Vlaamse Regering

DE VLAAMSE MINISTER VAN FINANCIEN EN BEGROTING, WONEN EN ONROEREND ERFGOED

# NOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

**Betreft: Herijking werking Dienstencentrum Boekhouding**

**Samenvatting**

Met deze nota wordt de:
- De visie uitgelegd voor de komende jaren en de vraag naar bijkomende capaciteit
- De dienstverlening van het dienstencentrum geconcretiseerd
- Waterlijn en SLA vernieuwd

## 1. SITUERING

### *A.* BELEIDSVELD/BELEIDSDOELSTELLING

Beleidsdomein: Financiën en Begroting
Beleidsveld: Boekhouding

### *B.* VORIGE BESLISSINGEN EN ADVIEZEN

De management ondersteunende dienstverlening bij de diensten van de Vlaamse overheid (DVO), dat zijn de entiteiten die ressorteren onder het Vlaams personeelsstatuut (VPS), was tot voor 2013 sterk versnipperd. Zo waren bijvoorbeeld meer dan 30 Management Ondersteunende Diensten (MOD) belast met taken op vlak van sociaal secretariaat, boekhouding, ICT, facilitaire dienstverlening, enz.... Bovendien hadden de meeste agentschappen met rechtspersoonlijkheid elk een eigen personeelssysteem, een eigen boekhoudsysteem, een eigen interne preventiedienst, een eigen sociale dienst, enz....
De voorbije regeerperiodes werden belangrijke stappen gezet voor de uitwerking van een gemeenschappelijke dienstverlening, met het oog op het realiseren van zoveel mogelijk efficiëntie- en effectiviteitswinsten. De Vlaamse Regering verleende hiervoor haar goedkeuring aan 2 conceptnota's:
Met een **eerste conceptnota van 19 juli 2013** over de rationalisatie van de Management Ondersteunende Functies besliste de Vlaamse Regering dat:

- bijna alle entiteiten van de DVO[1] verplicht moesten aansluiten bij het gemeenschappelijk personeelssysteem Vlimpers;
- bijna alle entiteiten van de DVO[2] verplicht moeten aansluiten bij de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB);
- bijna alle entiteiten van de DVO[3] verplicht moeten aansluiten bij de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel;
- alle ministeries een beroep moeten doen op het agentschap AGODI voor de erkenning van arbeidsongevallen en beroepsziekte;
- het aantal MOD's werd gereduceerd tot maximaal 10 waarbij voor elke MOD een ondergrens van 2.000 te bedienen personeelsleden gold.

Een **tweede conceptnota van 6 maart 2015** over de gemeenschappelijke dienstencentra bij de Vlaamse overheid bouwde hierop verder. Daar waar de eerste conceptnota nog toeliet dat er verder werd gewerkt met (maximum 10) MOD's werden deze met de tweede conceptnota afgeschaft en vervangen door 3 gemeenschappelijke dienstencentra:

- een sociaal secretariaat (het Dienstencentrum Personeelsadministratie, hierna afgekort als DCPA) bij het agentschap Overheidspersoneel;
- een boekhoudkantoor (het Dienstencentrum Boekhouding, hierna afgekort als DCB) bij het departement Financiën en Begroting;
- een dienstencentrum m.b.t. facilitaire ondersteuning bij Het Facilitair Bedrijf.

Deze tweede conceptnota regelde de klantenaansturing, de timing en het stappenplan voor de oprichting van deze drie gemeenschappelijke dienstencentra. Met deze dienstencentra streefde de Vlaamse overheid naar een efficiënte, kwaliteitsvolle en kostenbesparende organisatie van de ondersteunende taken en functies.
Het organisatorische model van deze dienstencentra werd bepaald in de nota 'Referentiekader van de gemeenschappelijke dienstencentra' (2015). Dit model vertrok van het principe dat een dienstencentrum alle ondersteunende activiteiten bundelt waarvoor een algemene expertise vereist is, die ondersteunend van aard zijn en die gemeenschappelijk op een kwaliteitsvolle manier georganiseerd kunnen worden.

Ingevolge de met deze 2 conceptnota's gerealiseerde gemeenschappelijke dienstverlening werden aanzienlijke efficiëntiewinsten gerealiseerd door schaalvoordelen, digitalisering en standaardisering van processen. Hierdoor is het **aantal personeelsleden** bij de Vlaamse overheid **dat belast is met een management ondersteunende functie** ook **fors gedaald**. Zoals in de mededeling aan de Vlaamse Regering van 6 december 2019 met de stand van zaken over de rationalisering van de management ondersteunende diensten (VR 2019 0612 MED.0407) vermeld, konden er in 2018 506,5 VTE minder ingezet worden op deze activiteiten ten opzichte van 2014, wat een efficiëntiewinst van 14,6% inhield. Het aandeel personeelsleden belast met een Managementondersteunende functie[4] is gedaald van 11,6% in 2010 naar 8,5% in 2018.

De gemeenschappelijke dienstverlening leidde echter niet enkel tot een daling van het aantal personeelsleden, maar leidde ook veelal tot een **verhoogde kwaliteit van de dienstverlening** die niet kon worden behaald met de vroegere versnipperde werking:

---

[1] Deze verplichting geldt niet voor de VMSW, het GO!, en de OPZ's Geel en Rekem.

[2] Deze verplichting geldt niet voor de VMSW, het GO!, de VDAB, de OPZ's Geel en Rekem, en het Agentschap Plantentuin Meise.

[3] Deze verplichting geldt niet voor de VMSW, het GO!, en de OPZ's Geel en Rekem.

[4] Dit zijn alle functies die niet rechtstreeks bijdragen aan de doelstellingen van de Vlaamse overheid, maar wel noodzakelijk zijn voor de uitvoering ervan zoals HR-functies, boekhouders, ICT-verantwoordelijken, enz…

- Door het eenvormig toepassen van eenduidige instructies is een verbeterde datakwaliteit van de invoer van financiële gegevens in het financieel systeem OraFin merkbaar bij het Dienstencentrum Boekhouding.
- Het DCB voorzag initieel in een dienstverlening gericht op correct gebruik van economische rekeningen, ESR-codes en BTW-codes. Dat bracht onvoldoende efficiëntiewinsten met zich mee, wat toch het streven was van de Vlaamse Regering. Het Dienstencentrum breidde omwille hiervan zijn dienstverlening uit. Door haar eigen werking efficiënter te maken, werden taken opgenomen zoals opmaak jaarrapportering, verwerking BTW-aangiftes, verwerking van grootboek, … .
- Een mooi voorbeeld van efficiëntieverbeteringen binnen het Dienstencentrum Boekhouding is de verhoogde inzet op klantvriendelijkheid en hoe de band met de klant reeds is versterkt. Hiertoe werd o.a. het accountmanagement in het leven geroepen. Binnen het bestaand kader van het dienstencentrum werd 7 VTE vrijgemaakt om accountmanager te worden. De accountmanager vormt de link tussen het departement Financiën en Begroting en de klant met het oog op een kwaliteitsvolle dienstverlening. Hij/zij is het aanspreekpunt voor de klant met betrekking tot boekhoudkundige aspecten maar zal ook andere vragen capteren en doorverwijzen naar de juiste persoon binnen het departement FB. De accountmanager informeert, adviseert, stemt af en ondersteunt. Op die manier poogt het dienstencentrum tegemoet te komen aan de noden van de klant en hiervoor de maximale ondersteuning te bieden.
- Verder werd het initiatief genomen om de klant te voorzien van data-extracten en delivers[5] zodat ze hun financiële informatie kunnen matchen met hun 'beleidsinformatie'. Zo worden de eerste stappen gezet in de integratie van financiële informatie met beleidsinformatie om het mogelijk te maken de data van de klant te bundelen.
- Doordat DCB voor al zijn klanten elektronische facturatie voorziet, moeten zijn klanten hiervoor geen investeringen en onderhoudskosten maken.

