

**Budgethouderschap
in centrumsteden en –OCMW's
Meerwaarde of modegril?**

Hasselt, 16 september 2009
KENNISCENTRUM VLAAMSE STEDEN

***Workshop Budgethouderschap
in centrumsteden en –OCMW's***

**10 jaar Budgethouderschap in het OCMW:
*een praktijkgetuigenis van het OCMW Hasselt...***

*van vallen en opstaan...
van bereidheid tot leren...*



- **Voorstelling OCMW Hasselt**
 - De NOB 1998
 - Het budgethouderschap volgens de wetgever
 - Het budgethouderschap volgens OCMW Hasselt
 - Korte historische schets
 - De functieomschrijving van de budgethouder
 - De middelen van de budgethouder
 - Evaluatie en controle
 - Gehanteerde principes
 - Budgethouderschap onlosmakend verbonden met:
 - *Het managementteam*
 - *stuurkaarten*
 - *Interne controle en Interne audit*
 - Externe audit
- **Tips**

• OCMW Hasselt: voorstelling

- **Aantal inwoners:** > 72.000 inwoners
- **Operationele diensten:**
 - Sociale dienst (steunverlening, budgetbeheer, vluchtelingen, sociale tewerkstelling,...)
 - Seniorenzorg: poetsdienst, warme maaltijden, LDC, andere thuisdiensten
 - Rusthuis, dagzorgcentrum, serviceflats, ...
- **Ondersteunende diensten:** personeelszaken, financiële dienst, technisch-facilitaire dienst, ICT, stafbureau
- **Aantal personeelsleden:**
 - 547 personeelsleden (waarvan 100 in soc. tewerkstelling)
- **Budget:** 35 mio euro
- **Stadstoelage:** 8,7 mio euro (25% van het budget)



- **VAN NGB (1995) NAAR NOB (1998):**

- NGB: Nieuwe Gemeentelijke **Boekhouding**
- NOB: Nieuw OCMW-**Beleid**

- **Doelstelling NOB:**

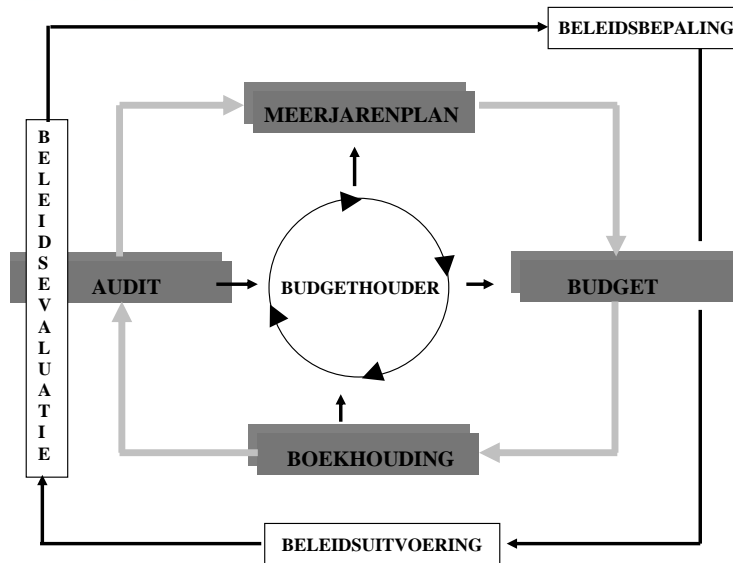
“de voorwaarden scheppen voor elk OCMW, groot en klein, om op termijn een modern overheidsmanagement te voeren, en om zijn organisatie af te kunnen stemmen op de behoeften van de 21^{ste} eeuw”...

- **HOE?**

- De nieuwe boekhouding inbedden in een coherente financiële cyclus: meerjarenplan – budget – boekhouding – audit
- Invoering van enkele ingrijpende administratieve en organisatorische vernieuwingen: budgethouderschap, administratief handboek en interne controle, interne en externe audit.
- De implementatie van dit hele NOB-concept beschouwen als een meerjarig ontwikkelings- en leertraject.



