



**Draaiboek voor het operationeel organiseren van
management ondersteunende dienstverlening**

1. INLEIDING	3
1.1. DOELSTELLING VAN HET MOD DRAAIBOEK	3
1.2. DEFINITIE VAN MANAGEMENT ONDERSTEUNENDE DIENSTVERLENING	3
1.3. MOGELIJKE CONCRETE AANPAK PER BELEIDSDOMEIN	3
1.4. INHOUD VAN HET DRAAIBOEK	4
2. DRAAIBOEK	6
2.1. INVENTARIS VAN DE HUIDIGE SITUATIE.....	6
2.1.1. <i>Doelstelling</i>	6
2.1.2. <i>Aanpak & hulpmiddelen</i>	6
2.2. DEFINIËRING VAN DE TOEKOMSTIGE SITUATIE	7
2.2.1. <i>Doelstelling</i>	7
2.2.2. <i>Aanpak en hulpmiddelen</i>	7
2.3. MIGRATIEPAD.....	17
2.3.1. <i>Doelstelling</i>	17
2.3.2. <i>Aanpak & hulpmiddelen</i>	17
2.4. SYNTHESERAPPORTERING.....	18
2.4.1. <i>Doelstelling</i>	18
2.4.2. <i>Aanpak & hulpmiddelen</i>	18
BIJLAGE A: EXHAUSTIEVE LIJST VAN DE ONDERSTEUNENDE TAKEN.....	20
BIJLAGE B: REGERINGSBESLISSING MOD (1 FEBRUARI 2002).....	26
BIJLAGE C: EXCEL WERKBLAD VOOR HET ALLOCEREN VAN DE ONDERSTEUNENDE TAKEN OP DE VERSCHILLENDE NIVEAUS	44
BIJLAGE D: RESULTATEN INVENTARIS MANAGEMENT ONDERSTEUNENDE DIENSTVERLENING VAN DE ENTITEITEN DIE ONDER HET BELEIDSDOMEIN VALLEN EN RESULTATEN VAN DE ANALYSE.....	46
BIJLAGE E: HULPMIDDELEN VOOR PROJECTPLANNING (TER ONDERSTEUNING VAN UITTEKENING MIGRATIEPAD).....	52
BIJLAGE F: SJABLONEN DIE OP TE LEVEREN ZIJN ALS SYNTHESEDOCUMENT AAN DE STUURGROEP BBB.....	55

1. Inleiding

1.1. Doelstelling van het MOD draaiboek

Op 1 februari 2002 keurde de Vlaamse regering het kader goed voor de invulling van de management ondersteunende dienstverlening (zie bijlage B). Volgens deze beslissing moeten in de loop van 2002 de concepten en praktische instrumenten ontwikkeld worden om een effectieve transitie naar de gewenste situatie mogelijk te maken.

Gedurende de tweede helft van 2002 zal per beleidsdomein de invulling van de management ondersteunende dienstverlening voor elk beleidsdomein voorbereid worden. Begin 2003 moeten de verschillende beleidsraden een beslissing nemen over de organisatie van de management ondersteunende dienstverlening. Daartoe werd het “MOD Draaiboek” ontwikkeld. Dit biedt een stramen en ondersteuning voor het operationeel invullen van management ondersteunende dienstverlening voor het beleidsdomein.

De grote lijnen van de toekomstige invulling en transitie worden vervolgens voorgelegd aan de stuurgroep Beter Bestuurlijk Beleid die hierop een macro-analyse en een globale coherentiecheck uitvoert over het gehele Vlaamse overheidsapparaat heen.

Om de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, blijft de huidige werkwijze van management ondersteunende dienstverlening lopen tot midden 2003. Vanaf dan begint de geleidelijke transitie naar de “gewenste” situatie.

1.2. Definitie van management ondersteunende dienstverlening

Management ondersteunende dienstverlening omvat al deze taken die niet tot de primaire missie van de Vlaamse overheid behoren, maar die wel moeten vervuld worden om deze missie te kunnen uitvoeren. De verschillende ondersteunende taken zijn onder te brengen in 6 klassen: (I) Financiën en Begroting, (II) Personeel- en Organisatieontwikkeling, (III) ICT, (IV) Facility Management, (V) Communicatie en (VI) Juridische Zaken. Voor een volledig overzicht van de ondersteunende taken en hun verdere onderverdeling, zie bijlage A.

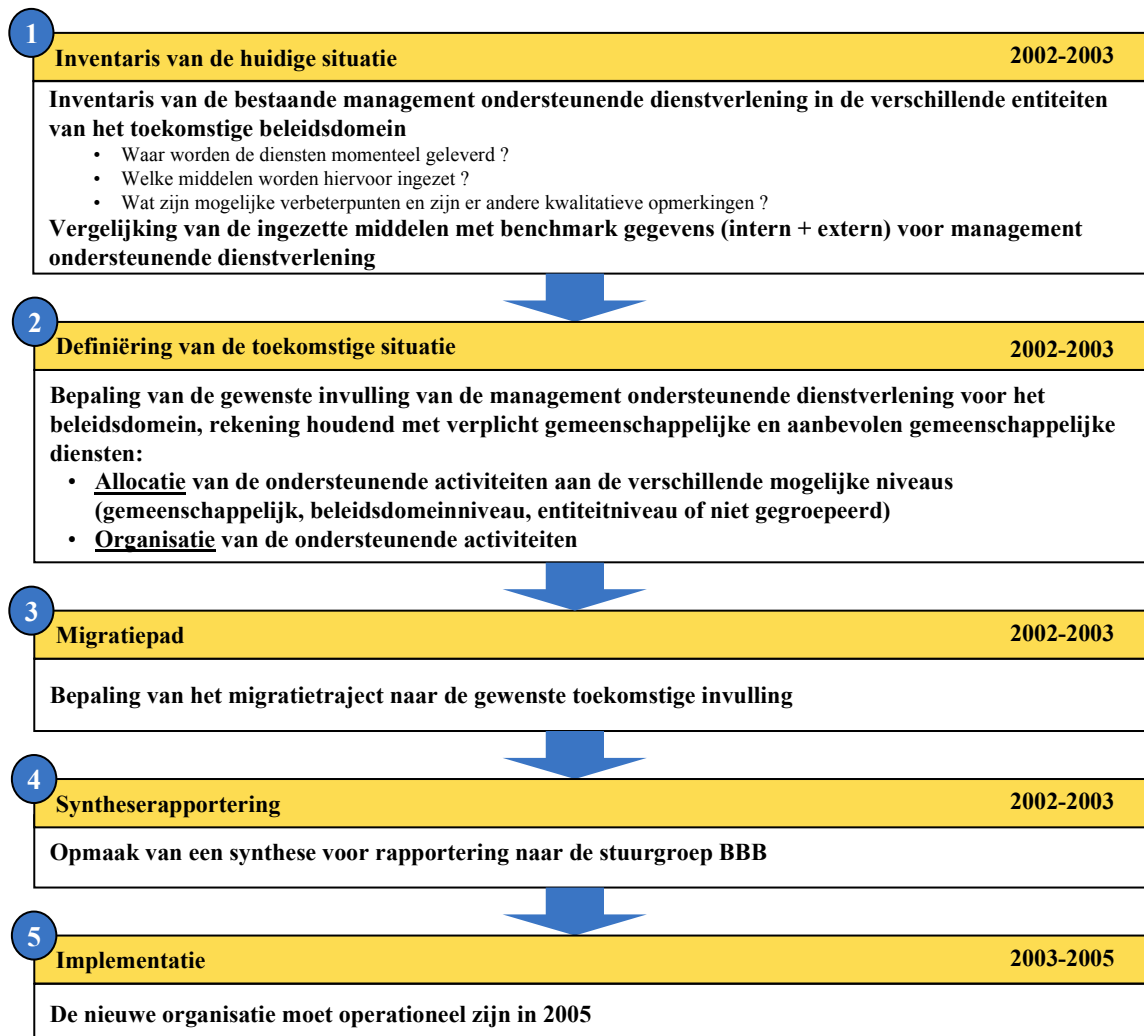
1.3. Mogelijke concrete aanpak per beleidsdomein

1. De beleidsraad beslist over de organisatie van management ondersteunende dienstverlening voor haar beleidsdomein begin 2003.
2. De voorbereiding van de beslissing van de beleidsraad gebeurt in de loop van 2002 en wordt gecoördineerd door de “veranderingsmanager” die voor elk beleidsdomein wordt aangesteld met het oog op de BBB-transitie.
3. Voor het opmaken van een voorstel tot beslissing kunnen eventueel een of meerdere werkgroep(en) worden opgericht die voor de beleidsraad de nodige stappen en beslissingen voorbereiden. Om zowel vraag- als aanbodzijde te betrekken bij de organisatie van de management ondersteunende dienstverlening, is het belangrijk in de werkgroep vertegenwoordigers te plaatsen van zowel de agentschappen, de MOD's, als het departement.

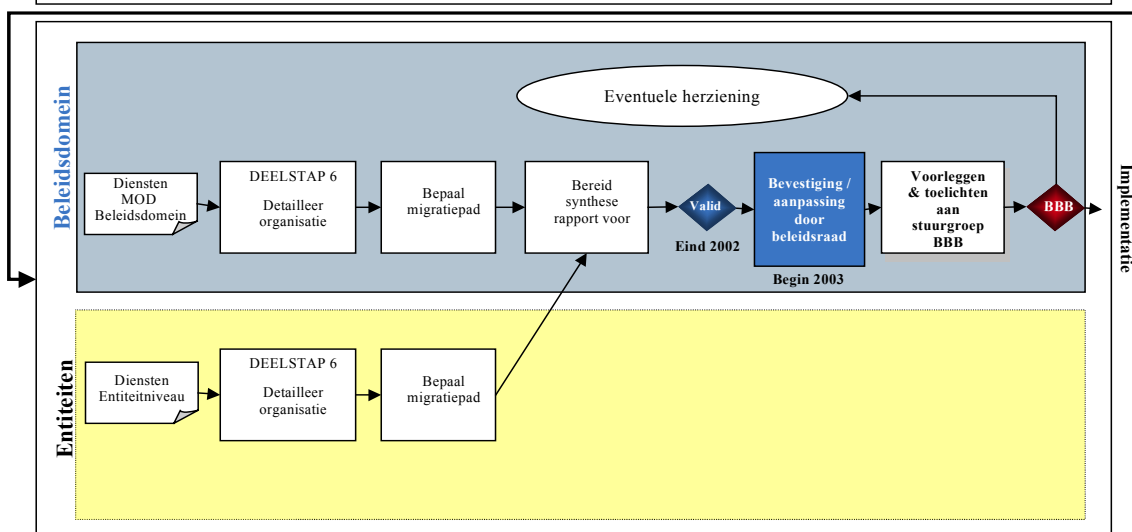
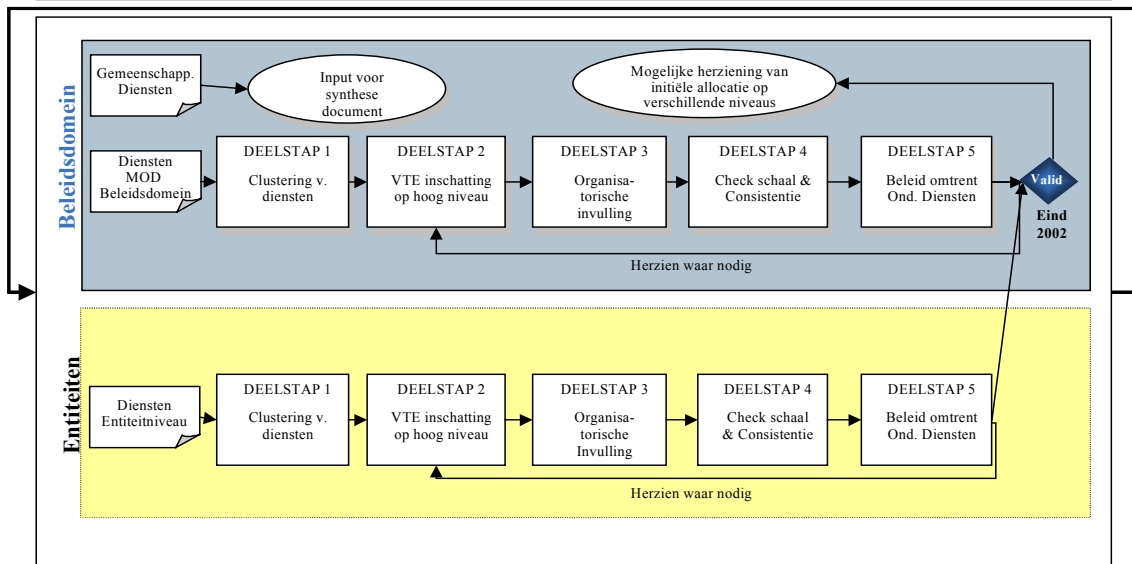
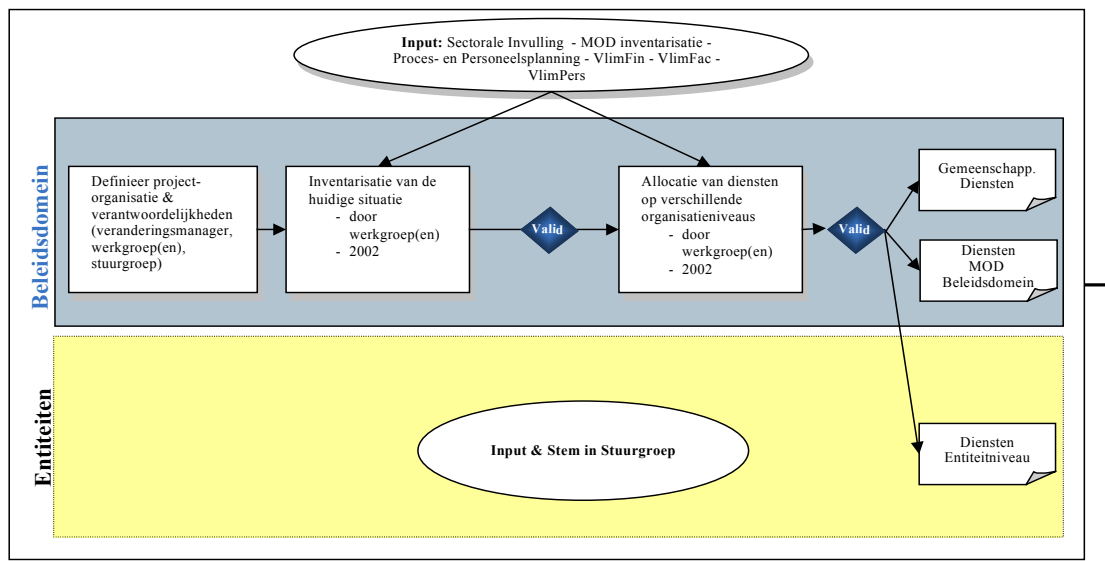
4. In afwachting van de aanstelling van de beleidsraad, kan de aansturing en controle van de voorbereiding gebeuren door een stuurgroep, bestaand uit leidinggevend van VOI's, administraties, bovenbouw en kabinet. Een beslissing en validatie door de stuurgroep kan op verschillende momenten in de draaiboekplanning gebeuren (zie stroomschema in volgende paragraaf voor voorstel).

1.4. Inhoud van het draaiboek

Om van de huidige situatie naar de gewenste invulling van management ondersteunende dienstverlening te evolueren, moeten volgende stappen doorlopen worden:



Deze stappen worden in detail beschreven in hoofdstuk 2. In het onderstaande stroomschema wordt een verder verduidelijking gegeven van deze stappen, de hulpmiddelen die daarbij kunnen worden benut en de (mogelijke) afoetsmomenten voor aansturing en controle.



Legende:



2. Draaiboek

2.1. Inventaris van de huidige situatie

2.1.1. Doelstelling

In de eerste fase wordt een inventaris gemaakt van de bestaande situatie van management ondersteunende dienstverlening binnen de verschillende entiteiten die tot het nieuwe beleidsdomein zullen behoren. Deze inventaris is het uitgangspunt voor de MOD hertekening van het beleidsdomein.

Daartoe worden – ten behoeve van de beleidsraad – volgende gegevens in kaart te gebracht:

- De niveaus waarop management ondersteunende dienstverlening vandaag wordt uitgevoerd
 - Diensten geleverd door het horizontale departement
 - Diensten gezamenlijk uitgevoerd voor een aantal entiteiten
 - Diensten gegroepeerd uitgevoerd binnen een bepaalde entiteit
 - Diensten decentraal verspreid over de entiteit
- De middelen die vandaag worden ingezet voor het uitvoeren van management ondersteunende dienstverlening (aantal personeelsleden, aantal VTE's en werkmiddelen)
- Een algemene evaluatie van de werking van deze management ondersteunende dienstverlening

Bovendien moet de huidige situatie waar mogelijk vergeleken worden met ingezette middelen binnen andere organisaties (zowel binnen de Vlaamse overheid als erbuiten). Hierdoor kunnen eventuele discrepanties en hun oorzaken blootgelegd worden.

2.1.2. Aanpak & hulpmiddelen

Voor de inventarisatie van de huidige situatie werden een aantal sjablonen opgesteld (zie *bijlage F*) die toelaten om op een overzichtelijke manier de informatie te vergaren en structureren. Bovendien kunnen de gegevens hierdoor op éénduidige wijze gecommuniceerd worden aan de stuurgroep BBB. Een belangrijke input hiertoe is de in het voorjaar van 2002 uitgevoerde eerste inventarisatie van ondersteunende activiteiten in een groot aantal entiteiten. De resultaten van deze inventarissen zijn opgenomen in *bijlage D*. Ook inventarisaties in het kader van Vlimpers, VlimFin, VlimFac of andere initiatieven kunnen hier een belangrijke input leveren.

De eigen inventarisatie kan worden vergeleken met een aantal interne en externe benchmarks (zie *bijlage D*). Eerder dan absolute richtgetallen te geven, willen deze benchmarks eerder een kwantitatieve richting geven (via “vorken”) voor wat betreft de middelen die ingezet worden voor management ondersteunende dienstverlening. Het spreekt hierbij voor zich dat twee entiteiten nooit identiek zijn en de nood aan management ondersteunende dienstverlening sterk kan verschillen van geval tot geval. In het geval van sterke afwijkingen, die men in de toekomst wenst te behouden, moet echter duidelijk kwalitatief geduid en geargumenteed worden waarom dit zo is.

Het resultaat van de inventarisatie behoort tot de basisdocumenten die worden voorgelegd aan de beleidsraad op het moment waarop deze beslist over de organisatie van de management ondersteunende dienstverlening. Het is namelijk essentieel voor de beleidsraad om een goede kijk te hebben op de startpositie vooraleer de management ondersteunende dienstverlening in te tekenen in de nieuwe organisatie.

2.2. Definiëring van de toekomstige situatie

2.2.1. Doelstelling

In de tweede fase wordt in twee stappen bepaald hoe de management ondersteunende dienstverlening in het beleidsdomein zal worden georganiseerd.

STAP 1. Een **optimale allocatie van de verschillende ondersteunende taken** aan verschillende organisatie-eenheden en –niveaus (tz niet gegroepeerd, gegroepeerd in een entiteit, gegroepeerd op beleidsdomeinniveau of gemeenschappelijk)

STAP 2. Het **bepalen van de organisatie** van de ondersteunende activiteiten

2.2.2. Aanpak en hulpmiddelen





In eerste instantie wordt door de werkgroep een voorstel gemaakt voor de allocatie van de management ondersteunende dienstverlening aan de verschillende niveaus. Dit kan gebeuren op basis van de ontwikkelde Excel sjabloon die wordt besproken in *bijlage C*.

