



# BIJLAGE

## Bijlage nr. 1

**Management- en operationeel plan van de directeur Financiën, Begroting en Aankoop**



# Management- en Operationeel Plan 2017-2022

Directie Financiën, Begroting en Aankoop

Dhr. Pascal Wiliquet  
Directeur

Vlaamse Gemeenschapscommissie

# Inhoudsopgave

I.	<b>Algemene bepalingen</b> .....	<b>3</b>
	1.1 Identificatie van de mandaathouder.....	3
	1.2 Juridisch kader.....	3
	1.3 Periode.....	3
	1.4 Algemene beschrijving.....	3
	1.5 Algemene functiebeschrijving.....	4
	1.6 Kernopdrachten.....	4
II.	<b>Algemeen beleidskader</b> .....	<b>5</b>
	2.1 Missie en visie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.....	6
	2.2 Missie en visie van de directie Financiën, Begroting en Aankoop.....	6
	2.3 Waarden.....	6
III.	<b>Management- en operationeel plan</b> .....	<b>7</b>
	3.1 Analyse van de huidige positie.....	8
	3.2 SWOT-analyse.....	9
	3.3 Strategische en operationele doelstellingen.....	10
	<b>Strategische doelstelling 1</b> - Vanuit een meerjarig perspectief verder vormgeven en uitvoeren van een helder budgettair beleid, met het oog op het bevorderen van een doelmatige inzet van middelen in functie van de realisatie van de begrotings- en beleidsdoelstellingen.....	11
	<b>Strategische doelstelling 2</b> – Een continue realisatie van een transparant, duurzaam en geïntegreerd financieel beleid, met het oog op een efficiënt en effectief beheer van de ontvangsten, de reserves en de uitgaven en het waarborgen van de rechtmatigheid daarvan.....	14
	<b>Strategische doelstelling 3</b> – Realiseren van een aankoopbeleid gericht op interne ondersteuning en het voeren van een kostenbesparend beleid door middel van de optimalisatie van aankopen, processen en interne controle.....	19
	<b>Strategische doelstelling 4</b> – Het voeren van een kwalitatief personeelsmanagement gericht op interne procesverbeteringen en op de verhoging van de betrokkenheid, de tevredenheid en de motivatie van de medewerkers.....	22
	<b>Strategische doelstelling 5</b> – Door een optimale beschikbaarheid van adequate IT-systemen en het verzekeren van betrouwbare en beveiligde informatie, moderne beheer- en controle-instrumenten aanbieden met het oog op het verbeteren van de doeltreffendheid, efficiëntie en dienstverlening.....	24
IV.	<b>Bijlagen</b> .....	<b>26</b>
V.	<b>Tijdspad</b> .....	<b>29</b>

# Algemene bepalingen

---

## 1.1 Identificatie van de mandaathouder.

Dhr. Pascal Wiliquet werd bij collegebesluit nr. 20162017-0522 van 26-01-2017 aangesteld als directeur van de directie Financiën, Begroting en Aankoop. De ingangsdatum werd vastgesteld op 13 februari 2017.

## 1.2 Juridisch kader.

Het juridisch kader van het managementplan is vastgelegd in collegebesluit nr. 06/42 van 2 februari 2006 houdende wijziging van collegebesluit nr. 94/268 van 20 oktober 1994 en het collegebesluit nr. 20162017-0663 van 30 maart 2017 houdende de organisatie van de administratie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de regeling van de rechtspositie van het personeel, inzonderheid titel 2, hoofdstuk 4, met betrekking tot de mandaatfuncties.

Het personeelsstatuut stelt dat de mandaathouder een management- en operationeel plan opstelt, bevattende minstens een omschrijving van de algemene opdrachten van de mandaathouder en zijn verplichtingen ter zake, de strategische en operationele doelstellingen die moeten worden bereikt, aan de hand van meetbare criteria en de toegekende budgettaire middelen. Het operationeel plan omvat de uitwerking in het raam van een jaarlijks operationeel plan met horizon van drie jaar, van de concrete prestaties voortvloeiend uit de uitvoering van de opdrachten en de strategische en operationele doelstellingen rekening houdende met de budgettaire middelen en de begroting op jaarbasis.

De mandaathouder dient het management- en operationeel plan aan het College voor te leggen binnen de zes maanden na aanstelling. Het College toetst het management- en operationeel plan aan de goedgekeurde beleidsnota's. Het management- en operationeel plan wordt minstens eenmaal per jaar, en in ieder geval na de goedkeuring van de begroting, in onderling overleg tussen de mandaathouder en het College aangepast, op basis van de ontwerpen tot aanpassing die door de mandaathouder worden opgesteld.

## 1.3 Periode.

Dit management- en operationeel plan geldt voor de duur van het mandaat.

## 1.4 Algemene beschrijving.

De directie Financiën, Begroting en Aankoop (FBA) fungeert als ondersteunende directie voor het uitvoeren van een financieel en budgettair beleid, boekhoudkundige opdrachten en een professioneel aankoopbeheer binnen de administratie van de VGC.

De voornaamste taken en bevoegdheden van de directeur Financiën, Begroting en Aankoop worden bepaald in het personeelsstatuut en in het collegebesluit 20112012-0480 van 29 maart 2012.

## 1.5 Algemene functiebeschrijving.

De directeur van de directie Financiën, Begroting en Aankoop stuurt zijn directie aan met als doel een financieel en budgettair beleid en een aankoopbeheer te realiseren waarbij de doelstellingen van de organisatie op een effectieve, efficiënte en kostenbewuste wijze worden bereikt. Hierbij draagt hij de eindverantwoordelijkheid voor het plannen, organiseren, opvolgen, evalueren en rapporteren van alle acties ter zake.

## 1.6 Kernopdrachten.

In het kader van de globale, beleidsondersteunende activiteiten (i.c. beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie):

- Aansturen van het financieel management van de organisatie en instaan voor een correcte implementatie ervan, met het oog op het optimaal gebruik van de beschikbare middelen en om de wettelijkheid en de regelmatigheid van alle financiële verrichtingen te garanderen;
- Verantwoordelijk zijn voor het financiële beheer en de financiële controle;
- Het proces van de opmaak van het jaarlijkse budget en de budgetwijzigingen aansturen en de verschillende directies en entiteiten ondersteunen bij de opmaak ervan;
- Adviseren en analyseren van de financiële strategie op korte en middellange termijn, aansturen en verder uitbouwen van het (financiële) informatiemanagement, om inzicht te verwerven in de financiële processen om deze te optimaliseren, om beslissingsprocessen te ondersteunen en zo de doelstellingen van de organisatie, binnen het vastgestelde budgettaire kader, te behalen;
- Nauw betrokken zijn bij de financiële en budgettaire IT-processen;

Met betrekking tot de interne organisatie van de directie:

- Zorgen voor een maximale interne samenhang door overleg en interne communicatie;
- Plannen, organiseren, coördineren en bijsturen van acties teneinde tijdig de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve output te leveren;
- Ondersteunen van en actief bijdragen tot veranderingsprocessen en cultuurverandering;
- Hanteren van instrumenten van personeelsbeleid en competentie management met het oog op de uitbouw van een positieve groepsdynamiek en het bouwen van sterke en efficiënte teams;
- Aandacht voor interne cohesie binnen de VGC door o.m. contacten met andere (algemene) directies, diensten en entiteiten te onderhouden teneinde samenwerking te bevorderen;
- Het uitbouwen en waarborgen van een optimale, transparante interne dienstverlening.

