel is dat het P&O-beleid een managementinstrument is en in die zin een wezenlijk ondersteunend onderdeel van het algemene beleid van de Vlaamse regering en van de verschillende Vlaamse ministers. In die optiek zijn de P&O-entiteiten (zowel op corporate als op decentraal niveau) ondersteunende entiteiten, die zich in de globale structuur dusdanig moeten positioneren, dat het lijnmanagement het algemene beleid zo efficiënt en effectief mogelijk kan realiseren.

In toepassing van de principes van 'good governance', die aan de basis liggen van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, heeft het lijnmanagement vanuit haar operationele autonomie de verantwoordelijkheid over het management van de eigen entiteit. Hierin zit vervat de organisatie en de werking van de managementondersteunende diensten, inclusief de P&O-entiteiten. Het politieke niveau (functioneel bevoegde minister, minister van Bestuurszaken en Vlaamse Regering) volgt dit op hoofdlijnen en op afstand op.

Deze opvolging dient te gebeuren op basis van een transparante rapportering met oog voor toegevoegde waarde. Basis voor de rapportering is de interne controle die door elke lijnmanager dient georganiseerd te worden. Ook de generieke rapporteringsafspraken opgenomen in de beheersovereenkomsten dienen met het oog op vermijden van dysfunctionaliteit hiermee rekening te houden. Daarnaast moet de rapporteringsverplichting zeker voor de agentschappen die werken in de concurrentiële sfeer ook oog hebben voor de vertrouwelijkheid. Het spanningsveld tussen transparantie en vertrouwelijkheid moet hier in een open sfeer benaderd worden

Deze nota beschrijft de eigen verantwoordelijkheden van de P&O-entiteiten (zowel op corporate niveau als op het niveau van een beleidsdomein) en licht het onderlinge overleg- en samenwerkingsmodel toe. Het toepassingsgebied (departementen en agentschappen) waarbinnen deze uitgangspunten en basisprincipes van kracht zijn, zal op het politieke niveau, onder meer via de rechtspositieregelingen, moeten worden bepaald.

Deze nota formuleert het organisatorische kader voor P&O-diensten in de Vlaamse overheid, alsook de samenwerkingsprincipes die terzake door het lijnmanagement consistent en consequent in alle P&O-aangelegenheden zullen worden gehanteerd. Een consequente invulling door de partijen van de principes beschreven in onderhavige nota is de hoeksteen en de kritische succesfactor voor een optimale werking van dit samenwerkingsmodel.

X X X
X X
X

In wat volgt worden een aantal basisprincipes voor de positionering van het P&O-beleid in de toekomstige Vlaamse overheid naar voor gebracht. Vervolgens wordt ingegaan op de verantwoordelijkheidsafbakening tussen de decentrale en de corporate P&O-entiteiten. Daarna wordt gefocust op de verantwoordelijkheden binnen corporate P&O. Afrondend wordt het overleg- en samenwerkingsmodel tussen de verschillende P&O-entiteiten toegelicht.

2. Basisprincipes

De hieronder vermelde principes alsook de omschrijvingen in onderhavige nota vormen de basis voor de verantwoordelijkheidsafbakening tussen de decentrale en de corporate P&O-entiteiten.

2.1. Een strategische component op decentraal niveau is noodzakelijk

Voor de ondersteuning van het lijnmanagement op het vlak van P&O is een decentrale capaciteit nodig, die niet louter uitvoerend is, maar die bij uitstek in staat is om strategisch mee te denken met de 'business' en met het lijnmanagement:

- Tegenover de strategie en de ambities van de betrokken entiteit moeten de kritische succesfactoren betreffende P&O tijdig kunnen benoemd en geanticipeerd worden. Corporate P&O kan hierbij een interessant klankbord zijn.
- De strategische keuzes op het vlak van P&O moeten realiseerbaar zijn met de beschikbare ondersteuningscapaciteit. Randvoorwaarden voor uitvoerbaarheid, planning, betrokkenheid van de 'uitvoerders' bij de keuzes, ... moeten tijdig gerealiseerd worden. Dit moet steunen op een evenwichtige wisselwerking tussen het 'denken' en het 'doen'.
- Rekening houdend met de specifieke behoeften binnen het eigen beleidsdomein en/of entiteit, voert het lijnmanagement van elke entiteit een eigen P&O-beleid.
- Binnen het kader van het globale P&O-beleid, dat door de Vlaamse regering wordt aangestuurd, moet elke organisatie eigen accenten kunnen leggen.

Hoe deze decentrale capaciteit zal georganiseerd worden, is in eerste instantie een aangelegenheid van het managementcomité van het beleidsdomein, d.w.z. van het lijnmanagement van de verschillende entiteiten uit dit beleidsdomein. Zij zijn verantwoordelijk voor het oprichten, organiseren en (bij)sturen van de decentrale P&O-entiteiten. Het politieke niveau volgt dit op hoofdlijnen en op afstand op.

De concrete invulling van de verantwoordelijkheden van de decentrale P&O-entiteiten komt verder in de nota dan ook niet aan bod.

2.2. Corporate P&O bereidt het algemene P&O-beleid voor, volgt het op en evalueert het en biedt ondersteuning aan

De bestaansreden van Corporate P&O bestaat er in essentie in de beleidsdomeinen te ondersteunen, zodat zij een eigen P&O-beleid kunnen voeren, dat bijdraagt tot de realisatie van de strategische doelstellingen van het betrokken beleidsdomein.

In de uitwerking daarvan moet er naast een louter 'ondersteunende' component ook een 'beleidsvoorbereidende, beleidsopvolgende en beleidsevaluerende' component onderscheiden worden. Deze laatste component heeft te maken met de ambitie om in de ganse Vlaamse overheid een gemeenschappelijk overkoepelend P&O-beleid te voeren. De eerste component 'ondersteuning' helpt om dit te realiseren.

- Component 'ondersteuning'

In de component 'ondersteuning' worden de volgende samenwerkingsprincipes toegepast, die de basis vormen van het ondersteuningsproces zoals verder beschreven in punt 4.2.2:

- a) Corporate P&O kan een aanbod aan P&O-instrumenten ontwikkelen, op eigen initiatief of inspelend op vragen vanuit het lijnmanagement en de decentrale P&O-entiteiten. In beide gevallen worden deze P&O-instrumenten via vrije afname ter beschikking gesteld.
- b) Op vraag (vrije afname) kan Corporate P&O ook interne consultancy (advies, begeleiding, ...) verzorgen. Corporate P&O biedt deze vraaggerichte, interne consultancy als ondersteuning aan:
 - o enerzijds ten aanzien van de decentrale P&O-entiteiten;
 - o anderzijds aan het lijnmanagement – bij voorkeur in nauwe samenwerking met de decentrale P&O-entiteiten en rekening houdend met de interne afspraken terzake in het managementcomité.

De corporate P&O-ondersteuning is dus steeds complementair aan de ondersteuning die vanuit de decentrale P&O-entiteiten zelf wordt georganiseerd.

Door het geheel van corporate en decentrale P&O-ondersteuning moet het lijnmanagement in staat worden gesteld om het door de Vlaamse regering gedefinieerde P&O-beleid te realiseren. De toegevoegde waarde van de corporate P&O-dienstverlening ligt vooral in tweedelijns-ondersteuning en in de uitvoering van gespecialiseerde diensten (zie verder).

- Component 'beleidsvoorbereiding, -opvolging en –evaluatie'
Corporate P&O bereidt het beleid voor van de Vlaamse minister bevoegd voor bestuurszaken en ondersteunt hem/haar om het P&O-beleid op de politieke agenda te houden.

Er wordt gewerkt met algemene kaders: principes van goed P&O-beleid (cf. de managementcode) en een gemeenschappelijk kader van regelgeving, dat de gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden vastlegt voor het voltallige Vlaamse overheids personeel (cf. het raamstatuut). Deze kaders worden voorbereid, ontwikkeld, geëvalueerd en bijgestuurd door Corporate P&O – binnen een P&O-netwerk met input van het decentrale niveau – en, op voorstel van de Vlaamse minister bevoegd voor bestuurszaken, gevalideerd door de Vlaamse regering. De opvolging van de realisatie ervan – met als finale doelstelling het continu verbeteren van het gevoerde P&O-beleid – wordt eveneens toevertrouwd aan Corporate P&O.

Deze kaders zijn vooral 'gangmakend': zij bevatten principes², aanbevelingen, afspraken en regels voor een optimale aanwending van het menselijk kapitaal in de Vlaamse overheidsorganisaties.