In de onderstaande paragraaf wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van hoe en waarom management ondersteunende dienstverlening aan een bepaald niveau kan worden toegewezen.

2.2.2.1 Een optimale allocatie van de verschillende activiteiten op basis van het subsidiariteitsprincipe

Doel en context

- De ondersteunende activiteiten kunnen op verschillende manieren binnen het Vlaams overheidsapparaat worden georganiseerd. Er bestaat geen ideale organisatie. Er wordt wel betracht een optimale organisatie uit te tekenen op basis van **effectiviteit, efficiëntie en zuinigheid**.
- Binnen deze oefening moet voor de verschillende diensten in eerste instantie worden bepaald op welk niveau binnen (of buiten) het beleidsdomein men de ondersteunende taken a priori wenst te organiseren. De regeringsnota van 1 februari 2002 definieert **4 mogelijke niveaus**:

 Niet gegroepeerd	De taak wordt uitgevoerd door de personen betrokken bij de kernprocessen van de betreffende entiteit
 MOD entiteit	De management ondersteunende dienst wordt georganiseerd op het niveau van een entiteit, i.e. een departement of een verzelfstandigd agentschap (V.A.)
 MOD beleidsdomein	De management ondersteunende dienst wordt georganiseerd op het niveau van een beleidsdomein, en biedt ondersteuning aan meerdere entiteiten binnen het beleidsdomein - eventueel kunnen entiteiten van één of meerdere andere beleidsdomeinen diensten bij deze MOD afnemen
 Gemeenschappelijke dienst	De ondersteunende dienst wordt gemeenschappelijk georganiseerd voor de 13 beleidsdomeinen - ze wordt aangeboden door een horizontaal beleidsdomein

- Voor de allocatie van de ondersteunende activiteiten gaat men uit van het principe van **subsidiariteit**. Dit betekent dat a priori al de ondersteunende activiteiten worden gealloceerd op het “laagste niveau”, tzt verspreid in de entiteiten (“niet gegroepeerd”).

Een ondersteunende activiteit wordt slechts gegroepeerd en eventueel op een hoger niveau gealloceerd indien dit de effectiviteit, efficiëntie of zuinigheid ten goede komt.

- Op basis van deze logica werd in de regeringsnota van 1 februari 2002 reeds over een aantal uitgangspunten beslist, en werd slechts een beperkt aantal diensten **verplicht gemeenschappelijk** ingevuld (zie tabel hieronder).

Verplicht gemeenschappelijke diensten

- Opvolgen, aggregeren, consolideren van de boekhouding, budgetten, en management accounting op macroniveau;
- Lange en korte termijnfinanciering, structuurkapitaal- en cashbeheer, provisies, waarborgen, notariaat;
- Beheren en toepassen van de centrale media-aankoop op basis van samenwerkingsprotocollen met de mediasector en in nauwe afstemming met het mediabeleid van de Vlaamse overheid.

Alle andere diensten behoren tot de bevoegdheid van het beleidsdomein en vormen als dusdanig onderwerp van deze oefening.

- Verder wordt in de beslissing van de regering voor een aantal ondersteunende taken aanbevolen deze diensten gemeenschappelijk aan te bieden en af te nemen (zie tabel op volgende pagina). Voor het beleidsdomein/entiteit blijft echter toch de vrijheid bestaan om daar al dan niet een beroep op te doen:
 - Gezien de duidelijk aantoonbare schaalvoordelen bij de groepering van een aantal ondersteunende diensten (zie lijst), zullen deze diensten in principe gemeenschappelijk georganiseerd en afgenomen worden.
 - In het kader van responsabilisering beschikt de entiteit/beleidsdomein echter over de vrijheid al dan niet een beroep te doen op de aanbevolen gemeenschappelijke dienstverlening.
 - Daarbij dient echter bij afwijken van die aanbevolen gemeenschappelijke diensten verantwoording te worden afgelegd. Bij status quo of verdere groepering van deze diensten dient geen verantwoording te worden afgelegd.

Concreet wil dit zeggen dat als een entiteit of een beleidsdomein een bepaalde ondersteunende dienst in de huidige situatie

- a) reeds heeft uitgebouwd, zij deze situatie in de toekomst kan bestendigen zonder bijkomende verantwoording
- b) centraal afneemt en in de toekomstige situatie deze dienst zelf wenst uit te bouwen of bij een andere MOD af te nemen, hiervoor goedkeuring dient te vragen aan de functioneel bevoegde horizontale minister door middel van een onderbouwde kosten-baten analyse, waarin micro- en macro-aspecten worden verrekend.

Een overzicht van deze diensten met aanbevolen gemeenschappelijke afname wordt gegeven in onderstaande tabel.

Aanbevolen gemeenschappelijke diensten	Entiteits-overschrijdend	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van de betaling van salarissen en geordonnanceerde bedragen waarop derden aanspraak maken • Beheren van pensioenfondsen • Algemene vorming • Rekrutering en 1e selectie topmanagement en algemene functies niet-topmanagement • Sociaal secretariaat personeelsleden • Beheer generieke publicatiesystemen • Beheer gemeenschappelijke ICT-infrastructuur, inter- en extranetsites
	Expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise Financiën: financieel advies (reserves & voorzieningen, financieel en vastgoedbeheer, risicobeheer, financial engineering) • Expertise HRM: organisatieontwikkeling, loopbaanontwikkeling & planning, welzijn, arbeidsvoorwaardenregeling, emancipatiezaken, sociaal overleg • Expertise ICT-infrastructuur, -toepassingen & gegevensbeheer, projectmanagement • Expertise aankopen en afsluiten raamcontracten • Expertise communicatie • Expertise juridische diensten • Expertise statistiek en indicatoren • Expertise PPS • Expertise beleidscyclus
	Onderhandelingspositie	<ul style="list-style-type: none"> • Financiën: Entiteitsoverschrijdende verzekeringen, invordering van de onbetwiste en opeisbare niet-fiscale schuldvorderingen • Facility Management: Raamcontracten (desktop, servers, telecom, diensten, algemene applicaties (ERP-pakketten)), grote verhuizingen, modernisering/verandering bestemming gebouw; raamcontracten verbruiks- en uitrustingsgoederen, wagens en meubilair
	Benutting capaciteit (locatie-gebonden)	<ul style="list-style-type: none"> • Schoonmaak/klusjes/afvalverwijdering • Renovatie en kantoorinnovatie • Catering • Reprografie en postbehandeling • Onthaal • Ter beschikking stellen vergaderzalen, audiovisueel materiaal, fotokopieerders

- Een belangrijke factor bij de hertekening is ook dat de transitie van de huidige opzet van ondersteunende middelen naar het toekomstig MOD model niet gepaard kan gaan met een stijging van middelen op niveau van het Vlaamse overheidsapparaat (budgetneutraliteit).

Aanpak

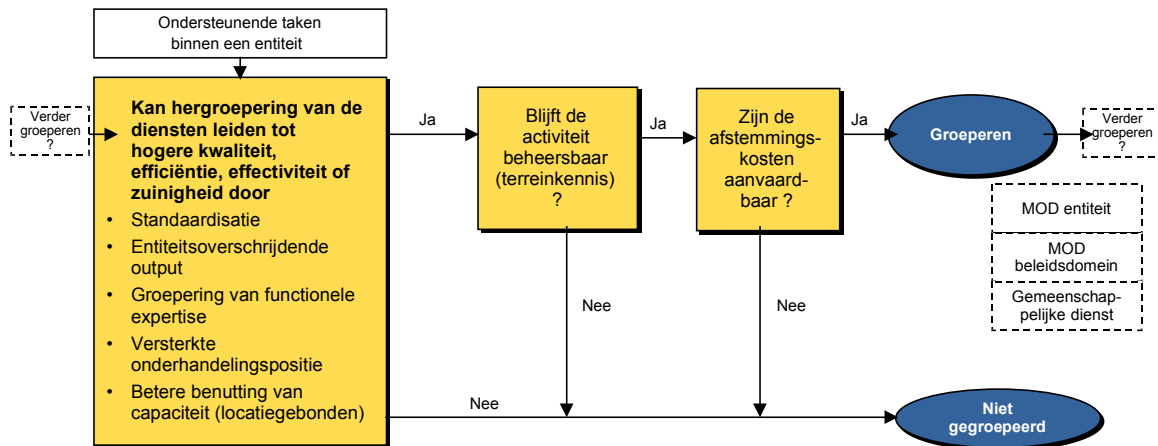
Het is de uitvoering van management ondersteunende dienstverlening die hier aan bod komt (uitvoering van dienstverlening). (Ontwikkelen van) Beleid omtrent management ondersteunende dienstverlening komt ter sprake in het volgende hoofdstuk (2.2.2.2).

Het uitgangspunt voor de beleidsraad is dat al de activiteiten die niet verplicht gemeenschappelijk zijn, op entiteitniveau worden uitgevoerd.

De beleidsraad moet wel beslissen al dan niet bepaalde diensten te groeperen, rekening houdend met het subsidiariteitsprincipe enerzijds en de aanbevolen gemeenschappelijk diensten anderzijds.

Voor iedere ondersteunende activiteit wordt de volgende beslissingsboom maximaal twee maal doorlopen:

1. Heeft het zin de activiteit te groeperen op beleidsdomeinniveau?
2. Zo ja, heeft het zin de activiteit verder te groeperen op gemeenschappelijk niveau?



De organisatie van diensten die aan de entiteiten worden toegewezen (m.a.w. niet worden gegroepeerd voor het beleidsdomein) gebeurt daarna onder de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaren van de entiteiten.

Met de vraag “heeft het zin om een activiteit te groeperen” wordt nagegaan of dit leidt tot hogere kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit of zuinigheid omwille van één van de volgende 5 redenen:

- **STANDAARDISATIE:** Een taak kan soms zo gestandaardiseerd worden dat het een louter transactionele taak wordt. Het verwerken van grote volumes van een transactionele taak leidt normaliter tot een verlaging van de kost voor de verwerking per transactie.
- **ENTITEITSOVERSCHRIJDENDE OUTPUT:** De output van een dienst kan soms entiteitsoverschrijdend worden gebruikt. Bijvoorbeeld een opleidingspakket over PLOEG kan door vele entiteiten gebruikt worden en de ontwikkeling hiervan kan dus best op een gemeenschappelijke manier gebeuren.
- **SCHAARSE FUNCTIONELE EXPERTISE:** Soms is voor het realiseren van een taak schaarse functionele expertise nodig die best op een entiteitsoverschrijdend niveau kan worden ingezet omdat het groeperen van de expertise leidt tot een competentier centrum waarin bovendien de schaarse competenties ook vaak meer arbeidstevredenheid hebben van hun werk.
- **VERSTERKTE ONDERHANDELINGSPOSITIE:** Het entiteitsoverschrijdend organiseren van een taak kan toelaten om lagere kosten of hogere kwaliteit te verkrijgen door een versterkte onderhandelingspositie.
- **BETERE CAPACITEITSBENUTTING:** Entiteitsoverschrijdende taken kunnen tot een betere benutting van de capaciteit van de benodigde middelen en/of infrastructuur leiden.

Ondersteunende taken dienen gegroepeerd te worden op een hoger organisatieniveau indien deze groepering verantwoord is omwille van één of meerdere van de bovenstaande redenen.

Groepering wordt afgeraden bij doorslaggevende argumenten inzake terreinkennis en/of afstemmingskosten:

- **TERREINKENNIS:** De vraag dient gesteld te worden of de gegroepeerde taak beheersbaar blijft. Voor het uitvoeren van de taak heeft men immers een duidelijke nood aan een goede kennis van de kernactiviteiten en/of de organisatiecultuur van de entiteit. *Bvb. vertalen van de behoefte van het terrein op vlak van informatisering*
- **AFSTEMMINGSKOSTEN:** Door het groeperen van een taak stijgen de kosten om tot een communicatie te komen tussen de gegroepeerde dienst en de entiteit op een disproportionele manier. Dit kan het geval zijn bij niet-recurrente, moeilijk standaardiseerbare taken. *Bvb. 1e lijns helpdesk voor specifieke applicaties of infrastructuur*

De afweging van bovenstaande factoren voor elke dienst (met behulp van het bijgevoegde Excel model in *bijlage C*), laat toe een bepaalde dienst “optimaal” op een bepaald niveau binnen een organisatie te positioneren. Deze –theoretisch- optimale allocatie moet echter in de volgende stap (effectieve organisatorische invulling) verder worden bekeken.

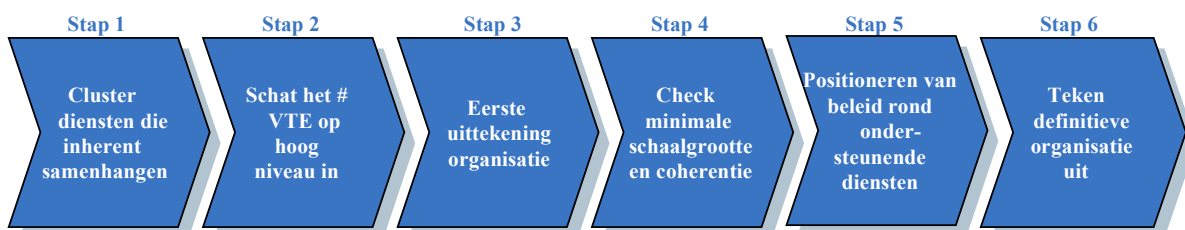
Dezelfde aanpak en beslissingsfactoren kunnen natuurlijk ook gebruikt worden door de entiteiten zelf om de ondersteunende taken binnen hun bevoegdheid te alloceren.

2.2.2.2 Het definiëren van de organisatie van de ondersteunende activiteiten

Na het toewijzen van de ondersteunende taken aan de verschillende niveaus, wordt de coherentie van de voorgestelde allocatie geëvalueerd en wordt een organisatie gedefinieerd met de bijhorende middelen.

Doel

Eens het gewenste (groeperings-)niveau van de diensten is bepaald, gaan we in deze fase over tot de **organisatorische invulling** ervan. Dit kan gebeuren volgens een 6-tal stappen (cfr. onderstaande figuur) zowel voor het beleidsdomeinniveau als het entiteitniveau.



De **verantwoordelijkheid** voor het organiseren van de management ondersteunende dienstverlening ligt bij het **desbetreffende niveau**. De beleidsdomeinen zijn verantwoordelijk voor de uittekening van organisatie van de MOD op beleidsdomeinniveau. De entiteiten zijn op hun beurt verantwoordelijk voor de uittekening van de organisatie van de management ondersteunende dienstverlening die op hun niveau dient te gebeuren.

In deze fase kunnen praktische elementen opduiken die ertoe leiden dat allocatie van bepaalde diensten (zie 2.2.2.1) moeten herzien worden. Bij de “optimale allocatie van de verschillende activiteiten op basis van het subsidiariteitsprincipe” werd immers een analyse uitgevoerd per activiteit. Het zou echter wenselijk kunnen zijn een dienst op een “hoger” of “lager” niveau te plaatsen omwille van een aantal synergieën met andere activiteiten. In die zin vormt deze fase een **coherentiecheck** op de gebeurde allocatie.

Aanpak

STAP 1: CLUSTER DIENSTEN DIE INHERENT SAMENHANGEN

In de vorige fase werden de ondersteunende taken ieder apart aan de verschillende niveaus toegewezen, zonder daarbij rekening te houden met onderlinge verwantschappen. Om mogelijke synergie toch in rekening te kunnen brengen, moeten de verschillende diensten in deze stap met elkaar gerelateerd worden.

De diensten en taken werden tijdens de vorige fase gegroepeerd op drie verschillende niveaus namelijk:

- 1) Gemeenschappelijke diensten
- 2) MOD beleidsdomein
- 3) MOD entiteit

Tijdens deze stap wordt voor de laatste 2 niveaus bepaald welke diensten en taken best geclusterd kunnen worden. De opgelijste diensten worden gegroepeerd in natuurlijk samenhangende clusters op basis van verschillende mogelijke criteria:

- Samenhang en compatibiliteit tussen competenties / materies
- Benodigde vaardigheden en competenties
- Business strategie / basisfilosofie en bestaande organisatie / organisatorische waarden
- Geleerde lessen
- Benchmarks, enz.

STAP 2: SCHAT HET AANTAL VTE PER CLUSTER OP HOOG NIVEAU IN

Eens de diensten samengebracht zijn in logische clusters kunnen hieraan middelen toegewezen worden. De bedoeling hiervan is een eerste idee te krijgen van de grootte van de verschillende clusters.

- Start deze stap vanuit een globaal overzicht opgemaakt van de huidige personeelsbezetting per ondersteunende dienst(-encluster). Hierbij kan de macro-inventaris uit bijlage D als basis dienen.
- Bepaal aan de hand daarvan een eerste indicatie van het vereiste aantal personeelsleden per dienst(-encluster). Ga hier niet te ver in, maar beperk de oefening tot het bepalen van een eerste grootteorde.

- Een grondige kwantitatieve analyse zal -in geval van grote wijzigingen- moeten gebeuren, eens de definitieve organisatie van de management ondersteunende dienstverlening is uitgetekend (na stap 6).
- Een belangrijke factor hierbij is dat de transitie naar de nieuwe MOD niet gepaard kan gaan met een stijging van middelen (budgetneutraliteit op niveau van het Vlaamse overheidsapparaat).

STAP 3: EERSTE UITTEKENING VAN DE ORGANISATIE

Stap 3 is een stap die voornamelijk dient te worden gerealiseerd voor de ondersteunende taken waarvoor het onderhavig niveau verantwoordelijk is (diensten op beleidsdomeinniveau door de beleidsraad, diensten op entiteitniveau door de leidend ambtenaar, enz.). Het beleidsdomein waakt erover dat de activiteiten die gealloceerd zijn op entiteitsniveau organisatorisch zinvol kunnen worden ingevuld.

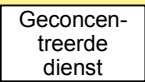
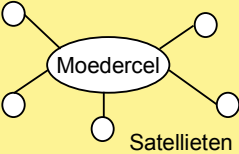
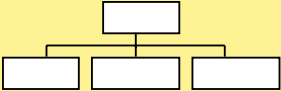
Tijdens deze stap moeten op 2 vlakken keuzes gemaakt worden:

- Bepalen of we voor een dienstencluster kiezen voor **geografische concentratie** dan wel voor **verspreiding**
- Bepalen of de dienstenclusters **gespecialiseerd** (unidisciplinair) of **multidisciplinair** georganiseerd zullen worden

a) Bepaal of een dienst eerder geschikt is voor geografische concentratie of voor geografische verspreiding

MODs kunnen geografisch op drie manieren ingevuld worden:

- Geconcentreerde diensten (bvb. gegroepeerde boekhoudcel, met alle personeelsleden fysiek op 1 locatie geconcentreerd)
- Verspreide diensten (bvb. gegroepeerde boekhoudcel, met boekhouders die fysiek bij de klant(en) zitten, maar hiërarchisch afhangen van de centrale manager)
- Een tussenmodel van de twee voorgaande

	Beschrijving	Impact Beslissingsfactoren
	Alle activiteiten worden uitgevoerd op 1 plaats	+ Expertise: Minimale kritische massa gemakkelijker te bereiken + Beter standaardiseerbaar, efficiëntie, minder vaste kosten
	Het grootste deel van de activiteiten wordt op 1 plek uitgevoerd, met een aantal geografisch verspreide cellen die specifieke activiteiten uitvoeren (vaak 'front office' activiteiten)	Tussenmodel
	De dienstenorganisatie is geografisch verspreid (bijvoorbeeld 1 cel per provincie). In alle cellen worden alle diensten aangeboden	+ Nabijheid, flexibiliteit

Om te bepalen welk model best aansluit bij een ondersteunende dienst, gaan we uit van een aantal criteria die voor de klanten al dan niet belangrijk zijn bij het afnemen van een bepaalde dienst.