Met betrekking tot de externe instanties en partners:

- Onderhouden van goede externe contacten en de organisatie vertegenwoordigen, met het oog op het faciliteren van haar werking en/of om haar belangen te behartigen.

## Algemeen beleidskader

---

Het algemeen beleidskader is opgenomen in het bestuursakkoord 2014-2019 van de VGC, 'Goesting in Brussel', het management- en operationeel plan 2013-2018 van de leidend ambtenaar en het Besluit van 3 mei 1991 van de Vlaamse Executieve tot vaststelling van het begrotings- en rekeningstelsel van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Het bestuursakkoord stelt inzake het financieel beleid van de VGC, het volgende:

'Een transparant en gezond financieel beheer'.

Gelet op de budgettaire uitdagingen en vanuit het leidend principe van een begroting in evenwicht, moet het College van de VGC beleidskeuzes maken. Een adequate budgettaire en financiële planning blijft een vereiste. Naar het voorbeeld van de beleids- en beheerscyclus (BBC) in de Vlaamse lokale besturen zal de VGC-begroting verder worden opgemaakt op basis van beleidsdoelstellingen en in een meerjarenperspectief. Eventuele overschotten op de begroting worden ondergebracht in reservefondsen en/of ingezet voor éénmalige, bij voorkeur infrastructurele, uitgaven.

We zetten onze traditie verder in het streven naar heldere budgettaire verantwoordingsdocumenten en gedocumenteerde beleidsrelevante indicatoren als basis voor de politieke besluitvorming. In dat kader wordt tevens onderzocht of de huidige budgettaire instrumenten van de VGC moeten worden aangepast. Zonder in te boeten op de garanties voor de goede werking van de administratie, dient er verder te worden gewerkt aan een stroomlijning en afstemming van alle actoren die betrokken zijn in het financiële controleproces, om te komen tot een minimale planlast en een maximale ondersteuning voor organisaties. Dat geldt eveneens voor de interne controle.

De directie Financiën en Begroting waakt hierover vanuit haar expertise en ondersteunende rol.

Het management- en operationeel plan 2013-2018 van de leidend ambtenaar is opgebouwd rond vijf krachtlijnen. Deze krachtlijnen worden als volgt verwoord:

- Vinger aan de pols: enerzijds betrokkenheid en participatie versterken en anderzijds verder bouwen aan een op expertise gebaseerd beleid;
- Samenwerken aan Brussel: transversaal werken als project in de stad;
- Identiteit en uitstraling: Imago van het VGC-netwerk versterken en het Nederlands als verbindingsstaal in taaldiversiteit uitdragen;
- Kwaliteitsgericht professionaliseren: optimalisering van werkprocessen en van omgang met data en structureel streven naar verbetering;
- Aangenaam en boeiend werken: tevreden werknemers in een efficiënte organisatie.

## **2.1 Missie en visie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.**

De Vlaamse Gemeenschapscommissie vormt de basis en de draaischijf van de Vlaamse gemeenschap in het Brussels hoofdstedelijk gewest, en voor diegenen die bij haar aansluiting zoeken. Vanuit Nederlandstalig perspectief geeft ze aan de grootstad en het gebruik van haar mogelijkheden vorm en inhoud. De Vlaamse Gemeenschapscommissie maakt deze missie waar vanuit haar institutionele positionering en haar bevoegdheden inzake cultuur, onderwijs, welzijn en gezondheid.

Door de ontwikkeling en ondersteuning van een open Nederlandstalig netwerk van diensten en voorzieningen op alle terreinen van haar bevoegdheden, wil de Vlaamse Gemeenschapscommissie de kwaliteit van het leven in de stad in de diverse levensdomeinen verhogen en nieuwe kansen bieden aan mensen.

De Vlaamse Gemeenschapscommissie staat voor een assertieve, open en zelfverzekerde Vlaamse gemeenschap die evident aanwezig is in het Brusselse hoofdstedelijke gewest en die de stad mee uitbouwt. Als overheid stelt ze zich fundamenteel communicatief, grootstedelijk geëngageerd, co-operatief, toekomstgericht, direct, ondersteunend, dienstverlenend en innoverend op.

## **2.2 Missie en visie van de directie Financiën, Begroting en Aankoop.**

De directie Financiën, Begroting en Aankoop wil een betrouwbare, transparante en open (transversale) directie zijn die wordt erkend als partner in de uitvoering van het bestuursakkoord van het College als ook in haar ondersteunende rol, met haar kennis en expertise, in het besluitvormingsproces en de controle van het financieel en aankoopbeheer binnen de administratie van het College. Voor al haar opdrachten zet deze directie zich in om op te treden als erkend deskundige, die door de verschillende (algemene) directies, entiteiten en diensten wordt geraadpleegd en gevolgd.

## **2.3 Waarden.**

De directie Financiën, Begroting en Aankoop staat voor een integere directie waarin elke medewerker in zijn of haar relaties met belanghebbenden blijk geeft van professionalisme en verantwoordelijkheid. Hierdoor moet het vertrouwen in de directie worden gehandhaafd en verbeterd.

Een transparante en open directie veronderstelt van ieder de bereidheid tot dialoog en bespreekbaarheid van thema's waarmee men wordt geconfronteerd tijdens professionele handelingen en besluitvorming.

Uiteraard staan respect en verdraagzaamheid voor de gebruikers van onze diensten en collega's centraal. Deze professionele ingesteldheid wordt nog versterkt door het belang dat wordt gehecht aan gelijkheid en objectiviteit in de externe en interne relaties.

Professionele verantwoordelijkheid betekent ten slotte ook resultaatgericht en doelmatig werken. Elkeen wordt hier intern voor aangespoord en krijgt bijgevolg ook de mogelijkheden om zijn of haar persoonlijke ontwikkelingen daarop af te stemmen.

## Management- en operationeel plan

---

Als overheidsorganisatie dient ook de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden tegen een redelijke kost en een efficiënte inzet van personeel. Het personeel is ons kapitaal. De verwezenlijking van alle doelstellingen moet via hen verlopen. Het aantrekken en het laten groeien van talent binnen onze eigen organisatie is een sleutel in het succes voor de toekomst.

De directie Financiën, Begroting en Aankoop (FBA) vervult een belangrijk deel van de wezenlijke functies van de VGC. Binnen deze directie kan men alvast rekenen op een bijzondere groep mensen, een groep mensen die de gave heeft om een strikt toepassen van de wettelijke regels en de voorgeschreven procedures te combineren met een grote flexibiliteit en klantgerichtheid. Zij slagen er dagelijks in om oplossingen te vinden voor problemen binnen onze organisatie zonder de wettelijke verplichtingen en controle in het gedrang te brengen. Dat is (vaak) geen evidentie.

De doelstellingen en acties opgenomen in dit management- en operationeel plan, moeten een antwoord bieden op de verwachtingen ter zake van het College, zoals deze o.m. worden vertaald in het bestuursakkoord en de beleidsnota's.

De voorbije jaren zijn er belangrijke stappen gezet in de modernisering van de werking, zowel inhoudelijk als technisch, van de administratie van de VGC. Weliswaar dateren, binnen de directie FBA, een aantal van deze vernieuwingen al van enkele jaren geleden en/of werden deze niet volledig uitgevoerd.