# 2. INHOUD

## *A.* WAAR STAAN WE NU?

Het Dienstencentrum Boekhouden dient de ingeslagen weg voort te zetten.
Het Vlaams regeerakkoord 2019-2024 bepaalt dat in deze regeerperiode de versnippering van de ondersteunende taken verder wordt aangepakt. De letterlijke tekst van het regeerakkoord luidt als volgt:

> *"De **overheid functioneert als een holding**: we pakken de versnippering verder aan en brengen ondersteunende taken samen bij een gespecialiseerde dienst, net zoals onze meest performante bedrijven dat doen. We maken hierbij een onderscheid tussen standaardtaken, die we centraal organiseren met aandacht voor klantensturing, en maatwerk, dat decentraal blijft. Voor de financiering van deze centrale dienstverlening voorzien we een centraal budget, zodat interne facturatie vermeden wordt."*

In navolging van de door de Vlaamse Regering op 19 juli 2013 en 6 maart 2015 goedgekeurde conceptnota's wordt de dienstverlening van het DCB in voorliggende conceptnota verder toegelicht en uitgediept.
In de beleidsnota Financiën en Begroting voor deze regeerperiode werd het volgende opgenomen:

[5] Delivers is de automatische aanlevering van rapporten in mailbox

*"In het beleidsveld "boekhouding" laten we het Dienstencentrum (DC Boekhouding) uitgroeien tot een "gedeeld dienstencentrum" waarbij we verder investeren in klantvriendelijkheid zonder de doelstellingen van een gedeeld dienstencentrum uit het oog te verliezen. De ondersteunende functies rond boekhouding blijven we binnen het Vlaamse holdingmodel dus concentreren bij het DC Boekhouding. Hierbij verliezen we de kostenefficiëntie alsook de kwaliteit van de onderliggende taken en processen niet uit het oog. We bouwen de dienstverlening ook verder uit door het boekhoudsysteem te laten evolueren tot een moderne ERP (Enterprise Resource Planning) tool, waarin boekhoudkundige processen worden geïntegreerd met logistieke flows."*

Dat impliceert dat het dienstencentrum verder inzet op het begeleiden van de instap van de resterende rechtspersonen (VLM, VMM, OVAM, DVW, VDAB en Opgroeien en Regie) met oog voor efficiëntie en standaardisatie.
Naast dit traject zijn er echter een aantal bijkomende evoluties die een impact hebben op het dienstencentrum. Het gaat concreet om volgende zaken:

*Beleidsbeslissingen met impact op het DCB*

De afgelopen jaren zijn beslissingen genomen met impact op het DCB. De financiering van de Werkvennootschap noopte tot een afwijkend boekingsschema en aangepaste processen, het BTW-plichtig worden van het Agentschap Plantentuin Meise, de omvorming van de DAB KMSKA naar EVA KMSKA, het subsidiëren van activiteiten met verschillende aanrekeningsmethodes, het afstoten door AIV van een authentieke bron voor opvolging buitenlandse rechtspersonen, buitenlandse natuurlijke personen en binnenlandse feitelijke verenigingen, het veranderen van authentieke bron van entiteitscodes van Vlimpers naar het Organisatieregister (Wegwijs), de verschillende fusies binnen de Vlaamse overheid (van afgelopen jaren en de komende jaren) zijn zo maar enkele voorbeelden met impact op de werking van het DCB.

*Aanbevelingen Audit Vlaanderen*

Audit Vlaanderen voerde in 2019 een thema-audit uit met betrekking tot organisatie en ondersteuning van de boekhoudkundige processen. Uit die audit kwamen 7 aanbevelingen naar voor waarmee het Dienstencentrum Boekhouding aan de slag is gegaan:

1. Het Dienstencentrum Boekhouding onderneemt stappen om zijn rol als boekhoudkundige dienstverlener verder uit te bouwen en te vertalen in een werkingskader.
2. Het Dienstencentrum Boekhouding actualiseert het waterlijndiagram en neemt alle relevante rollen en verantwoordelijkheden op die een impact hebben op de interactie tussen het dienstencentrum en de klanten. In samenspraak met de klanten concretiseert het dienstencentrum het service level agreement. Daarbij wordt het volledige takenpakket, inclusief prestatie-indicatoren, op maat van de klanten opgenomen.
3. Het Dienstencentrum Boekhouding werkt duidelijke (kritieke) performantie-indicatoren uit die de uitvoering van de boekhoudkundige processen bij de klanten monitoren, volgt deze op en rapporteert hierover aan de entiteiten. Op basis van deze gegevens zet het dienstencentrum in op sensibilisering van alle belanghebbenden (o.a. het management van de klanten, de medewerkers en eigen personeelsleden).
4. Het Dienstencentrum Boekhouding verbetert de gebruiksvriendelijkheid van Orafin en vereenvoudigt de afhandeling van de boekhoudkundige processen voor de klanten. Dit wordt projectmatig en in overleg met de klanten uitgewerkt.
5. Het Dienstencentrum Boekhouding bevraagt periodiek de gebruiksvriendelijkheid van de rapporten in het centraal boekhoudsysteem Orafin. Ze brengt systematisch de rapporteringsbehoeftes van de klanten in kaart en optimaliseert op basis hiervan het aanbod aan rapporten (en hun inhoud).
6. Het Dienstencentrum Boekhouding werkt voor de interfaces de vereisten verder uit op het vlak van betrouwbaarheid. Op basis van dit kader onderzoekt het dienstencentrum of de huidige gelinkte systemen voldoen. Het dienstencentrum koppelt hierover terug aan de entiteiten, zodat zij controles kunnen inbouwen.
7. Het Dienstencentrum Boekhouding stelt een duidelijke procedure op voor het toekennen van autorisaties en goedkeuringsrollen in het centraal boekhoudsysteem. Deze procedure geldt intern en ook voor de klanten. Het dienstencentrum bewaakt de toepassing ervan door dit periodiek op te volgen.

Het dienstencentrum neemt de aanbevelingen ter harte en werkt eraan om die aanbevelingen te realiseren. Zo heeft het DCB al onderzoek gedaan naar de rapporteringsbehoeften. Het dienstencentrum heeft ondertussen een set van 248 rapporteren (exclusief doorklikrapporten) en heeft een bevraging gelanceerd om inzicht te krijgen naar wat de behoefte is van de klant. De respons was representatief. 30% van alle frequente gebruikers leverden hun input aan om aan te geven wat beter kon. Hieruit kan afgeleid worden dat het gebruik van rapporten als bijzonder intuïtief wordt ervaren. Voor 97% van de rapporten zijn er geen onduidelijkheden:

- Voor het gros van de rapporten is de informatie duidelijk weergegeven. Bij 92% van de 248 rapporten is de informatie duidelijk weergegeven;
- De rapportering wordt als betrouwbaar ervaren. Slechts twee van de 248 rapporten vereisen aandacht naar betrouwbaarheid toe;
- Voor 7 rapporten wordt aangegeven dat er informatie ontbreekt opdat de gebruiker zijn job beter zou kunnen uitvoeren. Het dienstencentrum beschouwt dit als een aandachtspunt waar verder op gewerkt zal worden;
- Voor slechts 6% van de rapporten is de rapportering onvoldoende performant (= een of meer respondenten hebben een bedenking rond de performantie geuit);

In globo kunnen we stellen dat het gros van de gebruikers wel degelijk tevreden is over de werking van de rapportering, maar door de veelheid aan rapporten niet altijd de weg naar het juiste rapport

vinden. We onderzoeken in welke mate we een basis set van rapporten kunnen belichten zodat de gebruiker de weg vindt naar de meest gebruikte rapporten.

Daarnaast zit in voorliggende nota de verduidelijking van het werkingskader, de actualisatie van het waterlijndiagram en SLA. Deze nota is de concretisering van de eerste twee aanbevelingen van Audit Vlaanderen en vormt de basis voor het verder uitwerken van de andere aanbevelingen in de loop van de komende jaren.

*Klantenreflecties*
Tot slot zijn er onze klantenreflecties die doorvloeien uit de strategische stuurgroep Dienstencentrum Boekhouden. Op 10 juli 2019 besliste het voorzitterscollege tot oprichting van een strategische stuurgroep per dienstencentrum die waakt over de basisdienstverlening, het efficiënt beheer van de exploitatiemiddelen en prioritering geeft aan de investeringsprojecten in verhouding tot het vrij beschikbaar investeringsbudget.
De strategische stuurgroep DCB werd eind 2019 opgericht en kwam ondertussen al drie keer samen. Op die strategische overlegmomenten kwamen volgende bedenkingen naar boven:

- De leden maken zich zorgen omtrent de capaciteit en de uitdagingen die het dienstencentrum voor zich heeft. De leden beamen de evolutie naar een hogere graad van automatisatie en het verdwijnen van repetitieve taken. Dit leidt tot meer interne digitalisering en bijgevolg een grotere nood aan goed opgeleide medewerkers ;
- Het dienstencentrum moet meer werk maken rond opleiding op maat en de globale kennis rond het financieel systeem verhogen;
- Ook rond rapportering zijn er aandachtspunten hoewel de klant globaal genomen tevreden is (zie supra). Er is echter de stijgende nood en vraag naar ontsluiting van data naar de dossieropvolging systemen van de klanten;

De combinatie van de prioriteiten van de Vlaamse Regering en de evoluties zoals hierboven beschreven van de laatste jaren, zorgt bij het DCB voor belangrijke organisatorische uitdagingen zoals het opbouwen van kennis en expertise, het stroomlijnen van de processen en het creëren van draagvlak. Het dienstencentrum is zich bewust van die uitdagingen en wil die uitdagingen aangaan. Het dienstencentrum wil op een kwaliteitsvolle manier de resterende rechtspersonen transiteren naar OraFin maar ***tegelijk*** ook de vragen en noden van de bestaande klanten honoreren. Het DCB tracht die verschillende uitdagingen op een gestructureerde en gefaseerde wijze aan te pakken maar botst hier op zijn (ook budgettaire) limieten. Het DCB beschikt niet over de capaciteit en middelen om dit EN -EN verhaal te realiseren.

In volgend luik geven we aan hoe we de doelstellingen wensen te realiseren en wat daarvoor aan bijkomende capaciteit ramen.

## *B.* WAAR WILLEN WE NAARTOE? - TOEKOMSTVISIE

Het Dienstencentrum Boekhouding wil evolueren van 'een verwerker van boekhoudkundige taken' naar een expertisecentrum waarin we de kennis- en informatiemotor zijn voor boekhoudkundige diensten en financiële informatie met volgende centrale doelstelling: *We evolueren naar een shared service center, waar de klant centraal staat*.