Dit zal niet beletten dat rond deze kaders spanningsvelden kunnen bestaan. Die kunnen te maken hebben met de inschatting dat ze remmend werken om bepaalde strategische ambities te realiseren. Ook de opvolging van de realisatie van de door de Vlaamse regering bepaalde globale kaders voor P&O-beleid levert potentiële spanningsvelden op. Het omgaan met deze spanningsvelden moet in elk geval vanuit een samenwerkingsmodel opgevangen worden.

3. Verantwoordelijkheidsafbakening

Er worden twee grote blokken van P&O-entiteiten onderscheiden:

- Corporate P&O, gelegen in het beleidsdomein Bestuurszaken,
- decentrale P&O-entiteiten, gelegen binnen de diverse beleidsdomeinen, op het niveau dat door het lijnmanagement als het meest optimale wordt gedefinieerd.

3.1. Corporate P&O

- bereidt het algemene P&O-beleid voor van de Vlaamse minister bevoegd voor bestuurszaken en in afgeleide daarvan van de voltallige Vlaamse regering; hiervoor doet zij o.a. een beroep op de input vanwege de decentrale P&O-entiteiten;
- bereidt algemene P&O-principes en -regelgeving voor en staat in voor de ontwikkeling, bijsturing, opvolging en evaluatie ervan;
- ontwikkelt een aanbod aan P&O-instrumenten, op eigen initiatief of op vraag van het lijnmanagement en de decentrale P&O-entiteiten, en stelt deze via vrije afname ter beschikking;

² De ondertussen door de Vlaamse regering gevalideerde principes van de managementcode handelen in essentie over een doelmatige, transparante en financieel legitimeerbare overheid, die het menselijk kapitaal optimaal inzet en ontwikkelt en als een voorbeeldige werkgever optreedt.

- biedt (op vraaggestuurde basis) interne consultancy aan als ondersteuning van de decentrale P&O-entiteiten en/of het lijnmanagement, zodat deze laatste een P&O-beleid kan voeren dat bijdraagt tot het realiseren van haar strategische doelstellingen;
- Corporate P&O staat volgens nog nader af te spreken regels en procedures operationeel in, op basis van verplichte winkelnering, voor:
 - de organisatie van de beleidsdomeinoverschrijdende interne arbeidsmarkt, onverminderd de eindverantwoordelijkheid van het lijnmanagement. De taakverdeling tussen de Corporate en de decentrale entiteiten wordt nader omschreven in deel 4.2.2. c) Interne arbeidsmarkt;
 - de uitvoering en de organisatie van de interne en externe rekrutering en selectie van het topkader, onverminderd de eindverantwoordelijkheid van de benoemende overheid,
 - het testen van de generieke competenties bij de selectie van het middenkader, onverminderd de eindverantwoordelijkheid van het lijnmanagement;
 - de stafplanning van het topkader.
- is, in afspraak met de beleidsdomeinen, verantwoordelijk voor en voert een aantal andere activiteiten uit die overkoepelend zijn over meerdere of alle beleidsdomeinen heen. Voor de beleidsdomeinen die niet deelnemen aan de afspraak geldt het principe van de vrije winkelnering;
- vervult een coördinerende en integrerende rol op het vlak van samenwerking tussen de diverse P&O-entiteiten;
- fungeert als een competentiecenter op het vlak van P&O.

3.2. De decentrale P&O-entiteiten

- voeren een specifiek P&O-beleid, dit houdt in:
 - dat zij in hun P&O-beleid rekening houden met de inhoudelijke beleidsopties van de functioneel bevoegde ministers en met de noden van het lijnmanagement;
 - dat zij eigen vernieuwende P&O-projecten kunnen organiseren, in overleg en instemming van de Vlaamse Minister van Bestuurszaken;
- leggen eigen P&O-accenten – binnen het kader van het globale P&O-beleid, dat door de Vlaamse regering wordt aangestuurd;
- vertalen het algemene P&O-beleid naar het eigen beleidsdomein en/of entiteit en de (teams van) individuele medewerkers;
- geven input en terugkoppeling voor de formulering en de bijsturing van het algemene P&O-beleid en gaan daartoe in interactie met Corporate P&O;
- staan in voor het personeelsbeheer van de eigen organisatie;
- leveren P&O-opvolging- en rapporteringelementen aan aan het lijnmanagement;
- ondersteunen het lijnmanagement in hun verantwoordelijkheid over hun P&O-budget, d.w.z. zowel op het vlak van de voorbereiding, de opvolging als het beheer van hun P&O-budget.

X X X

Om tot een optimaal P&O-beleid te komen is het van wezenlijk belang dat Corporate P&O en de decentrale P&O-entiteiten hun expertise en ervaringen samenvoegen. Dit

kan enkel gerealiseerd worden door een werkbaar en soepel overleg- en samenwerkingsmodel (zie verder).

4. Verantwoordelijkheden Corporate P&O

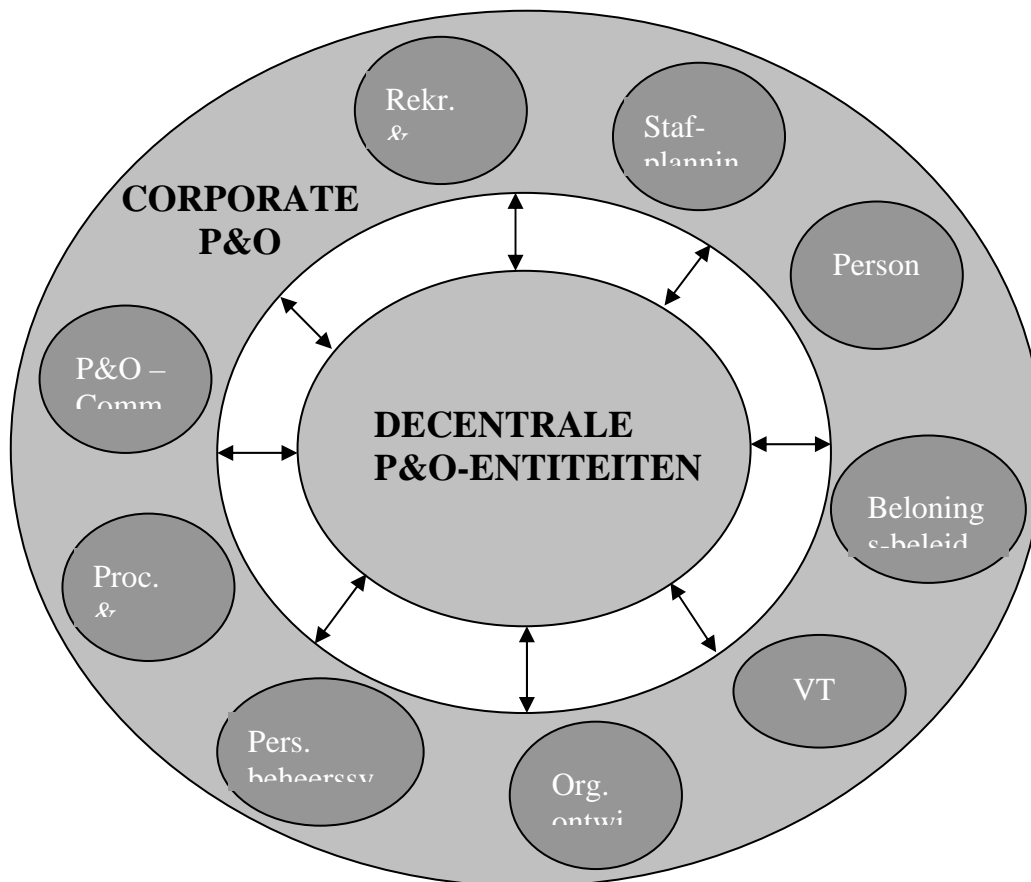
4.1. Clustering van verantwoordelijkheden

De beleidsvoorbereiding, -opvolging en –evaluatie, alsook het ondersteuningsaanbod van Corporate P&O hebben betrekking op de volgende clusters:

- rekrutering & selectie,
- stafplanning,
- personeelsmanagement,
- beloningsbeleid,
- vorming, training en ontwikkeling (VTO),
- organisatieontwikkeling,
- personeelsbeheerssysteem,
- procedures & regelgeving,
- P&O – Communicatie.

Daarnaast behoren ook een aantal wettelijk geregelde kwesties, zoals de beleidsdomeinoverschrijdende vakbondsangelegenheden, zoals bepaald in het syndicaal statuut, tot het verantwoordelijkheidsdomein van Corporate P&O. Op deze zal in het hiernavolgende niet verder worden ingegaan.