- De geografische nabijheid van de dienstverlener (voor een klant is het bvb. belangrijk dat de personen die het onderhoud van de gebouwen verzorgen, zich geografisch nabij bevinden)
- Mogelijke kostenreductie (het geografisch concentreren van diensten zou er bvb. voor kunnen zorgen dat sommige vaste kosten (zoals managementkosten) gereduceerd worden met een eenheidskostreductie voor de klant als gevolg)
- Verbeterde expertise en/of toegevoegde waarde (het geografisch concentreren van bepaalde diensten kan leiden tot het bundelen van verschillende competenties met meer toegevoegde waarde voor de klant als gevolg)

b) Bepaal of de diensten gespecialiseerd of multidisciplinair worden georganiseerd

De keuze voor gespecialiseerde of multidisciplinaire diensten hangt af van twee criteria, namelijk:

- Mogelijke reductie van de vaste kosten bij een multidisciplinaire aanpak (namelijk minder management en personeel)
- Mogelijkheid voor het management om zich op de betreffende specifieke dienst te concentreren

	Beschrijving	Impact Beslissingsfactoren
<p>Multidisciplinaire dienst</p>	<p>Een multidisciplinair dienstencentrum is een organisatie waarbij de aansturing van verschillende ondersteunende domeinen door 1 manager wordt geleid</p>	<p>+ Vaste kosten kunnen verminderd worden door beperken van management & staf</p>
<p>Gespecialiseerde dienst</p>	<p>Gespecialiseerde dienstencentra zijn georganiseerd per ondersteunende domein</p>	<p>+ Het laat het management toe zich te concentreren op de betreffende specifieke dienst</p>

STAP 4: CHECK MINIMALE SCHAALGROOTTE EN COHERENTIE EN HERBEKIJK STAP 1 TOT 3 INDIEN NODIG

Eens de geografische concentratie en de mate van specialisatie a priori vastgelegd zijn voor de dienstencusters, moet bekeken worden of de gedefinieerde dienstenorganisaties (ook op lokaal niveau) voldoen aan een aantal criteria van minimale grootte van een organisatorische cel. Indien dit niet zo is, zullen de eerste drie stappen van dit hoofdstuk eventueel herzien moeten worden (herclusteren, andere organisatorische opties nemen in stap 3...)

- **Minimale bezetting van een dienstencel:** *Staf van minder dan 3 personen op een welbepaalde dienst valt moeilijk te rijmen met gegarandeerde dienstverlening (ziekte, verlof...)*
- **Minimale grootte van een dienstencel voor competentieopbouw:** Om (I) competenties effectief te kunnen opbouwen (specialisatie mogelijk maken) en (II) te behouden (personeel gemotiveerd kunnen houden door interessant takenpakket). *Een richtcijfer hieromtrent is 7-8 VTE, maar is met omzichtigheid te behandelen aangezien dit sterk afhankelijk is van de specifieke materie*
- **Minimale schaal om een verzelfstandige entiteit te rechtvaardigen.** In de vorige stappen is er een allocatie gebeurd per takencluster. De algehele coherentie van het globale voorstel werd nog niet bekeken en wordt daarom tijdens deze stap onder de loep genomen:
 - Check of er een duidelijke afbakening is op basis van homogene bevoegdheden
 - Check op algemene klantvriendelijkheid en -duidelijkheid

- Check op mogelijke efficiëntie- en effectiviteitwinsten door taken waarvoor gelijkaardige competenties vereist zijn te combineren
- Check of het omwille van redenen betreffende de organisatiecultuur niet beter is bepaalde taken te scheiden of te groeperen

Op basis van de vastgestelde incoherenties of gebreken aan homogeniteit kunnen bepaalde taken geheralloceerd worden.

STAP 5: TOEWIJZEN VAN BELEID OMTRENT MANAGEMENT ONDERSTEUNENDE DIENSTVERLENING

- Beleid omtrent management ondersteunende dienstverlening omvat strategie & planning, standaarden & normen, procedures & organisatie betreffende management ondersteunende dienstverlening
- Beleid omtrent management ondersteunende dienstverlening wordt beslist door **de Vlaamse regering, de beleidsraad en de leidende ambtenaren** van agentschappen/departement voor hun respectievelijke organisatie die ze leiden, en is top-down gedreven. Het hoger niveau bepaalt de minimale standaarden en normen die moeten worden gerespecteerd door het lager niveau (de Vlaamse regering voor de beleidsdomeinen, de beleidsraad voor de entiteiten)
- De uitvoering van management ondersteunende dienstverlening (dienstverlening op zich) kan toevertrouwd worden aan MOD's, die diensten leveren binnen het uitgezette beleidskader
- De **operationele aansturing van de MOD** (op beleidsdomeinniveau) gebeurt **door de managementgroep** (met dienstverleningscontracten)

Bij het invullen van die vrijheidsgraden op beleidsdomeinniveau is een expertise vereist die voorstellen onafhankelijk en kritisch kan kaderen en op die manier een onderbouwd tegensprekelijk debat kan waarborgen in de beleidsraad. De beleidsraad heeft nood aan deze ondersteunende expertise, die – volgens de logica van BBB – eerder in het departement te situeren valt. De persoon/cel moet de beleidsontwikkeling kunnen coördineren en kaderen, vanuit een onafhankelijke positie (maar daarom niet noodzakelijk zelf de volledige invulling verzorgen). Deze persoon/cel kan dezelfde zijn die de ondersteuning verzorgt bij de aansturing van de MOD. Hier kan echter – zeker voor kleinere organisaties met gebrek aan schaalgrootte en kritische massa – een probleem van duplicatie van expertise optreden. In dat geval kan er ook voor geopteerd worden de beleidsondersteunende functie bij de beleidsraad door de MOD te laten uitvoeren.

Het spreekt voor zich dat de MOD in beide gevallen een essentiële rol moet spelen om op basis van haar expertise (i) informatie, ideeën en voorstellen aan te brengen en (ii) mee input en invulling te geven op voorstellen van de beleidsraad.

STAP 6: DETAILLEER DE GEKOZEN ORGANISATIE

Tijdens de zesde en laatste stap worden de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie bekeken.

- De nieuwe processen worden uitgetekend
- De personeelsbehoefte wordt opgesteld op basis van de procesanalyse
- Tevens worden veranderingen en vereisten inzake ICT, logistiek, ... aangegeven

Een gedetailleerde inschatting kan gebeuren, steunend op de methodologie met betrekking tot proces- en personeelsplannen.

2.3. Migratiepad

2.3.1. Doelstelling

Tijdens deze fase wordt bepaald hoe de management ondersteunende dienstverlening in het beleidsdomein gaat evolueren vanuit de bestaande situatie (bepaald in fase 1) tot de gewenste situatie (bepaald in fase 2 en 3). Een algemeen migratietraject wordt opgemaakt, dat de voornaamste stappen en mijlpalen weergeeft (80/20-regel, waarbij ernaar gestreefd wordt enkel de 80% belangrijkste stappen en mijlpalen in kaart te brengen) om de gewenste situatie binnen de tijdsperiode van 3 jaar te realiseren. Hierbij wordt gefocust op:

- De logische sequentie van de te ondernemen stappen
- De belangrijkste mijlpalen
- Concrete activiteiten om de eerste mijlpaal te bereiken met bijhorende verantwoordelijken, projectorganisatie- en middelen
- Makkelijk te realiseren veranderingen met zichtbare verbeteringen (zogenaamde 'quick wins')

2.3.2. Aanpak & hulpmiddelen

Voor iedere stap wordt de **timing** bepaald, een **verantwoordelijke** aangeduid, en de **in te zetten middelen** bepaald. Verder worden de belangrijkste voorwaarden voor succesvolle implementatie van de gewenste situatie aangegeven (**kritische succesfactoren**).

Tijdens het migratietraject wordt de nodige opvolging inzake timing, risico- en communicatiemanagement voorzien.

Ter ondersteuning van deze fase werden in *bijlage E* een aantal instrumenten opgenomen die vrijblijvend kunnen gebruikt worden bij het uittekenen van het migratiepad (lege sjabloon die kan gebruikt worden voor ieder subproject + tijdsdiagram dat toelaat de verschillende subprojecten op een overzichtelijke manier te plannen in de tijd).

2.4. Syntheserapportering

2.4.1. Doelstelling

Het voorstel tot organisatorische invulling en het migratiepad worden tenslotte ter consolidatie voorgelegd aan de stuurgroep Beter Bestuurlijk Beleid. Zodoende kan een overkoepelende analyse van de MOD's en een globale coherentiecheck gebeuren over het gehele Vlaamse overheidsapparaat heen.

2.4.2. Aanpak & hulpmiddelen

Voor de uiteindelijke rapportering naar de stuurgroep BBB dienen de sjablonen gebruikt te worden die zijn weergegeven in *bijlage F*. Deze sjablonen geven een overzicht van volgende elementen:

- Visie en beoogde verbeteringen (kwaliteit, kost) van de nieuwe organisatie tegen 2005
- Overzicht van de toekomstige organisatie
- Kort overzicht van huidige VTE aantallen en budgetten per dienstengroep (financiën en begroting, personeels- en organisatieontwikkeling, ICT, facility management, communicatie, juridische zaken) en duiding van budgettaire wijzigingen
- Specifieke duiding van wijzigingen (+ en -) in afname van diensten uit de horizontale beleidsdomeinen
- Argumentatie van nieuwe ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname:
 - Omwille van de duidelijk aantoonbare schaalvoordelen inzake kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid, besliste de regering een aantal diensten gemeenschappelijk aan te bieden (gemeenschappelijke diensten met vrije afname)
 - De beleidsraad heeft, in het kader van de responsabilisering, echter de vrijheid zelf de invulling van de management ondersteunende dienstenverlening te bepalen, en is dus vrij te kiezen al dan niet een beroep te doen op de aanbevolen gemeenschappelijke dienstverlening. Enkel bij (nieuwe) ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke aanpak, moet verantwoording (kosten-baten) worden afgelegd

Bijlagen

BIJLAGE A: EXHAUSTIEVE LIJST VAN DE ONDERSTEUNENDE TAKEN

BIJLAGE B: REGERINGSBESLISSING MOD (1 FEBRUARI 2002)

**BIJLAGE C: EXCEL WERKBLAD VOOR HET ALLOCEREN VAN DE ONDERSTEUNENDE TAKEN
OP DE VERSCHILLENDE NIVEAUS**

**BIJLAGE D: RESULTATEN INVENTARIS MANAGEMENT ONDERSTEUNENDE
DIENSTVERLENING VAN DE ENTITEITEN DIE ONDER HET BELEIDSDOMEIN VALLEN EN
RESULTATEN VAN DE ANALYSE**

**BIJLAGE E: HULPMIDDELEN VOOR PROJECTPLANNING (TER ONDERSTEUNING VAN
UITTEKENING MIGRATIEPAD)**

**BIJLAGE F: SJABLONEN DIE OP TE LEVEREN ZIJN ALS SYNTHESDOCUMENT AAN DE
STUURGROEP BBB**

Bijlage A: Exhaustieve lijst van de ondersteunende taken

Financiën en Begroting

1. Boekhouding

- Bepalen van de basisopties en de procedures
- Controleren en adviseren
- Opvolgen van vorderingen
- Afsluiten van de boekhouding
- Alle bewegingen op vlak van groot boek, betalingen, vorderingen, bank, kasboek, loon en wedden, vaste activa en voorraden
- Overlopende rekeningen en correctieboekingen
- Interne financiële controle
- Aggregeren en consolideren
- Beheer van leveranciers-,klanten- en personeelsgegevens
- Communicatie en vorming inzake boekhoudkundige technieken en uitgewerkte normen
- Registreren van kosten in de analytische boekhouding

2. Management boekhouding

- Beheren van macromanagement boekhoudsysteem
- Beheren van micromanagement boekhoudsysteem

3. Verzekeringen

- Beheren van entiteitoverschrijdende verzekeringen
- Beheren van entiteitspecifieke verzekeringen

4. Financieel beheer

- Instaan voor schuldbeheer (LT)
- Beheren van waarborgen
- Beheren van het eigen vermogen
- Beheren vreemd vermogen
- Provisies
- Beheer van pensioenfondsen

5. Werkkapitaal

- Bepalen van het cashmanagementpolitiek en het controleren hiervan
- Bepalen van de betalingspolitiek
- Beslissen en controleren van een betaling
- Opvolgen van de saldi van de betalingen
- Behandelen van de rappels van de betalingen
- Plannen KT(simulatie en opstellen kasplannen), LT (financiële kalender), beleggen & opvragen KT
- Controleren van het beheer van de schulden en vorderingen op korte termijn
- Beheer van de vorderingen van de toegewezen middelen
- Beslissen tot en controleren van gedwongen vorderingen

6. Kapitaal structuur management

- Beheren van lange termijn financieringen
- Advies verlenen inzake reserves en voorzieningen
- "Toekennen en beheren van de waarborgen; het beheren van voorzieningen en reserves"
- Het creëren van een reserve of een voorziening

7. Patrimoniumbeheer

- Actief financieel beheer van het patrimonium
- Advies verlenen inzake financieel en vastgoed vermogensbeheer (waarderingsfunctie)

8. Financiële engineering

9. Riskmanagement

- Financieel advies verlenen voor het indekken van het risico
- Risicobeheer

10. Budgettering

- Opstellen en consolideren van de jaarlijkse budgetten en de meerjarenramingen op beleidsdomein/entiteitsniveau
- Analyse en opvolging voor de uitvoering van de budgetten, voorstellen voor herschikking voorbereiden op beleidsdomein/entiteitsniveau
- Opstellen, consolideren, analyse en opvolging van de jaarlijkse budgetten op macro-niveau

11. Beheerscyclus

- Opvolgen en rapporteren van de financiële situatie en prestaties op macro niveau binnen de Vlaamse Gemeenschap
- Opvolgen en rapporteren van de financiële situatie en prestaties op beleidsdomein/entiteitsniveau

12. Uitvoeren van de betaling van salarissen en geordonnanceerde bedragen waarop derden aanspraak maken

13. Notariaat

- In naam en voor rekening van de Vlaamse administraties authentieke akten, inzonderheid mbt onroerende-goed-transacties, verlijden
- Het invorderen van de onbetwiste en opeisbare niet-fiscale schuldvorderingen in de door de Vlaamse regering aangeduide gemeenschap- en gewestaangelegenheden

14. Het beheren van schuldvorderingen wanneer de vereffening van de schulden niet via de normale betalingsprocedure kan afgehandeld worden omdat derden op juridische gronden aanspraak maken op de uit te betalen gelden, en dit een heroriëntering van bedragen t.o.v. belanghebbenden kan inhouden

15. Beheren van grote geschillen (contentieux) om de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest te vrijwaren tegen ernstig risico op asset-verlies

Personeel- en Organisatieontwikkeling

1. Vorming niet-topmanagement

- Verkennen en opvolgen ontwikkelingen vormingsmarkt
- Ontwikkelen van algemene vormingsinstrumenten en -activiteiten op basis van behoeftebevraging lijn
- Ontwikkelen van zeer specifieke vormingsinstrumenten en vormingsactiviteiten voor beperkte groep
- Beheren vormingsdossier personeelsleden en opmaak evaluatierapporten
- Aangeven van behoefte tot vorming, selecteren opdrachtnemer, goedkeuren en deelname en budgetallocatie, evaluatie

2. Loopbaanbegeleiding niet-topmanagement

- Adviseren van individuele personeelsleden en de lijn inzake algemene loopbaanontwikkeling en -planning
- Ontwikkelen en aanbieden van leer- en begeleidingstrajecten voor algemene functies
- Ontwikkelen en aanbieden van leer- en begeleidingstrajecten voor zeer specifieke functies
- Opzetten en bijsturen evaluatielijnen, doorvoeren van evaluatie, opmaken van planning personeelslid, beslissen tot positieve/negatieve waardering op basis van advies evaluator/Raad van Beroep
- Opmaken personeelsplan en onderzoeken invulling competentiekloof
- Beheren competentie management niet-kaderleden (analyseren van competenties, ontwikkelingen, bijsturing,...)
- Coördineren van de instroom (ontvangen nieuw personeelslid, openen personeelsdossier, begeleiding proeftijd)
- Administratief beheer uitstroom
- Coördineren van doorstroom binnen de entiteit
- Coördineren van de doorstroom entiteitoverschrijdend
- Geven van beleidsinput en voorbereiden en ondersteunen van nieuwe beleidsopties en -projecten inzake personeelsontwikkeling

3. Arbeidsvoorwaardenregeling

- Opvolgen, adviseren en uitvoeren van personeelsregelgeving sensu lato; voorbereiden sectorale akkoorden; beantwoorden van vragen van Parlement en Rekenhof; opstellen en beheren éénheidsraamstatuut; adviseren medewerkers
- Contractbeheer vervoersmaatschappijen in verband met woon-werkverkeer
- Toewijzen globale verzekeringsopdrachten

4. Personeelswelzijn

- Individuele hulpverlening, en collectieve maatschappelijke dienstverlening inzake welzijn
- Klachten met betrekking tot OSGW, burn-out, pesten,...

- Opmaken, beheren en bewaken van het (raam) contract arbeidsgeneeskunde
- Adviesverlening inzake verlopen, loopbaanonderbreking, deeltijdarbeid, medisch onderzoek,...
- Administratieve opvolging en afhandeling welzijn (verloven, externe tewerkstelling, ziekte, arbeidsongevallen, dienstverplaatsing, ereteken, tuchtregeling,...)