Een aantal nieuwe aanpassingen of de verdere uitvoering ervan dringt zich bijgevolg op om een moderne en slagkrachtige administratie en directie te blijven. Tegelijkertijd moet de directie FBA een continue en kwaliteitsvolle dienstverlening blijven waarborgen. Het streven naar een juist evenwicht tussen enerzijds de vooropgestelde vernieuwing en verbetering en anderzijds de continuïteit, is hierbij belangrijk.

Uit blijvende zorg voor de dienstverlening is het de wens van de directie FBA om een professionele en strikte methodiek op het vlak van haar kernactiviteiten te hanteren en te waarborgen. Enerzijds door het ontwikkelen van efficiëntere werkmethodes die meer rekening houden met de (interne en externe) behoeften, anderzijds door een (nieuwe) cultuur op te bouwen die de medewerkers meer ruimte geeft en tegelijkertijd meer beroep doet op hun verantwoordelijkheid.

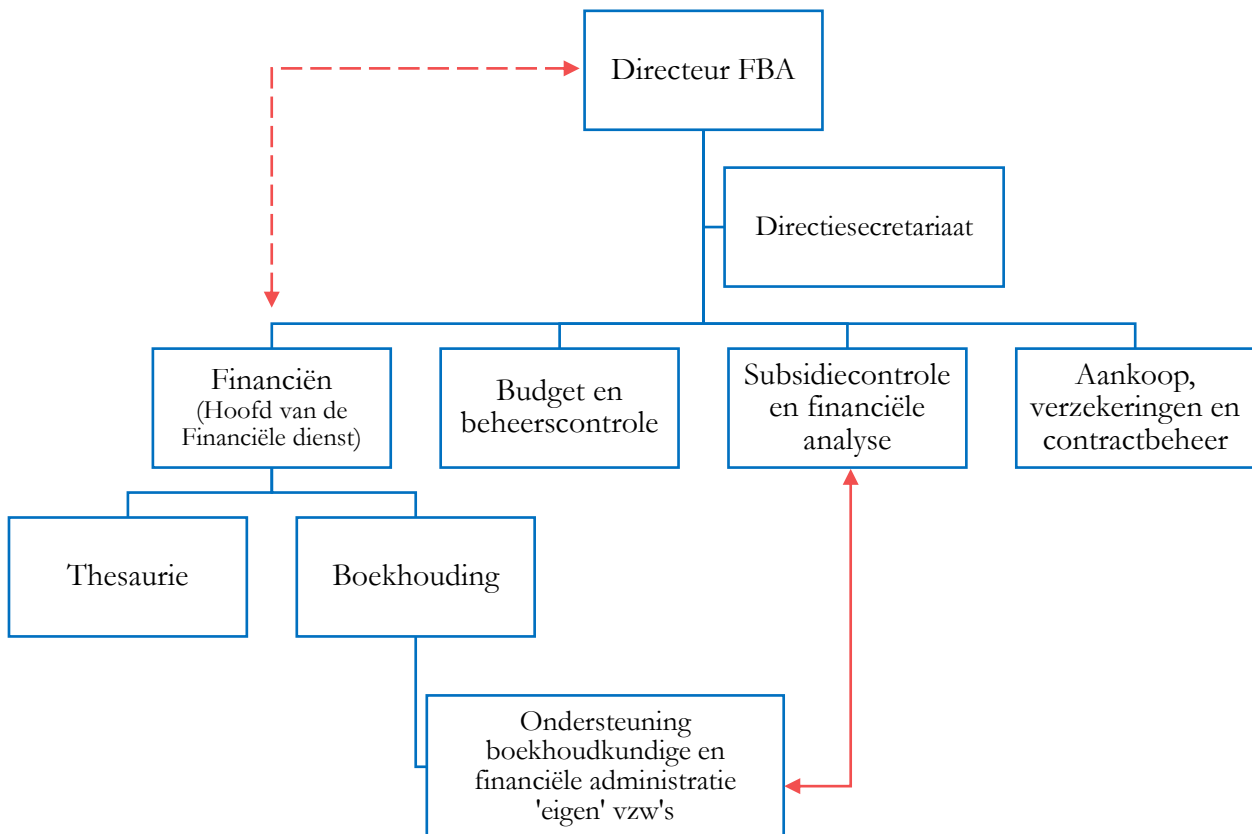
Het slagen in deze opdracht hangt af van het vermogen om de medewerkers die doelstellingen inzake kwaliteit en dienstverlening te doen nastreven, inzonderheid door hen voortdurend te laten verbeteren en te innoveren.

Tot slot, zit de waarde van ieder plan vanzelfsprekend in de uitvoering ervan. Iedereen in de organisatie is hierbij betrokken. Daarom is het belangrijk om ook op ieder moment zichtbaarheid te kunnen geven aan de uitvoering van dit plan, op basis van objectieve informatie en geharmoniseerde beheersinstrumen-



ten. Deze openheid moet bijdragen tot de transparantie, de erkenning en de geloofwaardigheid van de directie Financiën, Begroting en Aankoop.

### 3.1 Analyse van de huidige positie.



De dienst **Financiën**, onder leiding van een hoofd van de financiële dienst, staat in het bijzonder in voor het voeren van de **boekhouding** van de VGC en een organisatiebrede ondersteuning ter zake, alsook voor het uitvoeren van betalingen en het innen van de ontvangsten (**thesaurie**), volgens de procedures die in de regelgeving zijn bepaald. Bij uitbreiding wordt ook ondersteuning geboden, voor de boekhoudkundige en financiële administratie, aan een aantal 'eigen' vzw's (ic. vzw's gemeenschapscentra, vzw Sociaal Fonds en vzw KOSAC). Tot slot voert de dienst Financiën analyses uit en bereidt beleidsvoorstellen voor met betrekking tot de financiën van de VGC en heeft deze uiteraard aandacht voor de interne financiële controleprocessen en het kostenbewust omgaan met de voorziene middelen.

De dienst **Budget en beheerscontrole** staat in voor de opmaak van de begroting en de opvolging van het begrotingsbeleid van de VGC (beheerscontrole), met inbegrip van de (periodieke) rapporteringen (intern en extern).

De dienst **Subsidiecontrole en financiële analyse** focust zich op het nazicht en de aanwending van de toegekende subsidies vanuit de VGC en verricht de financiële analyses (ratio analyse) van de jaarrekenin-

gen en balansen van door de VGC gesubsidieerde organisaties of van bedrijven die met de VGC wensen te contracteren.

De dienst **Aankoop, verzekeringen en contractbeheer** staat o.m. in voor de procedurele opvolging van en ondersteuning bij het aankoopbeheer, het afsluiten van verzekeringen en het opvolgen van schadegevallen alsook voor het beheer van de contracten die de VGC met derden heeft afgesloten.

Samen met het directiesecretariaat en de mandaatfuncties van hoofd van de financiële dienst en de directeur telt de directie Financiën, Begroting en Aankoop 25 plaatsen in het personeelsplan. Hiervan zijn 22,6 plaatsen begroot in 2017 en zijn 19,6 plaatsen, bij het schrijven van dit MOP, ingevuld.