COHERENTE FINANCIËLE CYCLUS



HET BUDGETHOUDERSCHAP

- **Het budgethouderschap volgens de wetgever:**

“De raad kan welomschreven bevoegdheden tot het beheer van een budget overdragen aan budgethouders.”

1. “Het budgethouderschap is de aan een ambtenaar (of orgaan), die deze heeft aanvaard, toegekende bevoegdheid tot beheer van een budget dat taakstellend is in die zin dat het een norm inhoudt waarvan de budgethouder de realisatie nastreeft”.



HET BUDGETHOUDERSCHAP

2. “De raad kiest de wijze waarop de opdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten worden toegewezen en stelt de voorwaarden ervan vast. Hij zet de procedure in en wijst de opdracht toe.

Voor wat betreft de exploitatie kan de raad, onder zijn verantwoordelijkheid en binnen de perken van het krediet, deze bevoegdheden, na advies van de secretaris, overdragen aan ambtenaren.”

HET BUDGETHOUDERSCHAP

3. “De budgethouder keurt de facturen goed die betrekking hebben op het krediet dat hij beheert.

Enkel de door de budgethouder goedgekeurde facturen waarvan de wetmatigheid door de ontvanger is nagezien, worden door de ontvanger betaald.”



HET BUDGETHOUDERSCHAP

4. “De beleidsnota omvat o.a. een bespreking van de doelstellingen van het centrum en van de operationele doelstellingen van elke budgethouder.”

HET BUDGETHOUDERSCHAP

- **Het budgethouderschap volgens OCMW Hasselt:**

“De wettelijke mogelijkheid om eindelijk de bevoegdheden en verantwoordelijkheden te leggen bij de functies waar ze thuis horen.”



“De invoering van het budgethouderschap is geen kwestie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden afgeven, maar wel van bevoegdheden en verantwoordelijkheden opnemen.

En het is bovenal een kwestie van bedrijfscultuur en van organisatie.”

HET BUDGETHOUDERSCHAP

• **Waarom?**

– Nastreven van:

- Meer aandacht voor de “klant”;
- Meer kwaliteit;
- Meer effectiviteit en efficiëntie.

door te werken volgens de managementprincipes van:

- Doelgerichtheid
- Responsabilisering
- Resultaatgerichtheid.



HET BUDGETHOUDERSCHAP

• Hoe?

- **DOELGERICHTHEID** → **meerjarenplanning**
“strategische doelstellingen”
- **RESPONSABILISERING** → **budgethouder**
“delegatie van bevoegdheden
en verantwoordelijkheden”
- **RESULTAATGERICHTHEID** → **taakstellend budget**
“operationele doelstellingen
en middelen”
+ verantwoording afleggen

Korte historische schets= leertraject

- **1998 – 2002:**
 - De boekhouding
 - Proeftuinen
 - Van budgethouders naar (hoofd-)budgethouders
 - Budget en operationele doelstellingen
 - Managementcomité
 - Eerste financieel MJP (enveloppe)
- **Vanaf 2002 tot heden:**
 - Functieomschrijving en delegatiebesluit
 - Continue verbetering op vlak van budgetopmaak, -opvolging en rapportering
 - budgetdag
 - Werking en erkenning van het managementteam
 - Strategisch meerjarenplan (missie en visie)
 - Van operationele doelstellingen naar stuurkaarten
 - Interne controle (procedures) en interne audit



Funcieomschrijving (Hoofd-)budgethouder

- **Algemeen :**
 - dagelijkse leiding en beheer van dienst of project;
 - organiseren en optimaliseren van de dienstverlening;
 - beleidsadvisering, -uitvoering en - opvolging;
 - zelfstandig instaan voor de coördinatie van de dienstangelegenheden;
 - dagelijkse operationele leiding van het personeel;
 - Lid van het managementteam.