Achter die centrale doelstelling definieert het DCB een viertal sporen om tot een 'gedeeld' dienstencentrum te komen.:

1) aandacht voor de kwaliteit en de betrouwbaarheid als dienstencentrum. Hiervoor definiëren we twee operationele doelstellingen: we leveren een kwaliteitsvolle en betrouwbare boekhouding en evolueren naar een gecertificeerde jaarrekening.
2) het dienstencentrum mag niet de eenvormigheid en efficiëntie uit het oog verliezen om zo kostenefficiënt mogelijk te werken.
3) we zetten verder in op klantgerichtheid. Enerzijds door processen en werkinstructies zo eenvoudig mogelijk te maken, anderzijds door de resterende boekhoudkundige taken verder te centraliseren.
4) we begeleiden de klant in hun transitie. Niet enkel bij instap, ook bij evolutie van het financieel systeem, aanpassing in procedures zal het dienstencentrum voorzien in de nodige begeleiding en opleiding.

Met die sporen gaan volgende operationele doelstellingen gepaard waarbij, zoals aangegeven, we in tegenstelling tot de andere sporen twee operationele doelstellingen formuleren voor het eerste spoor:

OD - Kwaliteitsvolle en betrouwbare boekhouding

Om een kwaliteitsvolle en betrouwbare boekhouding te garanderen, voorzien we, naast een gecertificeerde rapportering, ook in een certificering van onze eigen werking.
Concreet werken we aan een ISAE 3402 rapportering waaruit zal blijken dat onze gegevens niet enkel volledig, tijdig en betrouwbaar zijn maar dat ook de risico's van onze werking voldoende zijn afgedekt.
De attestering van onze eigen werking zal niet enkel een impact hebben op het dienstencentrum zelf. Het is ook voordelig voor de klant. De controletaken van de bedrijfsrevisor bij de klanten worden immers kleiner doordat de basis van de werking al geattesteerd is door een onafhankelijke bedrijfsrevisor. Dat moet leiden tot een daling van het werkvolume van de revisor bij de klant en uiteindelijk tot een daling in kosten voor wat betreft het nazicht van de rekening van de klant door de revisor.

### OD - Een gecertificeerde jaarrekening

In artikel 44 van de Vlaamse Codex overheidsfinanciën (VCO) staat gestipuleerd dat de geconsolideerde jaarrekening uiterlijk 21 mei van het jaar dat volgt op het jaar waarop ze betrekking heeft, aan het Rekenhof wordt voorgelegd voor certificering.
Het Rekenhof baseert zich voor de certificering op de normen van de Internationale organisatie van de hoge instellingen die de overheidsfinanciën controleren. Het Rekenhof zal zich uitspreken over het getrouw beeld van de jaarrekening. Het Rekenhof zal in zijn certificeringsverslagen een oordeel geven in één van de volgende vier vormen:

- goedkeurend oordeel;
- oordeel met voorbehoud;
- afkeurend oordeel of negatief oordeel;
- oordeelonthouding.

Om de toets van het goedkeurend oordeel te doorstaan, bewandelen we de ingeslagen weg verder en werken we er aan om de interpretatie van de regelgeving verder te verbeteren door onder meer de handleiding van de boekhoudregels te vervolledigen en eventuele verschillen voor te leggen aan en uit te laten klaren door de VABN.
De certificatie betekent dat de jaarrekening een getrouwe en correcte weergave biedt en de kwaliteit en betrouwbaarheid van de boekhouding gegarandeerd wordt. Inzetten op verdere uitbouw van expertise is een must.
Het voorlopige doel moet een oordeel met voorbehoud zijn, waarbij de voorbehoudende elementen verdwijnen met de jaren en uiteindelijk resulteert in een goedkeurend oordeel.

### OD - Focussen op eenvormigheid en efficiëntie

De kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële dienstverlening van het DCB staat uiteraard voorop maar dat mag er niet toe leiden dat er geen aandacht is voor efficiëntie. De efficiëntie verhogen door te focussen op eenvormigheid en standaardisatie is een blijvend aandachtspunt en frictieveld met de klant waarbij afwijkende behoeften moeten worden in kaart gebracht en worden afgewogen tegen  standaardisatie. Door standaardisatie kan er schaalvoordeel worden gerealiseerd en kunnen optimalisaties gemakkelijker worden doorgevoerd en geïmplementeerd. Dat hier de afgelopen jaren reeds volop is op ingezet kan worden afgelezen uit de realisaties van het DCB. Zo heeft het dienstencentrum voor de technische ondersteuning momenteel 5 interne profielen en 4 Vlaanderen connectoren.
Zonder uitbreiding van dit team is in 4 jaar tijd een groei van het aantal rapporten gerealiseerd van 63 naar 248 (een groei van 413%), is er een stijging van 60 interfaces in 2015 naar 135 in 2019 (ofwel 225%) en is de uitbouw van financiële processen met logistieke flows gerealiseerd.

Standaardisatie heeft ook als voordeel dat een snellere en correctere dienstverlening mogelijk is. Als de vraag onmiddellijk bij de juiste persoon met de juiste expertise terecht komt, kan er sneller worden geantwoord. Verder inzetten op de uitbouw van expertise is een must voor het dienstencentrum. Dat komt de klant ten goede.
Standaardisatie zorgt er ook voor dat de vergelijkbaarheid verhoogt wat een positieve impact heeft op de transparantie en correctheid van de boekhouding en het getrouw beeld van de jaarrekening.

### OD - Verhogen van onze klantgerichtheid

Het klantgericht werken wordt verder ingebed in het volledige dienstencentrum.
Via het Voorzitterscollege werd een Strategische Stuurgroep Dienstencentrum Boekhouding opgericht waarbij zowel de huidige als de toekomstige klanten van het dienstencentrum vertegenwoordigd zijn. Via dit forum wordt meer transparantie verleend rond concrete invulling van automatisering en digitalisering en de daaraan gekoppelde investeringen en budgetten.
De accountmanagers binnen het Dienstencentrum Boekhouding zijn het aanspreekpunt bij uitstek voor de klanten. De accountmanager is de expert inzake boekhoudkundige aangelegenheden. Hij /zij informeert de klanten, adviseert met het oog op optimalisatie van boekhoudkundige processen, stemt

regelmatig af met de aanspreekpunten zodat er niet alleen geïnformeerd wordt maar ook met het oog op het detecteren van behoeften van de klanten. De accountmanager zal ook doorverwijzen naar de juiste persoon indien het zou gaan om een vraag die niet binnen het dienstencentrum kan opgelost worden. Die werkwijze creëert een wisselwerking tussen het DCB en de klant waarbij men elkaar beter leert kennen. Dat stelt het DCB in staat om de lopende "Orafin-technische"- en boekhoudkundige processen bij deze klanten te evalueren en waar het kan of wenselijk is met de klant samen te optimaliseren. Voor de klant moet dit meer efficiëntiewinsten en/of een correctere boekhouding opleveren. Ook op die manier willen we de expertise van het DCB beter bij onze klanten kunnen inzetten. Dat kan gebeuren op initiatief van de klant, maar moet evengoed kunnen gebeuren op voorstel van het DCB.

Daarnaast worden ook de SLA en de waterlijndiagrammen aangepast zodat duidelijker wordt wat van de klant verwacht wordt en wat er van het dienstencentrum boekhouding verwacht wordt. Hierbij zullen we de resterende boekhoudkundige taken die nu nog decentraal worden uitgevoerd, vereenvoudigen. Concreet zullen taken zoals het verwerken van dubieuze debiteuren, betwiste facturen, Application Desktop Integrator (ADI) Excels waar mogelijk worden vereenvoudigd of geinsourcet. De inbreng van entiteiten blijft nodig. De klant is immers de enige die kan aangeven of een vordering al dan niet geïnd wordt, of een factuur al dan niet uitbetaald mag worden. Daarnaast zal ook ingezet worden op betere leveranciersopvolging zodat de entiteit enkel nog de inhoudelijke informatie dient aan te geven en de boekhoudkundige verwerking bij het dienstencentrum ligt.

OD - We begeleiden nieuwe en bestaande klanten in hun transitie

Het dienstencentrum boekhouding zorgt er voor dat nieuwe en bestaande klanten voldoende worden begeleid in hun transitieproces. De transitie kan zich op vele manieren manifesteren. Er zijn de resterende instappers die zich nog zullen aansluiten aan het financieel systeem. Er zijn de fusies van verschillende entiteiten wat een impact meebrengt op de financiële transacties. Maar er zijn ook inhoudelijke evoluties waarbij een entiteit BTW-plichtig wordt, hoe nieuwe processen zoals bijvoorbeeld logistieke flows worden geïntegreerd in het financieel systeem (in samenwerking met Het Facilitair Bedrijf). Tot slot is er de transitie naar aanleiding van aanpassingen, evoluties in technologie die ook een impact hebben op de gebruiker. Zo wordt in 2021 een upgrade gelanceerd waarbij we aandacht zullen hebben om de nieuwe mogelijkheden te duiden bij de klant. In al die transities wil het dienstencentrum zich tonen als een betrouwbare partner die de transitie mee begeleidt.