Schematische voorstelling



4.2. Verantwoordelijkheden Corporate P&O

4.2.1. Beleidsvoorbereiding, -opvolging en -evaluatie

Corporate P&O ondersteunt de minister bevoegd voor bestuurszaken en de Vlaamse regering bij het bepalen en opvolgen van het globale P&O-beleid voor de Vlaamse overheid. Dit globale P&O-beleid vormt het algemene kader waarbinnen de beleidsdomeinen hun eigen specifieke P&O-beleid bepalen en voeren.

Corporate P&O heeft op dat vlak de volgende activiteiten:

- voorbereiden, ontwikkelen, evalueren en bijsturen van de managementcode, in interactie met de beleidsdomeinen,
- voorbereiden, ontwikkelen, evalueren en bijsturen van de regelgeving en de spelregels op het vlak van P&O, in interactie met de beleidsdomeinen,
- organiseren van en bijdragen aan de strategische planning voor P&O Vlaamse overheid,
- voorbereiden van de beleidsnota's en beleidsbrieven op het vlak van P&O van de minister bevoegd voor bestuurszaken, in interactie met de beleidsdomeinen,
- beleidsvoorstellen en adviezen leveren aan de minister bevoegd voor bestuurszaken op het gebied van P&O-thema's, in interactie met de beleidsdomeinen,

- bottom up-processen en interactie organiseren met het management en de P&O-professionals in de beleidsdomeinen (ten behoeve van de beleidsvoorbereiding en de beleidsevaluatie P&O),
- opvolgen van de realisatie van het globale P&O-beleid aan de hand van het bouwen en beheren van beleidsindicatoren en het opvolgen, analyseren en interpreteren ervan, in interactie met de beleidsdomeinen,
- ontwikkelen van de nodige rapporteringssystemen of het afstemmen van bestaande systemen, inclusief het aanbieden van de rapporteringstool, in interactie met de beleidsdomeinen,
- coördineren van de rapporteringen,
- aansturen van het beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek betreffende P&O,
- volgen en evalueren van tendensen en ontwikkelingen op het vlak van P&O.

4.2.2. Ondersteuning

a) Corporate rekrutering & selectie

Corporate rekrutering & selectie ondersteunt de gedecentraliseerde P&O-entiteiten bij de uitvoering van een aantal beleidstaken op het vlak van rekrutering & selectie. In samenwerking met de decentrale P&O-entiteiten:

- biedt typefunctieomschrijvingen en formats aan,
- voert arbeidsmarktonderzoeken uit,
- biedt selectiesystemen en testbatterijen aan,
- onderhandelt raamcontracten met testbureaus, headhunters en selectiekantoren en beheert deze contracten,
- ondersteunt en verleent advies bij de rekrutering en selectie van alle niet-kaderleden.

Operationeel ondersteunt Corporate rekrutering & selectie:

- de Vlaamse regering bij het rekruteren en selecteren van het topkader. De functioneel bevoegde minister (Vlaamse regering) neemt de finale beslissing.
- het lijnmanagement bij het testen van de generieke competenties bij de rekrutering en selectie van het middenkader. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de inschatting van de specifieke functievereisten en de uiteindelijke beslissing.

Om deze ondersteuning optimaal te kunnen doen, is Corporate rekrutering en selectie, voor de haar hierboven toegewezen aspecten, verantwoordelijk voor de uitvoering en de organisatie van de interne en externe rekrutering en selectie van dit top- en middenkader.

b) Corporate stafplanning

Het stafplanninginstrument wordt gebruikt voor de vroege detectie van toekomstige potentiële managers, die top- en middenkaderfuncties in de verschillende organisaties kunnen bekleden (cf. principe van de talentenbank). Het zorgt dat deze potentiële managers opgeleid en bekwaam zijn op het moment dat ze een kaderfunctie gaan vervullen.

Het laat toe dat concrete acties in verband met aanwerving, opvolging, opleiding, functieverandering, promotie en uitdienst beter gepland en geïmplementeerd worden, zodat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd wordt.

Het stafplanningbeleid voor toekomstige potentiële kaders is een beleid dat de verschillende beleidsdomeinen overschrijdt.

Ten aanzien van de topkaderfuncties heeft Corporate stafplanning een organiserende en beherende rol; zij organiseert en beheert m.a.w. de stafplanning voor het topkader.

Ten aanzien van de middenkaderfuncties ondersteunt Corporate stafplanning de decentrale P&O-entiteiten bij het organiseren en beheren van hun stafplanning voor het middenkader. Zij kan hier tevens een coördinerende rol spelen.

Vanuit een 'talentbank' kan Corporate stafplanning op die manier adviezen aanbieden. Voor wat de topkaderfuncties betreft ten aanzien van de functioneel bevoegde ministers; voor de middenkaderfuncties gebeurt dit ten aanzien van de leidend ambtenaren.

c) Corporate personeelsmanagement

De ondersteunende taken die hier ontwikkeld worden, focussen zich op de door- en uitstroom van de medewerkers in de organisatie.

Er wordt ondersteuning aangeboden op het vlak van o.a. prestatie management, competentie management en loopbaanontwikkeling, interne arbeidsmarktbeleid³, personeelstevredenheid en arbeidsklimaat, welzijn op het werk, anders werkenbeleid, gender- en diversiteitbeleid.

Prestatiemanagement

Er wordt projectmatige ondersteuning aangeboden op het vlak van kwaliteitsvol leidinggeven. Daarnaast worden instrumenten ter beschikking gesteld en op maat aangepast (bijv. feedbackinstrumenten, maatwerk voor prestatie management, ...).

Competentiemanagement en loopbaanbeleid

Corporate personeelsmanagement staat – in samenwerking met de decentrale P&O-entiteiten – in voor:

- het uitwerken van een methode,
- het ontwikkelen en onderhouden van een competentieraamwerk voor de Vlaamse overheid,
- het formuleren en onderhouden van gemeenschappelijke principes bij het omgaan met competenties (gebruiksaanwijzing bij het competentieraamwerk),
- het - via het netwerk - ontwikkelen, onderhouden en aanbieden van een raamwerk van functiefamilies dat door de entiteiten die dit wensen gebruikt kan worden in de processen van het competentie management en in de HR-processen algemeen;
- het bewaken van de bruikbaarheid van het raamwerk van functiefamilies voor een toekomstig modern beloningsbeleid, aansluitend bij de besprekingen hieromtrent

³ Dit is de beleidsdomeinoverschrijdende interne arbeidsmarkt, incl. promotie, mutatie, herplaatsing, loopbaanontwikkeling.

- het aanreiken van instrumenten voor het bepalen en het meten van competenties, gapanalyses, ontwikkelingsplannen...
- het ontwerpen en aanreiken van ondersteunende formats.

Zij biedt ondersteuning aan bij het bepalen van kerncompetenties, kloofanalyses, enz... . . Hiervoor kunnen ook raamcontracten afgesloten worden met externe consultants.

Op vraag van de decentrale P&O-entiteiten wordt de volgende ondersteuning aangeboden op het vlak van loopbaanontwikkeling:

- ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van loopbaanprojecten voor doelgroepen en erover rapporteren,
- ontwikkelen en toepassen van instrumenten voor loopbaanoriëntatie en competentie-inschatting,
- op vraag ondersteunen in tweede lijn van de decentrale P&O-entiteiten bij het verstrekken van loopbaan- en ontwikkelingsadvies aan individuele personeelsleden en het uitwerken en begeleiden van loopbaanontwikkeltrajecten voor individuele personeelsleden (IOP's).

Intern arbeidsmarktbeleid⁴

Met betrekking tot de organisatie van de beleidsdomeinoverschrijdende interne arbeidsmarkt wordt de verantwoordelijkheid als volgt verdeeld:

- Corporate P&O:
 - Opmaken, verfijnen en beheren van de internet/intranettoepassingen voor het bekendmaken van de vacatures;
 - op punt stellen van het charter, waarin de deontologische basisafspraken worden beschreven;
 - inventariseren, op basis van de input van de beleidsdomeinen/agentschappen, van de kengetallen van de interne arbeidsmarkt over de beleidsdomeinen heen;
 - op vraag ondersteuning bieden bij de selectie van de betrokken personeelsleden
- Decentraal:
 - Bekendmaken van de vacatures;
 - Opstellen van de procedure;
 - Uitvoeren van de selectie (uitnodigen kandidaten, afname testen/interview, bekendmaking resultaten).