Funcieomschrijving (hoofd-)budgethouder (2)

- **Specifiek :**

De bevoegdheidsoverdracht tot het beheer van taakstellende budgetten betekent dat de budgethouder :

 - binnen de perken van de toegewezen budgetten en in overeenstemming met de regelgeving, beslist over uitgaven die het OCMW verbinden;
 - de facturen goedkeurt die betrekking hebben op het krediet dat hij/zij beheert;
 - bevoegd is om alle documenten en briefwisseling te ondertekenen die verband houden met de overgedragen bevoegdheden;
 - zorgt voor het opstellen van de uitgaande facturen voor de prestaties of de leveringen die tot zijn bevoegdheden behoren;
 - direct betrokken wordt bij de opmaak van zijn jaarlijks taakstellend budget (doelstellingen + middelen);
 - ten minste éénmaal per jaar verantwoording aflegt over de realisatie van de doelstellingen en besteding van de middelen.



Middelen van de budgethouder

- **ZIJN BUDGET :**
 - exploitatiebudget :
 - werkingskosten
 - personeel
 - investeringsbudget
- **BESTELBEVOEGDHEID INZAKE EXPLOITATIEUITGAVEN**
- **ADVIES- EN BESLISSINGSBEVOEGDHEDEN :**
 - adviesbevoegdheden inzake personeelsbeheer :
 - modaliteiten van werving en selectie
 - functie- en taakomschrijving
 - verloning en weddebepaling
 - werving en aanstelling
 - overplaatsingen, bevorderingen, ontslagen
 - andere positieve of negatieve sancties

Middelen van de budgethouder (2)

- beslissingsbevoegdheden inzake personeelsbeheer :
 - opleiding
 - dienstregeling, tijdsbesteding en verlofregeling
 - evaluaties en functioneringsgesprekken
 - inzetbaarheid van personeel en werkorganisatie
- adviesbevoegdheden inzake opmaak exploitatie- en investeringsbudget
- adviesbevoegdheid inzake realisatie van het investeringsbudget
- **BEVOEGDHEID INZAKE DE DAGELIJKSE LEIDING VAN DE DIENST OF HET PROJECT**



Evaluatie en controle budgethouder

- Tussentijdse rapportering over cijfers en doelstellingen;
- Continue budgetbewaking vanwege de financiële dienst;
- Interne controle : procedurehandboek (administratief of kwaliteitshandboek);
- Interne audit;
- Visumhouder;
- Functionerings- en evaluatiegesprekken.

10 principes bij invoering en toepassing budgethouderschap

PRINCIPES GEHANTEERD BINNEN HET OCMW HASSELT:

1. (hoofd-)budgethouderschap is eigen aan de functie
2. Budget \neq begroting
== doelstellingen + middelen (taakstellend budget/beheersbudget)
3. (hoofd-)budgethouder nauw betrokken bij de budgetopmaak
4. overleg tussen hoofdbudgethouders = essentieel (managementcomité/team)
5. Budgethouder is onderdeel van het geheel



Principes bij invoering en toepassing budgethouderschap

6. geen beperking in de bestelbevoegdheid
7. - Bestellingen uitsluitend via de centrale aankoopdienst of andere visumhouders (verzekeringen, VTO,...)
- De ondersteunende diensten werken als visumhouders
8. - budgetbewaking op moment van de bestelling
- budgetbeperking op niveau van de rubrieken
9. financiële rapportering omtrent de budgettoestand
vanwege de financiële dienst
10. evaluatie en verantwoording : doelstellingen ↔ uitvoering
vanwege de budgethouder

Onlosmakend verbonden met:

- **Het managementteam**

“Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie.

Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten, alsook de interne communicatie.

Het managementteam is samengesteld uit de hoofdbudgethouders.”

Noot:

De hoofdbudgethouder voelt zich als diensthoofd verantwoordelijk voor de goede werking van zijn dienst (project) en als lid van het MT voor de goede werking van de organisatie.



