

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandlijks n° 69 - Mei 2007
Mensuel n° 69 - Mai 2007

Link ((●



Innovative engagement
towards Citizens@Work

Outputbegroting of
prestatiebudget:
een beknopte situering



*L'Espace Catastrophe
presenteert
"Pièces juin'tes"*



4 INSTANCE N° 69 - Mei - Mai 2007

- 4 KUNST - ART**
L'Espace Catastrophe presenteert “Pièces join'tes”
- 6 SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**
La Région wallonne peut se prévaloir d'une longueur d'avance en matière de simplification administrative et e-gouvernement
- 10 CONFERENTIE - CONFÉRENCE**
Innovative engagement towards Citizens@Work
- 12 BEGROTING**
Outputbegroting of prestatiebudget: een beknopte situering

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



4INSTANCE N° 69
Mai - Mei 2007

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
ÉDITEUR RESPONSABLE
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE
bvba G.T.G. sprl
Champ de Présennes 11
1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven
Tel. 02/534 94 51 - Fax.: 02/534 84 41
E-mail: info@4instance.be
<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION
bvba GTG sprl

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction
Greta Rooselaers
Tel. 02/534 94 51

E-mail: 4instance@skynet.be

COPYRIGHT PICTURES
Espace Catastrophe

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
<http://www.dcprou.be>

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Etoby

Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

Pascale Delcomminette Chef de cabinet adjoint - Ministre-Président de la Région Wallonne Elio Di Rupo; **Erwin De Pue** Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Kabinetschef algemeen beleid van Vlaams Minister-President Yves Leterme; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; **Prof. Dr Herman Matthijs** Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Georges Monard** Voorzitter van het Directiecomité van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4INSTANCE; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Gastel** Sr. Adviseur Economie en Innovatie Departement Economie, Wetenschappen en Innovatie Ministerie Vlaamse Gemeenschap; **Marc Van Hemelrijck** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

Zonder schriftelijke toelating van de uitgever mag geen enkele tekst noch illustratie van 4INSTANCE, geheel of gedeeltelijk gereproduceerd worden. De uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties en artikels.

La reproduction des textes et photographies publiés est interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur n'est pas responsable des articles et publiereportages.



*Lid van de Unie van de Uitgevers
van de Periodieke Pers
Membre de l'Union des Editeurs
de la Presse Périodique
Member of the European Group
of Public Administration*

*Membre du Club
de la Fondation Universitaire
Lid van de Club
van de Universitaire Stichting*

Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE
Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues

Link (🔗)



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: tvda@4Instance.be
Toute information pour la rédaction est la bien venue à: tvda@4Instance.be

*Sinds meer dan 10 jaar ondersteunt
Espace Catastrophe in het bijzonder
straat-, piste- en circusartiesten.*



L'Espace Catastrophe presenteert
“Pièces juin'tes”

...

L'Espace Catastrophe presenteert "Pièces juin'tes"

Tijdens deze overgang naar de zomer, bent U van harte welkom om ons dagelijks 'catastrofaal' (maar o zo sympathiek!) universum te komen ontdekken, dat bestaat uit de begeleiding van artistieke projecten (creatie ondersteuning, hulp bij de promotie en verdeling van circusvoorstellingen), onthaal van Artiesten in Residentie, Laboratoria, steun aan het Jonge CircusGeweld met een artistiek project, repetities en organisatie van voorstellingen, cursussen en vorming, een informatiecentrum, ...

Het zal U allemaal worden onthuld ... of toch bijna! Profiteer dus van de gelegenheid om in avant-première de artiesten en compagnies te komen ontdekken die deze zomer de festivallaffiches zullen sieren. En wie weet laat U zich verleiden om ons het volgende seizoen te vervoegen en een cursus te komen volgen...

Quand l'oeuf tombe dans la poêle

Dit is het verhaal van twee neven die U het fabelachtige verhaal vertellen over... zichzelf. Doorheen een aanéenschakeling van korte nummers die muziek en circus vermengen, maakt het publiek kennis met deze twee 'Zyr-

gos', die hun familie willen uitbreiden en de wijde wereld intrekken. Een voorstelling over dat magische moment wanneer de eierschaal begint te barsten...

Les Motasses

Twee anti-heldinnen, twee diva's van de omgekeerde performance nemen U mee in het zadel van hun smerig groteske moto. Hoe hard ze ook proberen, hun delirische en acrobatische dromen transformeren zich in hilarisch onhandige situaties... Twee meiden. Een verlegen matrone, ongelooflijk sterk en goedgezind, altijd paraat om haar vriendin te ondersteunen.. en een kleine autoritaire avonturierster. Fier en gelukkig reizen ze door de mannenwereld. Met een mengeling van spectaculaire acrobatische stunts op een rijdende en brullende moto, gecombineerd met een onberispelijke 'no fear'-attitude in leren frakken, passeert dit team van anti-diva's aan al wat raakt aan mannelijkheid en vrouwelijkheid (en omgekeerd!).