Met die doelstellingen wil het dienstencentrum evolueren van 'verwerker' naar expertisecentrum PERFORMANTE OVERHEID

## C. HOE WILLEN WE DIT REALISEREN

Om die doelstellingen om te zetten in praktijk willen we inzetten op volgende:

1. Evolutie naar een data gedreven organisatie

Het dienstencentrum wil meer en meer inzetten op het verbinden en verrijken van alle data. Dat wordt in een digitaal en performant Vlaanderen steeds belangrijker. Van meer en meer klanten komt de vraag om financiële data te combineren met eigen data en databanken. Op die manier kan het dienstencentrum significante toegevoegde waarde aanleveren voor de klant. Het doel van een data gedreven organisatie is immers dat de klant op basis van geïntegreerde databronnen zijn gegevens doelgericht kan analyseren teneinde gepaste beleidsbeslissingen te nemen en om acties te stimuleren. De data kan het dienstencentrum op een laagdrempelige, veilige en uniforme manier ter beschikking stellen aan de klant, onder de vorm van data dumps of dergelijke, automatische aanlevering van rapportresultaten (Delivers). Het is dan ook nodig dat het DCB zich inzet om de beschikbare financiële

data naast de reeds bestaande rapportering verder te ontsluiten zodat integratie met de beleidsdata mogelijk wordt. Hiervoor zijn de eerste stappen gezet maar is er nog veel werk voor de boeg.

Daarnaast zal het dienstencentrum blijven inzetten op de uitbouw van de rapportering om nog openstaande (rapporterings)behoeften in te lossen.

Concreet voorstel

Op vraag van de klant bouwen we de rapportering verder uit en zullen extracten uit de financiële rapportering en delivers worden aangeleverd zodat klanten hun financiële informatie kunnen matchen met hun 'beleidsinformatie'. De **voordelen** voor de klant zijn:

- De klant zal hierdoor efficiënter kunnen werken. Delivers worden automatisch op vaste tijdstippen aangeleverd. De klant hoeft de data zelf niet meer op verschillende niveau's bij te houden. Dit is minder tijdrovend en bovendien vermindert hierdoor de kans op fouten.
- Een hogere integratie van de financiële gegevens met de beleidsgegevens biedt voor de klant het voordeel dat er minder manueel ingrijpen nodig is, wat leidt tot een lagere werklast binnen de entiteit en een garantie op hogere kwaliteit. Minder manuele interacties verlagen immers de kans op manuele fouten.

Het dienstencentrum zal de vragen en aandachtspunten die kenbaar gemaakt werden door de klantenbevraging bundelen en vertalen naar initiatieven die door de strategische stuurgroep kunnen geprioriteerd worden.

***Budgettaire weerslag***

*Bij de initiële opzet van het DCB werd onvoldoende rekening gehouden met ondersteunende taken, de zogenaamde back office, zoals onderhoud van het systeem, setup, issues, … noch met nieuwe evoluties zoals datagedreven dienstverlening. In het in 2015 uitgetekende referentiekader voor het dienstencentrum is voor de ondersteunde taken (onderhoud en ontwikkeling, in het oog houden dat alle op de achtergrond lopende processen, refreshes blijven lopen, op zowel productie als de non-productieomgevingen in het kader van de verschillende lopende (instap)projecten edm) nooit in rekening gebracht bij overdracht van resources. Bovenstaande ambitie kunnen we niet realiseren zonder bijkomende inzet van middelen.*

*De afgelopen jaren werd binnen het bestaande kader de rapportering verder uitgebouwd. Het huidige team rapportering bestaat uit twee VTE aangevuld met drie consultants. Om zowel in te zetten op een kwaliteitsvolle ondersteuning van de instappers, het onderhoud van productie en non-productie rapporteringsomgevingen en de verdere ontsluiting en uitbouw van de rapportering worden 2 VTE's bijkomend gevraagd bovenop de bestaande resources:*

- *aanwerving van een functioneel analist (niveau A121): 80 keuro*
- *aanwerving van een technisch analist via Vlaanderen Connect/ of consultant : 250 keuro*

2. Verdere uitbouw expertise en professionalisering

Het doel is om de expertise functies rond boekhouding verder op te bouwen in het Dienstencentrum Boekhouding zodat het DCB kan fungeren als expertisecentrum, waarbij de dienstverlening gericht is op de behoeften van de afnemers.

Verschillende beleidsbeslissingen nopen tot een verdere uitbouw van de reeds bestaande expertise binnen het Dienstencentrum en tot aanpassingen van het financieel systeem.

Concreet voorstel

Toekomstige uitdagingen voor het dienstencentrum op korte en middellange termijn zijn onder meer:

- Het adviseren en aanpassen van het financieel systeem naar aanleiding van wijzigingen in BTW-regimes zoals bv de oprichting van de mobiliteitscentrale binnen beleidsdomein MOW
- Het optimaliseren van de boekhoudkundige weergave van de balans bv ontwikkeling herwaarderingsfunctionaliteit in de module vast actief
- Het uitwerken en implementeren van nieuwe boekingsschema's, naar aanleiding van allerhande adviezen en opmerkingen van controleactoren, beslissingen Vlaamse Regering;
- Het juridisch, functioneel en technisch begeleiden van fusies zoals bv de fusie van VMSW met het agentschap Wonen, de fusie van de beleidsdomeinen KB en IV, de ontbinding en uitsplitsing over verschillende entiteiten van SYNTRA, …
- De modernisering van de betaalmogelijkheden binnen het financieel systeem op nieuwe evoluties
- De ontsluiting van OraFin op het organisatieregister.
- De modernisering en uitbreiding van het opleidingsaanbod om de klant sneller en gerichter te kunnen ondersteunen, niet enkel systeemtechnisch maar ook inhoudelijk. Zo streven we naar een bredere kennis en begrip van de basisprincipes van aanrekening in ESR, budgettair en bedrijfseconomisch, waardoor de interpretatie van de financiële gegevens eenvoudiger wordt.
- Het kunnen linken van begrotingsuitvoering, bedrijfseconomische aanrekening en ESR-aanrekening om fiscale en boekhoudkundige implicaties te kunnen inschatten en te vertalen naar de hierbij horende rapporteringen . Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het streven naar eenvormige aanrekening en boekhoudkundige verwerking van Europese subsidies
- Het dienstencentrum werkt daarnaast aan het behalen van een ISAE 3402 rapportering. Dat is een internationale standaard waaraan dienstencentra die taken van hun klanten toevertrouwd krijgen, moeten voldoen. Specifiek wordt in deze ISAE 3402 rapportering gekeken naar de financiële risico's waaraan de klanten zijn blootgesteld en waarop het dienstencentrum een antwoord moet bieden. Dat geeft aan de klant de garantie dat de processen gedocumenteerd zijn en de daarbij horende financiële risico's voldoende in kaart zijn gebracht en worden afgedekt door het dienstencentrum. Daarna kunnen we een stap verder zetten en kan een ISAE 3000 rapportering worden nagestreefd zodat de garantie gekregen wordt dat ook de onderliggende systemen aan de internationale (controle)standaarden voldoen. Een ISAE 3402 rapport type 2[6] wordt geëist door de bedrijfsrevisoren van de entiteiten die bij het DCB zijn aangesloten. De bedrijfsrevisor die de jaarrekening van een entiteit controleert, zal processen die door die entiteit uitbesteed zijn, moeten controleren. Dergelijke verklaring waarborgt dan ook dat de interne controle en de beheersprocessen op een professionele wijze functioneren, niet alleen in de theorie.
  Het nastreven van een ISAE 3402 rapportering gaat gepaard met extra werklast die intern binnen het dienstencentrum wordt ondervangen. Doel is om dit tegen de uitvoering 2022 gerealiseerd te krijgen.

**De voordelen** voor de klant zijn

[6] Een ISAE 3402 rapportering type 2 onderscheidt zich van een type 1 doordat bij een type 2 niet alleen gekeken wordt dat processen gedocumenteerd zijn, maar ook effectief zo gevoerd worden. In die zin gaat een type 2 veel verder dan een type 1.

- Voor de klant houdt dit in dat ze ook in de toekomst beroep kunnen blijven doen op de expertise van het DCB en dat die expertise in de toekomst verder zal uitgebouwd worden in functie van de toekomstige uitdagingen.
- Een gerichter opleidingsaanbod wordt ontwikkeld dat ervoor zorgt dat de klant beter kan worden ondersteund, niet enkel voor systeemtechnische opleidingen maar ook voor inhoudelijke opleidingen.
- Het werken richting een ISAE 3402 rapportering type 2 heeft impact op de controletaak van de revisor bij de entiteiten. Het houdt in dat de bedrijfsrevisor beroep kan doen op de ISAE rapportering en zijn controle op het jaareinde beperkter wordt.