### 3.2 SWOT-analyse.

#### STERKTES

- Deskundigheid en expertise
- Verantwoordelijkheidszin
- Zelfstandig
- Oplossingsgericht
- Motivatie
- Betrokkenheid met domein
- Duidelijke standaardprocedures
- Betrouwbare en vertrouwde (IT)systemen en methodieken

#### ZWAKTES

- Continuïteit
- Kennisdeling
- Verspreid databeheer
- Monitoring
- Procedures
- Strategie
- Structuur
- Interne communicatie
- Afhankelijkheid
- Prestatie-indicatoren (KPI)
- Betrokkenheid met organisatie en beleid
- Cohesie en intercollegialiteit
- Ondersteuning leidinggevende
- Blijftententie
- Perceptie en imago
- Inrichting werkplaatsen (concentratie)

#### KANSEN

- Nieuwe ontwikkelingen en methodieken
- Contextualiseren beleidskeuzes
- Draagvlak vereenvoudiging procedures
- Mogelijkheden binnen personeelsformatie
- Vormingsaanbod
- Coaching ipv hiërarchie
- Personeelstevredenheidsenquête

#### BEDREIGINGEN

- Veroudering (IT-)systemen en methodieken
- Specifieke expertise en profielen
- Parallele (interne) ontwikkelingen
- Budgettaire context
- Personeelsverloop

### **3.3 Strategische en operationele doelstellingen.**

Op basis van het bestuursakkoord, beleidsnota's, de missie en visie van de VGC, alsook vanuit de SWOT-analyse en bepaalde kernwaarden, wordt een aantal strategische doelstellingen gedefinieerd die de directie FBA wil realiseren. Deze strategische doelstellingen krijgen vervolgens een vertaling naar operationele doelstellingen met bijhorende acties.

De vraag of de algemene en nader geoperationaliseerde doelstellingen al dan niet kunnen worden bereikt, is – in tegenstelling tot vele andere beleidsdoelstellingen voor de VGC – beperkt afhankelijk van externe factoren maar vooral afhankelijk van interne factoren. De inspanningen van andere betrokkenen, waaronder de verschillende (algemene) directies, diensten en entiteiten, zijn dan ook cruciaal.

***Strategische doelstelling 1 - Vanuit een meerjarig perspectief verder vormgeven en uitvoeren van een helder budgettair beleid, met het oog op het bevorderen van een doelmatige inzet van middelen in functie van de realisatie van de begrotings- en beleidsdoelstellingen.***

Een van de basiswerkingen van de directie FBA bestaat uit het verzamelen en de analyse van begrotingsvoorstellen. De directie verwerkt de informatie, na overleg met de verschillende (algemene) directies, diensten en entiteiten, tot een voorstel van technische begroting waarin de beleidsmatige discussiepunten worden samengebracht en na beslissing worden geformaliseerd. Dit proces werd de voorbije jaren gestandaardiseerd en gedigitaliseerd.

De directie zet zich ook in om begrotingsmechanismen te omschrijven en om evoluties op een meerjarige basis te ramen.

Daarnaast zorgt de directie FBA voor de opvolging van de uitvoering en de evaluatie van de begrotingen. Bovendien wordt gestreefd om de efficiëntie ter zake van de directie te verhogen door de verdere optimalisering, informatisering en uniformisering van de rapportering.

Uiteraard ondersteunt de directie intern de belanghebbenden via methoden, concepten en instrumenten gericht op een optimaal verloop van de begrotingscyclus en de opvolging van de begrotingsverrichtingen.

Om een verslechtering van het begrotingsresultaat te voorkomen en om budgettaire ruimte te creëren, om het ambitieus bestuursakkoord van de VGC te realiseren, gaat het College uit van de volgende begrotingsregels:

- Een adequate budgettaire en financiële planning blijft een vereiste;
- Vasthouden aan het leidend principe van een begroting in evenwicht;
- Kostenbewust handelen;
- Een verantwoord en adequaat investeringsbeleid;
- Eventuele overschotten op de begroting worden ondergebracht in reservefondsen en/of ingezet voor éénmalige, bij voorkeur infrastructurele, uitgaven.

***Operationele doelstelling 1.1 - Optimaal begrotingsbeleid en transparante informatievoorziening.***

Een belangrijk onderdeel van het financieel beheer is het begrotingsbeleid.

Het begrotingsbeleid richt zich op het bereiken van een houdbaar pad van de financiën en het op termijn (kunnen) aflossen van de schuld. Het doel van het begrotingsbeleid is om minimaal een begrotingsevenwicht te realiseren of, nog beter, tot een begrotingsoverschot te komen.

De directie FBA draagt zorg voor een transparante informatievoorziening over de begrotingsvoorbereiding, de -uitvoering en de -verantwoording. De beslissingen inzake het begrotingsbeleid en de uitvoering ervan worden op een professionele en onderbouwde manier voorbereid en ondersteund. Dit ter facilitering van de budgettaire besluitvorming van het College en om het College en de Raad van de VGC te informeren over de uitkomsten van deze besluitvorming via de begrotingen (ex-ante) en de jaarrekening (ex post).

**Acties:**

- Methodes en processen ontwikkelen of aanpassen om de beslissingen inzake de oriëntaties van het begrotingsbeleid te ondersteunen en de vertaling ervan in officiële documenten te verzorgen;
- Methodes en gestandaardiseerde rapporteringsvormen ontwikkelen of aanpassen voor het opvolgen van de uitvoering van de begroting;

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 1.2 - Doelmatigheid en budgettaire inpasbaarheid van beleid.***

De brede benadering die de directie Financiën, Begroting en Aankoop daarbij kan hanteren betekent dat zowel wordt gekeken naar de budgettaire aspecten van het beleid, als naar de ‘macro-budgettaire’ doorwerking (indexatie middelen, eigen middelen, inflatie, ...) en de consequenties voor de VGC. Vanzelfsprekend is en blijft het doel dat beleidsvoorstellen inpasbaar zijn binnen de begrotingen en dat de netto-uitgaven jaarlijks binnen de uitgavenkaders blijven.

**Acties:**

- Beoordelen van beleidsvoorstellen op doelmatigheid, rechtmatigheid, de budgettaire inpasbaarheid en het bredere financieel en budgettair perspectief;
- Het initiëren en ontwikkelen van voorstellen die de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid ten goede komen, respectievelijk de financieel-budgettaire structuur versterken.

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 1.3 – De herziening van het begroting- en rekening geïnspireerd op de beleids- en beheerscyclus.***

De begrotingen en jaarrekeningen van de VGC zijn zeer gedetailleerd, transparant en beleidsgericht. Toch is er nog ruimte voor een verdere evolutie naar de relatie tussen beleidsprestaties en daarvoor in te zetten en ingezette middelen. Dit moet zowel het beleid als de administratie meer aangrijpingspunten bieden voor een resultaatgericht financieel management. Dit hoeft niet noodzakelijk een exacte kopie te zijn van de beleids- en beheercyclus (BBC) zoals deze door de Vlaamse regering werd opgelegd bij de Vlaamse lokale overheden. Er kunnen aanpassingen in de begroting en jaarrekening van de VGC worden doorgevoerd, samen met een reeks vereenvoudigingen, zonder de kerngedachte van de koppeling

van doelstellingen, prestaties en middelen geweld aan te doen en tegelijk te voldoen aan de rapporteringsverplichtingen voor de hogere overheden (Vlaamse, federale en Europese).