Mad'Moiselle

Mad'moiselle arriveert ...Een ongewoon tableau.... De structuur van slap koord wordt open geplooid in een oogwenk.. een valies vol verassing. Het avontuur begint! Het leven is niet altijd even gemakkelijk voor Mad'moiselle, maar haar koppig enthousiasme is besmettelijk en herinnert ons eraan dat alles mogelijk is!!

Tegelijk fragiel, ontembaar en onweerstaanbaar, neemt Mad'moiselle de toeschouwer mee in een poëtisch-burlesk universum, een reis die tegelijk intiem, uniek en verwarrend is.

Out !

Het huis... verlaten! !

Zo simpel als het pakken van je valies, 'tot ziens' te mompelen en weg te gaan... of toch niet? Een verhaal, een obsessie, een impuls... Of over hoe een vrouw, opgesloten tussen haar demonen en spoken, tracht te ontsnappen.

Open Lessen

De deelnemers van de AvondLessen (Amateurs, 'Gebetenen' door het circus en de scene) lichten het doek en openen hun werkruimtes voor nieuwsgierigen, met de uitnodiging om een werksessie te komen ontdekken (acrobatie, vaste trapeze, doek, jonglerie, dansbeweging en acteespel)... Gedurende deze drie dagen kunt U als 'geprivilegeerd observator' in de coulissen 'proeven' van de lessen.

Info en Reservaties 02/538.12.02 of espace@catastrophe.be

Volledig programma op www.catastrophe.be

La Région wallonne peut se prévaloir d'une longueur d'avance en matière de simplification administrative et e-gouvernement

A l'occasion d'une séance thématique, le Gouvernement wallon a fait le point sur la mise en œuvre du plan de simplification administrative, d'e-gouvernement et de lisibilité qui arrive au terme de sa 2^{ème} année.

L'avance est consacrée et reconnue par beaucoup, non seulement en Belgique:

- la qualité des démarches wallonnes a été particulièrement consacrée cette année lors de la 3^{ème} édition des « e-Gov Awards » (6 awards sur les 12 décernés).

... mais aussi au sein d'instances internationales:

- la Région wallonne est notamment invitée à des tables-rondes organisées par l'OCDE à Lisbonne ou encore au Caire en vue d'y présenter sa démarche;
- la Direction Générale Recherche de la Commission Européenne a récemment décidé d'utiliser l'application wallonne FAITES LE TEST! qui permet à toute entreprise de savoir si elle est considérée ou non comme une PME et si elle peut prétendre aux différentes aides et primes (tous niveaux de pouvoir confondus) prévues spécifiquement pour ce type d'entreprise (<http://ft.uwe.be>). L'application a elle-même été primée par un e-gov award au niveau belge.

Quel bilan ?

Le plan d'action contient 232 actions à mettre en œuvre d'ici à 2009. Après 2 ans de mise en œuvre, 90% des actions ont été lancées dont 50% produisent leurs effets.

Les principaux résultats concrets à souligner et pour lesquels la Région wallonne se pose en précurseur sont :

- Sur 454 formulaires recensés sur le site <http://formulaires.wallonie.be>, 89 ont été simplifiés, soit 20%;
- 90 formulaires ont été rendus interactifs;
- Une entreprise qui a fait une demande de prime à l'emploi ou d'aide à l'investissement a désormais la possibilité de suivre l'état d'avancement de son dossier. Fin avril 2007: 9.309 utilisateurs ont souscrit à ce service gratuit (+50% par rapport aux chiffres de 2006);
- Diffusion électronique des Avis de Marchés par l'ensemble des sociétés de logement, le MET, le MRW,

EASI-WAL, l'AWT, l'AWEX, la SWL, la SOFICO, plus de 95 communes, 4 intercommunales et 7 CPAS sur le site "Publication des Avis de marchés";

- Le principe de confiance a été instauré, ce qui évite à l'entreprise de devoir transmettre d'emblée les pièces justificatives. Ces pièces seront uniquement exigées en cas de contrôle a posteriori;
- L'introduction des programmes triennaux par les communes a été simplifiée et dématérialisée. Cela a permis de réduire de 60% les démarches administratives en combinant formulaire interactif, procédure informatisée, signature électronique, etc. Il s'agit de l'un des projets e-gouvernement les plus aboutis en Région wallonne;
- Amélioration des processus liés aux primes Energie: raccourcissement de 10 jours ouvrables pour statuer sur les conditions d'octroi, régime d'acceptation tacite en cas de dépassement du délai et raccourcissement de 30 jours ouvrables pour la liquidation de la prime; ...