Onlosmakend verbonden met:

- **Stuurkaarten (doelstellingen)**
 - Opmaak van doelstellingsgerichte budgetten
 - Strategisch – operationeel – acties – indicator – streefwaarde – verantwoordelijke – deadline
 - Meet- en rapporteringssysteem
 - Opvolging en rapportering omtrent beleidsgegevens

Aktiviteitencentrum Financiële dienst 100/19

Hoofdbudgethouder Willy Vandaele
Budgethouder(s) -

| | |
|---|---------------------------|
| 0 | niet op tijd beëindigd |
| 1 | niet op tijd gestart |
| 2 | in uitvoering |
| 3 | uitgevoerd |
| 4 | startdatum in de toekomst |

| 1 startdatum | 2 einddatum | 3 doelstelling | 1 ^{ste} kw | 2 ^{de} kw | 3 ^{de} kw | 4 ^{de} kw | 4 Middelen | | | | 8 Opmerkingen/verwijzingen |
|-----------------|----------------|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|-----------------|-------------|-----|-------------------------------|
| | | | | | | | 5 exploit | 6 expl. rek. | 7 invest | FTE | |
| 01-01-08 | 30-06-08 | 1. Activering en optimalisering van de opvolging en invordering van de openstaande rekeningen sociale dienst | 0 | 0 | 0 | 2 | | | | | |
| 01-01-08 | 31-12-08 | 2. Responsabilisering van de budgethouders inzake budgetopvolging en -beheer | 2 | 2 | 3 | 3 | | | | | |
| 01-01-08 | 31-12-08 | 3. Administratief handboek en procedures: voortzetting | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | |
| 01-01-08 | 31-12-08 | 4. Standaard tussentijdse rapportering : uitbreiding en verbetering | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

STRATEGIEKAART OCMW HASSELT

Activiteitscentrum: Financiële dienst

| | | | |
|--------------------------------|---|--|--|
| strategische lijnen | Optimaal beheren en beheersen van gelden, middelen, financiële rechten en verplichtingen van het OCMW | Uitbouw en permanente tuning van een performant boekhoudinstrument en een financieel informatiesysteem | Ifv de interne informatiebehoeften (tijdig) de correcte financiële informatie verstrekken (ondersteunen) |
| Mensen / menselijke meerwaarde | Sensibiliseren van de budgethouders | | |
| financieel | Coördinatie en opvolgen van de verwezenlijking van de goedgekeurde besparingen | Opvolgen van de kostprijs en de rendabiliteit van de dienstverlening | Afwijkingen tussen budget en jaarrekening minimaliseren |
| interne processen | Interne communicatie verbeteren | Optimaliseren werking financiële dienst | Verstrekken van correcte financiële informatie en verzekeren van de waarheidsgetrouwheid van de boekhouding van OCMW |
| innovatie leren | Vervolledigen stuurkaart | | |
| innovatie leren | Samenwerking tussen de financiële dienst en de andere diensten van het OCMW verbeteren | Kennisoverdracht en kennis delen tussen de medewerkers bevorderen | |

| AC 100-19 - Financiële dienst | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------|--|--|-------------|-------------------------|-----------------|--------------|---------|----------------|------------------------------------|----------|--------------|
| perspectief | volgnummer | operationele doelstelling | actie | soort actie | indicator | soort indicator | omschrijving | rapport | informatiebron | verantwoordelijke | deadline | streefwaarde |
| K | K-001 | Sensibiliseren van de budgethouders | | | | | | | | | | |
| K | K-001 | | opleiding organiseren voor de (hoof)budgethouders omtrent het gebruik van Hercules en de mogelijkheden van budgetopvolging | | opleiding georganiseerd | | | | | Ann Moermans | okt/09 | 1 |
| K | K-001 | | per semester een individueel overleg met de hoofdbudgethouders omtrent de stand van zaken van het budget | | rapport van het overleg | | | | | Ann Moermans | dec/09 | 2 |
| K | K-001 | | | | | | | | | | | |
| F | F-001 | Coördinatie en opvolgen van de verwezenlijking van de goedgekeurde besparingen | | | | | | | | | | |
| F | F-001 | | opvolgingschema maken voor het verwezenlijken van de besparingen | | schema | | | | | Ann Moermans (Nèle Th. Uitvoerder) | dec/09 | |
| F | F-001 | | op geregelde tijdstippen verslag uitbrengen aan de Raad en het management comité omtrent de besparingen; mogelijkheden / acties / gevolgen/... | | verslag RMW / MC | | | | | Ann Moermans (Nèle Th. Uitvoerder) | dec/09 | 2 |