**Acties:**

- Consulteren van de Vlaamse Gemeenschap en lokale overheden in hun leerproces;
- Inzetten van externe projectconsultants en expertise;
- Betrekken van diverse interne diensten;

**Timing:** Gefaseerde realisatie met een volledige uitrol begroting 2020.

***Operationele doelstelling 1.4 – Verhoogde betrokkenheid bij de realisatie van de monitoring van een kwaliteitsvol personeelsplan en een beter geïntegreerd investeringsplan.***

Het proces van de financiële monitoring van het investeringsplan en het personeelsplan dient, in het bijzonder in samenwerking met de directies Gebouwen en Patrimonium en Personeel en HRM, te worden geoptimaliseerd. Meer betrokkenheid van de directie FBA is noodzakelijk zodat beide directies, maar ook het management en de beleidsverantwoordelijken zich kunnen baseren op eenduidige en geverifieerde gegevens om beleidsbeslissingen voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen.

**Acties:**

- Optimaliseren van de financiële monitoring van het personeelsplan en het investeringsplan;
- Regelmatige(re) interne terugkoppeling en opvolging.

**Timing:** Continu.

***Strategische doelstelling 2 – Een continue realisatie van een transparant, duurzaam en geïntegreerd financieel beleid, met het oog op een efficiënt en effectief beheer van de ontvangsten, de reserves en de uitgaven en het waarborgen van de rechtmatigheid daarvan.***

***Operationele doelstelling 2.1 – De dienst Boekhouding streeft minimaal naar het behoud en daar waar mogelijk naar de verbetering van de organisatie van haar dienstverlening.***

De taken van de boekhouding zijn opgenomen in het Besluit van 3 mei 1991 van de Vlaamse Regering tot vaststelling van het begrotings- en rekeningstelsel van de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Deze dienst vormt de basis voor het voeren van de boekhouding en de borg voor een systeem van interne controle dat kan instaan voor de betrouwbaarheid van de boekingen.

Naast een aantal standaardrapporten (stand van zaken rekeningen en fondsen, balans, resultatenrekening, ...) worden er weinig rapporten opgesteld en/of opgevraagd. Echte 'controlling' activiteiten ontbreken. Er bestaat een behoefte aan meer kwalitatieve analyses. Er zijn geen, of zeer weinig geformaliseerde, KPI's (prestatie-indicatoren).

#### **Acties:**

- Permanente evaluatie en bijsturing van de huidige boekhoudsoftware in functie van de verwachtingen van het beleid;
- Verder uitbouwen van een boekhouding die:
  - De organisatie in staat stelt op een correcte manier een analyse van de kostenstructuur te maken;
  - Rekening houdt met de evoluties op het vlak van financieel en budgetbeheer (BBC/ESR/...);
- Onderzoek van rapporteringsbehoefte binnen de organisatie en het beleid en in functie hiervan een relevante uniforme rapporteringset realiseren of aanpassen;
- Invoeren van doeltreffende KPI's en bijhorende meetinstrumenten om de performantie van de financiële processen objectief te meten en op te volgen (ism Thesaurie).

#### **Timing:**

- Evaluatie: continu;
- Bijsturen en uitbouwen: 2017-2019.

**Operationele doelstelling 2.2** – *De dienst Thesaurie staat mee in voor het waarborgen van de continuïteit van de activiteiten en treedt meer en meer op als dienstverlener en facilitator tussen diverse diensten en externe partners.*

Het maatschappelijk en economisch belang van deze dienst wordt vaak onderschat. Daarom is voor deze dienst niet alleen een kwalitatieve maar ook een snelle dienstverlening vereist, zowel intern, naar de burger als naar diverse externe partners.

De dienst Thesaurie waakt mee over de optimale financiering, het verzekeren van de middelen, alsook het beheer van de beleggingen en de (uitstaande) schuld.

**Acties:**

- De automatisering van een aantal (kern)taken;
- Gebruik maken van nieuwe mogelijkheden/toepassingen met het oog op een continu efficiënt en effectief middelenbeheer;
- Evalueren en waar noodzakelijk herdefiniëren van procedures.

**Timing:**

In 2017 en 2018 zullen een aantal procedures en projecten verder worden gezet en andere worden opgestart rekening houdend met de steeds verder evoluerende noden vanwege het beleid, de reglementering, de technologie, de communicatie en de informatie.

**Operationele doelstelling 2.3** – *Verder uitbouwen van interne controle.*

Interne controle staat voor het geheel aan middelen en procedures die een organisatie heeft aangenomen om, in de mate van het mogelijke, zeker te stellen dat:

- Fraude en vergissingen worden voorkomen en opgespoord;
- De boekhoudkundige registraties volledig en juist zijn;
- De boekhoudkundige informatie betrouwbaar is en binnen de gestelde termijnen wordt aangeemaakt;
- De activa worden gevrijwaard en misbruiken van goederen worden vermeden.

Het doel van de interne controle is de beperking van de risico's op een slechte werking, die uitmondt in niet toegelaten verrichtingen en financiële informatie die niet regelmatig, noch getrouw is.

Indien men de inhoud van het begrip “controle” beschouwt in de zin van “onder controle houden”, begrijpt men dat een permanente opvolging van het naleven van afspraken een *conditio sine qua non* is in organisaties die aangeven dat ze correct en efficiënt met overheidsmiddelen omgaan. De rol van de interne controle functie gaat dus verder dan het louter verifiëren en moet dus eveneens dienen om te helpen beheersen.



**Acties:**

- Evalueren en waar nodig herdefiniëren of invoeren van procedures;
- Procesbewaking financieel visum collegeprocedure, collegelidprocedure en delegatiebesluiten;
- Gebruik maken van nieuwe mogelijkheden/toepassingen met het oog op een efficiënte en effectieve interne controle;
- Toetsing aan werkelijkheid (inventariscontrole – zie asset management) en toetsing aan ex-ante gegevens (financieel visum).

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 2.4 – Optimaliseren en verder uitbouwen van subsidiebeheer en -controle.***

In het kader van een doelmatig beheer van middelen werd de voorbije jaren gewerkt aan een verbetering van het subsidiebeheer en -controle binnen de directie FBA. Een aantal elementen van controle (op stukken en ter plaatse) werd eveneens verbreed met het oog op de controlerende en de ondersteunende taak.

**Acties:**

- Meewerken aan het selecteren van de controletaken rangschikken naar prioriteit, op basis van enerzijds de resultaten van risicoanalyses en anderzijds de noodzaak om alle begrotings- en beleidsdomeinen evenwichtig te bestrijken;
- Veder uitbouwen van de ondersteunende rol tav het beleid en gesubsidieerde organisaties (incl. de ‘eigen’ vzw’s) en het eenvoudig beschikbaar stellen van de gevoerde analyses;
- Opvolgen, analyseren en aanbevelingen doen mbt de huidige subsidiereglementering(en);
- Betrokkenheid bij de realisatie van het project digitale subsidieflow.

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 2.5 – Realisatie van een asset management.***

Asset management richt zich op het efficiënt inzetten van financiële middelen over de gehele levensduur van de ‘assets’ of activa, zonder ongewenste risico’s. Dit bestrijkt het gehele traject van de aanschaf tot de vervreemding van assets, dus inclusief bijvoorbeeld onderhoud, renovatie, vervreemdingskost, ... Asset management wordt gebruikt om de kosten van assets te beheersen, zonder de kwaliteit ervan uit het oog te verliezen.

Het voeren van een asset management beoogt een betere afstemming van de fysieke inventaris van de VGC met de boekhoudkundige inventaris van de VGC, die het vermogen van de organisatie dient te weerspiegelen.