- Mise en ligne d'informations relatives aux conditions météorologiques et relatives aux chantiers autoroutiers.

Ces nouveaux résultats concrets s'ajoutent aux autres démarches pour lesquelles la Région wallonne a été pionnière:

- Application e-GW qui permet la gestion informatisée des séances du Gouvernement;
- Création d'un site rassemblant tous les formulaires;
- Elaboration de guides méthodologiques visant la généralisation des bonnes pratiques de simplification;
- Examen par EASI-WAL des textes réglementaires en amont (1ère lecture) au regard de la lisibilité et de la simplification administrative;
- Adoption du décret de reconnaissance juridique des formulaires transactionnels;
- Accessibilité du Web aux malvoyants.

Nouvelles actions

Fort de sa volonté permanente de simplifier les démarches administratives qu'elle met sur pied, le Gouvernement wallon a décidé de faire siens les objectifs européens arrêtés le 24 janvier 2007 dans le Plan « Mieux légiférer ». Celui-ci vise à lancer un processus de rationalisation de l'arsenal législatif de l'Union européenne et des Etats membres afin de réduire, d'ici à 2012, de 25% les charges administratives dans les domaines prioritaires suivants: le droit des entreprises, les statistiques, l'agriculture et les subventions agricoles, le transport, la pêche et l'environnement.

...

C'est en ce sens que l'Exécutif wallon a décidé la mise en œuvre de nouvelles mesures visant à simplifier toujours davantage la vie des gens.

188 textes législatifs à la poubelle !

Un certain nombre de textes wallons restent dans l'arsenal législatif alors qu'ils sont tombés en désuétude ou ont été remplacés par d'autres. Or, ces textes sont sources d'insécurité juridique et de complexité administrative tant pour les usagers que pour l'administration.

En vue d'alléger l'arsenal législatif, le Gouvernement a, sur base du travail accompli par un Comité législatif en collaboration avec le Conseil d'Etat, décidé de supprimer un premier train de 188 textes obsolètes en matière de patrimoine, d'économie, d'emploi, de formation, de pêche, de chasse et de CPAS.

La suppression des textes obsolètes présente plusieurs avantages:

- la lisibilité: cette démarche aide l'utilisateur à s'y retrouver par une suppression des textes qui ne sont plus en vigueur;
- l'allègement de l'arsenal législatif et réglementaire;
- l'augmentation de la sécurité juridique des administrés: les textes repris dans les bases de données sont effectivement en vigueur et il n'existe donc aucun risque de confusion;
- l'allègement des bases de données et le « nettoyage » des outils de travail.

Eviter les situations kafkaïennes

En décembre dernier, le Gouvernement décidait de mettre en place un « test Kafka wallon » directement inspiré du modèle fédéral.

Ce test vise à décrire l'impact des charges administratives (augmentation et/ou réduction) induites par de nouvelles réglementations et des projets de simplification administrative ou d'e-gouvernement pour les citoyens, les entreprises, le secteur non-marchand, les autorités décentralisées mais aussi pour l'administration.

Concrètement, ce test est un instrument de veille qui doit inciter le concepteur de normes au questionnement en termes de charges et de simplification et ce, au tout début du processus de conception de la norme.

Au terme des six mois de phase test qu'il s'était imposé et au vu du bilan positif, le Gouvernement a décidé ce jeudi de rendre obligatoire le test Kafka et ce, pour toutes les notes présentées au Gouvernement de la Région wallonne en première lecture.

La Wallonie s'équipe !

Le Gouvernement a décidé d'équiper d'un lecteur de carte e-ID les administrations régionales en contact avec le public (les 9 Centres d'Information et d'Accueil, les 4 Centres Wallonie-Bruxelles et les 12 guichets à l'énergie). Une évaluation des besoins complémentaires au sein des administrations des pouvoirs locaux et

d'autres services de proximité sera également réalisée. Ce lecteur permettra notamment de signer électroniquement les formulaires mis en ligne (effectif dans le courant du second semestre 2007).

Parallèlement, il a été décidé de mettre à disposition des administrations et des OIP, fin 2007, le module de commandes en ligne et de paiement électronique développé par le Fédéral. Celui-ci permettra aux citoyens de commander en ligne les documents et publications de l'administration mais aussi, par exemple, des documents tels qu'un abonnement au TEC.

A l'écoute des entreprises

Afin de répondre à une demande récurrente des entreprises, il a également décidé d'informatiser le permis d'environnement en vue de simplifier les démarches et de proposer un formulaire pré-rempli.