Onlosmakend verbonden met:

- **De interne audit (NOB).**

“In elk OCMW wordt een interne audit georganiseerd, bestaande uit een nakomingsaudit en een operationele audit.

De ontvanger zorgt voor de nakomingsaudit.

De operationele audit wordt uitgevoerd door een interne auditcommissie die minimaal bestaat uit de voorzitter, de secretaris en de ontvanger.

...”

- samenwerkingsinitiatief van de Centrum-OCMW's:
oprichting van **Audio**

Een gemiste kans.

- **Externe audit** vanuit de NOB

→ **Een gemiste kans!**

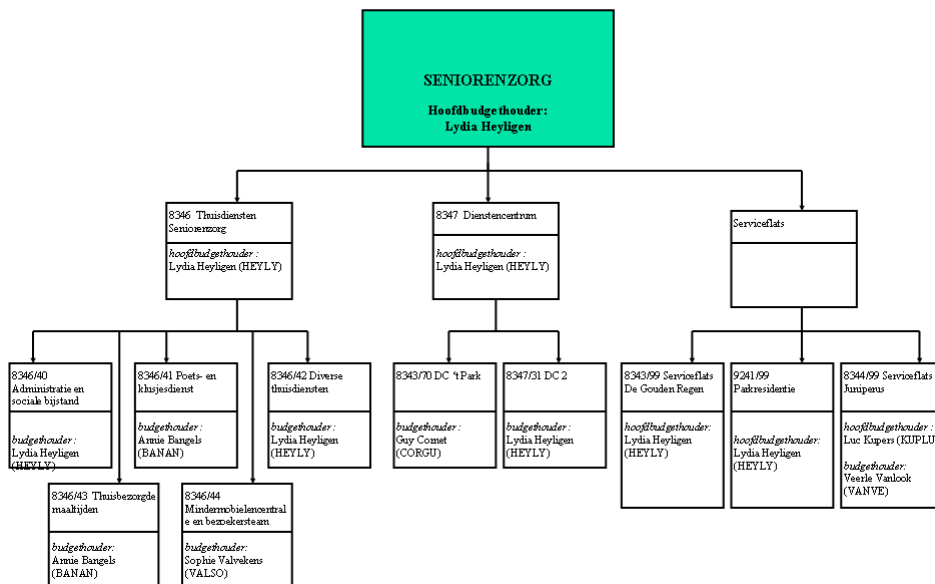


- Ent het budgethouderschap op uw organisatie. Denk dus eerst na over uw organisatie;
- Stem de structuur van uw budget (boekhouding) af op de informatiebehoefte van uw budgethouders (zie bijlage);
- Zorg dat elke budgethouder een volwaardige budgethouder is;
- Zorg dat de budgethouders permanent de toestand van hun budget kunnen opvragen (zie bijlage);
- Belast uw budgethouders niet met administratie. Hun taak/doelstellingen moeten elders liggen;