Personeelstevredenheid en arbeidsklimaat, welzijn op het werk

Een personeelstevredenheidsonderzoek (PRO) is de basis om de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers te meten en te verbeteren. Op vraag wordt er ondersteuning gegeven bij het uitvoeren van een PRO en worden – projectmatig – specifieke knelpunten aangepakt .

Er wordt een centraal meldpunt voor grensoverschrijdend gedrag georganiseerd waarop de entiteiten kunnen aansluiten.

⁴ Dit is de beleidsdomeinoverschrijdende interne arbeidsmarkt, incl. promotie, mutatie, herplaatsing, loopbaanontwikkeling

Anders werkenbeleid

Op dit vlak wordt er projectmatige ondersteuning aangeboden.

Gender- en diversiteitbeleid

Er wordt een ondersteuning en advisering aangeboden ten behoeve van de in- en doorstroom van deze doelgroepen.

d) Corporate beloningsbeleid

De beleidsvoorbereiding op het vlak van een nieuw beloningsbeleid is op dit moment bezig. Hiervoor werd een raadgevend comité opgericht. De discussie over wat corporate en decentraal wordt georganiseerd op het vlak van beloningsbeleid is een onderdeel van deze beleidsvoorbereiding. Op dit ogenblik is het dus voorbarig om hierover uitspraken te doen.

e) Corporate personeelsbeheerssysteem

Corporate maakt in samenwerking met de decentrale P&O-entiteiten gebruik van een gemeenschappelijk personeelsdataset en -rapporteringssysteem.

Op het vlak van personeelsbeheer onderzoekt Corporate, samen met de decentrale P&O-entiteiten, de mogelijkheden voor de uitbouw van een gemeenschappelijk beheerssysteem. Na operationalisering zijn Corporate en de participerende decentrale P&O-entiteiten samen verantwoordelijk voor de coördinatie en het beheer ervan.

f) Corporate organisatieontwikkeling

Er wordt ondersteuning aangeboden aan de decentrale P&O-entiteiten en/of het lijnmanagement op het vlak van:

- het opzetten van strategie en design, met onder andere missie- en visiebepaling, doelstellingen. De link wordt gelegd naar de P&O-strategie en de toekomstige P&O-keuzes;
- het opzetten van nieuwe organisatievormen, die beantwoorden aan de toekomstige ontwikkelingen zowel op micro-, meso- als macroniveau;
- het uitwerken van de verschillende P&O-processen in een optimale flow voor de juiste dienstverlening en beleidsproductie;
- het kwantificeren en kwalificeren van de personeelsbehoeften;
- het begeleiden van veranderingsprocessen (veranderingsmanagement) op het gebied van P&O, zowel op cultuurgebied als op het gebied van implementatie van proces reengineering, migraties van personeel, herstructureringen, fusies, enz....

Ook de Vlaamse regering kan zich laten ondersteunen op het vlak van advies over de organisatie en structurering van de Vlaamse overheid.

g) Corporate vorming, training en ontwikkeling (VTO)

Corporate VTO organiseert:

- een open aanbod voor de ontwikkeling van algemene - en generieke overheidstechnische competenties van de personeelsleden, in functie van de behoeften en de vraag van de beleidsdomeinen,
- de generieke ontwikkelingsactiviteiten voor de top- en het middenkader (managementontwikkelingsprogramma – managementseminars),

De dienstverlening aan de decentrale P&O-entiteiten en het lijnmanagement omvat:

- advies, consultancy en projectuitvoering op het vlak van competentieontwikkeling en teamontwikkeling,
- het afsluiten en beheren van raamcontracten voor personeelsontwikkeling met externe aanbieders,
- het uittesten en stimuleren van nieuwe leervormen en ontwikkelings-instrumenten (bijv. e-learning, business games, werkplekleren, virtuele leergemeenschappen)
- het beheren van gemeenschappelijke leeromgevingen (e-learning).

Corporate VTO kan, in overleg met de decentrale P&O-entiteiten, initiatieven nemen voor de professionalisering van de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid.

h) Corporate procedures & regelgeving

Met respect voor deregulering, toegevoegde waarde en haalbaarheid ontwikkelt Corporate procedures en regels m.b.t. P&O-systemen, -methodes en – beleidsvormen, in nauwe samenspraak met en in zo maximaal mogelijke consensus met de decentrale P&O-diensten . Zij vormen het kader voor verdere decentrale invulling.

i) Corporate P&O – Communicatie

Corporate P&O - Communicatie heeft een duidelijke functionele binding met de entiteiten Interne en Externe Communicatie van het beleidsdomein Diensten van de minister-president.

Corporate P&O - Communicatie is verantwoordelijk voor het opstellen en uitwerken van het interne & externe communicatiebeleid dat betrekking heeft op het algemene P&O-beleid van de Vlaamse regering en op het algemene ondersteuningsaanbod dat vanuit de eigen activiteiten van Corporate P&O wordt aangereikt. Het is hierbij belangrijk een tweerichtingsverkeer tussen Corporate en de decentrale P&O-entiteiten op te zetten en te beheren, bijv. onder de vorm van webdiscussieplatformen, snelbevragingen, enz...

Corporate P&O – Communicatie vervult in eerste instantie een ondersteunende rol ten aanzien van Corporate P&O, die met inhoudelijke P&O-dossiers en –beleid bezig is.

Corporate P&O - Communicatie staat in voor het beheer van de diverse P&O-communicatieinstrumenten (bijv. arbeidsmarktcommunicatie, ...).

Zij kan ook een ondersteunende rol vervullen ten aanzien van de decentrale P&O-entiteiten, die verantwoordelijk zijn voor de communicatie over het specifieke P&O-beleid.

5. Overleg en Samenwerking

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen beleidsmatig overleg, projectmatige samenwerking en informele netwerking.

5.1. *Beleidsmatig overleg*

Dit beleidsmatige overleg is structureel, in die zin dat het op voorzienbare tijdstippen kan gebeuren (bijdrage regeerakkoord, beleidsnota's en -brieven, ...).

Essentieel hierbij is dat in deze overlegstructuren zeer duidelijke afspraken gemaakt worden over de manier van overleg en samenwerking. Indien er bijv. meerdere decentrale P&O-entiteiten zijn in een beleidsdomein, bepalen zij weliswaar zelf wat de meest aangewezen manier is om aan dit overleg deel te nemen, maar dit moet steeds werkbaar zijn en blijven.

5.2. *Projectmatige samenwerking*

Over bepaalde dossiers, beleidsthema's en problemen kan er eveneens een structurele samenwerking georganiseerd worden, die projectmatig gedefinieerd is (oplossingsgericht naar een bepaald probleem toe, bijv. absentieïsme, positie op de arbeidsmarkt, Europeanisering, enz...). Hiertoe worden er best projectgroepen opgericht, waarvan de leden voldoende gemandateerd zijn om met kennis van zaken en voldoende beslissingsbevoegdheid deel te nemen aan deze projectgroepen.

5.3. *Informele netwerking*

Naast de twee bovenvermelde 'formele of structurele' overleg- en samenwerkingsvormen, is de informele netwerking minstens even essentieel. Deze is vooral belangrijk voor de verdere professionalisering van alle P&O-functionarissen. Informatie en kennis kunnen daarbij uitgewisseld worden. Er kan geleerd worden van de (niet-)successen van anderen. Corporate P&O kan dit organiseren en stimuleert hier een constructieve samenwerking met alle P&O-diensten. Dit is zeker terecht voor een aantal thema's. Niettemin moet er van uitgegaan worden dat voor diverse inhoudelijke thema's of problematieken de echte competentie decentraal aanwezig is. Ook kan een bepaalde problematiek zo nijpend zijn in bepaalde hoeken dat er nood is aan ervaringsuitwisseling. Het initiatief moet dus zeker ook bij de decentrale P&O-entiteiten kunnen liggen om een thematisch netwerk te organiseren.

BELEIDSDOMEIN FINANCIEN EN BEGROTING

Overzicht ondersteunende taken geleverd door het beleidsdomein Financiën en Begroting aan de andere beleidsdomeinen

Inleiding

Het voorstel van het beleidsdomein Financiën en begroting inzake de horizontale dienstverlening aan de andere beleidsdomeinen is voornamelijk gestoeld op de twee regeringsbeslissingen die het ruimer organisatorisch kader situeren binnen Beter Bestuurlijk Beleid voor de organisatorische invulling van deze ondersteunende diensten:

1. Kader voor de organisatorische invulling van managementondersteunende diensten (regeringsbeslissing 1/02/02; VR/2002/01.02/DOC.0076)
2. Verdere concretisering van de organisatie van management ondersteunende dienstverlening

In dit document zijn de taken die met “F&B” worden geduid taken verplicht gemeenschappelijk (regeringsnota 1/2/02 hfdst II.4.2.).