***Budgettaire weerslag***

*Om het hoofd aan dergelijke toekomstige uitdagingen te bieden, dient ook hier het initiële uitgangspunt van het referentiekader voor het dienstencentrum boekhouding te worden aangepast. Dat initieel uitgangspunt ging uit van het boekhoudkundig controleren van een transactie. Hiervoor werd in het referentiekader uitgegaan van een profiel niveau B met 6 jaar ervaring. Gelet op de huidige evoluties en ambities moet het dienstencentrum nu verder evolueren naar een expertisecentrum. Hiervoor dienen profielen met specifieke vaardigheden en kennis aangetrokken te worden. Het inkopen van expertise via consultancy is immers duur en biedt bovendien geen soelaas op lange termijn vermits er alzo niet aan interne kennisopbouw wordt gedaan.*

*Voor de opbouw van de benodigde kennis en die kennis daarna te delen met de klanten en om de evoluties binnen de bestaande klanten te kunnen capteren, worden 6 VTE's niveau A gevraagd.*
*Voor de instap van de resterende rechtspersonen zal gelet op hun complexiteit en omvang voor de overdracht van personeel gerekend worden met profielen niveau A met 6 jaar ervaring: Concreet zou hier volgende invulling aan gegeven worden*

- *1 VTE voor het aanpassen en onderhouden van de sub ledger accounting (sub ledger accounting = de boekingsmotor waarin de achterliggende boekingsdefinities worden onderhouden met het oog op het genereren van transparante en leesbare financiële data naar het grootboek) .*
- *1 VTE voor het uitwerken en onderhouden van boekingsschema's*
- *2 VTE voor de ondersteuning van team Uitgaven bij begeleiding van klanten rond BTW-vragen, wijzingen opvangen in BTW-regimes en de ontwikkeling en onderhoud van herwaarderingsfunctionaliteit in het financieel systeem*
- *2 VTE voor het uitschrijven, analyseren, testen van nieuwe functionaliteiten in het financieel systeem .*

*Een ISAE 3402 rapportering type 2 op kruissnelheid veronderstelt bovendien een jaarlijkse audit om na te gaan dat alle gedocumenteerde processen ook in praktijk worden toegepast. De bedrijfsrevisor kan beroep doen op de ISAE rapportering waardoor zijn controle op het jaareinde beperkter wordt. Dat sluit ook aan met het single audit-principe wat ook voor de klant een winsituatie inhoudt.*
*Dat heeft uiteraard zijn kostprijs voor het dienstencentrum. Die wordt momenteel ingeschat op jaarlijks tweehonderd à tweehonderdvijftig duizend euro. Het is immers een continue monitoring, rapportering en certificering die jaarlijks moet worden herhaald. Overheidsbreed kan dat budgetneutraal zijn, of is de meerkost overheidsbreed alvast kleiner dan dit bedrag, gezien de controlelast van de bedrijfsrevisor per instelling beperkter wordt en bijgevolg ook de kost voor de bedrijfsrevisor lager zou moeten zijn.*

*Samengevat:*
- *aanwerving van zes experten (A111) : 420 keuro (namelijk 70 keuro/VTE)*
- *Kostprijs voor de audit: jaarlijks 250 duizend euro.*

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

3. Evaluatie van het werkingskader en ontlasten van de klanten van de resterende boekhoudkundige taken

Op basis van de aanbeveling van Audit Vlaanderen werd het bestaand werkingskader geëvalueerd. De diensten die het dienstencentrum Boekhouding op zich neemt werden in kaart gebracht en werd nagegaan waar er lacunes zijn .De invoer van transacties gebeurt door de entiteit. Omwille hiervan wordt er van uit gegaan dat de invoerder beschikt over de nodige kennis inzake ESR- en economische aanrekeningsregels. De structuur van het huidige financieel systeem laat een werkwijze waarbij het dienstencentrum de invoer van de boekhoudkundige segmenten van de boekhoudsleutel verzorgt, niet toe. Hierdoor kan dit niet worden geremedieerd op korte termijn hoewel het dienstencentrum er zich van bewust is dat dit voor de klanten een grote bekommernis is. Het DCB zet in op verschillende technieken om de sleutel maximaal automatisch in te vullen zodat de klant daarmee niet langer belast wordt.
Daarnaast kunnen een aantal complexere boekhoudkundige taken worden overgenomen door het dienstencentrum. De realiteit leert namelijk dat het in vele gevallen niet vanzelfsprekend is voor de klant om de nodige kennis – zowel boekhoudkundige als systeemtechnische kennis – te verwerven.
Op die manier wordt de klant verder ontzorgd van de boekhoudkundige taken en kan de klant zich bezighouden met de inhoud. Niettegenstaande wordt nog steeds de inhoudelijke inbreng van klanten verwacht. De klant is immers de enige die kan aangeven of een vordering al dan niet geïnd wordt, of een factuur al dan niet moet worden uitbetaald.

<u>Concreet voorstel</u>

Het DCB zal investeren in verdere ontzorging van de klanten en zal onderzoeken hoe complexe boekhoudkundige taken verder vereenvoudigd kunnen worden <u>of</u> geinsourcet worden zodat deze voor de klant eenvoudiger worden of niet langer moeten uitgevoerd worden.
Volgende taken worden geinsourcet:

- Het aanvullen en verwerken van Application Data Integrator excelsheets (ADI)
- Boekhoudkundige opvolging van Europese subsidies
- Boekhoudkundige opvolging van orde en thesaurie artikelen
- Meer kennisoverdracht naar de klant door middel van (maat)opleidingen, werksessies, …

Volgende taken worden onderzocht hoe ze kunnen worden vereenvoudigd

- Het boekhoudkundig verwerken en opvolgen van betwiste facturen
- Het boekhoudkundig opvolgen van dubieuze debiteuren
- Het opvolgen van vorderingen na de aanmaningen in samenwerking met CIC

De **voordelen** voor de klant is dat het uitvoeren van complexe boekhoudkundige handelingen of het vereenvoudigen van de invoertaken door specialisten bij het DCB de efficiëntie in de hand. Voor de klant betekent dit dat die verder ontzorgd wordt van de boekhoudkundige taken en dat de vrijgekomen tijd kan besteed worden aan hun inhoudelijke taken. Deze efficiëntie is niet rechttoe rechtaan te vertalen voor elke entiteit apart aangezien de finaliteit bij elke entiteit ook anders is afhankelijk van de transacties die de entiteit uitvoert.

Bovenstaande voorstellen leiden in combinatie met de aanbeveling van Audit Vlaanderen om het bestaand werkingskader verder te duiden en te concretiseren tot een vernieuwd waterlijndiagram en een vernieuwde SLA:

- In bijlage worden de vernieuwde waterlijndiagrammen die de interactie bepalen tussen het dienstencentrum boekhouden en de klant geduid.
- In bijlage gaat de vernieuwde SLA waarin de taken en verantwoordelijkheden van dienstencentrum en klant worden geduid en daarbij horende KPI's

Daarbij wordt ook voorgesteld dat de klant de volledige diensteverlening opneemt en geen beperkte dienstverlening zoals tot nu mogelijk was. De beperkte dienstverlening heeft te weinig efficiëntiewinsten om een instap in het DCB succesvol te noemen.

*Budgettaire weerslag*

1. *Voor de resterende instappers in OraFin*

   *Op basis van deze bijgewerkte SLA werd het financiële luik ook geëvalueerd. Initieel werd een overdrachtskader uitgewerkt waarbij gerekend werd aan 75 meldingen per dag op jaarbasis voor het berekenen van de benodigde mankracht. Dit werd aangevuld met 0,5 VTE voor de globale taken. Voor deze taken werd gekeken naar de ondersteunende taken voor de inhoudelijke diensten. Uit de oefening blijkt dat voor de resterende instappers er kan gerekend worden aan 100 meldingen per dag op jaarbasis voor de overdracht van benodigde mankracht voor de goedkeuring van de meldingen. Voor wat betreft de ondersteunende taken wordt gerekend aan minimum 1 VTE in plaats van 0,5 VTE. Ook de back office taken zoals het voorzien van opleidingen, ondersteuning bij issues, onderhoud en opvolgen van de achtergrondprocessen edm moeten mee in rekening gebracht worden los van de inhoudelijke taken. Tot voorheen werden die niet in rekening gebracht.*

2. *Voor de reeds aangesloten klanten in OraFin*

*Voor het opvangen van de bijkomende werklast van de nieuwe taken worden 4 VTE's ingeschat:*

- *Twee technische analisten via Vlaanderen Connect of consultants met het oog op het versterken van de backoffice. Deze profielen moeten garanderen dat er voldoende capaciteit is om verder in te zetten op klantgerichte ontwikkelingen naast de lopende instaptrajecten en*
- *twee inhoudelijke profielen die zich kunnen specialiseren in het verwerken van deze taken. Concreet gaat het om:*
  - *1 VTE voor het uitbouwen en onderhouden van opleidingen (voor zowel de OraFin-technische luik als het inhoudelijke luik)*
  - *1 VTE voor het aanvullen en verwerken van ADI's.*

3. *Voor de Vlaamse regering*

   *Een investeringsbudget van 500k euro om nieuwe technologieën zoals Robotic Proces Automation te kunnen testen, evalueren en implementeren*

*Samengevat:*

- *aanwerving van twee inhoudelijke profielen (A111): 140 keuro (namelijk 70 keuro/VTE)*
- *aanwerving van twee technische analisten via Vlaanderen Connect/ consultants : 500 keuro (namelijk 250 keuro/VTE)*
- *kostprijs voor het doorvoeren van de nodige vernieuwingen: 500 keuro*

4. Evolutie naar een moderne boekhouding geïntegreerd met logistieke flows

Met het oog op de aansluiting van de laatste rechtspersonen evalueerde het Dienstencentrum Boekhouding het huidige dienstenaanbod. Om aan de noden van de (toekomstige) klanten tegemoet te komen, zet het DCB in op een uitgebreidere dienstverlening (DCB+), waarbij het financieel luik en het logistiek luik geïntegreerd worden. Vertrekkende vanuit de algemene noden en de standaardprocessen werden bijkomend vereiste functionaliteiten gedetecteerd en geïmplementeerd. De ontwikkeling van deze uitgebreidere dienstverlening past in de toekomstvisie om het dienstencentrum verder uit te bouwen tot een volwaardige dienstverlener. Inmiddels kan de klant zijn goedkeuringsstroom beter afstemmen op de noden van zijn entiteit. De klant kan ook gebruik maken van artikels om het bepalen van de economische rekening en ESR code te vereenvoudigen.