5. Loopbaanbegeleiding topmanagement en beloftevolle ambtenaren

- Beheren van loopbanen voor top- en beloftevolle ambtenaren, incl. evaluatie
- Uitwerken beloningsbeleid voor top- en beloftevolle ambtenaren
- Rekruteren en 1e selectie topambtenaren
- Definitieve selectie topambtenaren
- Ontwikkelen management development en netwerk voor topambtenaren

6. Organisatieontwikkeling

- Advies inzake organisatieontwikkeling en verandering
- Uitvoeren van projecten inzake organisatieontwikkeling en verandering
- Ontwikkelen blauwdruk organisatie en beheren bestaande organisatie
- Uitbouwen kennisbeheersysteem
- Onderhouden en updaten competentie managementsysteem

7. Rekrutering en selectie niet-topmanagement

- Rekruteren en 1e selectie algemene functies niet-topmanagement
- Rekruteren en 1e selectie specifieke functies niet-topmanagement
- Contractbeheer externe selectiebureaus
- Aangeven behoefte personeel, kiezen van selector, finale selectie kandidaat

8. Emancipatiezaken

9. Algemene beleidsvoorbereiding en -evaluatie

- Opmaken beleid personeels- en organisatieontwikkeling
- Verfijnen van algemeen personeelsbeleid naar personeelsdomein en uitvoeren
- Formuleren van voorstellen voor de opmaak van het jaaractieplan, goedkeuring en vertaling naar organisatorische doeleinden

10. Sociaal overleg

- Beheer Statutaire aangelegenheden
- Beheren sociale relaties inzake specifieke materies
- Assistentie geven bij het beheer van sociale conflicten (expertisecel)
- Sectoraal overleg
- Uitwerken voorstellen sectoraal akkoord

11. Financiële personeelsadministratie

- Behandelen betaaldossiers personeelsleden (bezoldigingen, kinderbijslag)
- Budgetbeheer (budgetteren, kredietherschikking, controleren van aanrekeningen)

12. IDPB

ICT

1. ICT Beleid

- Bepalen & Bewaken van ICT architectuur
- Bepalen & Bewaken van ICT-standaarden

2. ICT Infrastructuur

- Beheer van gemeenschappelijke infrastructuur (uitbreidingen, aanpassingen, preventief onderhoud, capaciteit)
- Beheer van entiteitspecifieke infrastructuur
- Adviseren van business inzake infrastructuur: Expertisecel
- (Raamcontracten) aankoop desktop, servers, telecom, diensten

3. Applicaties

- Beheren van algemene applicaties (onderhoud, installatie pakketten, beheer van projecten)
- Beheren van specifieke applicaties (onderhoud, installatie pakketten, beheer van projecten)
- Vertalen van business behoeften naar applicatiebehoeften
- Functioneel ontwerp van een nieuwe applicatie of van een herziening van applicatie
- Aankoop van algemene applicaties (ERP)
- Aankoop van specifieke applicaties
- Programmeren en customiseren van applicaties
- Expertisecel omtrent applicaties

4. Gegevensbeheer

- Beheer van overkoepelende gegevens
- Beheer van specifieke gegevens
- Adviseren bij het beheer van gegevens: Expertisecel

5. Helpdesk / Opleiding

- 1e Lijn Helpdesk : Algemeen
- 1e lijn voor specifieke applicaties of infrastructuur (Supergebruiker)
- 2e lijn helpdesk
- Aanbieden van algemene opleidingspakketten
- Verzekeren van opleiding van entiteitspecifieke applicaties

6. IT Projectmanagement

- Beheer van entiteitoverschrijdende projecten
- Beheer van entiteitspecifieke projecten (Functioneel ontwerper)

7. Processen

- Functionele analyse van noden en toepassingen van beleidsdomeinen

8. Andere

- Jaarverslag, overkoepelende rapportering, administratieve ondersteuning vergaderingen, communicatie
- Acceptatietesten van nieuwe applicaties / infrastructuur
- Siteverantwoordelijke - Coördinator
- Webredacteur
- ICT Ontwikkelingen - Marktscanning
- ICT Competenties / Personeel - Interne Arbeidsmarkt
- ICT Databank - Inventaris
- Contractmanagement richtlijnen
- Disaster Recovery - Risicomanagement

Facility Management

1. Ruimtebehoeften

- Bouwen van ruimte
- Huren van ruimte
- Inrichten van ruimte
- Opstarten beheer ruimte (admin, technisch, uitbating)
- Ingebruikname van ruimte (verhuizing)
- Modernisering/verandering bestemming van gebouw

2. Werkmiddelen behoeften

- Behoeftanalyse en budget
- Aankopen verbruiks- en uitrustingsgoederen
- Aankopen vermogensgoederen
- Aankopen specifiek materiaal

3. In- en uitstroomactiviteiten

- Instroombehoeften nieuw personeelslid
- Doorstroom personeelslid
- Uitstroom personeelslid

4. Reproduceren van documenten

- Reprografie
- Planafdruk
- Uitbesteding drukwerken
- Scanning

5. Ad hoc behoeften

- Ter beschikking stellen vergaderzalen, AV materiaal
- Ter beschikking stellen van wagens, fietsen
- Catering voor vergaderingen, speciale maaltijden
- Ad hoc schoonmaak en klusjes
- Reprografie behoefte

6. Probleemmeldingen

- Beheer klachten

7. Logistiek operationeel beheer

- Schoonmaak
- Catering
- Postbedeling
- Koerierdienst
- Onthaal
- Afvalverwijdering
- Opvolging gebruik vermogensgoederen (o.a. beheer wagenpark)
- Opvolging uitbestede werken
- Kwaliteitssysteem facility management

8. Logistiek beleid

- Beleidsbepaling
- Informeren en sensibiliseren klanten

Communicatie

1. Beleidsondersteuning

- Formuleren van beleidsvoorstellen voor interne en externe communicatie, onderzoek en evaluatie
- Geven van algemeen communicatieadvies aan parlement, als beroepsinstantie
- Advies aan beleidsdomeinen inzake juridische aspecten externe communicatie
- Ontwikkelen methodieken voor kwaliteitsbewaking communicatie

2. Communicatieplan

- Opstellen extern communicatieplan Vlaamse overheid
- Opstellen extern communicatieplan beleidsdomein
- Consolideren en goedkeuren sectorale communicatie(jaar)plannen
- Adviseren opmaak sectoraal communicatieplan

3. Infolijn en e-gov

- Uitbouwen van beleidskader voor Vlaamse Infolijn en e-gov
- Kenniscel e-gov
- Uitbouwen en beheren van portaalsite en infolijn
- Uitbouw en beheer sectorale deelsites via de portaalsite
- Opzetten telefonische dienstverlening en thematische infolijnen in lijn met Vlaamse infolijn
- Beheren en uitvoeren telefonische dienstverlening thematische infolijnen

4. Inter- en extranet

- Uitbouw en beheer algemene inter- en extranetsites
- Uitbouw en beheer sectorale inter- en extranetsites
- Adviseren uitbouw inter- en extranetsites
- Ontwikkeling document- en informatiemanagementsystemen
- Voeden document- en informatiemanagementsystemen
- Adviseren betrouwbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid informatiesystemen

5. Netwerken en pers

- Uitbouwen van netwerken met medewerkers van de beleidsdomeinen, verschillende bestuursniveaus, binnenlandse en buitenlandse pers
- Coördineren en uitvoeren algemene persvoorlichting
- Verzorgen E-nieuwsbrief, informatie en vorming Vlaamse en gemeentelijke communicatieambtenaar
- Organisatie specifieke persevenementen

6. Multimedia-campagnes en evenementen

- Uitvoeren van generieke multimedia-campagnes
- Uitvoeren van specifieke multimedia-campagnes
- Adviseren en ondersteunen specifieke multimedia-campagnes
- Realiseren generieke organisatiebrede evenementen en multimedia-producten
- Realiseren specifieke evenementen en multimedia-producten

7. Crisis- en doelgroepen- communicatie

- Organiseren en beheren algemene systematische doelgroepen- en crisiscommunicatie
- Organiseren en beheren specifieke systematische doelgroepen- en crisiscommunicatie

8. Systeembeheer

- Beheren gegevensbestanden partners, bestuursniveaus,...
- Beheren generieke publicatiesystemen
- Beheren specifieke publicatiesystemen

9. Aankoop

- Beheren en toepassen van de centrale media-aankoop op basis van samenwerkingsprotocollen met de mediasector en in nauwe afstemming met het mediabeleid van de Vlaamse overheid
- Aankoop en distributie generiek promotiemateriaal
- Aankoop en distributie specifiek promotiemateriaal

Juridische Zaken

1. Reguleringsmanagement

- Beleidsondersteuning
- Optreden als studie-, expertise en documentatiecentrum van en voor de Vlaamse regering
- Opmaken jaarlijks rapport van doelstellingen en realisaties op Vlaams niveau
- Opmaken jaarlijks rapport van doelstellingen en realisaties op niveau van de entiteit
- Uitvoering kwaliteitscontrole (voor)ontwerpen van decreet etc.
- Verzorgen van motiverings- en sensibiliseringsfunctie inzake reguleringsmanagement
- Begeleiden van voorstellen en projecten inzake reguleringsmanagement

2. Juridische functie

- Beleidsvoorbereidende studies inzake generieke aangelegenheden
- Beleidsvoorbereidende studies inzake specifieke aangelegenheden
- Opvolgen en adviseren van initiatieven van andere machten met weerslag op Vlaams bestuur
- Opvolgen en adviseren van initiatieven van andere machten met weerslag op entiteit
- Opmaken standaarden en normen regelgeving
- Uitwerken van voorstellen voor organisatie van optreden in rechte
- Beheren juridische documentatie algemene regelgeving en administratieve rechtspraak
- Beheren juridische documentatie specifieke regelgeving en administratieve rechtspraak
- Rechtsbijstand inzake generieke juridische geschillen
- Rechtsbijstand inzake specifieke juridische geschillen
- Toepassing van wetgevingstechnische voorschriften inzake regelgeving
- Minnelijke schikkingen
- Casuïstiek advies bij opstellen regelgeving
- Casuïstiek advies bij interpretatie regelgeving

Bijlage B: Regeringsbeslissing MOD (1 februari 2002)

1) REGERINGSBESLISSING VAN 1 FEBRUARI 2002

VR/PV/2002/4 – punt 23

Betreft:

Beter Bestuurlijk Beleid – reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat

Kader voor de organisatorische invulling van managementondersteunende diensten (MOD's)

(VR/2002/01.02/DOC.0076)

Beslissing:

De Vlaamse regering hecht haar goedkeuring aan:

1. het dienstencentrumconcept voor het organiseren van gegroepeerde managementondersteunende diensten, zoals geformuleerd in punt III.1 van bovengenoemde nota. Duidelijk onderscheid dient hierbij gemaakt tussen het vastleggen en bepalen van normen en standaarden enerzijds en het leveren van diensten anderzijds (cfr. laatste alinea van punt I van voornoemde nota);
2. het principe van positionering van ondersteunende diensten op basis van subsidiariteit, zoals geformuleerd in punt III.2. van voornoemde nota;
3. de vier mogelijke niveaus van organisatie van de managementondersteunende diensten binnen de Vlaamse overheid, zoals geformuleerd in punt III.3. van voornoemde nota;
4. de verplicht gemeenschappelijke diensten en de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname en de principes voor mogelijke afwijking, zoals opgesomd en toegelicht in punt III.4. van voornoemde nota;
5. de organisatievorm voor MOD's en gemeenschappelijke diensten, zoals geformuleerd in punt III.5. van voornoemde nota en zoals voorgesteld in figuur 1 en 2;
6. het voorgestelde transitiepad, zoals geformuleerd in punt III.6. van voornoemde nota, waarbij:
 - 6.1. in 2002, door een aantal werkgroepen op overkoepelend niveau (samen te roepen op initiatief van de minister-president van de Vlaamse regering en de Vlaamse minister, bevoegd voor de ambtenarenzaken), een aantal randvoorwaarden zullen worden uitgewerkt voor het realiseren van de transitie naar de gewenste situatie, met name de implementatie van het dienstencentrumconcept, het transparant maken van kosten via een analytisch en management boekhouding system, het opmaken van "service level agreements" (SLA's) en dienstverleningscontracten, en het uitwerken van een benchmarking- en rapporteringssysteem,

- 6.2. begin 2003 de verschillende beleidsraden organisatorische invulling geven aan hun managementondersteunende diensten op basis van het aangereikte kader, op voorstel van de trekkers die worden aangeduid binnen het beleidsdomein en op overkoepelend niveau, en die de effectieve transitie naar de gewenste situatie begeleiden,
- 6.3. van begin 2003 tot medio 2003 de huidige situatie inzake managementondersteunende diensten wordt bestendig om de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, waarbij deze diensten reeds worden voorbereid om naar een dienstencentrum te evolueren,
- 6.4. vanaf medio 2003 geleidelijk aan naar de gewenste situatie wordt geëvolueerd door reorganisatie of door sturing op beheersovereenkomsten en dienstverleningscontracten, en met onmiddellijke implementatie van het dienstencentrumconcept.

2) ONTWERP VAN NOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

**Betreft: Beter Bestuurlijk Beleid - reorganisatie van het Vlaamse overheids-apparaat:
Kader voor de organisatorische invulling van management-ondersteunende diensten**

I. SITUERING

Op 19 januari 2001 nam de Vlaamse regering een aantal beslissingen met betrekking tot de reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat (VR/PV/2001/2 – punt 2). Vooreerst keurde ze een aantal basisprincipes van het nieuwe organisatiemodel in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) goed. Daarnaast gaf ze de verschillende beleidsdomeinen de opdracht om voor het einde van juni 2001 een onderbouwd voorstel tot sectorale invulling uit te werken. De horizontale beleidsdomeinen werd gevraagd de sectorale invulling te voltooien voor 1 mei 2001 voor wat betreft alle aspecten van centrale dienstverlening, om de verticale beleidsdomeinen toe te laten rekening te houden met de beslissing van de Vlaamse regering hieromtrent voor het uittekenen van hun managementondersteunende diensten (MOD's).

Immers, rekening houdend met de BBB-basisprincipes van subsidiariteit en responsabilisering van de lijn, heeft elke entiteit de verantwoordelijkheid en de opdracht om zelf vorm te geven aan haar horizontale materies, binnen de vrijheidsgraden van het globale kader dat wordt uitgetekend door de horizontale ministers. Voor een aantal ondersteunende diensten zal een entiteit hierbij een beroep moeten / kunnen doen op de diensten die door de horizontale beleidsdomeinen worden behartigd, andere diensten zal ze zelf organiseren in zogenaamde MOD's.

Op 1 juni 2001 hechte de Vlaamse regering haar principiële goedkeuring aan de voorgestelde sectorale invulling met betrekking tot de horizontale beleidsdomeinen, en dit onder voorbehoud van verder technisch nazicht (VR/PV/2001/21 – punt 3-6). De invullingen zullen definitief ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Vlaamse regering, samen met de invulling van de verticale beleidsdomeinen. De verticale entiteiten wachten echter op meer duidelijkheid omtrent de organisatie van de MOD's om hun sectorale invulling af te ronden.

Om deze reden werd de externe consultant Arthur D. Little gevraagd mee te werken aan de ontwikkeling van een kader voor de organisatorische invulling van de management-ondersteunende diensten.

Dit kader werd opgemaakt binnen de basisprincipes van Beter Bestuurlijk Beleid en houdt rekening met een aantal uitgangspunten, zoals geformuleerd door de Vlaamse regering. De invulling van de ondersteunende diensten dient namelijk te gebeuren met inachtneming van beste praktijken uit andere overheidsadministraties en privé-sectoren, nationaal en internationaal. Daarnaast dient ieder

individueel beleidsdomein organisatorische invulling geven aan zijn managementondersteunende diensten, rekening houdend met de eigen situatie en behoeften, en daarbij strevend naar een optimale resultaats- en klantgerichtheid tegen een zo laag mogelijke kost voor de organisatie als geheel.

Verder werden de elementen, zoals geformuleerd in de regeringsnota met betrekking tot het algemeen kader voor de invulling van beleidsdomeinen inzake horizontale aangelegenheden van 1 juni 2001 (VR/PV/2001/21 – punt 2) in rekening gebracht. Deze geven een eerste indicatie over de mogelijke modi van horizontale uitvoeringstaken. Vooraleer de beleidsdomeinen vorm kunnen geven aan de managementondersteunende diensten, dient de Vlaamse regering haar goedkeuring te hechten aan een aantal hoofdlijnen met betrekking tot het voorgestelde organisatiemodel voor de ondersteunende diensten. Deze worden uiteengezet in hoofdstuk III van deze nota. Voor de concrete organisatie van de ondersteunende diensten binnen elk beleidsdomein werden een beslissingsboom en stappenplan ontwikkeld.

Er dient te worden opgemerkt dat deze nota hoofdzakelijk de organisatie van het uitvoeren van diensten betreft, en niet het beleid daaromtrent. Immers, de management-ondersteunende diensten leveren diensten binnen de lijnen van het uitgezette beleid. De beslissingen omtrent het beleid inzake horizontale aangelegenheden liggen bij de regering en de lijn, verfijnd op elk lager niveau, waarbij de regering respectievelijk het beleidsdomein, de entiteit in min of meerdere mate vrijheid laat voor de invulling van de ondersteunende diensten.

Deze ondersteunende diensten hebben betrekking op aangelegenheden inzake (i) Financiën en Begroting, (ii) Personeel- en Organisatieontwikkeling, (iii) ICT, (iv) Facility Management, (v) Communicatie en (vi) Juridische Zaken.

II. VERLOOP VAN DE WERKZAAMHEDEN

Voor de opbouw van deze nota met betrekking tot de organisatorische invulling van managementondersteunende diensten werd een project opgezet, bestaande uit een kernteam en een stuurgroep.

Het kernteam werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de Vlaamse Gemeenschap¹ en Arthur D. Little. Zij stonden in voor de dagdagelijkse voortgang van het project. De voorstellen en conclusies die uit hun werk voortkwamen, werden voorgelegd aan de stuurgroep, waar de verschillende punten werden besproken, aangepast en gevalideerd.

Deze regeringsnota vormt het sluitstuk van het project, dat de voornaamste principes voor de organisatorische invulling van managementondersteunende diensten omvat. Ze werd vervolgens besproken in de IKW (interkabinettenwerkgroep), en wordt tot slot ter validatie voorgelegd aan de regering. Na de beslissing van de regering zal ook aan de representatieve vakbonden hieromtrent mededeling worden gedaan.

Dit kader werd opgemaakt uitgaande vanuit beste praktijken uit andere overheidsadministraties en (semi-)private bedrijven in binnen- en buitenland.

Om een model op maat van de Vlaamse overheid aan te reiken, en om reeds een zo breed mogelijk draagvlak binnen de organisatie te creëren, werd een brede bevraging (via 30 interviews) met vertegenwoordigers van de verschillende partijen uitgevoerd:

- 4 kabinetsmedewerkers;
- 11 vertegenwoordigers van de horizontale ministeries van de Vlaamse Gemeenschap;
- 6 vertegenwoordigers van de verticale ministeries van de Vlaamse Gemeenschap;
- 9 vertegenwoordigers van de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's).

Vanuit hetzelfde oogpunt werd de stuurgroep eveneens samengesteld uit een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende betrokken partijen:

- Dhr. Cornelis, Directeur-generaal administratie Personeelsontwikkeling departement Algemene Zaken en Financiën (AZF);
- Dhr. De Graeve, kabinet Van Grembergen;
- Dhr. De Roeck, kabinet Vogels;
- Mevr. Evenepoel, Adjunct-administrateur-generaal VOI Zeekanaal;
- Dhr. Lathouwers, Directeur-generaal administratie Algemene Administratieve Diensten (AAD) departement Leefmilieu en Infrastructuur (LIN);
- Dhr. Mareels, kabinet Stevaert;

¹ Dhr. De Graeve, kabinet Van Grembergen, Dhr. Cornelis, Directeur-generaal administratie Personeelsontwikkeling Algemene Zaken en Financiën (AZF), Mevr. Wouters, adm. Personeelsontwikkeling AZF

- Dhr. Portugaels, voorzitter MOVI (Management in de Openbare Vlaamse Instellingen) en Administrateur-generaal VOI Dienst Scheepvaart;
- Dhr. Stroobants, Secretaris-generaal departement Coördinatie en bijzonder commissaris voor de reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat;
- Dhr. Vanderpoorten, kabinet Dewael;
- Dhr. Victor, Secretaris-generaal departement AZF en bijzonder commissaris voor de reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat.

III. KADER VOOR DE ORGANISATIE VAN MANAGEMENT-ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste principes en concepten met betrekking tot de organisatie van ondersteunende diensten aangegeven, die als basis dienen voor de opbouw van het kader ter invulling van de ondersteunende diensten. Ze hebben betrekking op de volgende zes punten:

- 1) Organisatie van gegroepeerde managementondersteunende diensten volgens het ‘dienstencentrum’ concept;
- 2) Positionering van managementondersteunende diensten op basis van subsidiariteit;
- 3) Vier mogelijke niveaus van organisatie van managementondersteunende diensten;
- 4) Gemeenschappelijke diensten met verplichte en vrije afname;
- 5) Organisatiemodel voor MOD’s en gemeenschappelijke dienstencentra;
- 6) Geleidelijke transitie van de huidige naar de gewenste situatie inzake managementondersteunende diensten op gemeenschappelijk en MOD-niveau.