Taken die met “F&B optioneel” zijn aangeduid zijn taken die ofwel zelf kunnen worden georganiseerd door het onderhavig beleidsdomein of kunnen worden afgenomen bij het beleidsdomein F&B mits onderling akkoord. Taken die met “zelf te voorzien” worden geduid zijn taken die niet worden aangeboden door het beleidsdomein F&B.

Boekhouding

Proces	Activiteit	Departementen + IVA zonder rechtspers.	IVA's met rechtspers.	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
Boekhoudnormen	Opvolging CNOG	FB	FB ⁵	FB ⁶	niet van toepassing
	Interpretatie en omzetting in regelgeving of richtlijnen	FB	FB	FB	niet van toepassing
	Functionele ondersteuning (informatie en advies)	FB	FB	FB	niet van toepassing
Boekhoudprogramma ⁷	Architectuur	Optioneel FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Contractbeheer (ter beschikking stellen van boekhoudprogramma)	Optioneel FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Functioneel beheer en wijzigingsbeheer	Optioneel FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Interfacing met randsystemen	Optioneel FB (in samenwerking met beheerder randsysteem)	optioneel FB (in samenwerking met beheerder randsysteem)	optioneel FB (in samenwerking met beheerder randsysteem)	zelf te voorzien

⁵ Het is mogelijk dat sommige rechtsvormen ook financiële verantwoording moeten afleggen volgens een ander boekhoudstelsel. In dit geval zal nagegaan worden op welke wijze de stelsels voor deze entiteiten op elkaar kunnen afgestemd worden.

⁶ Idem voetnoot 1

⁷ De mogelijkheid voor departementen en IVA's zonder rechtspersoonlijkheid om zelf een eigen boekhoudprogramma te gebruiken, is er pas vanaf de inwerkingtreding van het nieuw comptabiliteitsdecreet. Voor de implementatie van dit nieuwe comptabiliteitsdecreet komt er een functionele analyse die ter beschikking zal gesteld worden aan alle entiteiten. Op basis van deze functionele analyse kunnen de entiteiten vervolgens beslissen tot aankoop van een nieuw eigen boekhoudprogramma, aanpassing aan bestaande boekhoudprogramma's of gebruik maken van het door F&B ter beschikking gestelde boekhoudprogramma. De vermelding "optioneel F&B" betekent hier alleen dat departementen, IVA's en EVA's ondersteunt worden in zoverre zij opteren om het boekhoudprogramma te gebruiken dat ter beschikking gesteld wordt door FIB. Indien zij opteren voor een eigen boekhoudprogramma staan zij voor al deze taken zelf in

Proces	Activiteit	Departementen + IVA zonder rechtspers.	IVA's met rechtspers.	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	Beheer en updating van economisch en analytisch rekeningstelsel (verplichte posities) ⁸	FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Beheer en updating van economisch en analytisch rekeningstelsel (vrije posities)	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Invoer budgetten	FB	optioneel FB	optioneel FB	niet van toepassing
	Beheer gemeenschappelijke setup ⁹	FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Beheer domeingebonden setup ¹⁰	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Functionele ondersteuning (manuals, informatie en advies) ¹¹	FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien

⁸ De vermelding "optioneel FB" betekent hier alleen dat de IVA's met rechtspersoonlijkheid en de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's ondersteund worden door F&B voor wat betreft het beheer en de updating van het rekeningstelsel wanneer zij ervoor opteren om hetzelfde boekhoudprogramma te gebruiken als de Vlaamse ministeries, en dat zij hiervoor zelf instaan wanneer zij opteren voor een eigen boekhoudprogramma. Het betekent dus niet dat zij ervoor kunnen opteren om al dan niet het verplicht gestelde rekeningstelsel te volgen: hiervoor vallen zij onder de verplichte boekhoudnormering door F&B.

⁹ Onder gemeenschappelijke setup wordt verstaan het beheer van alle activiteiten, beveiligingen, en parameteriseringen die algemeen geldend zijn en door alle gebruikers moeten nageleefd worden: bijv. beheer van valuta, rekeningstructuren, ...

¹⁰ Onder domeingebonden setup wordt verstaan het beheer van alle gegevens waarover per domein of per entiteit vrij kan worden beslist: bijv. aanduiding van bevoegde ordonnateurs.

¹¹ De aanduiding "FB" betekent in dit geval dat het domein FB verplicht is functionele ondersteuning te bieden aan wie gebruik maakt van het door F&B ter beschikking gestelde boekhoudprogramma, zonder dat dit uitsluit dat elk beleidsdomein of elke entiteit ook voor zichzelf een vorm van functionele ondersteuning kan organiseren.

Proces	Activiteit	Departementen + IVA zonder rechtspers.	IVA's met rechtspers.	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	Helpdeskfunctie (probleemoplossing zowel programma technisch als functioneel) ¹²	FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
	Beheer rapporteringsysteem (standaardrapporten en/of rapporteringstool) ¹³	FB	optioneel FB	optioneel FB	zelf te voorzien
Boekhoudoperaties	Beheer debiteuren en crediteuren	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Administratief beheer financiële rekeningen ¹⁴	FB	FB of zelf te voorzien	FB of zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Inhoudelijk dossierbeheer	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Alle bewegingen op vlak van debiteuren, crediteuren, vorderingen, inningen, betalingen, bank, kasboek, voorraden, vaste activa, grootboek, ...	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Overlopende rekeningen	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Kostenregistratie in analytische boekhouding	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien

¹² Idem als voetnoot 7.

¹³ Het beleidsdomein F&B staat in voor het beheer van alle rapporten die uit de consolidatieboekhouding worden afgeleid. F&B biedt tevens functionele ondersteuning aan wie gebruik maakt van het door F&B ter beschikking gestelde boekhoudprogramma, zonder dat dit uitsluit dat elk beleidsdomein of elke entiteit ook voor zichzelf een vorm van functionele ondersteuning kan organiseren.

¹⁴ Voor de IVA's met rechtspersoonlijkheid en de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's hangt de tussenkomst van FB af van het feit of zij opgenomen zijn binnen het CFO (artikelen 24 en 10bis, §4, van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid).

Proces	Activiteit	Departementen + IVA zonder rechtspers.	IVA's met rechtspers.	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	Correcties	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
Financieel-budgettaire rapportering	Opmaak en duiding	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Coördinatie ¹⁵	FB	FB	FB	zelf te voorzien
Boekhoudcontrole	Interne controle ¹⁶	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Financiële controle voor certificering t.a.v. derden ¹⁷	FB	FB	FB	zelf te voorzien
Afsluiten boekhouding	Inventarisatie	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Rekeningen in overeenstemming brengen met inventarisatie	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Reconciliaties	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Periodieke en jaarafsluiting boekhouding	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Consolidatie op niveau beleidsdomein	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Aansturen van periodieke en jaarafsluiting boekhouding	FB	FB	FB	zelf te voorzien

¹⁵ O.a. de coördinatie van de periodieke rapporteringen aan het Parlement.

¹⁶ Deze interne controle kan ook een eigen financiële controle inhouden zonder dat deze in de plaats komt van de financiële controle en certificering door F&B.

¹⁷ FB vervult voor de Vlaamse ministeries, de IVA's met rechtspersoonlijkheid en de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en in samenspraak met hen, de functie van bedrijfsrevisor: FB certificeert daarbij de rekeningen betreffende de door die entiteiten gevoerde boekhouding. De certificering is in eerste instantie bestemd voor het Rekenhof dat als externe controleorgaan enerzijds de rekeningen van de rekenplichtigen vereffent, en anderzijds adviseert over de algemene rekeningen die door het Parlement moeten worden goedgekeurd. In bijkomende orde en onder nader te bepalen voorwaarden kan een certificering ook gebeuren ten behoeve van andere derden, bijvoorbeeld de Europese Commissie in het kader van Europese subsidieprogramma's.