**Acties:**

- Verdere uitvoering van de studie/project 'asset management';
- Optimaliseren en herdefiniëren van bestaande procedures;
- Implementatie toepassingen rond asset management.

**Timing:** 2017-2020.

***Operationele doelstelling 2.6 – Opvolging en controle van het beheer van de pensioenfondsen.***

Ten gevolge van de splitsing van de voormalige provincie Brabant per 01/01/1995 werd het beheer en de financiering van de pensioenen die uiterlijk 31/12/1994 openvielen ondergebracht in een pensioenfonds formule TAK 21. Dit pensioenfonds werd toegewezen aan het toenmalige Omob (nu Ethias).

**Acties:**

Opvolging en controle van het beheer van de beleggingsportefeuille van de pensioenfondsen met als doel de continuïteit van de pensioenrentes te waarborgen.

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 2.7 – Ondersteuning bij de boekhoudkundige en financiële administratie van eigen vzw's.***

Het betreft volgende vzw's:

De **vzw Sociaal Fonds**, opgericht in 1992, met als doel de begunstigden 'in elke passende vorm materiële en niet-materiële middelen te verschaffen die zij mochten nodig hebben, zowel in hun beroepsleven als in hun privéleven'. De vzw Sociaal Fonds is geïntegreerd binnen de sociale dienst (directie Personeel en HRM).

Begin 2016 werd gevraagd om te onderzoeken hoe de boekhoudkundige verrichtingen en uitbetalingen van het Sociaal Fonds kunnen worden uitgevoerd door de directie FBA.

De **vzw KOSAC**, een vzw voor vorming en onderwijsdoeleinden, waarvan de oprichting principieel werd goedgekeurd op 22 juni 2017.

Sinds 1 juli 2014 werken 18 van de 22 **vzw's gemeenschapscentra** van de VGC samen met de directie FBA voor hun financiële en boekhoudkundige administratie. De overige 4 centra hebben de stap naar centralisatie (nog) niet gezet en maken gebruik van externe ondersteuning (boekhoudkantoren).

De centrale ondersteuning vanuit de directie FBA werd in samenwerking met de entiteit Gemeenschapscentra gefaseerd uitgerold tussen 2012 en 2014. Eind 2016 werd een operationele doorlichting uitgevoerd van de huidige boekhoudkundige en financiële activiteiten, processen en de organisatiestructuur. Deze doorlichting kwam er ten gevolge het gebrek aan garanties om tegemoet te komen aan de vereisten

inzake invulling van een financieel beleid en boekhoudkundig beheer binnen de vzw's gemeenschapscentra.

**Acties:**

- Realisatie praktisch afsprakenkader mbt de overname van de boekhoudkundige administratie van de vzw Sociaal Fonds;
- Ondersteuning, uitvoering en/of optimalisatie van boekhoudkundige en financiële activiteiten;
- Opstart verbetertraject en realisatie van verbeteracties mbt boekhoudkundige en financiële activiteiten en processen vzw's gemeenschapscentra;
- Ondersteuning bij de analyse van de balansen en jaarrekeningen van de vzw's gemeenschapscentra, Sociaal Fonds en KOSAC;
- Evalueren, herdefiniëren en digitaliseren van processen.

**Timing:**

- Overname, optimalisatie en uitvoering boekhoudkundige en financiële activiteiten vzw Sociaal Fonds: vanaf 2017;
- Realisatie verbetertraject en verbeteracties boekhoudkundige en financiële activiteiten en processen vzw's gemeenschapscentra: vanaf 2017;
- Evalueren, herdefiniëren en digitaliseren van processen: continu.

**Kritische succesfactoren:**

- Efficiënte en effectieve informatieverwerking en -doorstroming vanuit de betrokken vzw's;
- Draagkracht van en samenwerking met de entiteit Gemeenschapscentra (ic. aansturing en responsabilisering centrumverantwoordelijken en zakelijk beheerders gemeenschapscentra, werkafspraken en inzet van personeel in de centra, ...), de directie Personeel en HRM en de algemene directie Onderwijs en Vorming.

***Strategische doelstelling 3 – Realiseren van een aankoopbeleid gericht op interne ondersteuning en het voeren van een kostenbesparend beleid door middel van de optimalisatie van aankopen, processen en interne controle.***

De voorbije jaren werd op dit vlak reeds ingezet op een clustering van kennis en het stroomlijnen van kernprocessen. Toch zijn er vandaag nog een aantal uitdagingen die schaalvoordelen en werktijdwinst, binnen het aankoopproces, bemoeilijken.

De aankoopdienst moet de concurrentie maximaal laten spelen om een zo goed mogelijke kwaliteit tegen de beste prijs te krijgen (gezond beheer en goed gebruik van overheidsmiddelen). Tegelijkertijd wordt er ook gelijkheid nagestreefd voor alle aannemers, leveranciers of dienstverleners: ruime bekendmaking van de opdracht, een gelijke behandeling van alle kandidaat-contractanten en een zo objectief mogelijke keuze van het beste bod op basis van gekijpte procedures en objectieve criteria.

De wetgeving overheidsopdrachten laat toe om de toegang tot of de (gedeeltelijke) uitvoering van overheidsopdrachten voor te behouden aan de sociale economie. Daar waar wenselijk en haalbaar zal dit worden toegepast.

***Operationele doelstelling 3.1 – Verder professionaliseren van het aankoopbeleid.***

Een professioneel aankoopbeleid draagt bij tot het realiseren van de doelstellingen van de VGC. Aangezien overheidsopdrachten met publieke middelen gefinancierd worden, is het van belang dat er binnen het regelgevend kader op een efficiënte en effectieve wijze wordt aangekocht. Dit heeft niet enkel betrekking op de verhouding tussen prijs en kwaliteit, maar ook op de efficiëntie en kwaliteitsgaranties van de interne aankoopprocessen.

**Acties:**

- Informatisering en digitalisering (zie SD 4) :
  - E-procurement (staat voor het elektronisch afhandelen van overheidsopdrachten):
    - E-notification;
    - E-tendering;
    - Andere digitale toepassingen.
  - Beheer- en classificeringssystemen.
- Waken over de uniforme interpretatie van de wetgeving overheidsopdrachten;
- Kennisverspreiding en -deling;
- Volgen van specifieke opleidingen;
- Contacten met andere overheden en private partners onderhouden.

**Timing:**

- E-procurement 2017-2018;
- Continu.

**Operationele doelstelling 3.2** – *De aankoopdienst is de bewaker van gestroomlijnde aankoopprocessen, ziet toe op de naleving van de (integriteits)regels en de interne controle.*

Er wordt aandacht besteed aan zowel de strategische als de operationele elementen van het aankoopproces. Bij de voorbereiding van een opdracht worden de behoeften onderzocht en wordt er rekening gehouden met de kenmerken van de markt. Waar mogelijk wordt ook rekening gehouden met toekomstige factoren die gedurende de looptijd van de overheidsopdracht een impact kunnen hebben. Er wordt gekozen voor de best passende gunningsprocedure en de correcte uitvoering van de opdrachten wordt bewaakt.