Pour les marchés publics, le Gouvernement wallon a décidé, dans le souci d'alléger les procédures de passation des marchés publics, d'encourager les pouvoirs adjudicateurs (Ministères, OIP, Pouvoirs locaux, ...), dans les procédures (mieux visées dans la circulaire) où cela est estimé pertinent:

- à faire usage des moyens électroniques;
- à promouvoir la déclaration sur l'honneur, le cas échéant implicite ce qui implique que le seul fait de participer à un marché entraîne déclaration sur l'honneur, pour un certain nombre d'attestations requises (attestations de conformité ONSS et TVA, ex- ...

trait du casier judiciaire, attestation du greffe tribunal de commerce) ;

- à dispenser les soumissionnaires de la remise d'attestations papiers disponibles par voie électronique via l'application Digiflow.

Afin d'encourager la transparence au niveau des marchés publics régionaux et de répondre ainsi à une demande des entreprises, le Gouvernement wallon a décidé de rendre la publication d'un avis d'attribution obligatoire dans les deux mois à compter de la conclusion du marché pour les marchés atteignant un montant de dépense de 22.000 € hors TVA et inférieur aux seuils de publicité européenne. Ces avis seront publiés sur le futur portail « Marchés publics » de la RW.

On forme !

L'Exécutif régional a décidé la mise en place des formations « simplification administrative » dans le cadre du cursus obligatoire de formations des stagiaires des Ministères pour créer un « réflexe simplification » des l'entrée dans une carrière statutaire;

Il créera par ailleurs des outils "e-learning" relatifs aux marchés publics.

De nouveaux projets développés dès 2007

Par nature liés à l'objectif de simplification administrative et de service optimal fourni aux usagers, les cahiers des charges informatique administrative du MET et du MRW ont également été approuvés:



Le montant total des investissements pour 2007 s'élève à 35.700.000€ TVAC et reprend, pour 50%, les achats informatiques (fournitures, logiciels, matériels), les contrats de maintenance, l'infrastructure télécoms, les serveurs, la gestion du parc et, pour les autres 50%, le développement de projets.

Ces cahiers des charges prévoient la mise en œuvre de projets fondamentaux pour l'amélioration de l'efficacité de l'administration et innovants à plus d'un titre. Ainsi notamment:

- La réalisation d'un site Web Communal préconfiguré, de façon à permettre aux communes de développer plus facilement et sans frais leur propre site web à destination des citoyens;
- L'informatisation de la gestion des conventions des primes de formation en alternance aux PME et aux stagiaires;
- Une application de gestion du transport scolaire;
- Un outil d'assistance à la réalisation d'inspection d'ouvrages d'art
- Un système de gestion des enquêtes de mobilité;
- La télémessure d'informations hydrologiques;
- Etc.

Il est à noter également que, cette année, dans un souci lié au respect de l'environnement, l'ensemble des cartouches d'impression utilisées par l'administration seront recyclables.

Enfin, il est décidé de réaliser un audit externe sur la convention avec le GIEI qui, parallèlement à un audit de la Cour des Comptes, permettra d'évaluer la légalité et la mise en œuvre de la convention dans son état actuel et de proposer d'éventuelles pistes d'optimisation.

Innovative engagement towards Citizens@Work

eDocument - Intelligent document - Administrative Simplification

Op alle niveaus is de overheid verantwoordelijk voor drie zeer verschillende groepen: burgers, bedrijven en instanties (intern en extern, binnenland en internationaal). Een effectief programmabeheer en succesvolle levering van diensten zijn echter afhankelijk van de snelheid, efficiëntie en beveiliging van het gedeeld gebruik van informatie tussen deze drie groepen.

Les administrations à tous niveaux ont l'obligation de rendre compte à trois groupes très différents: les citoyens, les entreprises et leurs homologues (organismes publics internes et externes, aux échelons national et international). La gestion efficace des programmes et la qualité des prestations de services sont tributaires d'un échange rapide et sécurisé entre ces trois parties.

Nieuw: De break-out sessies duren 1 uur waarvan 20 minuten voorzien voor de presentatie van de case. De resterende 40 minuten worden vrijgehouden voor een discussie over het conferentie-thema geleid door een ervaren moderator. Om het debat extra diepgang te geven zullen «Captains of Public Sector» toegevoegd worden aan elke sessie. Uiteraard zorgt uw participatie voor een extra dimensie.

Nouveau: Chaque breakout dure 1 heure dont 20 minutes sont réservées à la présentation de la référence. Durant les 40 minutes restantes, une discussion sur le thème de la conférence sera modérée par un modérateur expérimenté. Afin d'ajouter une dimension supplémentaire au débat, des "Captains of Public Sector" feront partie de chaque session. Votre participation active sera également très importante.