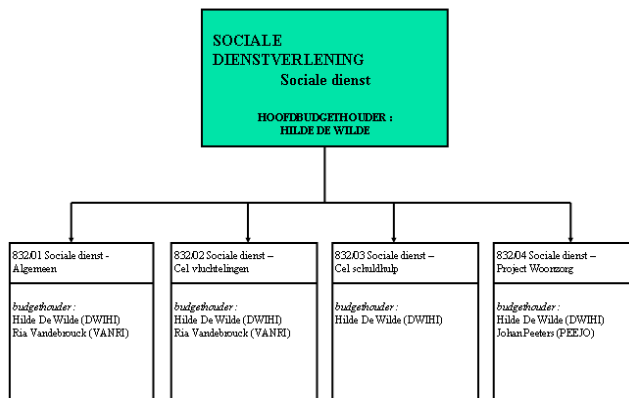
- Het formuleren van doelstellingen is een leerproces. Stel in het begin niet te hoge eisen, werk met een centraal thema, vb. Kwaliteitszorg;
- Vorm een team: secretaris, ontvanger, budgethouder (= MT).
- Bepaal vooraf waar uw kredietbeperkingen liggen:
 - Wees niet te streng, wees niet te soepel.
- Stel vertrouwen in uw budgethouders en toon dat.
- Informeer uw college, raad, diensthoofden, medewerkers:
 - Maak hen bewust van het leerproces;
 - Geef iedereen de kans om fouten te maken;
 - Tracht niet alle randvoorwaarden vooraf ingevuld te krijgen.

• “BEGIN EER JE BEZINT”

Schematisch overzicht invoering budgethouderschap: budgethouder(s) per (sub)activiteitencentrum –
SENIORENZORG



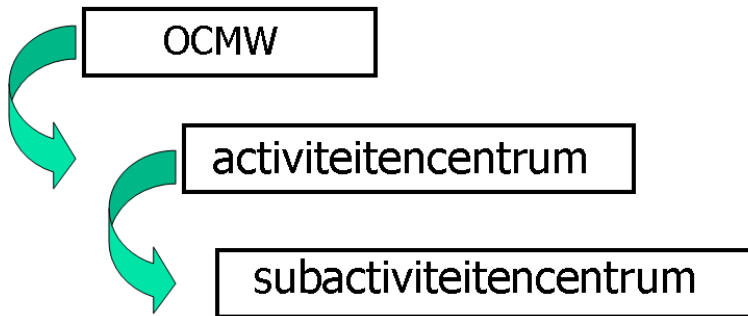
Schematisch overzicht invoering budgethouderschap: budgethouder(s) per (sub)activiteitencentrum –
SOCIALE DIENSTVERLENING: sociale dienst



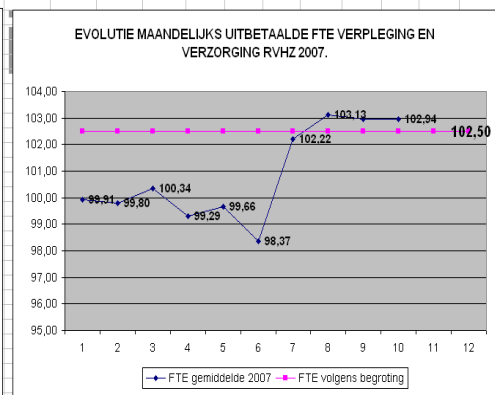
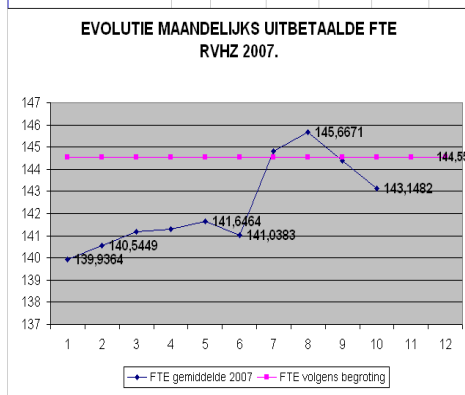


Exploitatiebudget per (sub-)activiteitencentrum.