**Acties:**

- Evaluatie van en indien nodig herdefiniëring van interne processen (verantwoordelijkheden, kredietbeheer, ...);
- Sensibilisering via interne communicatie en opleiding;
- Inzetten op naleving deadlines;
- ‘Tail-end spend’: uitwerken van systeem voor rationalisering van kleinere aankopen met bepaalde kenmerken;
- Goederenontvangst: kwantitatieve en kwalitatieve controle van de leveringen op de plaats van levering met communicatie naar de aankoopdienst (kwantitatieve registratie is reeds voorzien in EPM – zie ook ‘asset management’).

**Timing:** Continu.

**Operationele doelstelling 3.3** – *Maximaal vermijden van ‘individuele’ bestellingen en meer afsluiten van (grotere) raamcontracten.*

Het bundelen van verwante of gelijkaardige aankopen in logische productgroepen zorgt voor een centralisatie van volumes, meer expertise, minder beheerskosten<sup>1</sup> en laat toe om schaalvoordelen te realiseren zodat aan alle delen van onze organisatie de beste prijs-kwaliteitverhouding kan worden geboden. Werken met raamcontracten genereert ook een administratieve winst.

Hierbij wordt gestreefd naar een evenwicht tussen centralisatie van volumes en de deelname door private partners door de mogelijkheden van de regelgeving op dit vlak maximaal te benutten. Dit gebeurt onder meer door het gebruik van raamovereenkomsten en door opdrachten onder te verdelen in percelen waar dit is aangewezen.

---

<sup>1</sup> Zie bijlagen.

**Acties:**

- Verdere rationalisering van het aantal contracten en van ‘aankopers’ binnen de administratie;
- Meer interne samenwerking en afstemming (synergie);
- Samenwerking met andere besturen ivm samenaankopen en/of het instappen in raamcontracten;
- Raadplegen van de expertise van externe partners.

**Timing:** Continu.

***Operationele doelstelling 3.4 – Een duurzaam contractbeheer.***

Binnen het contractbeheer wordt gewaakt op de correcte naleving van contractuele verplichtingen. Het contractbeheer dient tot het registreren, bewaren en up-to-date houden van de aangegane contracten zodat op het juiste ogenblik aan de betrokken diensten kan worden gesignaleerd dat acties dienen te worden ondernomen.

**Acties:**

- Verzamelen en uniform verwerken van gegevens;
- Gestructureerde ontsluiting van gegevens via IT-platform;
- Opvolging en signaalfunctie.

**Timing:**

- Digitaal uniformiseren en ontsluiten: 2017-2018;
- Continu.

***Operationele doelstelling 3.5 – Een efficiënt en effectief beheer van de verzekeringsportefeuille.***

Een goed beheer van de activa van de VGC impliceert o.m. een goed beheer van de verzekeringsportefeuille. De continuïteit van de dienstverlening wordt gewaarborgd door te voorkomen dat een schadegeval de werking in het gedrang brengt. Een periodieke screening van de verzekeringsportefeuille is gericht op maximale risicobeheersing tegen de beste prijs/kwaliteit.

**Acties:**

- Centraal beheer verzekeringen (incl. personeelsgebonden) met het oog op het afsluiten, opvolgen en bijsturen van verzekeringspolissen;
- Vertalen van nieuwe richtlijnen (instructies) en voorwaarden binnen de organisatie;
- Fungeren als helpdesk voor vragen en signaalfunctie bij misbruiken;

**Timing:** Continu.

***Strategische doelstelling 4 – Het voeren van een kwalitatief personeelsmanagement gericht op interne procesverbeteringen en op de verhoging van de betrokkenheid, de tevredenheid en de motivatie van de medewerkers.***

Het belang van een kwalitatief personeelsmanagement binnen de directie FBA kan niet overschat worden. Personeelsmanagement gaat o.m. over de manier waarop medewerkers optimaal worden ingezet, gestimuleerd en ontwikkeld om de strategie en beleidsdoelstellingen van de organisatie te realiseren. Maar het gaat even zeer over het creëren van betrokkenheid (onderling en met de organisatie), tevredenheid en motivatie alsook het beperken van het ziekteverzuim en het personeelsverloop.

***Operationele doelstelling 4.1 – Inzicht verkrijgen in de onderwerpen en verbeterpunten van de gevoerde risicoanalyse en de personeelstevredenheidsenquête met het oog op remediëring.***

De sterk negatieve resultaten die voortkomen uit de risicoanalyse en de personeelstevredenheidsenquête (beide gerealiseerd in de tweede helft van 2016) dwingen tot het creëren van een andere, meer positieve, werkomgeving waarin medewerkers op een dynamische wijze worden betrokken, uitgedaagd en gestimuleerd om hun potentieel te ontwikkelen en samen te werken.

**Acties:**

- Opmaak aanbevelingen en actieplan met het oog op interne kwaliteitsverbetering (werkomgeving en werkrelaties);
- Betrekken van de medewerkers in het verbeterings-/remediëringstraject;
- Inzetten op (loopbaan)coaching voor zowel de persoonlijke groei van het personeelslid als de optimalisering van de groepsdynamiek binnen de directie en administratie;
- Een open en heldere interne communicatie voeren om beleidsvoering en veranderingen ter zake duidelijk te maken.

**Timing:**

- Opmaak aanbevelingen en actieplan directie FBA: 2017;
- Gefaseerde realisatie actieplan: vanaf 2017;
- Continu.

**Kritische succesfactoren:**

- Beschikbaarheid van middelen om actieplan uit te voeren (infrastructuur, coaching, beheer, ...);
- Ondersteuning vanuit de directies Personeel en HRM, Gebouwen en Patrimonium en de diensten van de leidend ambtenaar.

**Operationele doelstelling 4.2** – *Een meer efficiënte en effectieve interne communicatie, zowel binnen de directie als binnen de organisatie.*

Medewerkers worden betrokken en bevlogen, wanneer ze hun talenten en passies kunnen plaatsen binnen de ambities en doelen van de organisatie/directie. Er is een cruciaal element dat alle factoren met elkaar verbindt: communicatie.

**Acties:**

- Organiseren van reguliere overlegmomenten (ic. transversale, staf- en dienstvergaderingen);
- Organiseren van opvolgingsoverleg per interne dienst/dienstverantwoordelijke;
- Deelname aan, voor de directie relevant, transversaal overleg.

**Timing:** Continu.

**Operationele doelstelling 4.3** – *Het verzekeren van continuïteit voor kritische functies binnen de directie.*

Enkele kritische rollen binnen de directie hebben momenteel geen of onvoldoende back-up in geval van afwezigheid. Dit kan problematisch zijn voor de werking van de directie en bij uitbreiding gevolgen hebben voor de ganse organisatie.

**Acties:**

- Binnen de huidige personeelsformatie zorgen voor back-up functies;
- Vorming en kennisdeling;
- Functiespecifiek selectie- en wervingsbeleid;
- Externe expertise (voor deeltaken).

**Timing:** Continu.



***Strategische doelstelling 5 – Door een optimale beschikbaarheid van adequate IT-systemen en het verzekeren van betrouwbare en beveiligde informatie, moderne beheer- en controle-instrumenten aanbieden met het oog op het verbeteren van de doeltreffendheid, efficiëntie en dienstverlening.***

De administratie ervaart een algemene nood aan beheerinstrumenten zowel voor de beleidsondersteuning en -uitvoering, als voor wat de eigen werking betreft.

Om de dagdagelijkse dienstverlening te blijven garanderen en bepaalde verouderde IT-infrastructuur te moderniseren (in het kader van het verminderen van operationele risico's), is het noodzakelijk dat gepaste investeringen worden gerealiseerd op het vlak van IT.