 INSTANCE®



Date-Datum

12 juni - juin 2007
09:00 - 14:30

Place-Plaats

Universitaire Stichting
Egmontstraat 11 1000 Brussel
Fondation Universitaire
Rue d'Egmont 11 1000 Bruxelles

Info

Tel. 02/534 94 51
greta@4instance.be

Frais de participation

Deelnemingskosten
uitgenodigd door Adobe Systems
invité par Adobe Systems

Bulletin d'inscription

Inschrijvingsformulier
Link (●)

Programma – Programme

- 09:00 Onthaal & koffie - Accueil & café
 09:30 Innovative engagement towards Citizens@Work
Jeff Whatcott, VP Product Marketing, Adobe Systems
 10:15 eGovernment in Brussel en België: de complexe weg naar meer
 eenvoud.
 Elektronische formulieren als toegangspoort naar pro-actieve diensten.
Koen De Vos, Adviseur Minister van Financiën, Begroting, Externe
 Betrekkingen en Informatica, Guy Vanhengel
 10:45 Koffie - café
 11:15 Breakout - workshops
 11:15 Presentatie - Présentation
 11:45 Debat - Débat

Juridat Bis

Site portail du pouvoir judiciaire sur lequel se trouve un moteur de recherche pour les arrêts publiés de la Cour de cassation; les arrêts et décisions d'autres cours et tribunaux; les décisions de la Commission d'aide aux victimes et les avis de la Commission pour la protection de la vie privée. Le contenu couvre la jurisprudence, les avis et décisions de 1958 à aujourd'hui utilisant l'interface Adobe Flex.

Presentation: **Catherine Van Nypelseer**, ICT, SPF Justice (fr)

Moderator: **Professor dr. ir. Eddy Vandijck** - Decaan Faculteit van de Economische, Politieke en Sociale Wetenschappen (nl)

Captain(s): tbd

PDF Competence Center

Le Centre de Compétences PDF du SPF Finances a développé une expertise dans le domaine de l'utilisation du format ouvert PDF (Portable Data Format).

Presentation: **Pierre Fayt**, SPF Finances Service d'encadrement ICT (fr)

Moderator: **Bruno Koninckx**, trendwatcher V-ICT-OR Kenniscentrum, onderzoeker Memori-KHM (nl)

Captain(s): **Marc Van Gastel**, Sr. Adviseur Economie en Innovatie, Departement EWI, Vlaamse Overheid

e-Premier

e-Premier biedt toegang voor geautoriseerde personen tot een databank voor het raadplegen van de agenda en de dossiers van de ministerraad.

Presentation: Mark Dillen, adviseur-generaal, Kanselarij van de Eerste Minister (nl)

Moderateur: Yves Vander Auwera, Directeur ICT Shared Services, Fedict (fr)

Captain(s): tbd

Uittreksel uit het strafregister (Stad Mechelen)

Mechelen biedt haar inwoners de mogelijkheid om het uittreksel uit het strafregister, het vroegere getuigschrift van goed zedelijk gedrag, elektronisch aan te vragen. Via de eID wordt op een veilige manier het intelligent formulier ingevuld en verwerkt.

Presentation: **Kurt Erauw**, Manager Software Ontwikkeling, Ciral DV (nl)

Moderator: **Professor Jos Dumortier**, directeur van het ICRI en hoofd van de afdeling ICT-law (nl)

Captain(s): **Luc Stinissen**, voorzitter V-Ict-OR
Jo Steyaert, ceo Indigov

12:15 Conclusie (plenaire sessie) - Conclusion (session plenaire)
Erwin De Pue, Directeur-generaal Dienst Administratieve Vereenvoudiging (DAV)

12:45 Walking Lunch & koffie - Buffet Déjeuner & café

Outputbegroting of prestatiebudget: een beknopte situering

Binnen een hedendaagse visie op de overheid is het ondertussen algemeen aanvaard dat overheidsbeleid niet los kan (of mag) staan van de financiële middelen. Beleid en begroting hebben elkaar nodig en moeten integraal onderdeel uitmaken van eenzelfde beleids- en budgetcyclus.

Deze cyclus is immers het instrument bij uitstek om het overheidsbeleid te concretiseren via planning, budgettering, implementatie, beheercontrole, rapportage (afleggen rekening en verantwoording), audit en evaluatie.¹

Door het expliciet koppelen van beleid aan financiële middelen wordt de begroting zelf zowel een beleids- als een beheersinstrument. Wanneer wij dit inzien, ontstaat de behoefte om van het traditioneel inputgericht budgetteren te evolueren naar meer doel- en outputgericht budgetteren.

Waarom een ander type begroting en wat houden de verschillende benamingen in?

Op verschillende plaatsen gebruikt men verschillende namen of begrippen om (met beperkte nuanceverschillen) hetzelfde concept weer te geven. Terwijl o.a. de Vlaamse Gemeenschap het begrip “prestatiebegroting” hanteert gebruiken heel wat Nederlandse gemeenten

sinds de jaren '90 het begrip “productbegroting”. Internationaal hanteert men doorgaans het begrip “performance budgeting” terwijl men soms ook de term “value for money budgeting” aantreft.