III.1. Organisatie van gegroepeerde managementondersteunende diensten volgens het ‘dienstencentrum’ concept²

Responsabilisering van de lijn vormt een belangrijk uitgangspunt van BBB. Responsabilisering impliceert dat iedere beleidsraad over de bevoegdheid beschikt zijn beleidsdomein zelf vorm te geven. De ondersteunende diensten maken hiervan integraal deel uit. De ondersteunende diensten kunnen binnen elk beleidsdomein door de managementgroep³ organisatorisch worden ingevuld naargelang van

² Of in het Engels ‘Shared Services Center’

³ De managementgroep is, waar de beleidsraad vooral een integrator van beleid is, een integrator van beleidsondersteuning en –uitvoering op het ambtelijk niveau. Het bestaat uit de relevante mandaathouder van het departement en het topmanagement van de verzelfstandigde agentschappen uit het beleidsdomein. De groep kan een alternerend voorzitterschap voorzien. Het kan geen formele beslissingen nemen.

de specificiteiten en behoeften van het beleidsdomein. Hierbij dient rekening te worden gehouden met efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid, in lijn met de principes van deugdelijk bestuur.

Het **concept van ‘dienstencentrum’** beantwoordt aan deze hierboven aangehaalde principes, vooropgezet door de bijzondere commissarissen in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid, waardoor het op dit moment een aantrekkelijk organisatiemodel vormt voor het Vlaamse overheidsapparaat.

Het dienstencentrumconcept raakt bovendien in de buitenwereld ook steeds meer in voege, en heeft reeds duidelijk zijn succes aangetoond. Het dienstencentrummodel ter organisatie van gegroepede ondersteunende diensten wordt immers steeds vaker teruggevonden bij private en (semi-)publieke organisaties die een evenwicht trachten te vinden tussen de voordelen van centrale en decentrale organisatie van ondersteunende diensten. Immers, bedrijven worden vaak heen en weer geslingerd tussen efficiëntiegedreven centralisatie (vaak gepaard gaande met laagconjunctuur) en klantgedreven decentralisatie (in hoogconjunctuur). Een dienstencentrum laat toe de voordelen van centralisatie te behouden (zoals lage kosten door schaalvoordelen en het vermijden van duplicatie, kwaliteit door groepering van expertise, meer gestandaardiseerde processen) terwijl vele nadelen ervan (vb. inzake klantgerichtheid van de geleverde dienst, klantenimpact op het aanbod en flexibiliteit van de dienst) worden ondervangen. Dit kan door de managementondersteunende diensten te groeperen op dat niveau van de organisatie waar ze maximale meerwaarde bieden, terwijl louter klantgedreven wordt gefunctioneerd.

Ook in de Vlaamse overheid worden ondersteunende diensten die in min of meerdere mate worden gegroepeerd⁴, best georganiseerd volgens het concept van ‘dienstencentrum’.

Een dienstencentrum wordt opgezet als een **geresponsabiliseerde entiteit**, die

- 1) Opereert in een klant-leverancier relatie door het afsluiten van en het werken volgens Service Level Agreements (*SLA's*) tussen de vraagzijde en het dienstencentrum;
- 2) Haar *kosten transparant* maakt door middel van een performant analytisch en management boekhouding systeem⁵ (incl. benchmarking), en deze kosten *doorrekent* aan de klanten;
- 3) Op continue basis haar *performantie* opvolgt, evalueert en tracht te verbeteren inzake kwaliteit en innovatie, efficiënt karakter, effectiviteit en zuinigheid;
- 4) In geval van voldoende kritische massa wordt opgezet als een *afzonderlijke entiteit*, aangestuurd en geëvalueerd door middel van een beheersovereenkomst of dienstverleningscontract (zie ook punt III.5.);

⁴ i.e. in een MOD op het niveau van een entiteit of een beleidsdomein, of op gemeenschappelijk niveau.

⁵ Management boekhouding is het proces van identificatie, meting, verzameling, analyse, voorbereiding, interpretatie en communicatie van de informatie die het management nodig heeft om haar plannings- en controleactiviteiten te kunnen vervullen. Het wordt gebruikt ter ondersteuning van de beheerscontrole.

- 5) Geleid wordt door een competente en gemotiveerde *manager*, die wordt aangezet tot entrepreneurship door mogelijke concurrentie met andere dienstencentra bij het dingen naar (budgetten van) klanten.

Het dienstencentrum wordt bovendien zo opgebouwd dat het **klantgedreven** kan functioneren:

- 1) De *uitvoering van diensten* wordt *fysiek zoveel mogelijk gescheiden van beleid en controle*, zodat klantgerichtheid wordt verzekerd, en verhoogde kwaliteit en efficiëntie worden gestimuleerd. Hierbij wordt wel voldoende wisselwerking tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering gegarandeerd om bij het uittekenen van het beleid voldoende voeling met de uitvoering van diensten te behouden. Uiteraard is dit een kwestie van schaal: de scheiding tussen beleid en uitvoering mag niet leiden tot het nodeloos dupliceren van activiteiten;
- 2) De *vraagzijde* wordt *geresponsabiliseerd* door het toewijzen van de budgetten (de klant betaalt voor de geleverde diensten) en de beslissing omtrent de afname van bepaalde diensten (binnen het beleidsmatig gestelde kader van normen en standaarden);
- 3) Het *aanbod van diensten* wordt *geselecteerd en gecontroleerd door de interne klanten*, waarbij niet-gewaardeerde diensten worden geëlimineerd en het serviceniveau continu wordt verbeterd door toetsing aan beste praktijken en door continu overleg en kennisnetwerking.

III.2. Positionering van managementondersteunende diensten op basis van subsidiariteit

Rekening houdend met de basisprincipes van Beter Bestuurlijk Beleid worden ondersteunende diensten op een bepaald niveau georganiseerd uitgaande van het principe van **subsidiariteit**. Startpunt hierbij vormt de **entiteit**, die binnen de vastgelegde vrijheidsgraden haar organisatie inzake ondersteunende diensten kan invullen.

Het principe van subsidiariteit houdt in dat diensten die doelmatig kunnen worden verricht op een bepaald niveau binnen de organisatie, niet op een hoger organisatieniveau ter hand worden genomen.

Een ondersteunende dienst wordt echter **op een hoger organisatieniveau gegroepeerd** indien hiervoor doorslaggevende argumenten zijn met betrekking tot de onderstaande criteria.

1. Nood aan uniformiteit / groot risico: deze ondersteunende diensten worden omwille van de nood aan uniformiteit op Vlaams niveau of het grote risicogehalte verplicht gemeenschappelijk voor de 13 beleidsdomeinen georganiseerd;

2. Te realiseren schaalvoordelen door

- Standaardisatie;
- Entiteitsoverschrijdende output;
- Groepering van functionele expertise;

- Versterkte onderhandelingspositie;
- Betere benutting van capaciteit (locatiegebonden).

Als wordt voldaan aan één of meerdere van deze criteria, kan door een entiteit worden beslist de ondersteunende taak te groeperen op een niveau van het beleidsdomein. Opnieuw worden dezelfde vragen met betrekking tot de te realiseren schaalvoordelen en kwaliteit gesteld, waardoor verder kan worden gegroepeerd tot op het niveau van de Vlaamse overheid (gemeenschappelijke dienst).

Groepering wordt afgeraden bij doorslaggevende argumenten inzake terreinkennis of afstemmingskosten.

III.3. Vier mogelijke niveaus voor de organisatie van management-ondersteunende diensten

Er wordt bij het positioneren van de ondersteunende diensten, vanuit subsidiariteit, uitgegaan van een niet-gegroepeerde ondersteunende dienst op het niveau van de entiteit. Bij beslissing tot groepering van de dienst op basis van de hoger aangegeven criteria (zie punt III.2), wordt de ondersteunende dienst achtereenvolgens gepositioneerd als MOD op niveau van de entiteit, als MOD op niveau van het beleidsdomein of als gemeenschappelijke dienst op Vlaams niveau. In de volgende paragrafen wordt een korte omschrijving van deze modaliteiten aangegeven.

1. Niet-gegroepeerde ondersteunende diensten

Deze betreffen ondersteunende diensten die worden uitgevoerd door personen, betrokken bij de kernprocessen van de betreffende entiteit.

2. MOD dienstencentrum op entiteitsniveau

Een aantal ondersteunende diensten wordt gegroepeerd in een management-ondersteunende dienst op het niveau van een entiteit, i.e. een departement of een verzelfstandigd agentschap (VA). Deze MOD's kunnen diensten verlenen aan andere entiteiten via SLA's.

3. MOD dienstencentrum op beleidsdomeinniveau

Een aantal ondersteunende diensten wordt gegroepeerd in een management-ondersteunende dienst op het niveau van een beleidsdomein. Deze MOD verleent diensten aan meerdere entiteiten binnen het beleidsdomein. Verder kunnen ook entiteiten van één of meerdere andere beleidsdomeinen diensten bij deze MOD afnemen.

4. Gemeenschappelijk dienstencentrum

Een ondersteunende dienst wordt gegroepeerd tot op het niveau van het Vlaamse overheidsapparaat. Een horizontaal beleidsdomein biedt de ondersteunende dienst aan voor de 13 beleidsdomeinen, die hetzij verplicht hetzij vrij zijn deze dienst af te nemen.

III. 4. Gemeenschappelijke diensten met verplichte en vrije afname

Voor wat betreft de gemeenschappelijke diensten op Vlaams niveau, kan het volgende onderscheid worden gemaakt:

1. Managementondersteunende diensten die verplicht gemeenschappelijk moeten worden afgenomen;
2. Managementondersteunende diensten die gemeenschappelijk worden aangeboden met vrije afname.

1. Managementondersteunende diensten die verplicht gemeenschappelijk moeten worden afgenomen

Deze diensten moeten verplicht worden afgenomen van de dienstencentra op Vlaams niveau, omwille van de nood aan uniformiteit of het grote risico verbonden met de ondersteunende dienst. Voor deze diensten heeft een entiteit geen andere keuze dan ze gemeenschappelijk (bij de centrale dienstverlener) af te nemen. Het betreft hier de volgende diensten⁶:

- Opvolgen, aggregeren, consolideren van de boekhouding, budgetten, en management accounting op macroniveau;
- Lange en korte termijnfinanciering, structuurkapitaal- en cashmanagement-beheer, provisies, waarborgen, notariaat;
- Beheren en toepassen van de centrale media-aankoop op basis van samenwerkingsprotocollen met de mediasector en in nauwe afstemming met het mediabeleid van de Vlaamse overheid.

Er dient te worden opgemerkt dat de aangegeven verplicht gemeenschappelijke diensten betrekking hebben op het verlenen van diensten, en niet op de sturing en controle op standaarden en normen (vb. Verplichte betrokkenheid/adviesverlening inzake de uitbouw van sectorale of thematische infolijnen). Deze sturende en controlerende activiteiten kunnen uiteraard eveneens verplichtend worden opgelegd, maar maken geen deel uit van het onderwerp van deze nota.

2. Managementondersteunende diensten die gemeenschappelijk worden aangeboden met vrije afname

Omwille van de duidelijk aantoonbare schaalvoordelen inzake kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid, kunnen een aantal diensten best gemeenschappelijk worden aangeboden.

De horizontale beleidsdomeinen kunnen zich tot medio 2003 toespitsen op het verder uitbouwen en professionaliseren van deze diensten (zie ook punt III.6).

⁶ Ter volledigheid is het integrale overzicht van de principiële goedkeuring inzake de sectorale invulling van de diensten van de minister-president door de VR op 1/6/2001, in bijlage III opgenomen.

Begin 2003 zal elke beleidsraad/managementgroep zelf organisatorische invulling geven aan de managementondersteunende diensten binnen haar beleidsdomein⁷. Het heeft de verantwoordelijkheid en taak dit zo optimaal mogelijk te doen, in functie van de eigen situatie en behoeften, en strevend naar een maximaal evenwicht tussen resultaat- en klantgerichtheid en kostenefficiëntie.

Gelet op de duidelijk aantoonbare schaalvoordelen bij de groepering van gemeenschappelijk diensten met vrije afname zal de beleidsraad in principe beslissen een beroep doen op deze gemeenschappelijke dienstverlening.

De beleidsraad heeft, in het kader van de responsabilisering, echter de vrijheid zelf de organisatorische invulling van de managementondersteunende diensten te bepalen, en is dus vrij te kiezen al dan niet een beroep te doen op de aanbevolen gemeenschappelijke dienstverlening. Enkel bij (nieuwe) ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke aanpak, moet verantwoording worden afgelegd.

Concreet betekent dit indien een entiteit of een beleidsdomein in de huidige situatie een bepaalde ondersteunende dienst reeds zelf heeft uitgebouwd, ervoor kan opteren om deze situatie in de toekomst te bestendigen, zonder bijkomende verantwoording⁸. Enkel in het geval dat een entiteit of een beleidsdomein in de huidige situatie een ondersteunende dienst centraal afneemt en in de toekomstige situatie deze dienst toch zelf wenst uit te bouwen, zal ze hiervoor goedkeuring dienen te vragen aan de functioneel bevoegde horizontale minister door middel van een onderbouwde kosten-baten analyse.

Het betreft hier de volgende gemeenschappelijke diensten, die worden onderverdeeld volgens doorslaggevend groeperingscriterium:

1. Entiteitoverschrijdende output

- Uitvoeren van de betaling van salarissen en geordonnanceerde bedragen waarop derden aanspraak maken;
- Beheren van pensioenfondsen;
- Algemene vorming;
- Rekrutering en eerste selectie topmanagement en algemene functies niet-topmanagement;
- Sociaal secretariaat personeelsleden;
- Beheer generieke publicatiesystemen;
- Beheer gemeenschappelijke ICT-infrastructuur, inter- en extranetsites.

⁷ Behalve deze die verplicht gemeenschappelijk dienen te worden afgenomen. De beleidsraad bepaalt hierbij de grote lijnen, terwijl de verdere uitwerking door de managementgroep wordt opgenomen.

⁸ Een entiteit van een beleidsdomein dient hierbij wel de opties, bepaald door de managementgroep, in rekening te brengen.

2. Groepering functionele expertise (kritische massa)

- Expertisecellen⁹ Financiën: financieel advies (reserves en voorzieningen, financieel en vastgoedbeheer, risicobeheer, financial engineering);
- Expertisecellen HRM: organisatieontwikkeling, loopbaanontwikkeling en planning, welzijn, arbeidsvoorwaardenregeling, emancipatiezaken, sociaal overleg;
- Expertisecel ICT-infrastructuur, -toepassingen & gegevensbeheer, projectmanagement;
- Expertisecel aankopen en afsluiten raamcontracten;
- Expertisecel communicatie;
- Expertisecellen juridische diensten;
- Expertisecel statistiek;
- Expertisecel PPS.

3. Versterkte onderhandelingspositie

- Financiën: entiteitsoverschrijdende verzekeringen, invordering van de onbetwiste en opeisbare niet-fiscale schuldvorderingen;
- Facility Management: Raamcontracten desktop, servers, telecom, diensten, algemene applicaties (ERP-pakketten), grote verhuizingen, modernisering / verandering bestemming gebouw; raamcontracten verbruiks- en uitrustingsgoederen, wagens en meubilair.

4. Beter benutting capaciteit (locatiegebonden)

- Schoonmaak / klusjes / afvalverwijdering;
- Renovatie en kantoorinnovatie;
- Catering;
- Reprografie en postbehandeling;
- Onthaal;
- Ter beschikking stellen vergaderzalen, AV materiaal, fotokopie-machines.

In het begin van 2003 bepaalt elke beleidsraad de grote opties inzake de gewenste situatie uit inzake ondersteunende diensten voor het beleidsdomein in kwestie (zie ook punt III.6). De managementgroep zal deze tekening verder uitwerken. Hierbij geeft de beleidsraad aan welke diensten volgens de hoger aangegeven criteria best worden afgenomen op gemeenschappelijk niveau en gegroepeerd op beleidsdomeinniveau. Hierbij wordt rekening gehouden met de aangegeven ondersteunende diensten met verplichte en vrije afname.

Op die manier geven de beleidsraad en de managementgroep een zekere richting en dynamiek aan de entiteiten inzake de organisatie van hun ondersteunende diensten, zonder daarbij verplichtend op te treden. Het blijft immers de taak en verantwoordelijkheid van elke entiteit invulling te geven aan haar ondersteunende diensten.

⁹ Expertisecellen zijn cellen die interne consultancy verlenen

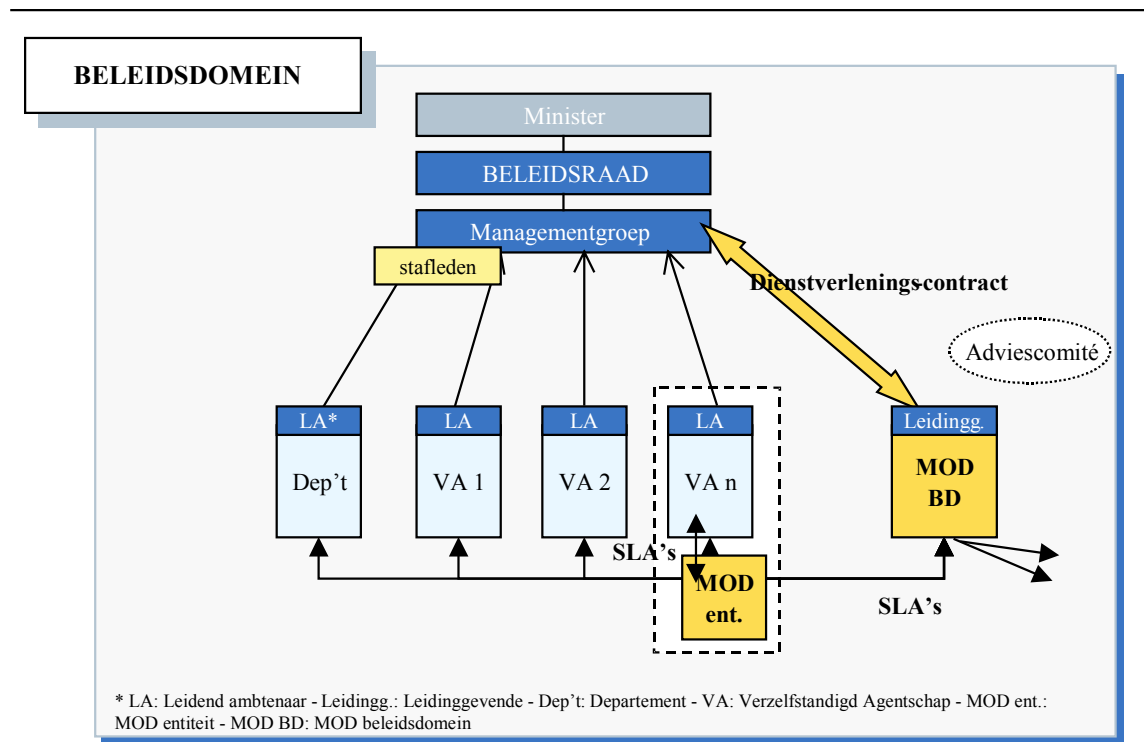
III.5. Organisatiemodel voor MOD's en gemeenschappelijke dienstencentra

Gegroepeerde managementondersteunende diensten worden georganiseerd als dienstencentrum. Om klantgerichtheid, klantenwisselwerking en performantiesturing te verzekeren, wordt een dienstencentrum best als een **afzonderlijke organisatorische entiteit** georganiseerd¹⁰. Hierbij kunnen naargelang van het niveau van organisatie de volgende vormen worden onderscheiden:

1. MOD dienstencentrum op entiteits- of beleidsdomeinniveau;
2. Gemeenschappelijk dienstencentrum.

1. MOD dienstencentrum op entiteits- of beleidsdomeinniveau

Een MOD kan op twee verschillende niveaus worden georganiseerd. Dit wordt aangegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 1: Organisatiemodel voor een MOD op entiteits- of beleidsdomeinniveau

¹⁰ In geval voldoende kritische massa ontbreekt, kan het dienstencentrum als cel deel uitmaken van het departement. Deze opbouw vormt echter eerder uitzondering dan regel.