Proces	Activiteit	Departementen + IVA zonder rechtspers.	IVA's met rechtspers.	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	Opmaak rapporten algemene rekening	FB	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Consolidatie algemene rekeningen	FB	FB	FB	niet van toepassing
	Indienen algemene rekening bij Parlement/Rekenhof	FB	FB	FB	niet van toepassing
Managementaccounting ¹⁸	Normen en standaarden op macroniveau	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)
	Minimale normen en standaarden op microniveau	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)
	Beheer software voor mgt.acc. op macroniveau	FB	FB	FB	FB
	Beheer software voor mgt.acc. op microniveau	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien
	Rapportering op macroniveau	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)	FB (in samenwerking met beleidsdomein minister-president)
	Rapportering op microniveau	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien	zelf te voorzien

¹⁸ Er zal een overlegforum hierover gecreëerd worden met alle beleidsdomeinen.

Financieel management

Proces	Activiteit	departementen en IVA's	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechterlijk vormgegeven EVA's
Kasbeheer	Cashmanagementpolitiek (deelname aan Centraal FinancieringsOrgaan = CFO)	F & B	F & B	Zelf te voorzien
	Ramen van inkomsten en uitgaven over bepaalde periode en doorgeven aan F & B	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Korte termijn beleggingen en ontleningen	F & B	F & B	Zelf te voorzien
	Betalen en controleren van facturen	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Opvolgen saldi van betalingen	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Versturen van rappels	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Beheer korte termijn schulden en vorderingen (= opvolgen van te betalen en te ontvangen facturen)	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
Schuldbeheer ¹⁹ (voor definitie zie laatste bladzijde) incl. het aangaan van leningen met gewestwaarborg	Behoeftedetectie	F & B in samenwerking (1)	F & B in samenwerking (2)	Zelf te voorzien
	Voorstel beslissing inzake modaliteiten (looptijd, bedrag, vast of vlottend...)	F & B in samenwerking (1)	F & B in samenwerking (2)	Zelf te voorzien
	Opstellen lange termijn financiële kalender	F & B in samenwerking (1)	F & B in samenwerking (2)	Zelf te voorzien
	Marktprospectie	F & B (1)	F & B (2)	Zelf te voorzien

¹⁹ Mits een akkoord met het beleidsdomein RWO kan de passiefzijde van de bankfunctie (voor de intermediare actoren) worden beheerd door F&B

Proces	Activiteit	departementen en IVA's	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechterlijk vormgegeven EVA's
	Analyse en voorstel tot beslissing inzake toewijzing	F & B (1)	F & B (2)	Zelf te voorzien
	Ondertekenen leningscontract	F & B (1)	F & B (2)	Zelf te voorzien
	Financiële dienst (kapitaal- en intrestaflossingen)	F & B (1)	F & B (2)	Zelf te voorzien
	Actief beheer en nazorg (rentevoetherzelingen, beslissing tot vervroegd aflossen, afgeleide producten ...)	F & B (1)	F & B (2)	Zelf te voorzien
	Rapportering aan F & B	nvt	Nvt	Zelf te voorzien
	Waarborgbesluit opmaken	Nvt (3)	F & B (4)	F & B
	Ondertekening waarborgbesluit	Nvt (3)	F & B (4)	Minister van F & B of Vlaame Regering
	Begeleiden bij de uitwinning waarborg	Nvt (3)	F & B (4)	F & B
	Terugwinnen waarborg	Nvt (3)	F & B (4)	F & B
Beleidsdomeinspecifieke waarborgen (o.a. waarborgen in het kader van sociale huisvesting, economische expansie, ...)	Inhoudelijke aspecten	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Waarborgbesluit opmaken	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Consolidatie van waarborgpositie	F & B	F & B	F & B
	Waarborg uitwinnen	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Waarborg terugwinnen	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Rapportering aan F & B	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Normen en standaarden (zie risicobeheer)	F & B	F & B	F & B

Proces	Activiteit	departementen en IVA's	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechterlijk vormgegeven EVA's
Provisies ²⁰	Beslissing tot aanleggen van een provisie + boeken provisie	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Beslissing om boekhoudkundig aangelegde provisie om te zetten in liquiditeiten	In overleg met F & B	In overleg met F & B	optioneel
	Beleggingsbeheer	F & B	F & B	optioneel
	Rapporteren aan F & B wanneer bepaalde financiële verplichtingen zich zullen voordoen	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien indien beleggingsbeheer bij F & B gebeurt; indien eigen beleggingsbeheer: niet van toepassing
	Omzetten van reserves in liquiditeiten	F & B	F & B	optioneel
	Provisie aanwenden	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Boekhoudkundige en juridische verplichtingen voortvloeiend uit provisie	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Normen en standaarden	F & B	F & B	Zelf te voorzien

²⁰ indien door de Vlaamse regering omwille van opportuniteitsredenen geopteerd wordt voor afzonderlijke rechtsvormen die binnen bepaalde beleidsdomeinen reserves aanhouden zullen deze beleidsdomeinen voor het financieel beheer ervan beroep doen op de expertise binnen het beleidsdomein F&B; de beslissingsautonomie blijft hierbij in hoofde van de afzonderlijke rechtsvorm.

Tenuitvoerlegging van aanspraken van derden op schulden van het VI. Gewest of de VI. Gemeenschap m.b.t. ²¹ <ul style="list-style-type: none"> • Wedden • Betalingen voor werken, leveringen, diensten of subsidies • Betalingen aan een inmiddels overleden begunstigde 	Juridische analyse van de vordering/aanspraak van de derde partij	F & B	optioneel	Zelf te voorzien
	Dossierbeheer	F & B	optioneel	Zelf te voorzien
	Klantendienst	F & B	optioneel	Zelf te voorzien
	Financiële afhandeling	F & B	optioneel	Zelf te voorzien
Beheer van financiële vaste activa	Aangaan en vervreemden van participaties (vb. in sociale huisvestingsmaatschappijen)	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Boekhoudkundige verwerking van participatie	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Waarderingsregels bepalen (cfr. Comptabiliteitsdecreet)	F & B	F & B	nvt
	Advies verlenen op vraag inzake het verwerven van of vervreemden van financieel vermogen	optioneel	optioneel	Zelf te voorzien

²¹ Inzake wedden en betalingen voor werken blijft dit een verplichte afname van F&B in afwachting van de functionele analyse in het kader van de implementatie van het comptabiliteitsdecreet. Inzake betalingen aan een inmiddels overleden begunstigde is de aangeboden dienstverlening vanuit F&B volledig optioneel (dus ook voor departementen en IVA's zonder rechtspersoonlijkheid).

Corporate finance	Advies en bijstand verlenen inzake complexe financieringsprojecten op vraag van MOD's van andere beleidsdomeinen desgevallend in samenwerking met PPS	optioneel	optioneel	zelf te voorzien
	Advies verlenen op vraag inzake het verwerven van of vervreemden van vastgoed vermogen	optioneel	optioneel	Zelf te voorzien
	Erkennen van vennootschappen die krediet verlenen: bepalen van normen en standaarden	F & B	F & B	F & B
	Erkennen van vennootschappen die krediet verlenen: erkenning, kredietverlening, opvolging	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
Notariaat	Verlijden van authentieke akten ²²	F & B	F & B	Private notaris
	Schattingen en onderhandelingen (eventueel via de federale aankoopcomités)	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien

²² Mochten omstandigheden ertoe dwingen om de akte door een notaris te laten verlijden, dan kan in overleg met F&B een beroep gedaan worden op een notaris

Invorderen van onbetwiste en opeisbare niet fiscale schuldvorderingen	Inzake economie, landbouw, ²³ en stadsvernieuwing (cfr. besluit VI. Regering van 16/05/1995) alsook inzake de administratieve geldboeten vervat in art. 116septies, §1, 4° van de gecoördineerde decreten van 25 januari 1995 betreffende de radio-omroep en de televisie (cfr. Besluit VR 29/06/2001), alsook inzake de energie (besluit VR 4/07/2003)	F & B	F & B	F & B (voor zover de privaatrechtelijk vormgegeven EVA de betrokken dossiers afhandelt)
	Inzake salarissen, toelagen en vergoedingen van personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap,	optioneel	optioneel	F & B (voor zover de privaatrechtelijk vormgegeven EVA de betrokken dossiers afhandelt)
	Andere materies	Optioneel F & B (en na beslissing VR)	Optioneel F & B (art. 28 Kaderdecreet) (en na beslissing VR)	Optioneel via samenwerkingsovereenkomst
fiscale regelgeving	Adviseren met het oog op tot standkoming van éénduidige fiscale regelgeving en geharmoniseerde procedures	Verplicht advies voor de fiscale wetgevingsaspecten verbonden aan inhoudelijke beleidsmaatregelen (regulerende heffingen)	Verplicht advies voor de fiscale wetgevingsaspecten verbonden aan inhoudelijke beleidsmaatregelen (regulerende heffingen)	Niet van toepassing

²³ Op vraag van het beleidsdomein RWO zal huisvesting uit het besluit VR 16/05/1995 geschrapt worden. Dit beleidsdomein zal zelf instaan voor de inning van opeisbare niet fiscale schuldvorderingen inzake deze materie.