Welke naam het beestje krijgt, is m.i. minder belangrijk. Essentieel is dat het hier gaat om één of andere vorm van “output”-budgettering in tegenstelling tot de klassieke “input”-budgettering.

- Met de traditionele begroting wordt het gebruik van financiële middelen geautoriseerd voor de aankoop / betaling van de “inputs” die de betrokken overheid wil gebruiken. Met de begroting krijgt u dan financiële informatie over de geplande consumptie van het openbaar bestuur.
- Burgers, Volksvertegenwoordigers en Bestuurders (uitvoerende macht) ..., zijn echter niet zo zeer geïnteresseerd in de consumptie van de besturen maar veeleer in hun “resultaten”, “prestaties”, “outputs”

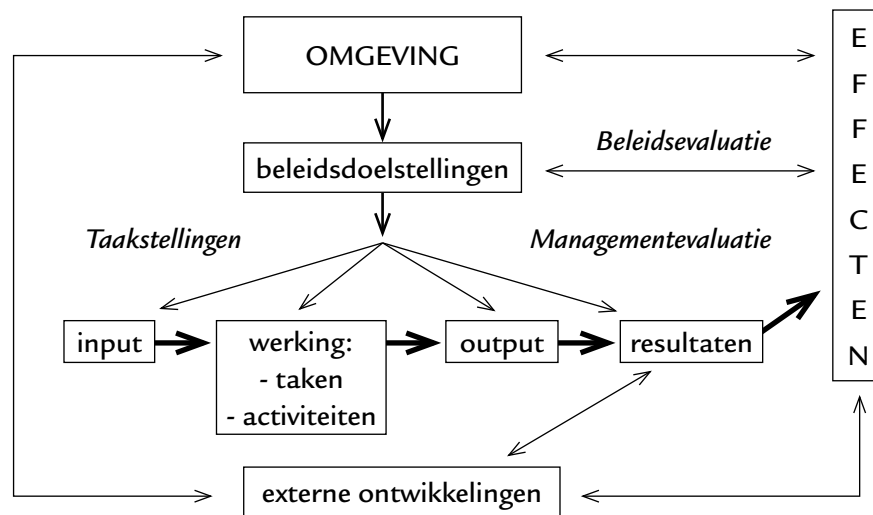
en “toegevoegde waarde” (steeds in relatie tot de vooropgestelde beleidsdoelstellingen).

- Bij de autorisatie van de begroting of het budget vinden zij het dan belangrijk te weten welke kwantiteit en kwaliteit aan prestaties, producten of overheidsdiensten geleverd zullen worden.
- M.a.w. zij willen weten welke “waar” zij krijgen voor hun “budgettaire geld”.
- Zij zijn ook geïnteresseerd in de kostprijs van de producten en prestaties van hun openbaar bestuur. De outputbegroting tracht deze leemte in te vullen en draagt bij aan een volwaardige doel- en resultaatgerichte aansturing van onze openbare besturen. ...

1. Voor meer toelichtingen bij een geïntegreerde beleids- en budgetcyclus, zie o.a. “Resultaatsturen bij de Overheid – Doelstellingen en prestaties in een beleids- en budgetcyclus”; Patrick Stoop – 106 blz. – 4INSTANCE – speciale uitgave Maart 2000.

Situering van de outputbegroting in relatie tot een geïntegreerd doelstellingen- en productieschema.

Het concept outputbegroting kan beter begrepen worden indien men een geïntegreerd doelstellingen- en productieschema als denkkader hanteert. (Zie onderstaande figuur en bijbehorende toelichtingen).



Geconfronteerd met de bestaande omgeving of huidige situaties in de samenleving, formuleren overheden beleidsdoelstellingen die de gewenste situatie specificeren. Deze beleidsdoelstellingen worden verder geconcretiseerd door het specificeren van de beoogde effecten of gewenste beleidsimpact op doelgroepen en samenleving. In samenhang met de beschikbare middelen worden beleidsprioriteiten bepaald.

Om hun beleidsdoelstellingen te realiseren zullen de openbare besturen publieke dienstverleningen opzetten, openbare werken of andere prestaties realiseren of specifieke producten aan de doelgroepen aanbieden. Met andere woorden, een productieproces wordt opgezet waarvoor inputs (menselijke, materiële en andere middelen) nodig zijn. De overheid kan de realisatie van

deze werken, producten of diensten in eigen beheer realiseren of uitbesteden. Fundamenteel voor de publieke sector is dat niet alleen de activiteiten, maar uiteindelijk ook *de outputs* (werken, goederen, prestaties en dienstverleningen) *geen doel op zich* zijn. Zij zijn immers *beleidsinstrumenten*, gericht op het realiseren van de verwachte resultaten en beoogde beleidseffecten.