Een MOD vormt een afzonderlijke organisatorische entiteit, die

- 1) Wordt *aangestuurd en geëvalueerd* door middel van
 - Rechtstreekse aansturing door de leidend ambtenaar van een entiteit in het geval van een MOD met beperkte schaal op het niveau van een entiteit;
 - Een *dienstverleningscontract* met de leidend ambtenaar van een entiteit voor een MOD entiteit met voldoende schaal;
- 2) Een dienstverleningscontract met de managementgroep voor een MOD op het niveau van een beleidsdomein;
- 3) Wordt bij voldoende schaal geleid door een *leidinggevende* die zetelt in de managementgroep, en kan worden uitgenodigd in de beleidsraad als waarnemer zonder beslissingsmacht;
- 4) Diensten verleent op basis van *SLA's* met de (verschillende) entiteit(en) binnen het beleidsdomein en/of (een) ander(e) beleidsdomein(en);
- 5) Een *adviescomité* kan oprichten dat is samengesteld uit vertegenwoordigers van de vraagzijde (de klanten uit IVA's, EVA's en departementen), om de organisatie van haar dienstverlening te optimaliseren in functie van de klantenverwachtingen;
- 6) Zich concentreert op het verlenen van diensten, en *beleidsaangelegenheden* bij voldoende schaalgrootte *fysiek afscheidt*. Indien een dienstencentrum via afzonderlijke SLA's diensten levert aan verschillende entiteiten, dient de normerende rol in ieder geval van de uitvoering van dienstverlening te worden afgesplitst.

Verder moet zeker op niveau van het beleidsdomein voldoende expertise aanwezig zijn in de belangrijkste functionele domeinen (financieel-economisch, HR, ICT en communicatie), om

Beleidsondersteunend op te treden ten aanzien van de lijn en de managementgroep inzake ondersteunende diensten, waarbij wisselwerking met de MOD('s) wordt verzekerd;

De naleving van het algemeen en specifiek ondersteunend beleid binnen het beleidsdomein op te volgen;

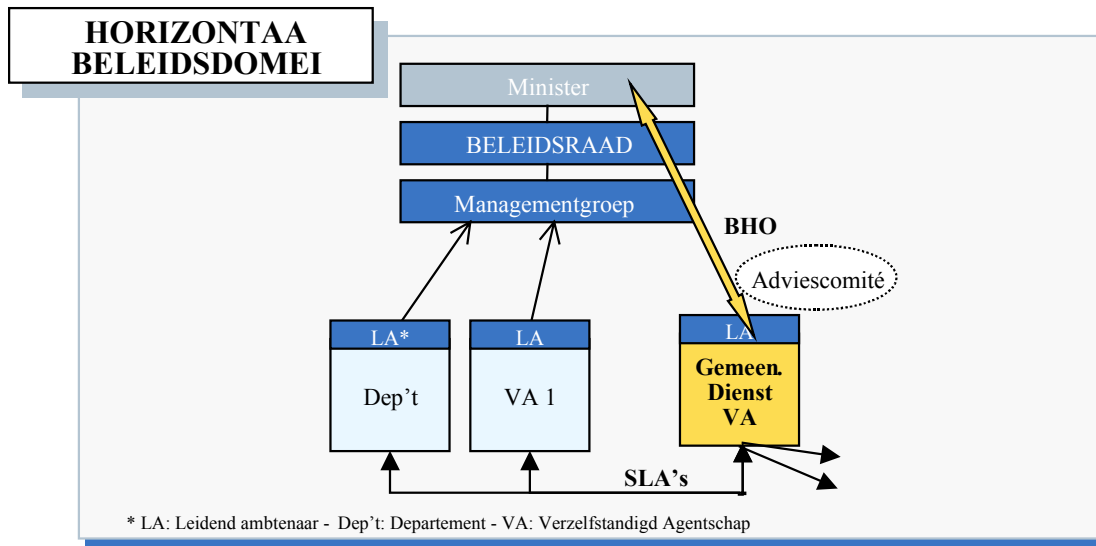
De interne controle te behartigen;

De dienstverleningscontracten op te volgen;...

Hiertoe dienen op het niveau van het beleidsdomein een aantal *stafleden* met voldoende expertise ter ondersteuning van de managementgroep te worden voorzien. Het aantal stafleden dat wordt aangesteld hangt uiteraard af van de schaal van het beleidsdomein.

2. Gemeenschappelijk dienstencentrum

Een gemeenschappelijke dienst wordt door een horizontaal beleidsdomein georganiseerd voor de 13 beleidsdomeinen. Het organisatiemodel wordt geschetst in de onderstaande figuur.



Figuur 2. Organisatiemodel voor gemeenschappelijke diensten

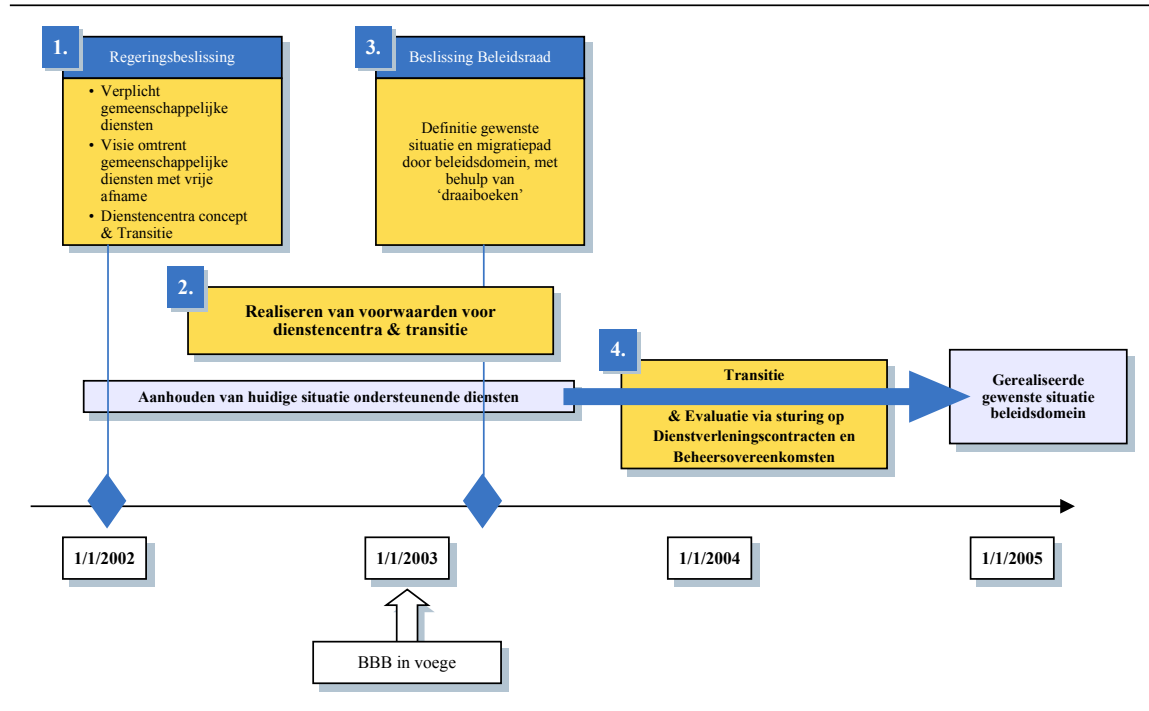
Een gemeenschappelijk dienstencentrum

- 1) Is een horizontaal agentschap dat wordt aangestuurd en geëvalueerd door middel van een *beheersovereenkomst* met de functioneel bevoegde horizontale minister;
- 2) Verleent managementondersteunende diensten op basis van *SLA's* met de (verschillende) entiteit(en) binnen het beleidsdomein en/of (een) ander(e) beleidsdomein(en);
- 3) Kán een *adviescomité* oprichten dat is samengesteld uit een vertegenwoordiging van de vraagzijde, om voldoende voeling met en inbreng van klanten te garanderen, en de onafhankelijkheid van het beleid te garanderen;
- 4) Focust zich op het verlenen van diensten, en concentreert *beleidsaangelegenheden* hierbij maximaal in het *departement*¹¹.

¹¹ Bepaalde dienstverlenende expertisecellen kunnen zich, omwille van hun beperkte schaal, eveneens in het departement bevinden en via *SLA's* diensten verlenen op vraag van een entiteit (vb. expertisecel rond PPS, reguleringsmanagement).

III.6. Geleidelijke transitie van de huidige naar de gewenste situatie inzake managementondersteunende diensten op gemeenschappelijk en MOD-niveau

De opeenvolgende fasen in de uitwerking en transitie van de huidige naar de gewenste organisatie inzake ondersteunende diensten wordt weergegeven in de onderstaande figuur. Ze wordt verder beschreven in de volgende paragrafen.



Figuur 3. Timing van de opeenvolgende fasen in het transitiepad

De eerste stap krijgt gestalte door middel van deze nota, die de **regeringsbeslissingen** omtrent het organisatiemodel, de verplicht gemeenschappelijke diensten en de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname duidt (*punt 1*).

Gezien de beleidsraad / de managementgroep, verantwoordelijk voor het uittekenen van de organisatie van de managementondersteunende diensten binnen het beleidsdomein, slechts vanaf begin 2003 operationeel is, blijft de huidige werking van de ondersteunende diensten in voege tot medio 2003 om de beleidsdomeinen de tijd te gunnen om de gewenste situatie uit te tekenen en de continuïteit van dienstverlening te waarborgen.

Om dit mogelijk te maken, wordt in **2002** reeds een aanvang gemaakt met het **ontwikkelen van de concepten** die een effectieve transitie naar de gewenste situatie mogelijk moeten maken (*punt 2*). Hiervoor worden door de stuurgroep Beter Bestuurlijk Beleid initiatieven ondernomen en de nodige werkgroepen op Vlaams niveau aangeduid.

Hun opdracht luidt:

- 1) Het voorbereiden om de *bestaande ondersteunende diensten als dienstencentrum*' te laten functioneren:
 - Werken met SLA's tussen vraagzijde en dienstencentrum;
 - Beslissing omtrent dienstenafname (-invulling) bij de klant;
 - Maximaal scheiden van dienstverlening en beleidstaken;
- 2) Het ontwikkelen en implementeren van het concept van *dienstverleningscontracten* voor de dienstencentra, die effectieve druk op performantie en budgetten mogelijk maakt en op die manier de ondersteunende diensten naar een meer performant niveau stuwt. Hiervoor worden de nodige benchmarks en streefwaarden bepaald;
- 3) Het *transparant maken van kosten om ze zoveel mogelijk te kunnen aanrekenen vanaf medio 2003*. Dit vereist een verbetering van de analytische boekhouding en de implementatie van een management boekhouding. Om verdere sturing op performantie mogelijk te maken, moeten bovendien interne kosten en andere indicatoren, ken- en stuurgetallen kunnen worden vergeleken over de tijd, tussen dienstencentra en waar mogelijk, met externe benchmarks. De gewenste getallen en de processen die tot het genereren van de benchmarks moeten leiden, dienen dus zo snel mogelijk te worden bepaald, transparant gemaakt en opgevolgd.

Deze voorwaarden moeten vanaf het begin van de transitieperiode (medio 2003) gerealiseerd en operationeel zijn om bestaande rigiditeiten in de organisatie te kunnen overwinnen.

In het **begin van 2003** tekent elke **beleidsraad**¹² **de gewenste toekomstige situatie** uit voor de managementondersteunende diensten binnen haar bevoegdheid, waarnaar zal moeten worden geëvolueerd door reorganisatie of door sturing op dienstverleningscontracten en beheersovereenkomsten (*punt 3*). Op dat moment kan de managementgroep op basis van de aangereikte kader invulling geven aan de managementondersteunende diensten door

- 1) De ondersteunende diensten door middel van een beslissingsboom (vertrekkende vanuit het principe van subsidiariteit) te positioneren op het meest geschikte niveau binnen de organisatie;
- 2) Organisatorische invulling te geven aan de gemeenschappelijke diensten en de MOD's door middel van een stappenplan;
- 3) De hoofdlijnen van het migratiepad voor het beleidsdomein in kaart te brengen.

Het organisatorisch voorstel voor het beleidsdomein, inclusief implicaties inzake financiële en personele middelen, worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep Beter Bestuurlijk Beleid.

¹² De beleidsraad bepaalt de grote krachtlijnen. De verdere uitwerking behoort tot de taakstelling van de managementgroep.

Medio 2003 wordt de **transitieperiode** aangevat (*punt 4*). Hierbij wordt geleidelijk geëvolueerd naar effectievere, kwaliteitsvollere en efficiëntere structuren. Dit kan worden gerealiseerd door

- 1) Continue monitoring en evaluatie van de performantie(verbeteringen) van de dienstencentra;
- 2) Geleidelijke samensmelting of opsplitsing van dienstencentra;
- 3) Eliminatie van niet-gewenste diensten;
- 4) Aanpassingen van SLA's, druk op kwaliteit en budgetten.

Om de transitie effectief te realiseren, moeten er binnen de organisatie zowel op beleidsdomein- als op overkoepelend niveau voldoende trekkers aanwezig zijn, die de voortgang van transitie opvolgen en stimuleren.

Er wordt naar gestreefd om de **gewenste situatie** voor elk beleidsdomein te bereiken in **2005**.

Er dient te worden opgemerkt dat deze **transitieperiode een bepaalde kost** vergt in de initiële periode (van 2003 tot 2005). Deze kost kan worden gesitueerd op twee vlakken:

- 1) Een mogelijke tijdelijke *meerkost door tijdelijke duplicaties* van diensten, zoals bijvoorbeeld bij het opstarten van een MOD op het niveau van een beleidsdomein, terwijl alle decentrale cellen blijven functioneren om continuïteit van dienstverlening te verzekeren;
- 2) Een *opportuïteitskost*, verbonden aan het niet onmiddellijk behalen van een aantal voor de hand liggende efficiëntievoordelen op domeinen die niet kritisch zijn voor de operaties van een beleidsdomein.

Om zicht te krijgen op deze kosten op macroniveau zullen van de verschillende entiteiten gegevens continu moeten opgevraagd en geanalyseerd worden.

Bijlage C: Excel werkblad voor het alloceren van de ondersteunende taken op de verschillende niveaus

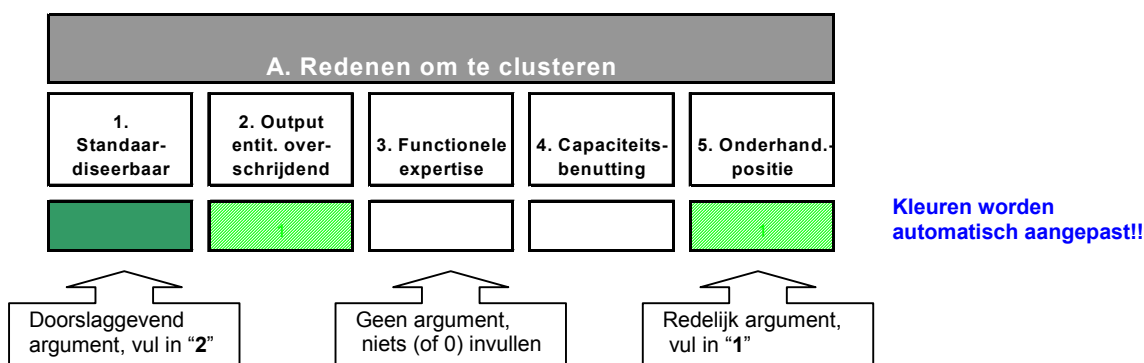
De bijgevoegde Excel sjabloon bestaat uit 12 werkbladen: twee per dienstenpakket (2 voor financiën en begroting, 2 voor personeels- en organisatieontwikkeling, enz.), waarvan telkens het eerste werkblad elektronisch dient ingevuld te worden en het tweede werkblad automatisch een synthese weergeeft van de gemaakte keuzes.

In het in te vullen werkblad worden voor de verschillende ondersteunende taken een aantal stappen doorlopen. Voor elke taak worden keuzes gemaakt door in de respectievelijke cel “1” in te vullen voor een steekhoudend argument en “2” voor een doorslaggevend argument.

Bij het vertrekpunt worden alle diensten op entiteitniveau beschouwd.

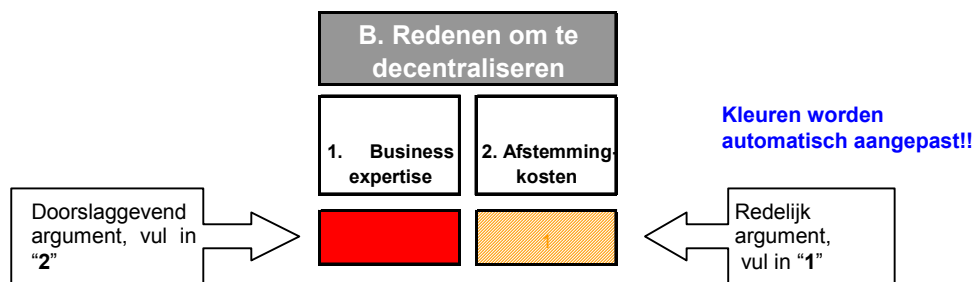
STAP 1: Bepaal of er redenen zijn om de taken op niveau van beleidsdomein te clusteren (waardoor een hogere kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit of zuinigheid bekomen wordt):

- **STANDAARDISATIE:** Een taak kan soms zo gestandaardiseerd worden dat het een louter transactionele taak wordt. Het verwerken van grote volumes van een transactionele taak leidt normaliter tot een verlaging van de kost voor de verwerking per transactie.
- **ENTITEITSOVERSCHRIJDENDE OUTPUT:** De output van een dienst kan soms entiteitoverschrijdend worden gebruikt. Bijvoorbeeld een opleidingspakket over PLOEG kan door vele entiteiten gebruikt worden en de ontwikkeling hiervan kan dus best op een gemeenschappelijke manier gebeuren.
- **SCHAARSE FUNCTIONELE EXPERTISE:** Soms is voor het realiseren van een taak schaarse functionele expertise nodig die best op een entiteitoverschrijdend niveau kan worden ingezet omdat het groeperen van de expertise leidt tot een competentier centrum waarin bovendien de schaarse competenties ook vaak meer arbeidstevredenheid hebben van hun werk.
- **BETERE CAPACITEITSBENUTTING:** Entiteitoverschrijdende taken kunnen tot een betere benutting van de capaciteit van de benodigde middelen en/of infrastructuur leiden.
- **VERSTERKTE ONDERHANDELINGSPOSITIE:** Het entiteitoverschrijdend organiseren van een taak kan toelaten om lagere kosten of hogere kwaliteit te verkrijgen door een versterkte onderhandelingspositie.



