

## Samenvatting van de besprekingen in de werkgroepen

Kenniscentrum Vlaamse Steden

Seminarie budgethouderschap – Hasselt, 16.9.2009

Na de uiteenzettingen van Willy Van Dael (over de ervaringen met budgethouderschap in het OCMW van Hasselt), Katrien Weets (met resultaten van een onderzoek naar de verspreiding van het budgethouderschap in de Vlaamse lokale besturen in het algemeen en de centrumsteden en – OCMW's in het bijzonder) en Jan Leroy (over de wijze waarop het budgethouderschap omschreven staat in het Gemeente- en het OCMW-decreet), gingen de deelnemers in kleinere groepen zitten. Daarin bespraken ze diverse aspecten van het budgethouderschap en deelden ze de ervaringen uit hun eigen bestuur.

Voordien was al duidelijk geworden dat er op verschillende plaatsen misschien nog geen formeel budgethouderschap bestaat, maar dat in de praktijk de door de diensten voorbereide beslissingen over bv. bestelbons gewoon zonder meer worden goedgekeurd door het college. Voorts blijken voor een succesvolle invoering van het budgethouderschap twee zaken cruciaal : de bedrijfscultuur moet er klaar voor zijn en er is absoluut nood aan voldoende politiek en ambtelijk leiderschap, aan mensen die er echt voor willen gaan.

Het eerste thema had te maken met de relatie tussen **budgethouderschap en politiek**. Politici moeten vertrouwen durven geven aan de medewerkers, maar die mogen controlemaatregelen dan weer niet meteen beschouwen als een vorm van wantrouwen. Politici verwachten ook dat bij problemen (bv. een dreigende budgetoverschrijding) het managementteam oplossingen aanreikt, en niet alleen de problemen signaleert.

Verschillende deelnemers wijzen op een belangrijk onderscheid tussen gemeenten en OCMW's. De eenhoofdige leiding van een OCMW maakt het effectief plannen en mensen afrekenen op het bereiken van doelstellingen gemakkelijker dan in de meerhoofdige, door een college aangestuurde organisatie zoals een gemeente. De beslissingen en het dagelijkse handelen lijken in een gemeente meer politiek geladen te zijn dan in een OCMW.

Anderzijds bestaat ook de indruk dat sommige medewerkers zich (te veel?) op het terrein van de politiek gaan begeven. Toch zien politici het budgethouderschap niet noodzakelijk als een bedreiging, al vragen ze zich wel af of vandaag al alle randvoorwaarden vervuld zijn om er op een goede wijze mee te kunnen werken. Tot slot kwam de bedenking dat het echt niet tot de taken van verkozenen behoort om zich met de pure exploitatie bezig te houden.

Het tweede thema ging over de **budgethouder-mederwerker** zelf. Die krijgt door het budgethouderschap bijkomende verantwoordelijkheden, maar moet die hiervoor schrik hebben? Als het fout loopt, kan men budgethouders toch niet echt zwaar sanctioneren.

Veel deelnemers ervaren ook een te grote nadruk op de juridische aspecten van het budgethouderschap. Het letterlijk uitvoeren van het budgethouderschap zoals het in de beide decreten is opgenomen, levert trouwens een draak op. Je moet mensen gewoon in eer en geweten vertrouwen geven. Bovendien moet het budgethouderschap kunnen groeien, de medewerkers moeten de kans krijgen om een leerproces door te maken.

De keuze van wie uiteindelijk budgethouder wordt, lijkt wel belangrijk. Sommigen zijn van oordeel dat je desnoods het organogram moet omgooien om de juiste mensen budgethouder te maken. Meestal zijn budgethouders zelf best wel enthousiast om er iets van te maken.

Het derde thema was gewijd aan de mogelijke **versnippering door budgethouderschap**. Dreigt een doorgedreven budgethouderschap geen eilandjes te creëren binnen een bestuur? De deelnemers zijn zich bewust van dit gevaar, maar vinden tegelijk dat op dat vlak een grote rol is weggelegd voor het managementteam. Daar moet de eenheid bewaakt worden en moet de opvolging gebeuren van de door het bestuur vooropgestelde organisatiebrede strategische doelstellingen. Goede ondersteunende diensten voor bv. personeel en aankopen kunnen trouwens al heel wat soelaas bieden.

Tot slot behandelden de werkgroepen de mogelijke problemen bij een combinatie van **horizontaal en verticaal budgethouderschap**. Zitten de conflicten niet in het systeem ingebakken wanneer zowel de directeur van het rusthuis (verticaal) als het hoofd van de aankoopdienst (horizontaal) tot budgethouder worden aangesteld? De deelnemers vinden niet dat dergelijke combinaties noodzakelijkerwijze problemen moeten opleveren. Als de sfeer goed is en vooraf de nodige procedures zijn afgesproken, moet dit zeker beheersbaar blijven. Toch viel ook de waarschuwing om niet alles in regels te gieten, want dat maakt een vlotte en soepele werking soms onmogelijk.

Als uitmijter (inderdaad) hield een deelnemer nog een pleidooi om aan budgethouders de nodige 'scharrelruimte' te geven, eerder dan alleen maar grenzen te trekken van wat zeker niet mag. Dat budgethouders dan af en toe van hun pluimen zullen laten, moet je er als bestuur maar bijnemen, zo lang ze maar regelmatig hun ei kunnen leggen.

Jan Leroy