De traditionele begroting geeft enkel financiële informatie omtrent de kostensoorten of *inputs* die door het openbaar bestuur gebruikt of geconsumeerd worden. Er is echter veel minder of geen informatie beschikbaar omtrent de outputs (producten, prestaties, diensten) van het openbaar bestuur. In een geïntegreerde beleids- en budgetcyclus wordt juist aandacht besteed aan alle aspecten van het geïntegreerde doelstellingen- en productieschema. Per output (product of prestatie) zijn wij dan ook geïnteresseerd in kwantitatieve, kwalitatieve en financiële informatie.

Situering van de outputbegroting in de financiële systemen van de overheid.

Wij weten nu al waarom wij een output- of prestatiebegroting willen; maar hoe brengen wij deze begrippen binnen in het financieel systeem van de overheid?

Het traditionele financieel (informatie)systeem van de overheid hanteert al twee complementaire invalshoeken, elk met een eigen rekeningschema: de economische codificatie en de functionele codificatie.

- De economische code van een kasbegroting specificiert de indeling in soorten uitgaven en ontvangsten.
- In een economische begroting, preciseert de economische codificatie de soort kosten of opbrengsten. Deze classificatie sluit dan wel aan op het rekeningschema van de algemene boekhouding (dubbel boekhouden) en omvat ook "afschrijvingen" als kostensoort.

- De economische codificatie (van het uitgaven- of kostengedeelte van de begroting) laat toe financiële informatie te produceren per type input van onze openbare besturen.
- Daarnaast gebruikt de overheid ook vaak een functionele code. (Soms gebruikt men eerder een organisatorische code in plaats van een functionele code). Met de functionele code wordt het taak- of zorggebied geïdentificeerd.
 - Met deze functionele code beschikt de overheid al traditioneel over een eerste “analytische dimensie”, in aanvulling op de louter economische informatie (uitgave- of kostensoort).
 - De meeste overheden zijn dus al traditioneel vertrouwd met een beperkte vorm van analytische boekhouding. Op deze ervaring kan verder gebouwd worden bij de ontwikkeling van de output- of prestatiebegroting.
 - Deze functionele code kan (via detaillering in subfuncties) gebruikt worden voor de opvolging van :
 - + *kostenplaatsen* zoals organisatie-eenheden of activiteitencentra waar kosten gemaakt worden
 - + *kostendragers* zoals resultaatgebieden en meer gedetailleerd de outputs, producten of prestaties.
 In de praktijk wordt de functionele subcodering doorgaans gebruikt om de organisatie-eenheden (kostenplaatsen) te identificeren. De kostendragers worden dan vaak niet meer geïdentificeerd of opgevolgd. De analytische mogelijkheden van de klassieke financiële systemen van de overheden worden doorgaans dus slechts beperkt benut.

Wanneer wij outputs (producten of prestaties) willen identificeren binnen het bestaande financiële informatiesysteem, dan kan dit het eenvoudigste via de functionele dimensie. In het financiële systeem kunnen producten of prestaties dan gecodeerd worden als “subfuncties” of als “sub-subfuncties”. In het rekeningschema moet u dan wel duidelijk onderscheid maken tussen enerzijds kostenplaatsen (organisatie-eenheden of activiteitencentra) en anderzijds kostendragers (producten of prestaties). Hiermee worden uiteraard hogere analytische vereisten aan het financieel systeem gesteld.

Eerst in kaart brengen van de outputs of prestaties.

Vooraleer men kan starten met output- of prestatiebudgettering moeten wel eerst de relevante outputs, prestaties of producten van de betrokken overheid geïdentificeerd zijn. Voor uw eigen bestuur moet u dus allereerst de bestaande beleidsvelden- en prestatiestructuur expliciteren.

U kan starten met het in kaart brengen van de bestaande producten of prestaties van uw overheid. Doorgaans hebben outputs, prestaties of producten een ‘klant’ of ‘doelgroep’ en moet het mogelijk zijn om hierover relevante kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-informatie te produceren.²

Om het overzicht te bewaren kan u deze producten / prestaties logisch structureren binnen resultaatgebieden (tussenniveau) en deze op hun beurt weer groepe-