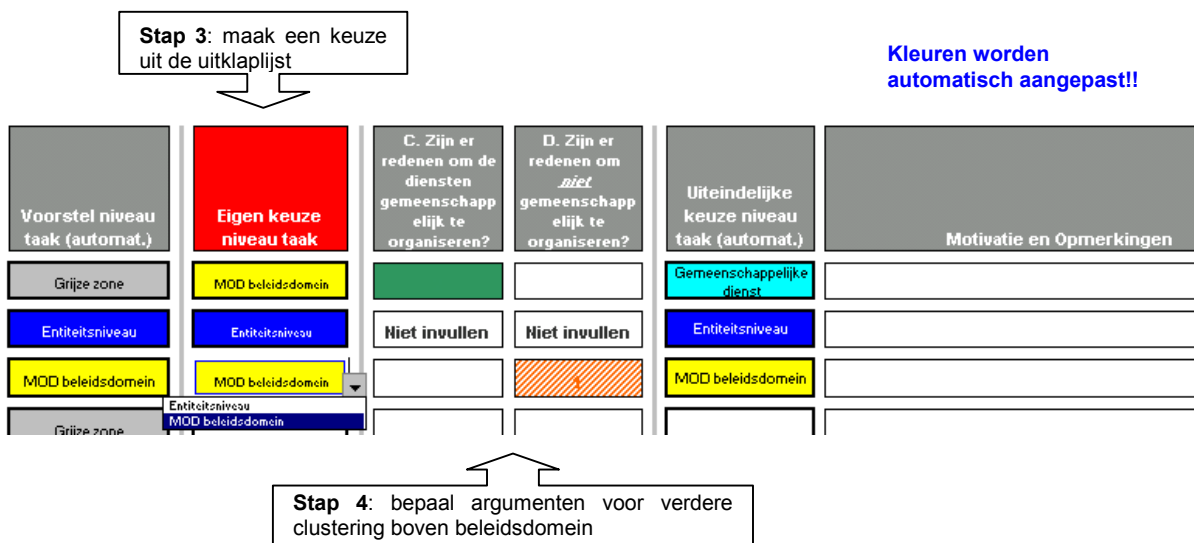
STAP 2: Bepaal of er redenen zijn om taken op entiteitniveau te organiseren op basis van argumenten inzake terreinkennis en/of afstemmingskosten:

- **TERREINKENNIS:** De vraag dient gesteld te worden of de gegroepede taak beheersbaar blijft. Voor het uitvoeren van de taak heeft men immers een duidelijke nood aan een goede kennis van de kernactiviteiten en/of de organisatiecultuur van de entiteit. *Bvb. vertalen van de behoefte van het terrein op vlak van informatisering*
- **AFSTEMMINGSKOSTEN:** Door het groeperen van een taak stijgen de kosten om tot een communicatie te komen tussen de gegroepede dienst en de entiteit op een disproportionele manier. Dit kan het geval zijn bij niet-recurrente, moeilijk standaardiseerbare taken. *Bvb. Ie lijns helpdesk voor specifieke applicaties of infrastructuur*



STAP 3: Op basis van stappen 1 en 2 wordt een automatische keuze gegenereerd voor de allocatie van de ondersteunende taak. Deze keuze dient in de kolom daarnaast bevestigd (of eventueel gewijzigd) te worden. Indien uit stappen 1 en 2 geen duidelijke conclusie naar voor komt wordt de beslissing in de “grijze zone” geplaatst, ook dan moet een beslissing gemaakt worden voor de allocatie van de ondersteunende taak.

STAP 4: Na de keuze “MOD beleidsdomein” dient verder te worden bepaald of er ook nog redenen zijn om de ondersteunende taken verder te groeperen op gemeenschappelijk niveau (of van een MOD binnen een ander beleidsdomein af te nemen); of er daarentegen argumenten zijn om dit niet te doen. Eventuele uitleg bij de gemaakte keuzes kan gegeven worden in de laatste kolom.



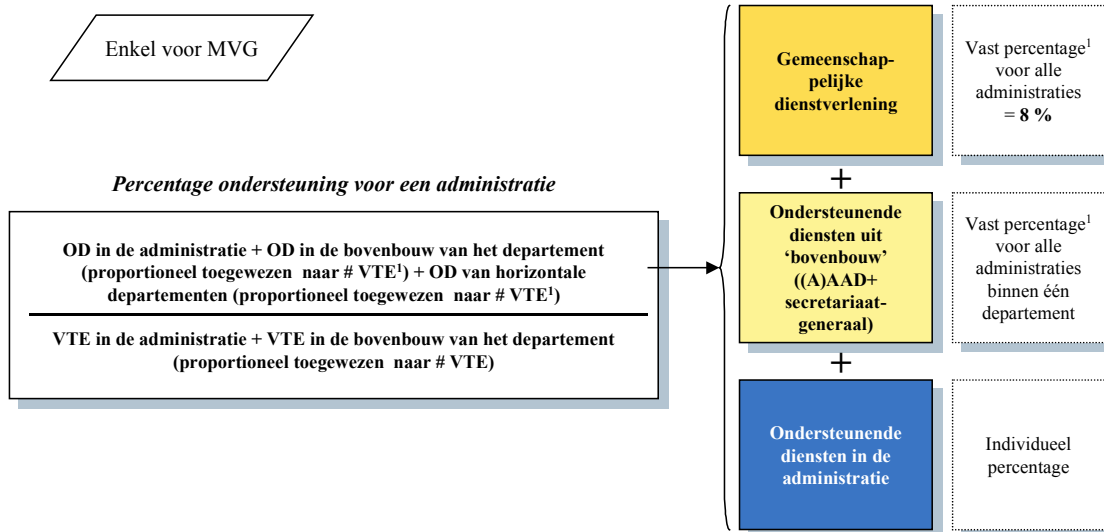
Bijlage D: Resultaten inventaris management ondersteunende dienstverlening van de entiteiten die onder het beleidsdomein vallen en resultaten van de analyse¹³

Er werd een inventarisatie uitgevoerd van de management ondersteunende dienstverlening die aanwezig is binnen de Vlaamse overheid, inclusief VOI's en VWI's

- Voor deze inventarisatie werden alle departementen van de Vlaamse overheid bevroegd. De verkregen gegevens van LIN en WVC waren echter niet volledig, daarom werden hiervoor bij de verwerking een aantal hypothesen genomen:
 - voor de administratie “gezin en maatschappelijk welzijn” werd een schatting gemaakt op basis van het gemiddelde van de administraties “cultuur” en “gezondheidszorg”
 - voor het departement LIN werd door de AAAD een inschatting gemaakt van de management ondersteunende dienstverlening in de andere administraties
- Naast de departementen werden ook de resultaten van 22 VOI's en 2 VWI's verwerkt in deze studie:
 - VOI's: Export Vlaanderen, IWT, VLM, DIGO, VIZO, Gemeenschapsonderwijs, Kind en Gezin, VFSIPH, Bloso, Gom Antwerpen, Gom Limburg, Gom Vlaams-Brabant, Gom Oost-Vlaanderen, Gom West-Vlaanderen, VDAB, Toerisme Vlaanderen, OVAM, VMM, VMW, Dienst voor de Scheepvaart, Zeekanaal en Watergebonden Grondbeheer Vlaanderen, VHM
 - VWI's: IN en IBW

¹³ Op basis van de beschikbare gegevens met eventuele assumpties zoals vermeld in de tekst

Voor het MVG werden de gemeenschappelijke diensten en de management ondersteunende dienstverlening uit de AAD's toegewezen aan de administraties



¹ Toewijzing op basis van aantal VTE's, aangezien vanuit horizontale departementen & AADs momenteel geen allocatie naar verschillende klanten kan worden gemaakt

Binnen het MVG, inclusief de meest relevante VOI's is 16.7% van de VTE's actief in management ondersteunende dienstverlening**

		Totaal	
		Absoluut	% van totaal VTE *
Totaal VTE		22587	
Aantal VTE in Ondersteunende diensten	Financiën en begroting	600	2.7%
	Personeels- en organisatieontwikkeling	707	3.1%
	ICT	423	1.9%
	Facility management	1580	7.0%
	Communicatie	300	1.3%
	Juridische zaken	160	0.7%
Totaal		3770	16.7%

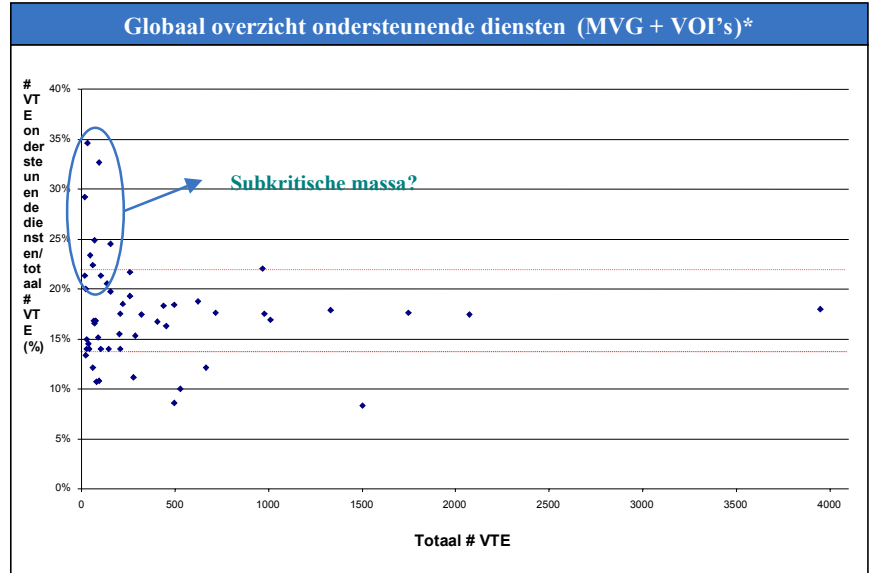
* Gewogen gemiddelden

** Waarbij voor de administratie "gezin en maatschappelijk welzijn" een schatting werd gemaakt op basis van het gemiddelde van de administraties "cultuur" en "gezondheidszorg"; voor het departement LIN door de AAAD een inschatting werd gemaakt van de OD in de andere administraties

70 % van de entiteiten hebben tussen 14 % en 22 % VTE in management ondersteunende dienstverlening, de meeste entiteiten > 500 VTE hebben minder dan 20 %

Commentaar

- In totaal werden 53 entiteiten geanalyseerd
- 70% van deze entiteiten heeft tussen de 14 en de 22% VTE in ondersteunende diensten
- Bij grotere entiteiten zijn schaalvoordelen duidelijk merkbaar:
 - Entiteiten < 500 VTE: gemiddeld 18% VTE in OD (standaardafwijking = 5.6 %)
 - Entiteiten > 500 VTE: gemiddeld 16.2 % VTE in OD (standaardafwijking = 3.9 %)

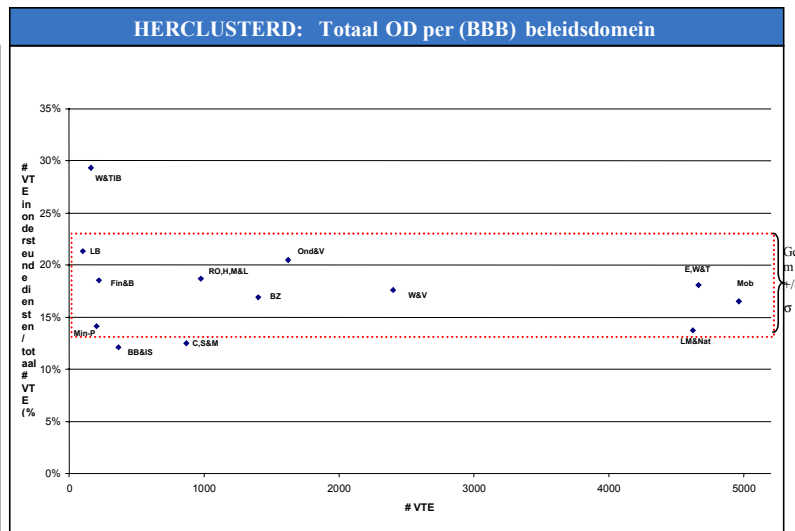


*Inclusief de versleutelde AAD's en horizontale dienstverlening voor hetMVG

Bij herclustering van OD naar de nieuwe BBB structuur, ligt enkel W&TIB boven het gemiddelde plus de standaardafwijking

Commentaar

- (Numeriek) gemiddelde: 18.0%
- Standaardafwijking: 4.6 %
- Het beleidsdomein W&TIB heeft een hoge waarde (29.3%) die verklaard kan worden door het samenkomen van een kleine administratie en een kleine VOI, beide met een relatief hoge bezetting voor OD door subkritische grootte
- De beleidsdomeinen C,S&M en BB&IS krijgen lage waarden door hun respectievelijke VOI's (Blosa en Export Vlaanderen)



Goede praktijken publieke sector

13,5 -18 %

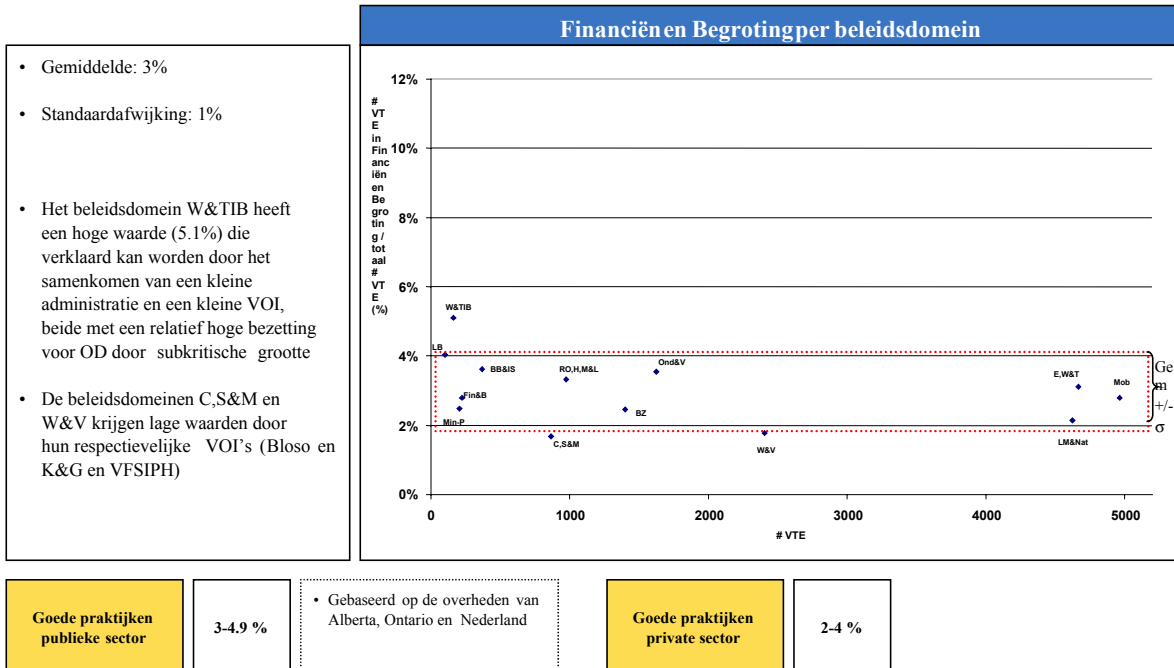
• Gebaseerd op de overheden van Alberta, Ontario en Nederland

Goede praktijken private sector

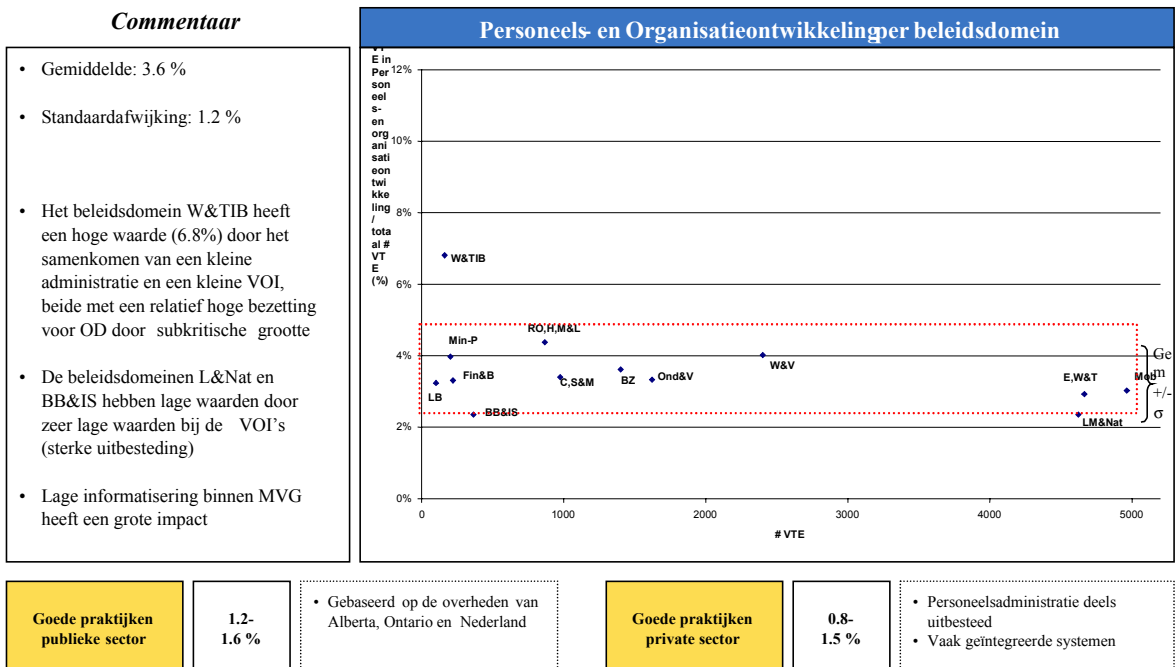
10-14 %

• Hierbij moet rekening worden gehouden met uitbesteding

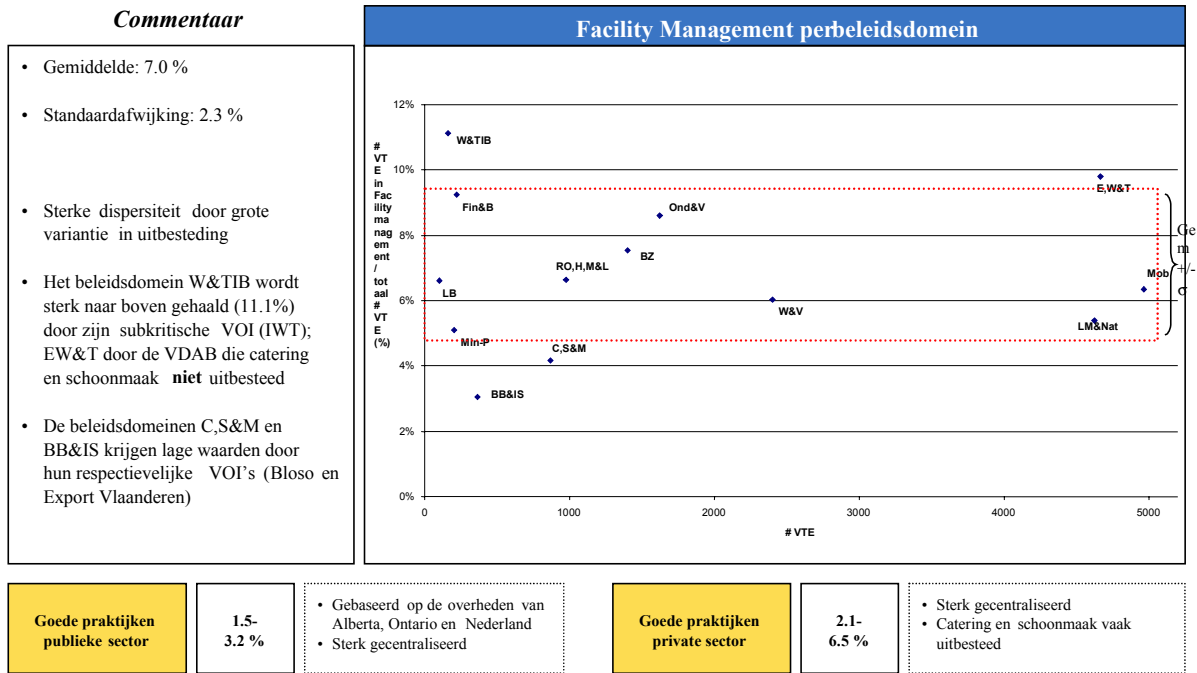
Gemiddeld is 3 % van de VTE's werkzaam in Financiën en Begroting, enkel W&TIB ligt boven het gemiddelde + standaardafwijking