Fiscaliteit - heffingen ²⁴	Inventarisatie	inhoudelijk bevoegd beleidsdomein – gegevens te verstrekken aan F & B met het oog op inkohiering	inhoudelijk bevoegd beleidsdomein – gegevens te verstrekken aan F & B met het oog op inkohiering	Niet van toepassing
	Inkohiering / inning / invordering	F & B	F&B	Niet van toepassing
	Bezwaarafhandeling en eindbeslissing	Voor zover bezwaarschriften betrekking hebben op belastbare grondslag geven de beleidsdomeinen die instaan voor inventarisatie een bindend advies aan F & B. Voor dit advies zijn zij volledig geresponsabiliseerd (ook in rechtszaken).	Voor zover bezwaarschriften betrekking hebben op belastbare grondslag geven de beleidsdomeinen die instaan voor inventarisatie een bindend advies aan F & B. Voor dit advies zijn zij volledig geresponsabiliseerd (ook in rechtszaken).	Niet van toepassing
	Controle	Voor zover deze betrekking heeft op het vaststellen van de belastbare grondslag: inhoudelijk bevoegde beleidsdomein met feedback naar F & B	Voor zover deze betrekking heeft op het vaststellen van de belastbare grondslag: inhoudelijk bevoegde beleidsdomein met feedback naar F & B	Niet van toepassing
	Communicatie	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Niet van toepassing
	Databeheer	F & B en inhoudelijk bevoegde beleidsdomein moeten alle gegevens i.v.m. de heffing kunnen consulteren	F & B en inhoudelijk bevoegde beleidsdomein moeten alle gegevens i.v.m. de heffing kunnen consulteren	Niet van toepassing

(1) ook voor IVA's met rechtspersoonlijkheid van wie de begroting geconsolideerd wordt in de begroting van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest. Voor IVA's met rechtspersoonlijkheid wiens begroting niet geconsolideerd wordt in deze van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest

²⁴ De hier opgesomde verplicht af te nemen dienstverlening heeft enkel betrekking op heffingen. Retributies blijven de bevoegdheid van het inhoudelijk bevoegde beleidsdomein.

kan Financiën en Begroting optioneel als lasthebber optreden voor zover ze vermeld staan in de lijst cfr. art. 25 Kaderdecreet (zie ook definitie schuldbeheer)

(2) enkel voor publiekrechtelijk vormgegeven EVA's wiens begrotingen geconsolideerd worden in de begroting van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest, voor publiekrechtelijk vormgegeven EVA's wiens begrotingen niet geconsolideerd worden met deze van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest kan Financiën en Begroting optreden als lasthebber indien ze vermeld staan in de lijst vermeld in art. 25 Kaderdecreet (zie ook definitie schuldbeheer)

(3) voor IVA's met rechtspersoonlijkheid wiens begrotingen niet geconsolideerd worden in deze van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest kan wel een waarborg op leningen worden verleend. In dit geval zal Financiën en Begroting instaan voor het uitvoeren van deze activiteiten.

(4) enkel voor publiekrechtelijk vormgegeven EVA's waarvan de begroting niet geconsolideerd wordt, kan een waarborg op leningen verleend worden. Financiën en Begroting zal instaan voor het uitvoeren van deze activiteiten.

Opmerkingen

- 1) Bij de ondersteunende taken die het beleidsdomein Financiën en Begroting levert aan andere entiteiten werd enerzijds uitgegaan van het ontwerp van Kaderdecreet, anderzijds van de verplicht af te nemen gemeenschappelijke diensten zoals deze gedefinieerd werden in het draaiboek voor het operationeel organiseren van management ondersteunende dienstverlening.
- 2) Bij het bepalen van de ondersteunende diensten die F & B levert, werd uitgegaan van een optimaal beheer van de financiële middelen. Het centraliseren van het financieel beheer versterkt de onderhandelingspositie van de Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest bij het afsluiten van financieringen en beleggen van gelden. Tevens is het de bedoeling de know how inzake financiële producten zoveel mogelijk te centraliseren (o.a. door het beleggingsbeheer van provisies binnen F & B te centraliseren). Tot slot werd ook nagedacht vanuit de bekommernis om potentiële risico's aan de passiva zijde van de balans van de rechtspersoon Vlaamse Gemeenschap / Vlaams Gewest zoveel mogelijk te minimaliseren (o.a. via het opleggen van normen en standaarden inzake risicobeheer), maar ook om potentiële risico's door verbintenissen aangegaan door publiekrechtelijk vormgegeven EVA's te vermijden. (o.a. via gewaarborgde leningen).
- 3) **Definitie Schuldbeheer:** Het draaiboek voor het operationeel organiseren van de MOD's stelt dat lange en korte termijn financiering onder de verplicht af te nemen gemeenschappelijke diensten valt. Via de hieronder vermelde definitie wordt duidelijker omschreven welke transacties van welke entiteiten precies onder dit begrip vallen. Hiervoor werd uitgegaan van de ESR-definitie van schuld (ook opgenomen in ontwerp van nieuw schulddecreet):
"Onder directe schuld dient verstaan te worden:
 - leningen, ofwel aangegaan door de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest, ofwel contractueel overgenomen door de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest uit de indirecte schuld alsook alle leningen ter herfinanciering van voormelde leningen, alsook
 - leningen aangegaan door publiekrechtelijke rechtspersonen opgericht bij of krachtens een wet of decreet en die ressorteren onder de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest en voor zover hun begroting wordt geconsolideerd in deze van de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest,
 - alsook effecten uitgegeven door, financiële derivaten aangegaan door en financiële leasing aangegaan door de in de twee vorige gedachtenstreepjes vermelde overheden."

Aangezien de financiële transacties aangegaan door de hierboven vermelde publiekrechtelijke rechtspersonen (IVA's met rechtspersoonlijkheid en publiekrechtelijk vormgegeven EVA's) eveneens onder de definitie van directe schuld vallen, zal logischerwijze Financiën en Begroting instaan voor het beheer van deze schuld. Deze entiteiten moeten dus opgenomen worden op de lijst van agentschappen waarvoor de Vlaamse Gemeenschap kan optreden als lasthebber bij het aangaan van leningen (cfr. art. 25 Kaderdecreet). Daarenboven zal voor deze entiteiten, in analogie met de decretale bepalingen inzake het Centraal FinancieringsOrgaan, Financiën en Begroting optreden voor het beheer en de financiële dienst van deze schuld. Dit werd ook zo voorzien in hoger vermeld ontwerp van decreet inzake schuldbeheer.

Volgende situaties zijn dus mogelijk:

Entiteit	Wie voert schuldbeheer uit?
Departementen en IVA's zonder rechtspersoonlijkheid	Financiën en Begroting
IVA's met rechtspersoonlijkheid en publiekrechtelijk vormgegeven EVA's wiens begrotingen geconsolideerd worden in deze van de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest (cfr. ESR-definitie)	Financiën en Begroting
IVA's met rechtspersoonlijkheid en publiekrechtelijk vormgegeven EVA's wiens begrotingen niet geconsolideerd worden in deze van de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest (cfr. ESR-definitie)	Financiën en Begroting treedt optioneel op als lasthebber (cfr. lijst vermeld in art. 25 van het Kaderdecreet) voor het aangaan van de schuld, maar de IVA of EVA blijft juridisch zelf de eigen schuld beheren.
Privaatrechterlijk vormgegeven EVA's	Zelf te voorzien

Begrotingscyclus

Proces	Activiteit	departementen en IVA's (met rp en zonder rp)	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
Jaarlijkse budgetten opstellen en consolideren	Normen en standaarden (inclusief toelichting)	F & B	F & B	F & B
	Onderzoek begrotingsvoorstellen ²⁵	F & B	F & B	Nvt
	Consolidatie op niveau beleidsdomein	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Consolideren en coördineren van de begrotingsdocumenten (uitgaven + middelenbegroting) m.i.v. nazorg (1 begrotingsdocument)	F & B op macroniveau	F & B op macroniveau	Nvt
Meerjarenbegroting	Normen en standaarden	F & B	F & B	F & B
	Opmaak van meerjarenbegroting a.d.h. van een macro- budgetmodel (inclusief consolidatie middelenbegroting en uitgavenbegroting)	F & B	F & B	Nvt
Programmadecreet	Normen en standaarden	F&B	F&B	F&B
	Onderzoek van de voorstellen ²⁶	F&B op macroniveau	F&B op macroniveau	Nvt

²⁵ Kanalisatie gebeurt conform de beslissing van de beleidsraden van de respectievelijke beleidsdomeinen.