<u>Concreet voorstel</u>

De integratie van de boekhoudkundige en logistieke flows leidt tot een verdere uitbreiding van de dienstverlening waarbij ingezet zal worden op automatisering en insourcing.

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

Het dienstencentrum Boekhouding staat in nauwe samenwerking met Het Facilitair Bedrijf voortaan bijkomend in voor:

- Het beheer van artikelen (opgeladen met de artikeleninterface)
- Het beheer van de periodes van de voorraadmodule
- Beheer van raamcontracten en catalogus management in OraFin voor wat betreft de contracten in beheer van Het Facilitair Bedrijf
- Dagdagelijkse opvolging van de achtergrond processen in de applicatie, verwerken van change request en up to date houden van de applicatie
- Ondersteuning bij openen van nieuwe magazijnen

Welk dienstencentrum welke taak opvangt is verduidelijkt in de entiteitsspecifieke SLA met het Facilitair Bedrijf waar ook deze nieuwe taken zijn in gedefinieerd.

Die dienstverlening komt er op vraag van de resterende instappers. Zij die hiervan gebruik maken zullen hiervoor ook de nodige resources en VTE voor moeten overdragen bovenop het vernieuwd referentiekader. De werklast is afhankelijk van het aantal artikelen, eigen specifieke raamcontracten en catalogus management.

Die nieuwe dienstverlening kan ook worden ontsloten voor de bestaande klanten.

*Budgettaire weerslag*

*Voor de integratie en onderhoud van de boekhoudkundige en logistieke flows wordt gevraagd één VTE, profiel A-niveau, worden aangeworven voor het operationele beheer en ter beschikking gesteld aan het Facilitair Bedrijf en één VTE voor het functioneel/ technisch beheer bij het dienstencentrum Boekhouding , via Vlaanderen Connect.:*

- *Aanwerving van een profiel niveau A (A121) voor het operationeel beheer van deze vernieuwde dienstverlening (ter beschikking gesteld voor Het Facilitair Bedrijf): 80 keuro*
- *aanwerving van een functioneel profiel via Vlaanderen Connect voor ondersteuning van bijkomende processen en achterliggende software (voor het DCB): 200 keuro*

5. De vernieuwing van het financieel systeem

Het huidig gebruikte financieel systeem is een 'on premise' applicatie terwijl de norm meer en meer evolueert naar 'cloud' toepassingen. Grote software leveranciers zetten volop in op onderzoek en ontwikkeling van 'cloud' en hybride applicaties ten koste van innovaties en investeringen in 'on premise' applicaties.
Een overgang van een 'on premise' naar een 'cloud' applicatie betekent een revolutionaire switch voor het dienstencentrum en haar klanten waardoor een degelijke voorbereiding onontbeerlijk is. Daarnaast dient die vernieuwing niet enkel om de IT te vernieuwen en de dienstverlening in een nieuw softwarejasje te steken. We moeten ook inzetten op betere en efficiëntere dienstverlening. Zo dient onder meer te worden onderzocht hoe de goedkeuringsflows op een efficiëntere manier kunnen worden opgebouwd, of en hoe er een opsplitsing in dienstverlening kan worden gemaakt zodat de entiteit kan afnemen naar behoefte (bijvoorbeeld door het voorzien van een standaardpakket voor entiteiten die enkel de basisboekhouding willen afnemen en een "uitgebreid" pakket voor entiteiten die meer willen dan enkel de basisboekhouding en een grote integratie met hun beleidswerking willen. Om in 2025 van start te kunnen gaan met een nieuw financieel systeem, dienen voorbereidingen hiertoe reeds van start te gaan in 2021.
Rekening houdende met de geplande inkantelingen van Vlaamse rechtspersonen in het dienstencentrum in 2022 en 2023 en het gegeven dat er gedurende een aantal jaren twee systemen naast elkaar operationeel zullen moeten zijn, blijkt nu reeds dat er onvoldoende resources beschikbaar zijn. Om de voorbereidingen in goede banen te leiden, is bijgevolg bijkomende capaciteit

nodig in de voorbereidingsfase. Die voorbereidingsfase bevat een klantenbevraging voor het in kaart brengen van de noodzakelijke en wenselijke functionaliteiten, het uitschrijven van requirements en het opstellen van een bestek. Dat verloopt gradueel over de jaren 2021 -2024. De implementatie van het nieuw financieel systeem is nog niet in deze nota verwerkt.

Concreet voorstel
Stap 1 : 2021: projectleider en uitschrijven en opstart klantenbevraging
Stap 2 : 2022: projectleider en klantenbevraging – start verwerking requirements
Stap 3 : 2023: projectleider en verwerking requirements en start aanbesteding
Stap 4 : 2024: projectleider aanbesteding, POC

*Budgettaire weerslag*
*Stap 1 : 400 keuro*
*Stap 2 : 800 keuro*
*Stap 3 : 1.200 keuro*
*Stap 4 : 1.200 keuro*
*TOTAAL : 3.600 keuro*

## *D.* ALGEMENE CONCLUSIE:

Het dienstencentrum wil de komende jaren heel wat uitdagingen aangaan om haar doelstellingen te bereiken en te evolueren tot een gedeeld dienstencentrum. De voorbije jaren werden al heel wat inspanningen geleverd maar verdere stappen zijn hierbij nodig. Dat kan niet enkel opgevangen worden binnen het bestaande kader en middelen.

Hierbij wordt een herwerkt waterlijndiagram voorgelegd en een herwerkt algemene SLA. Daar waar nodig zal per entiteit een specifiek afsprakenkader gemaakt worden indien de diensten dat vereisen. Die entiteitsspecifieke SLA's worden per entiteit afgesloten.

Tot slot wordt ook voor de resterende instappers een vernieuwd overdrachtskader uitgewerkt waarbij volgende parameters van tel zijn:

- Voor overdracht van personeel wordt gerekend met een universitair profiel met 6 jaar ervaring
- Overdracht personeel a rato van 100 meldingen/ dag op jaarbasis voor een VTE
- Overdracht van minstens 1 VTE voor de resterende ondersteunende taken
- Overdracht van de middelen besteed aan licentiekosten, onderhouden en operationeel houden van software edm door de klant.

Dat wordt in onderling overleg met elke klant besproken op moment van instap.

Voor de klanten biedt de verdere uitbouw van het dienstencentrum tal van voordelen. Het DCB wil oog hebben voor en tegemoet komen aan wensen en noden van de klanten waarbij ze bepaalde - al dan niet complexe - taken, van de klanten wil overnemen en/of vereenvoudigen. Daarenboven wil het DCB ook inspelen op nieuwe uitdagingen en taken en zo de klanten ontzorgen, met de nodige expertise bijstaan en ervoor zorgen dat de klanten meer ruimte krijgen om zich te concentreren op hun inhoudelijke taken.

- Door de verdere uitbouw van de rapportering en de aanlevering van extracten uit de financiële rapportering en delivers aangeleverd door het DCB, zullen klanten hun financiële informatie kunnen matchen met hun 'beleidsinformatie'. De klanten hoeven hun data niet zelf meer op verschillende plaatsen bij te houden zodat het gebruik en koppeling van beschikbare

data efficiënter kan gebeuren. Het is minder tijdrovend voor de klanten en de kans op fouten zal verminderen.

- De verdere uitbouw van expertise en professionalisering betekent voor de klanten dat ze ook in de toekomst beroep kunnen blijven doen op de expertise van het DCB en dat deze expertise in de toekomst verder zal uitgebouwd worden in functie van de uitdagingen. Een gerichter opleidingsaanbod moet er voor zorgen dat de klanten beter kunnen ondersteund worden. Het nastreven van een ISAE 3402 rapportering type 2 heeft impact op de controletaak van de revisor bij de entiteiten. Het houdt in dat de bedrijfsrevisor beroep kan doen op de ISAE rapportering en zijn controle op het jaareinde beperkter wordt;
- Het uitvoeren van complexe boekhoudkundige taken door specialisten bij het DCB werkt efficiëntie in de hand. Voor de klant betekent dit dat die verder ontzorgd wordt van de boekhoudkundige taken en dat de vrijgekomen tijd kan besteed worden aan hun inhoudelijke taken;
- De evolutie naar een moderne boekhouding geïntegreerd met logistieke flows heeft het voordeel dat het bestel- en facturatieproces van A tot Z geïnformatiseerd en geautomatiseerd wordt;
- De vernieuwing van het financieel systeem zal ook een antwoord moeten bieden op de uitdagingen van de toekomst. Het gaat niet enkel om een IT vernieuwing maar ook om een betere en efficiëntere dienstverlening naar de klanten te kunnen garanderen.