- Kostenplaats = afdeling, dienst, project, ...



| Dienst | Time | Tewerk-stellings-breuk | # maanden begroot | FTE volgens begroting | FTE gemiddelde 2007 | Verschil eff. Lowe begroting | Uitbetaald | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------|------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|------|------|------|------|
| | | | | | | | Uitbet. FTE Jan | Uitbet. FTE Feb | Uitbet. FTE Mrt | Uitbet. FTE Apr | Uitbet. FTE Mei | Uitbet. FTE Jun | Uitbet. FTE Jul | Uitbet. FTE Aug | Uitbet. FTE Sep | Uitbet. FTE Okt | Uitbet. FTE Nov | Uitbet. FTE Dec | | | | | |
| Totaal Algemene administratie | 4,00 | 152,00 | 36/12 | 3,00 | 3,00 | 0,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | |
| Totaal Schoonmaak | 26,30 | 999,40 | 372/12 | 22,05 | 21,69 | -0,36 | 20,85 | 21,02 | 20,81 | 21,85 | 21,86 | 22,34 | 22,57 | 22,60 | 22,27 | 20,89 | | | | | | | |
| Totaal Kapsalon | 2,00 | 76,00 | 36/12 | 1,50 | 1,50 | 0,00 | 1,50 | 1,48 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 |
| Totaal Pedicure | 1,50 | 57,00 | 24/12 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,98 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Totaal Kinesitherapie | 4,00 | 152,00 | 48/12 | 2,50 | 2,83 | 0,33 | 2,17 | 2,61 | 2,61 | 2,96 | 3,11 | 3,36 | 3,11 | 3,11 | 2,66 | 2,61 | | | | | | | |
| Totaal Logopedie | 0,92 | 34,96 | 12/12 | 0,50 | 0,74 | 0,24 | 0,50 | 0,64 | 0,92 | 0,92 | 0,92 | 0,89 | 0,78 | 0,45 | 0,42 | | | | | | | | |
| Totaal Bezigheidstherapie | 4,75 | 180,50 | 72/12 | 4,75 | 4,51 | -0,24 | 4,75 | 4,75 | 4,75 | 4,55 | 4,55 | 4,30 | 4,30 | 4,30 | 4,30 | 4,55 | | | | | | | |
| Totaal Ergotherapie | 2,00 | 76,00 | 36/12 | 2,00 | 2,00 | 0,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Totaal Wasserij en linenkamer | 4,75 | 180,50 | 72/12 | 4,75 | 4,23 | -0,50 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,25 | 4,24 | | | | | | | |
| Totaal Verpleegdienst A | 31,90 | 1212,20 | 444/12 | 27,40 | 25,72 | -1,68 | 26,23 | 26,10 | 26,10 | 25,35 | 25,10 | 25,08 | 25,10 | 25,38 | 26,71 | 26,50 | | | | | | | |
| Totaal Verpleegdienst B | 29,00 | 1102,00 | 394/12 | 24,75 | 24,84 | 0,09 | 24,38 | 23,91 | 24,00 | 24,00 | 24,50 | 24,45 | 25,75 | 26,25 | 25,68 | 25,63 | | | | | | | |
| Totaal Verpleegdienst C | 34,30 | 1303,40 | 504/12 | 28,55 | 28,13 | -0,42 | 28,10 | 28,25 | 28,35 | 28,10 | 27,52 | 27,03 | 26,82 | 25,22 | 28,38 | 27,83 | | | | | | | |
| Totaal Verpleegdienst D | 27,55 | 1046,90 | 360/12 | 21,80 | 22,05 | 0,25 | 21,20 | 21,54 | 21,89 | 21,84 | 22,54 | 21,81 | 22,56 | 22,29 | 22,21 | 22,98 | | | | | | | |
| Eindtotaal | 172,97 | 6572,86 | 2400/12 | 144,55 | 142,37 | -2,18 | 139,94 | 140,54 | 141,17 | 141,32 | 141,65 | 141,04 | 144,82 | 145,667 | 144,396 | 143,15 | | | | | | | |





OCMWHASSELT.be
Partner in lokaal welzijn

**MET DANK
VOOR JULLIE AANDACHT!**