In het bijzonder wil de directie Financiën, Begroting en Aankoop (FBA) bij de invoering van deze (ver)nieuw(d)e beheersinstrumenten streven naar meer digitalisering en automatisering, in een veilige IT-omgeving, die o.m. leidt tot meer vereenvoudiging en efficiëntie.

De rol en de ondersteuning vanuit de dienst ICT is hierbij vanzelfsprekend en cruciaal.

***Operationele doelstelling 5.1 - Creëren van een passende IT-omgeving.***

Vanuit de IT-behoefte van de directie FBA kan de dienst ICT technologische vernieuwingen aanreiken als katalysator voor de beoogde (administratieve) vernieuwing en vereenvoudiging.

**Acties:**

- In samenwerking met de dienst ICT een behoefteanalyse maken;
- De huidige (as is) IT-infrastructuur en -ondersteuning, binnen de directie FBA, evalueren;
- Op basis van de behoefteanalyse en evaluatie (as is) wordt een IT-plan opgemaakt voor de directie FBA waarin wordt aangegeven welke investeringen nodig of opportuun zijn om een hedendaagse IT-omgeving te realiseren.

***Operationele doelstelling 5.2 - Beveiliging van gegevens.***

Als organisatie dienen we meer aandacht te besteden aan beveiliging van bedrijfsgevoelige informatie. Het besef dat veiligheid de taak is van iedereen, moet doordringen tot alle lagen van de organisatie, ook binnen de directie FBA.

**Acties:**

- Samen met de dienst ICT bekijken hoe risico's binnen de directie FBA kunnen worden beheerd;
- Bewustwording, opleiding en training ten aanzien van informatiebeveiliging.

### ***Operationele doelstelling 5.3 – Automatisering van taken.***

De automatische opvolging en een geautomatiseerd beheer van de IT-omgeving binnen de directie FBA is een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. De toename van het aantal bedrijfskritische systemen en toepassingen zal op termijn een doorgedreven automatisering van de repetitieve taken noodzakelijk maken zodat de betrokkenen zich vooral kunnen richten op de taken met een hoge(re) toegevoegde waarde.

Een verdere automatisering zorgt, naast een reductie van (interne en externe) administratieve lasten, ook voor een verhoging van efficiëntiewinsten (lagere foutenmarge) en een toename van de effectiviteit.

#### **Acties/projecten:**

- Implementatie performanter Optical Character Recognition (OCR) systeem. De OCR-functie (scannen en herkennen), heeft als doel om zoveel mogelijk de handmatige invoer bij uit handen te nemen;
- Invoering van een e-invoicing of e-facturatiesysteem waardoor de VGC facturen op elektronische wijze kan ontvangen en verzenden;
- Centrale ipv decentrale opmaak van contracten (ECM);
- Automatisering salarisadministratie (ic. uitbetaling lonen);
- Activeren/invoeren van CODA en SODA zodat bankverrichtingen en gegevens van sociale secretariaten rechtstreeks kunnen worden geëxporteerd in de boekhoud- en ERP-beheersystemen (incl. boekhouding vzw's gemeenschapscentra);
- Digitale toepassingen ikv het aankoopbeheer:
  - E-procurement (staat voor het elektronisch afhandelen van overheidsopdrachten):
    - E-notification;
    - E-tendering;
  - Beheer- en classificeringssystemen.
- Personeelsmonitoringsysteem;
- Digitale handtekening voor financieel visum en bestelbonnen.

## Bijlagen

---

Voorbeeld van winst (beheerskosten) bij raamovereenkomst (bron: VVSG)

<b>voorbeeld van winst bij raamovereenkomsten</b>		
	<b>terugkerende aanbesteding</b>	<b>idem als deelgunning raamcontract</b>
	<b>aantal mandagen</b>	<b>aantal mandagen</b>
voorstudie (eventueel met bezoek elders) en opmaak bestek	1,5	1
nota aan college en aan gemeenteraad	1	0
nakijken offertes, besprekingen offertes met firma's...	2	0
opmaken gunningsnota en collegebeslissing	0,5	0,25
verzenden(niet-)gunningsbrieven en communicatie errond	0,5	0,1
<b>totaal aantal dagen</b>	<b>5,5</b>	<b>1,35</b>
<b>kost van de werkuren</b>	<b>1.824,17 €</b>	<b>447,75 €</b>
<b>tijdsduur procedure met voorbereiding</b>	<b>1,5 tot 4 maand</b>	<b>0,5 tot 1,5 maand</b>




## Wordcloud



Directie financiën en begroting vs. Rest van VGC



Risicoanalyse (2016) - arbeidsomstandigheden directie Financiën Begroting en Aankoop.

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN:materiele omgeving			
			
Inrichting werkplaatsen (landschapsbureau's)	4	5	12
Arbeidsmiddelen (bureau, stoelen, computer)	6	10	5
Temperatuur	2	8	11
Lawaai (gevolg van landschapsbureau's/ printeres/...)	1	11	9

## Tijdspad

---

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SD 1</b>						
OD 1.1 Optimaal begrotingsbeleid en transparante informatievoorzie- ning.						
OD 1.2 Doelmatigheid en budgettaire inpasbaarheid van beleid.						
OD 1.3 Herziening begroting- en reke- ning geïnspireerd op BBC.						
OD 1.4 Een beter geïntegreerd investe- ringsplan.						
<b>SD 2</b>						
OD 2.1 Continuïteit en verbetering wer- king dienst Boekhouding.						
OD 2.2 Continuïteit en verbetering wer- king dienst Thesaurie.						
OD 2.3 Verder uitbouwen van interne controle.						
OD 2.4 Optimalisatie en uitbouw van subsidiebeheer en -controle.						
OD 2.5 Verbreding en versterking admi- nistratieve lastenvermindering.						
OD 2.6 Realisatie van een asset ma- nagement.						

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
OD 2.7 Opvolging en controle pensioenfondsen.						
OD 2.8 Ondersteuning boekhoudkundige en financiële administratie 'eigen' vzw's.						
<b>SD 3</b>						
OD 3.1 Verder professionaliseren van de aankoopbeleid.						
OD 3.2 Bewaken van aankoopprocessen en naleving (integriteits)regels.						
OD 3.3 Minimaal 'individuele' bestellingen, maximaal (grotere) raamcontracten.						
OD 3.4 Duurzaam contractbeheer.						
OD 3.5 Efficiënt en effectief beheer van de verzekeringsportefeuille.						
<b>SD 4</b>						
OD 4.1 Remediëring in functie van risicoanalyse en personeelstevredenheidsenquête (2016).						
OD 4.2 Efficiënte en effectieve interne communicatie.						
OD 4.3 Verzekeren van back-up rollen.						



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SD 5</b>						
OD 5.1 Creëren van een passende IT-omgeving.						
OD 5.2 Beveiliging van gegevens.						
OD 5.3 Automatisering van taken.						



**Gezien om gevoegd te worden bij Collegebesluit houdende de goedkeuring van de management-en operationele plannen van de directeur Financiën, Begroting en Aankoop en van de deskundige-coördinator Communicatie, ICT en Media nr. 20172018-0114 van 26-10-2017**

**De collegeleden,**

**Bianca DEBAETS**

**Pascal SMET**

**Guy VANHENGEL**