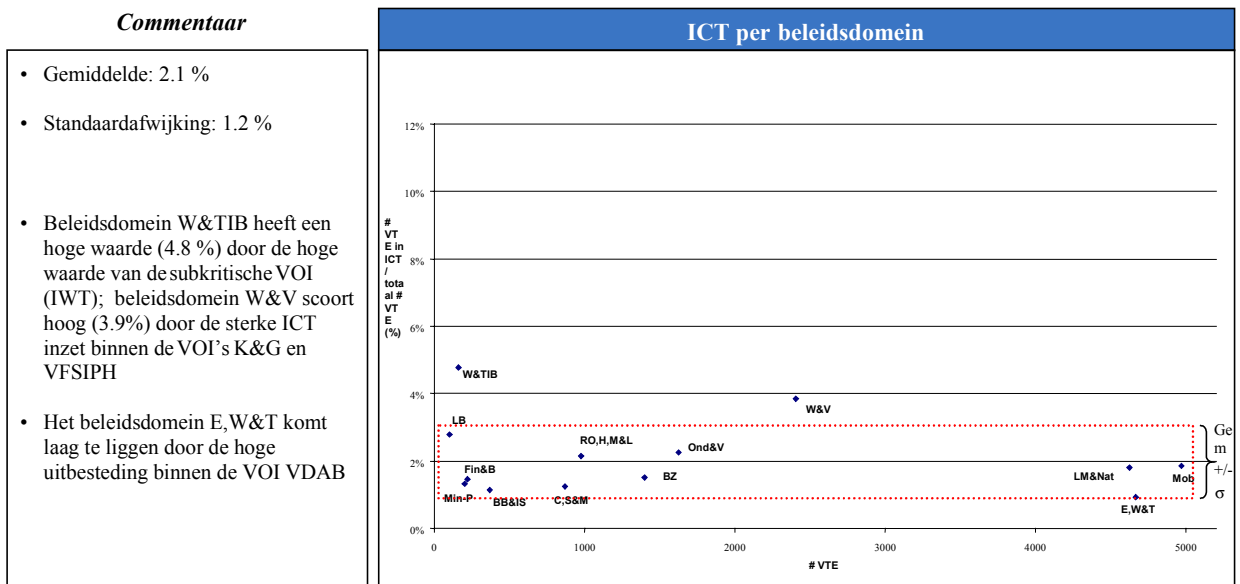
Gemiddeld is 3.6 % van de VTE's werkzaam in Personeels- en Organisatie-ontwikkeling, enkel W&TIB ligt boven het gemiddelde + standaardafwijking



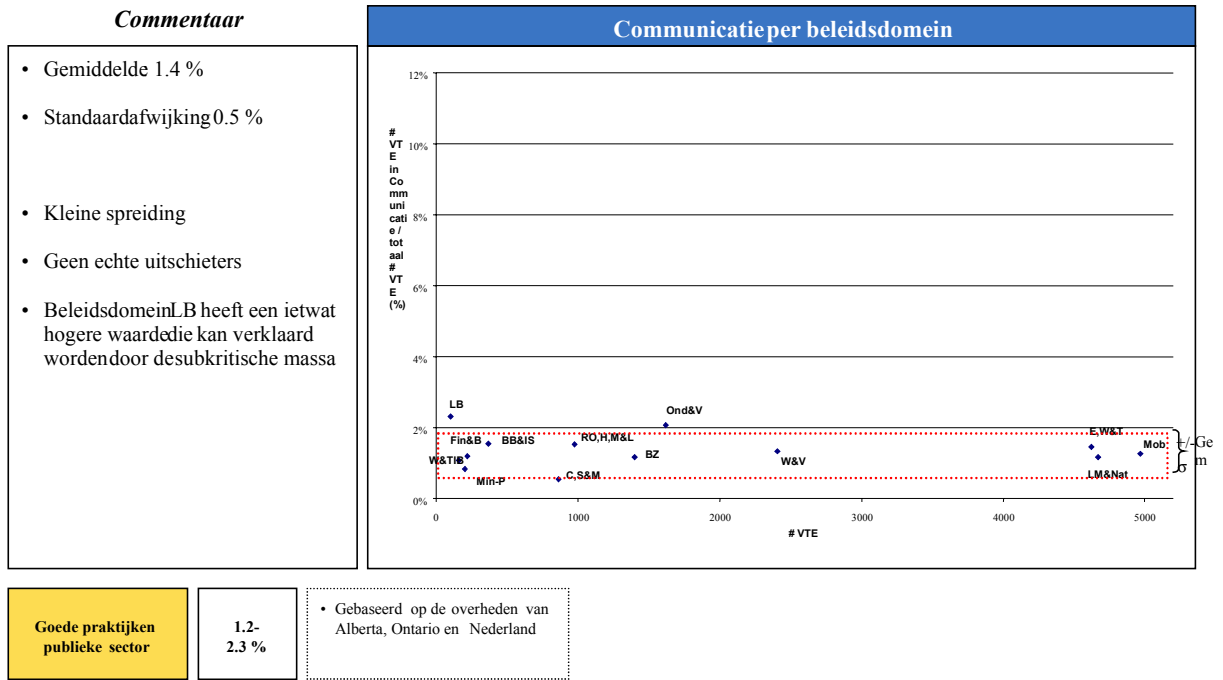
Gemiddeld is 7 % van de VTE's werkzaam in Facility Management, enkel W&TIB en E,W&T liggen boven het gemiddelde plus de standaardafwijking



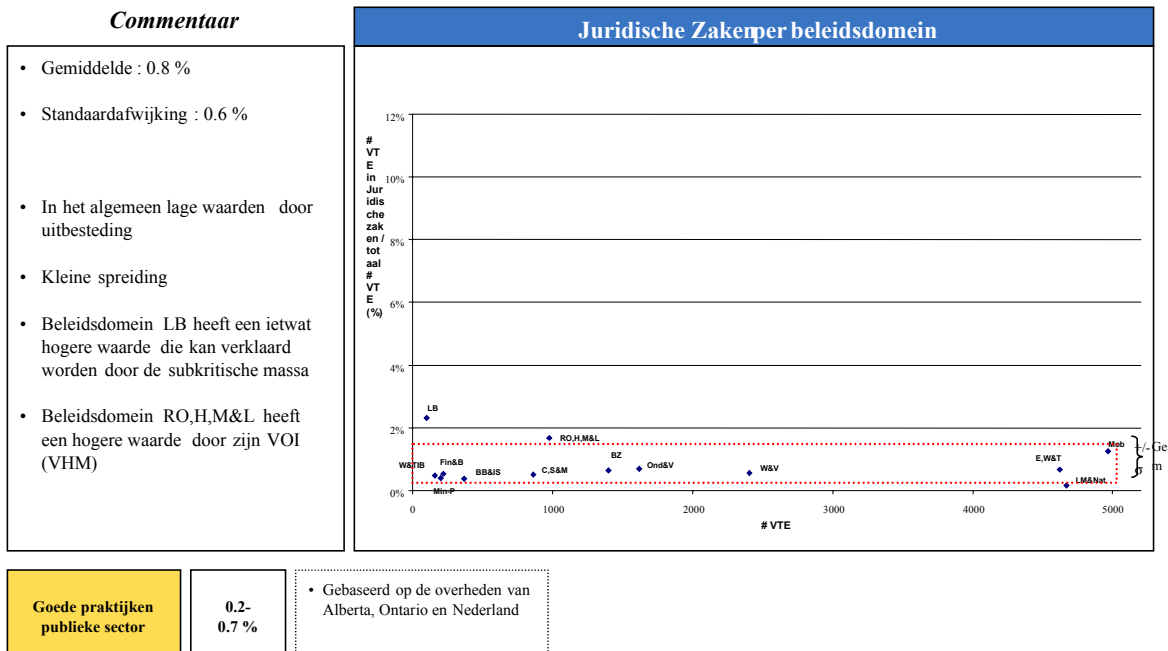
Gemiddeld is 2.1% van de VTE's werkzaam in ICT, enkel W&TIB en W&V liggen boven het gemiddelde plus de standaardafwijking



Gemiddeld is 1.4 % van de VTE's werkzaam in Communicatie, enkel LB en Ond&V liggen boven het gemiddelde plus de standaardafwijking



Gemiddeld is 0.8 % van de VTE's werkzaam in Juridische Zaken, enkel LB en RO,H,M&L liggen boven het gemiddelde plus de standaardafwijking



Bijlage E: Hulpmiddelen voor projectplanning (ter ondersteuning van uittekening migratiepad)

A) (Sub)projectsjabloon

Projecttitel: Projectverantwoordelijke:
--

Objectieven - ...

Acties - ...	Mijlpaal - ...	Verantwoordelijke - ...
------------------------	--------------------------	-----------------------------------

Kritische succesfactoren - ...
--

B) Tijdsdiagram

Subprojecten	Verantw.	Q2 02	Q3	Q4	Q1 03	Q2	Q3	Q4	Q3	
Subproject 1									
Subproject 2									
Subproject 3									
...										
Mijlpalen										

Bijlage F: Sjablonen die op te leveren zijn als synthesesdocument aan de stuurgroep BBB

Voor de rapportering aan de stuurgroep BBB moeten zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten in acht worden genomen. Voor deze rapportering kan het best gebruik gemaakt worden van de hierna weergegeven sjablonen. Deze sjablonen bestaan uit vijf delen: eerst wordt nagegaan hoe de management ondersteunende dienstverlening er op algemeen vlak gaat uitzien, daarna wordt verder ingegaan op een aantal deelaspecten.

De (coördinatie van de) invulling van deze sjablonen gebeurt door de veranderingsmanagers.

Deel 1: Visie en beoogde verbeteringen (kwaliteit, kost) van de nieuwe organisatie tegen 2005

Voor een beter begrip van de genomen beslissingen en de uiteindelijke gewenste invulling van de management ondersteunende dienstverlening wordt hier gevraagd een kernachtige beschrijving te geven van de uitgangspunten en de beoogde resultaten bij het invullen van de nieuwe organisatie.

Deel 2: Overzicht van de toekomstige organisatie

Dit deel peilt naar de globale organisationele invulling. Drie zaken worden hier opgenomen: **1) een organigram van de huidige situatie** voor management ondersteunende dienstverlening; **2) een organigram van de toekomstige situatie** voor management ondersteunende dienstverlening en **3) een overzicht van de allocatieniveaus** van de verschillende ondersteunende taken in de toekomstige situatie met duiding van de verschillen met de huidige situatie. Voor ieder van deze wijzigingen wordt gevraagd een gedetailleerde beschrijving te geven van de reden voor de verandering, een kwalitatieve beschrijving van de mogelijke (en verwachte) impact (kwantitatief waar mogelijk), en de voorziene timing van de verandering (m.a.w. tegen wanneer zal de verandering doorgevoerd zijn).

Deel 3: Kort overzicht van huidige VTE aantallen en budgetten per dienstengroep en duiding van budgettaire wijzigingen

In het derde deel wordt dieper ingegaan op de kwantitatieve aspecten van de toekomstige organisatie. Per dienstengroep (financiën en begroting, personeels- en organisatieontwikkeling, ICT, facility management, communicatie, juridische zaken) worden hier de huidige VTE aantallen en budgetten opgenomen en wordt aangetoond wat de verwachte wijzigingen zijn in de toekomstige situatie.

Deel 4: Specifieke duiding van wijzigingen (+ en -) in afname van diensten uit de gemeenschappelijke dienstverlening

In deze stap wordt specifiek gekeken naar de verwachte impact op afname van gemeenschappelijke diensten.

Deel 5: Argumentatie van nieuwe ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname

Indien er bovendien wijzigingen in afname van gemeenschappelijke diensten (deel 4) zijn die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke diensten moet voor deze diensten een extra kosten-baten analyse worden opgenomen om deze keuze te verantwoorden.

Deel 1: Visie en beoogde verbeteringen (kwaliteit, kost) van de nieuwe organisatie tegen 2005

Visie en missie van de (nieuwe) organisatie van ondersteunende diensten voor het beleidsdomein

...

Beoogde kwalitatieve verbeteringen ten opzichte van de huidige werkwijze

- ...

Beoogde kostenvoordelen ten opzichte van de huidige werkwijze

- ...

Deel 2: Overzicht van de toekomstige organisatie

1) Organigram huidige organisatie management ondersteunende dienstverlening in het beleidsdomein

(Het organigram kan hier worden opgenomen of als afzonderlijk document worden meegegeven).

2) Organigram toekomstige organisatie management ondersteunende dienstverlening in het beleidsdomein

(Het organigram kan hier worden opgenomen of als afzonderlijk document worden meegegeven).

3) Overzicht van de allocatieniveaus van de verschillende ondersteunende taken in de toekomstige situatie

	Ondersteunende dienst	Leverancier van diensten			Indien wijziging		
		Huidig	Toekomstig	Beschrijving nieuwe aanpak	Reden	Impact (kwaliteit, kosten, # VTE)	Timing
Voorbeeld ter illustratie =	Verzekeringen	Entiteitniveau	MOD beleidsdomein	Verzekeringen eigen entiteit worden samengenomen met die van entiteit X en op beleidsdomein niveau behandeld	Onvoldoende kritische massa in eigen entiteit en grote gelijkneris met entiteit X	- Verstevkte onderhandelingspositie - 1 VTE komt vrij voor andere taken	01/01/2005
Financiën en begroting							
Personeels- en organisatie-ontwikkeling							
ICT							
Facility management							
Communicatie							
Juridische zaken							

Deel 3: Kort overzicht van huidige VTE aantallen en budgetten per dienstengroep en duiding van budgettaire wijzigingen

1) VTE aantallen voor ondersteunende taken op beleidsdomeinniveau (MOD*)

Ondersteunende taken niveau beleidsdomein	Huidig aantal VTE's ingezet voor ondersteunende taken			Verwacht aantal VTE's in nieuwe organisatie (2005) voor ondersteunende taken			Reden voor verwachte wijziging
	A	B	C / D	A	B	C / D	
Financiën en begroting							
Personeels- en organisatieontwikkeling							
ICT							
Facility management							
Communicatie							
Juridische zaken							
Som							
Totaal							

*In de huidige situatie is van MOD's nog geen sprake, de ondersteunende taken die hier bedoeld worden zijn meestal gesitueerd in de (A)AAD

2) VTE aantallen ondersteunende taken per entiteit (MOD + in de lijn (personen die meer dan 50% van hun tijd in ondersteunende taken spenderen)) - apart in te vullen door elke entiteit)

Ondersteunende taken niveau entiteit	Huidig aantal VTE's ingezet voor ondersteunende taken			Verwacht aantal VTE's in nieuwe organisatie (2005) voor ondersteunende taken			Reden voor verwachte wijziging
	A	B	C / D	A	B	C / D	
Financiën en begroting							
Personeels- en organisatieontwikkeling							
ICT							
Facility management							
Communicatie							
Juridische zaken							
Som							
Totaal							

3) Budgetten voor ondersteunende taken op beleidsdomeinniveau (MOD)

Ondersteunende taken niveau beleidsdomein	Huidig budget voor ondersteunende taken			Verwacht budget in nieuwe organisatie (2005) voor ondersteunende taken			Reden voor verwachte wijziging
	1	2	3	1	2	3	
Financiën en begroting							
Personeels- en organisatieontwikkeling							
ICT							
Facility management							
Communicatie							
Juridische zaken							
Som							
Totaal							

1: Budget voor de personeelsinzet van de management ondersteunende dienstverlening (in Euro) (wedderferencrediet)

2: Geresponsibiliseerde werkmiddelen management ondersteunende dienstverlening (in Euro). Dit zijn werkmiddelen waarover de entiteit zelf beslissingsbevoegdheid heeft

3: Budget voor uitbesteding / outsourcing management ondersteunende dienstverlening (in Euro), aan derden buiten de Vlaamse overheidsorganisatie

4) Budgetten ondersteunende taken per entiteit (MOD + in de lijn)

Ondersteunende taken niveau entiteit	Huidig budget voor ondersteunende taken			Verwacht budget in nieuwe organisatie (2005) voor ondersteunende taken			Reden voor verwachte wijziging
	1	2	3	1	2	3	
Financiën en begroting							
Personeels- en organisatieontwikkeling							
ICT							
Facility management							
Communicatie							
Juridische zaken							
Som							
Totaal							

1: *Budget voor de personeelsinzet van de management ondersteunende dienstverlening (in Euro) (wedderferkrediet)*

2: *Geresponsibiliseerde werkmiddelen management ondersteunende dienstverlening (in Euro). Dit zijn werkmiddelen waarover de entiteit zelf beslissingsbevoegdheid heeft*

3: *Budget voor uitbesteding / outsourcing management ondersteunende dienstverlening (in Euro), aan derden buiten de Vlaamse overheidsorganisatie*

Deel 5: Argumentatie van nieuwe ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname

Omwille van de duidelijk aantoonbare schaalvoordelen inzake kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid, besliste de regering een aantal diensten gemeenschappelijk aan te bieden maar niet verplicht op te leggen: de aanbevolen gemeenschappelijke diensten met vrije afname. Een volledig overzicht van deze diensten kan gevonden worden in bijlage E.

De beleidsraad bepaalt zelf de organisatorische invulling van de management ondersteunende dienstverlening en is dus vrij te kiezen al dan niet een beroep te doen op de aanbevolen gemeenschappelijke dienstverlening. **Bij (nieuwe) ontwikkelingen die ingaan tegen de aanbevolen gemeenschappelijke aanpak, moet wel verantwoording (kosten-baten) worden afgelegd.**

Deze kosten-baten analyse, per betreffende ondersteunende dienst, bestaat uit een kwalitatief en een kwantitatief luik:

A) Kwalitatief

- Beschrijving van de voorgestelde nieuwe werkwijze
- Verwachte impact op kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit

B) Kwantitatief

- Verwachte impact op de nood aan ingezette middelen (personele en niet personele) op macroniveau: vb. Hoeveel VTE wordt uitgespaard op niveau van de gemeenschappelijke dienstverlening versus hoeveel VTE heb ik extra nodig binnen mijn entiteit
- Kostprijs van de ondersteunende dienst in de gewenste situatie en duiding van het verschil met de kostprijs bij uitvoering door de gemeenschappelijke dienstverlening