²⁶ Inzoverre het de budgetcontrole betreft, ook op microniveau

Proces	Activiteit	departementen en IVA's (met rp en zonder rp)	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	Consolideren en coördineren	F&B op macroniveau	F&B op macroniveau	Nvt
Beleidsverantwoording	Normen en standaarden (budgettaire aspecten)	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering
	Opmaak beleidseffectenrapport 1. toetsing aan regeerakkoord 2. toetsing aan meerjarenbegroting 3. consolidatie	Stafdienst Vlaamse regering F & B Stafdienst Vlaamse regering	Stafdienst Vlaamse regering F & B Stafdienst Vlaamse regering	Stafdienst Vlaamse regering F & B Stafdienst Vlaamse regering
Begrotingsuitvoering	Minimale normen en standaarden opstellen op generiek niveau (miv rapportering)	F & B	F & B	F & B
	Analyse en opvolging van uitvoering van de begroting	Elk beleidsdomein	Elk beleidsdomein	Elk beleidsdomein
	Adviesverstrekking bij begrotingsuitvoering (besluit begrotingscontrole) ²⁷	F & B op macroniveau	F & B op macroniveau	F & B op macroniveau
Herschikken van kredieten (binnen het budget van de Vlaamse regering)	Normen en standaarden	F & B	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Onderzoek van de voorstellen	F & B op macroniveau ²⁸	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien
	Consolideren naar één besluit	F & B op macroniveau	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien

²⁷ inzoverre het de budgetcontrole betreft ook op microniveau

²⁸ inzoverre het de budgetcontrole betreft ook op microniveau

Proces	Activiteit	departementen en IVA's (met rp en zonder rp)	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
Beheerscyclus : 1. opvolgen en rapporteren van de financiële situatie en prestaties op macro-niveau binnen de Vlaamse Gemeenschap	Normen en standaarden miv minimale extracties van de departementale MIS	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering
	Opvolgen en rapporteren van geconsolideerde financiële situatie	F & B	F & B	F & B
	Opvolgen en rapporteren van prestaties op macro-niveau	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering
Beheerscyclus: 2. opvolgen en rapporteren van de financiële situatie en prestaties op beleidsdomein/entiteitsniveau	Minimale normen en standaarden	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering	F & B ism stafdienst Vlaamse regering
	Opvolgen en rapporteren	Elk beleidsdomein	Elk beleidsdomein	Elk beleidsdomein

Opmerkingen

- 1) De processen en activiteiten beschreven in dit voorstel gaan uit van de huidige comptabiliteitsregels (10-1-03)
- 2) Onder "normen en standaarden" dient telkens inclusief verstaan " informatie en vorming"

Risicomanagement

Proces	Activiteit	departementen en IVA's zonder rp	IVA's met rp	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
Ondersteunen van de riskmanagementcyclus	Identificatie van risico's				
	<ul style="list-style-type: none"> Identificatietechnieken, procedures en rapporteringen – normen en standaarden aanreiken²⁹ 	F&B	F&B	F&B	Optioneel
	<ul style="list-style-type: none"> Ex-ante evaluatie³⁰ <ul style="list-style-type: none"> Budgettaire en fiscale risico's inschatten bij betrokkenheid meerdere ministers³¹ Inschatting risico's op niet bereiken organisatie-doelstellingen 	F&B	F&B	F&B	F&B Optioneel
		F&B optioneel	F&B optioneel	F&B optioneel	F&B optioneel
Afwegen van risicobeheersingstechnieken en selectie van de toe te passen techniek					

²⁹ de toepassing van deze normen en standaarden is de taak van het lijnmanagement

³⁰ Onder de ex-ante evaluatie wordt begrepen de adviesrol – hieronder valt de verplichte ex-ante adviesverlening m.b.t. de budgettaire risico's van de aangelegenheden die een beslissing van meerdere ministers vergen. De adviesrol kan echter ook breder zijn en het volledige spectrum van risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen kunnen bedreigen omvatten. De rol die F&B vervult op dit vlak een adviserende taak op vraag.

³¹ in de veronderstelling dat het besluit begrotingscontrole en het delegatiebesluit ongewijzigd wordt toegepast, dient bij de voorstellen van beslissing waarbij meerdere ministers betrokken zijn, voorafgaandelijk aan het advies IF en het begrotingsakkoord te worden ingewonnen.

Proces	Activiteit	departementen en IVA's zonder rp	IVA's met rp	Publiekrechtelijk vormgegeven EVA's	Privaatrechtelijk vormgegeven EVA's
	<ul style="list-style-type: none"> • Normen en standaarden aanreiken³² 	F&B	F&B	F&B	nvt
	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren³³ bij betrokkenheid meerdere ministers 	F&B	F&B	F&B	Nvt

³² enkel voor risicofinancieringstechnieken

³³ verplicht ex ante bij afweging van risicofinancieringstechnieken

Toepassing van de gekozen risicobeheersingstechniek				
• Hedging van financiële risico's ³⁴	F&B	F&B	F&B	Zelf te voorzien
• bij verplichte groepering van verzekering voor risicomangement ³⁵	F&B	F&B	F&B	Nvt
• contractbeheer verzekeringen– relatie met verzekeringsmakelaar ³⁶	F&B	F&B	F&B	nvt
• kwaliteitsbeoordeling van de dienstverlening makelaar verzekeringen ³⁷	F&B in overleg met IVA/departement	F&B in overleg met IVA	F&B in overleg met EVA	nvt
• premies verzekeringen betalen	F&B	Zelf te voorzien	Zelf te voorzien	nvt
• Inschatten en beperken van de fiscale effecten	F&B	F&B optioneel	F&B optioneel	F&B optioneel
Evaluatie van toegepaste risicobeheersingstechniek				
• bij verplichte groepering van verzekering	F&B	F&B in overleg	F&B in overleg	Nvt

³⁴ hier wordt bedoeld : indekken van financiële risico's die binnen de riskmanagementcyclus worden gedefinieerd als risico's die de doelstellingen in gevaar brengen

³⁵ zie ook hierna onder “pooling verzekeringen” – in zoverre de Vlaamse regering beslist tot verplichte pooling (op grond van advies van F&B) ontstaat een implementatieverantwoordelijkheid in hoofde van F&B

³⁶ idem voetnoot 30

³⁷ idem voetnoot 30

	<ul style="list-style-type: none"> opvolgen budgettaire gevolgen bij betrokkenheid meerdere ministers³⁸ 	F&B	F&B	F&B	Nvt

³⁸ in de veronderstelling dat het besluit begrotingscontrole en het delegatiebesluit ongewijzigd wordt toegepast, dient bij de voorstellen van beslissing waarbij meerdere ministers betrokken zijn, voorafgaandelijk aan het advies IF en het begrotingsakkoord te worden ingewonnen.

Definitie van riskmanagement

Riskmanagement is het verantwoord beheersen van risico's die de realisatie van de organisatiedoelstellingen in gevaar kunnen brengen

Onder verantwoord wordt begrepen dat na identificatie van de risico's en de inschatting van de impact ervan op de organisatiedoelstellingen risicobehandelingstechnieken worden onderzocht. Bij dit onderzoek wordt een kosten-baten analyse toegepast op de geselecteerde maatregelen ter voorkoming of ter financiering van de gevolgen van de realisatie van het risico

Uitgangspunten bij de taakverdeling

Er wordt in het schema uitgegaan van een brede definitie van riskmanagement

Bij het onderscheiden van de activiteiten is uitgegaan van de verschillende onderdelen van de riskmanagementcyclus. Als algemeen uitgangspunt werd de stelling gehanteerd dat het toepassen van de riskmanagementcyclus een verantwoordelijkheid is van het lijnmanagement in elk van de onderdelen van elk beleidsdomein. De taak van F&B bestaat er in deze cyclus te ondersteunen door adviezen te verlenen (incl. het aanbrengen van financieel gunstigere oplossingen) en in die aangelegenheden waarin een beslissing van meerdere ministers of van de Vlaamse regering nodig is is dit advies verplicht en worden de budgettaire consequenties van de risicobehandelings-methodes gemonitord.

Het schema beschrijft de activiteiten en processen die het beleidsdomein F&B betreffen.