De evolutie naar een data gedreven organisatie, de verdere uitbouw van de expertise en professionalisering, het ontlasten van de klanten van resterende boekhoudkundige taken, de evolutie naar een moderne boekhouding met integratie van logistieke flows en de vernieuwing van het financieel systeem hebben een grote impact op het dienstencentrum.

De hiermee gepaard gaande werklast  kan niet meer ondervangen worden met het huidige personeelsbestand van het dienstencentrum ondanks dat reeds werd ingezet op efficiëntieverbeteringen en automatisaties. Het dienstencentrum wil haar ambitie waarmaken en zal blijvend inzetten op bovengenoemde doelstellingen mits de nodige financiering en VTE's worden voorzien.

*Totaliteit budgettaire weerslag:*

- *aanwerving van drie technische analisten via Vlaanderen Connect : 750 keuro*
- *aanwerving van functioneel profiel via Vlaanderen Connect : 200 keuro*
- *aanwerving van tien experten: 720 keuro*
- *investeringsenveloppe: 500 keuro*
- *behalen van een ISAE certificering: 250 keuro*
- *kost voorbereiding overstap naar nieuw systeem: 3.600 keuro*

*Voor de uitbreiding van het kader met 10 VTE wordt voorgesteld om het kader te compenseren binnen de entiteiten die reeds klant zijn bij het dienstencentrum. Concreet komt het neer op 10 VTE gedeeld door 42 entiteiten is gelijk aan een overdracht van 0,25 VTE per entiteit en een overdracht van budget van 18 keuro/ entiteit.*

*Voor de budgettaire kost voor de andere zaken (licentiekosten, Vlaanderen connectoren, investeringsenveloppe, kostprijs ISAE certificering, voorbereiding overstap nieuw systeem) wordt dit ten laste te genomen van de algemene middelen.*

Reactie SSG DCB.
De stuurgroep onderschrijft de doelstellingen zoals gedefinieerd in de nota maar vraagt naar een evenwichtigere spreiding van de gevraagde VTE om het gewicht van de koppen- en budgettaire loonlast te spreiden waarbij de grotere klanten iets meer gewicht dragen. Op basis van die vraag

werd een bij de tabel klanten DCB een overzicht gemaakt waarbij de verdeling van de kost kan gebeuren op basis van een convexe combinatie van een lineaire verdeling en een verdeling op basis van de loonbudgetten (waarbij de tabel de verdeling geeft voor de twee extremen: een 100% lineaire verdeling en een 100% verdeling op basis van de loonbudgetten)

Reactie VOCO
Het VOCO vraagt in de werking en uitbreiding van de centrale dienstverlening in het algemeen aandacht voor de volgende elementen:

- De personeels- en middelenoverdracht, waarbij gevraagd wordt om voor centrale dienstverlening ook centrale financiering te voorzien.
- Het uitgangspunt dat het centraliseren van gemeenschappelijke dienstverlening alle dienstverlening wegneemt in de entiteiten op vlak van HR, boekhouding, facilities, … is onjuist. Er blijft altijd een restopdracht achter bij de entiteiten waarvoor ook personeel en middelen noodzakelijk zijn.
- De kwaliteit van de centrale dienstverlening moet gewaarborgd worden t.a.v. de klanten. Transparantie en dialoog over de (toekomstige) werking is daarbij essentieel.

Wat betreft de het tweede element dat wordt aangebracht wil het dienstencentrum aangeven dat ze zich bewust is van het feit dat niet alles gecentraliseerd kan worden. Dit wordt ook zo in de nota aangegeven. Op pagina 13 wordt aangegeven dat wordt onderzocht op welke manier de taken kunnen vereenvoudigd worden (voor zover ze niet centraal beheerd kunnen worden) en welke taken nog kunnen geïncourcet worden.

Wat betreft de waarborging van de kwaliteit zal gewerkt worden met de KPI's die zijn gedefinieerd in de SLA. De SLA is een concretisering van de huidige SLA, waarin werd verduidelijkt wat verwacht wordt van de klant en wat verwacht wordt van het dienstencentrum. Afstemming met de klant zal in het najaar gebeuren door de accountmanagers. Zij nemen in hun overleg de generieke SLA mee en bekijken in welke mate een entiteit specifieke bijlage bij de SLA nodig is.

# 3. BESTUURLIJKE IMPACT

## *A.* BUDGETTAIRE IMPACT VOOR DE VLAAMSE OVERHEID

1. een recurrent budget van 500 keuro voor de verdere versterking van de investeringsenveloppe om de gevraagde investeringen vanuit de klanten te kunnen realiseren.

2. een recurrent budget van 250 keuro voor de realisatie van een ISAE-certificaat 3402

3. 1 functionele profiel (Vlaanderen Connect) met het oog op het verder automatiseren en verbeteren van de dienstverlening kostprijs : 200 keuro

4. het versterken van het dienstencentrum naar aanleiding van de verdere ontzorging van diensten 3 technische profielen (Vlaanderen connect) met het oog op het versterken van de back office. kostprijs : 750 keuro

5. een budget voor de opstart van de voorbereidende werken voor het nieuw financieel systeem zoals aangegeven onder het luik 'vernieuwing van het financieel systeem' Dit wordt geraamd op 3.600 keuro. Éénmalig, uitgesplitst over 2021-2024

6. 10 experten met het oog op het opbouwen van de inhoudelijke kennis om een antwoord te kunnen bieden aan de complexe boekhoudkundige constructies op vraag van de klant. kostprijs : 720 keuro loonkost + 52 keuro rugzakjes (gecompenseerd binnen de klanten DCB)

Schematisch voorgesteld geeft dit het volgende:

Budgettaire kost schematisch

| Prijs( in euro/Jaar) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Investeringsbudget | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Recurrent budget voor de realisatie van een ISAE-certificaat 3402 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| *Versterking IT investeringsbudget door IT profielen* | | | | | |
| - Vlaanderen Connect functioneel (200.000 *1) | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 |
| - Vlaanderen Connect technisch (250.000*3) | 750.000 | 750.000 | 750.000 | 750.000 | 750.000 |
| | | | | | |
| Voorbereiding nieuw Financieel systeem | 400.000 | 800.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | |
| **Subtotaal IT investeringen en voorbereiding nieuw financieel systeem** | **2.100.000** | **2.500.000** | **2.900.000** | **2.900.000** | **1.700.000** |

*Bij de begrotingsopmaak 2021 werd voor het begrotingsjaar 2021 reeds de nodige financiering voorzien.*

*Budgettaire kost versterking interne kennisopbouw gecompenseerd binnen de klanten DCB*

| Prijs( in euro/Jaar) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| *Versterking interne kennis DCB* | | | | | |
| *- contractueel universitair profiel 6 jaar ervaring (70.000*8)* | *560.000* | *560.000* | *560.000* | *560.000* | *560.000* |
| *- contractueel universitair ICT profiel VPS 6 jaar ervaring* | *160.000* | *160.000* | *160.000* | *160.000* | *160.000* |
| ***subtotaal versterking interne kennisopbouw DCB*** | ***720.000*** | ***720.000*** | ***720.000*** | ***720.000*** | ***720.000*** |

De Inspectie van Financiën gaf gunstig advies op 21 september 2020, De Inspectie van Financiën formuleerde de volgende opmerkingen:

"Indien verdergegaan wordt op de piste van optimalisatie – voor alle redenen welke in de nota VR naar voren worden geschoven – dient tevens te worden nagegaan hoe en wanneer de VMSW, het GO! En de OPZ's Geel en Rekem kunnen ingebracht worden in het geheel. Indien men nog steeds van mening zou zijn dat er redenen zouden zijn waarom deze instellingen niet onder de algemene regeling dienen te vallen, dient dit in de nota VR duidelijk te worden vermeld. Anders dient een concrete tijdslijn tot overdracht naar de gecentraliseerde DVO's te worden uitgetekend"

Repliek:
Voor wat betreft de VMSW wordt afgewacht wat de fusie van het Agentschap Wonen met de VMSW zal brengen.
Het GO!, valt onder de bepalingen van het besluit van de Vlaamse Regering van 6 juli 1999 betreffende een geïntegreerde economische boekhouding en budgettaire rapportering voor de scholengroepen en het centrale niveau van het gemeenschapsonderwijs. Het wordt uitgesloten van het toepassingsgebied van het VCO, met uitzondering van een aantal specifieke bepalingen. De OPZ's Geel en Rekem behoren wel tot de Vlaamse overheid conform VCO maar vallen niet onder de consolidatiekring. Er is bijgevolg ook weinig toegevoegde waarde om deze instellingen te laten instappen in het dienstencentrum.

“Naar de aanpak merkt IF op dat volgende zaken beter zouden kunnen uitgewerkt worden – of minstens ten gronde worden uitgelegd/onderbouwd in de nota VR:
- De algemene projectmatige analyse welke als noodzakelijke tussenstap tussen enerzijds de audit AV en het uitgestippelde beleid in het regeerakkoord en de beleidsnota en anderzijds de realisatie van de doelstellingen een geheel meerjarenvisie – met deadlines en milestones - aangeeft. De nota VR vermeldt wel doelstellingen maar deze lijken eerder vanuit de bestaande DCB dan vanuit een toekomstige visie te zijn uitgewerkt;
- De nota is beperkt in haar ambitie welke hoofdzakelijk uitgaat van een verbetering van het bestaande, en niet van ambitieuze doelstellingen welke maximaal inzetten op de mogelijkheden van ICT. Dit leidt naar een voorzichtige aanpak welke zich noodzakelijkerwijze vertaalt in een ‘klassiek’ aanvragen van meer personeel om bepaalde doelstellingen te bekomen.”

Repliek

De voorliggende nota is gestoeld op het huidige systeem. De huidige applicatie is in de afgelopen jaren sterk geautomatiseerd en zal nog verder geoptimaliseerd worden waar mogelijk. Dit neemt niet weg dat de huidige applicatie, ondanks het feit dat steeds moeite wordt gedaan om ze up-to-date en modern te houden toch verouderd is in vergelijking met modernere technologieën en software en daardoor de ICT automatisering eerder beperkt is of de investeringskost te groot is voor de beperkte winsten. in een volgende fase, bij vernieuwing van het financieel systeem, zal maximaal ingezet worden op de mogelijkheden van ICT.

“Wat de uitbreiding van het aantal VTE’s betreft stelt zich de vraag in hoeverre er werkelijk een nood is aan het verder verschuiven van niveau B’s naar niveaus A, waar het de generieke ondersteuning betreft. IF is van mening dat deze taken ook door bestaande personeelsleden van niveau B kunnen uitgevoerd worden zodat in deze de verdere de noodzaak om op te schalen wordt onderbouwd.”

Repliek

Het Dienstencentrum wil verder evolueren naar een volwaardig expertisecentrum. De specifieke vaardigheden en kennis waarover de gevraagde profielen dienen te beschikken, moeten mee het beleid voorbereiden, ondersteunen en uitvoeren. Het is van cruciaal belang dat er aan interne kennisopbouw wordt gedaan en gezien de complexiteit van de uitdagingen wordt er geopteerd voor profielen van niveau A. Er wordt immers verwacht dat zij vanuit een doorgedreven expertise zullen fungeren als aanspreekpunt voor de klant. Daarnaast moeten zij de brug maken tussen het inhoudelijke en technologische binnen het dienstencentrum. Ze moeten de wensen van de klant kunnen vertalen in concepten mee denken aan mogelijke oplossingen, de nodige requirements uitschrijven en de oplossing uittesten in samenwerking met de IT-ers. Op die manier wil het Dienstencentrum zijn kennis verankeren met als doel uit te groeien tot een expertisecentrum.
Vanuit de eigen specialisatie en ervaring zullen zij advies uitbrengen of input geven om de dienstverlening verder uit te bouwen en/of te optimaliseren en zo mee werken aan het beleid.

”Het is IF ook niet duidelijk waarom deze nota, inzake het nieuwe financiële systeem, geen gewag wordt gemaakt van mogelijke kostprijzen van het nieuwe financiële systeem. De nota houdt het bij de kosten ten voorbereiding van de aanbesteding van het systeem. Dit wordt best toegevoegd aan de nota VR teneinde tot een vollediger budgettair plaatje te komen.”

Repliek

Het is zeer moeilijk om een referentiebedrag mee te geven. Enerzijds dient de voorbereidingsfase om in overleg met de klanten de benodigde behoeften in kaart te brengen. Op basis van deze behoeften kan men de requirements uitschrijven en een inschatting maken van de potentiële kostprijs. Deze voorbereidingsfase lijkt duur maar is noodzakelijk om de

kosten in een latere fase beheersbaar te houden[7]. De voorbereidingsfase naar een nieuw financieel systeem zal dus cruciaal zijn om een correcte prijszetting te kunnen bepalen.

Het begrotingsakkoord werd verleend op 26 oktober 2020.

## *B.* ESR-TOETS

Niet van toepassing.

## *C.* IMPACT OP HET PERSONEEL VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Voorliggend voorstel heeft een impact op het personeelskader van het departement Financiën en Begroting.

### - *WEERSLAG VAN HET VOORSTEL OP HET PERSONEELSBESTAND*

Voorliggend voorstel behelst een bijkomende aanwerving van 10 VTE's bij het Dienstencentrum Boekhouding:

- 8 VTE universitair niveau A (A111) met 6 jaren ervaring
- 2 VTE universitair niveau A ICT (A121) met 6 jaren ervaring

van het departement Financiën en Begroting gecompenseerd binnen de 42 klanten.

### - *WEERSLAG OP DE PERSONEELSBUDGETTEN*

De budgettaire weerslag van 8 VTE's niveau A (A111) met 6 jaren ervaring en 2 VTE's niveau A ICT (A121) bedraagt 720.000 euro + 10 rugzakjes bedraagt 52.250 euro (gerekend aan het recurrente deel werking (2.500 euro) en werkingskosten ICT (2.725 euro)):

- 70.000 euro/VTE voor A111 loonkost + 5.225 euro/ VTE rugzak
- 80.000 euro/VTE voor A121 + 5.225 euro/ VTE rugzak

De totale budgetlast = 720.000 euro + 52.250 euro = 772 duizend euro

De Vlaamse minister bevoegd voor de bestuurszaken gaf zijn akkoord op 26 oktober 2020 op voorwaarde dat de 10 VTE bijkomende personeelsleden andersworden gecompenseerd, meer bepaald 1 per beleidsdomein. . Voor de beleidsdomeinen waar maar één minister functioneel bevoegd is, kiest de bevoegde minister op welke entiteit het extra personeelslid wordt gecompenseerd (van toepassing op EWI, WSE, LV, OND, MOW en FB). Voor de 4 beleidsdomeinen waar meerdere ministers bevoegd zijn worden de entiteiten met het hoogste aantal personeelsleden en grootste uitstroom weerhouden met name, Het Facilitair Bedrijf, Departement Omgeving, Agentschap Sport Vlaanderen, Opgroeien/ Opgroeien Regie.
Vooraleer over te gaan tot externe werving, moet voor de nieuwe functies eerst worden getracht om deze in te vullen via interne mobiliteit van personeelsleden bij andere entiteiten.

[7] Cfr audit Rekenhof over de invoering van een economische boekhouding van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

## *D.* IMPACT OP DE LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN

1. Personeel: het voorstel noodzaakt geen bijkomende inzet van het in dienst zijnde personeel, noch de werving van extra personeel;
2.Werkingsuitgaven: het voorstel heeft geen impact op de lopende uitgaven van de lokale besturen;
3. Investeringen en schulden: het voorstel veroorzaakt geen bijkomende investeringen;
4. Ontvangsten: in uitvoering van het voorstel worden geen bijkomende financiële middelen aan de lokale besturen ter beschikking gesteld;
5. Conclusie: het voorstel heeft geen impact op het personeel, de werkingsuitgaven, de investeringen, de schuld en de ontvangsten van de lokale besturen.

# 4. VERDER TRAJECT

Het dienstencentrum zal voor de investeringen en vernieuwingen jaarlijks een plan van aanpak met een voorstel van prioritering voorleggen aan de stuurgroep. De stuurgroep kan dit voorstel valideren of de prioriteiten aanpassen indien ze dit wenselijk acht. Hierover wordt op een transparante wijze semestrieel teruggekoppeld naar het voorzitterscollege. Daarnaast zal het dienstencentrum voorzien in een KPI rapportering die vanaf medio 2021 semesterieel zal worden gerapporteerd aan de stuurgroep en voorzitterscollege.

# 5. VOORSTEL VAN BESLISSING

De Vlaamse Regering beslist :

1° haar goedkeuring te hechten aan :

- Het hernieuwde werkingskader van het Dienstencentrum boekhouding zoals hierboven uitgeschreven samen met het vernieuwde waterlijn diagram en de vernieuwde SLA die gaan als bijlage waarbij nieuwe instappers een volledige dienstverlening afnemen;
- Het hernieuwde financieringskader voor de overdracht van koppen en middelen bij instap in het dienstencentrum Boekhouding zoals bepaald onder het luik 'Algemene conclusie' van deze nota;
- De uitbreiding van het personeelskader met 10 VTE volgens de principes zoals bepaald in het akkoord van de minister bevoegd voor bestuurszaken;
- De financiering van de Vlaanderen connectoren, investeringsenveloppe, kostprijs ISAE certificering, voorbereiding nieuw financieel systeem en de 10 extra VTE zoals opgenomen onder 3.A vanuit de algemene middelen worden voorzien.

2° de minister, bevoegd voor de boekhouding, te belasten met de uitvoering van deze beslissing.

De Vlaamse minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed

Matthias DIEPENDAELE

Bijlagen:
- Bijlage 1 -generieke SLA
- Bijlage 2 -waterlijndiagram