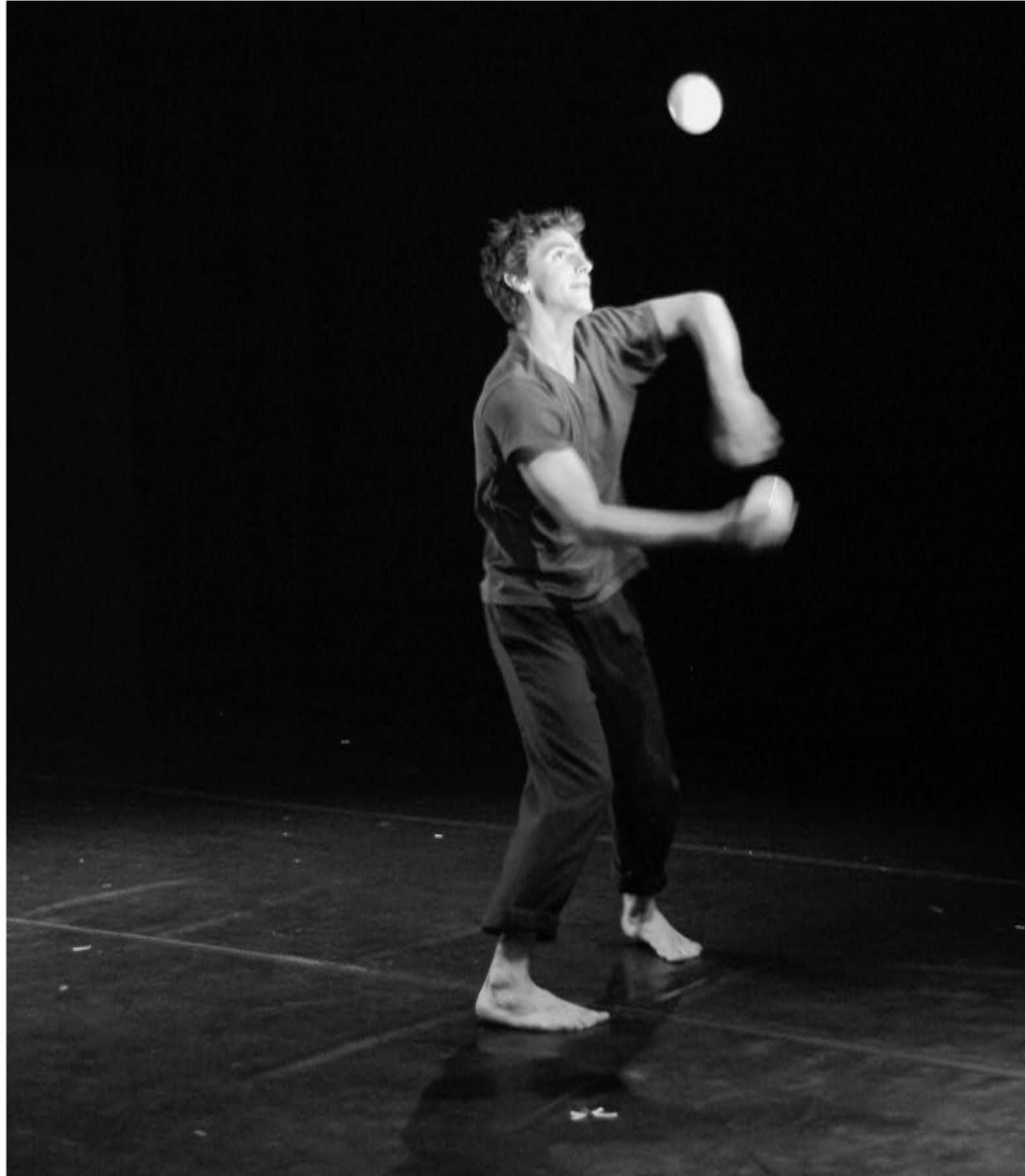
ren binnen een aantal (strategisch gekozen) beleidsvelden (hoogste niveau).

Vaak zullen meerdere organisatieonderdelen of activiteitencentra bijdragen tot de realisatie van eenzelfde output, product of prestatie. Bij de stap naar output- of productbudgettering zal het dan belangrijk zijn om steeds één enkele dienst / verantwoordelijke als centrale coördinator en budgetbeheerder aan te stellen. Zonder een dergelijke éénduidige verantwoordelijkheid zal de gewenste aanspreekbaarheid op prestaties en resultaten niet gerealiseerd kunnen worden.

Specifiek voor de (horizontale) ondersteunende of gespecialiseerde diensten zal het ook vaak nodig zijn om naast de eigenlijke outputs of externe producten van de overheid ook een aantal interne producten of interne prestaties te identificeren. Binnen de interne budgettering en financiële verrekening krijgen deze interne outputs of interne prestaties dan een volwaardige plaats.³ ...

2. Zolang voor bepaalde outputs of prestaties geen significante prestatie-informatie beschikbaar is of gemaakt kan worden, heeft het m.i. nog niet veel zin om te trachten gedetailleerde financiële informatie aan die outputs of prestaties te koppelen.

3. De kosten van deze interne outputs of prestaties zullen vervolgens doorgerekend worden naar de externe outputs of prestaties waartoe zij bijdragen.



Outputbegroting, als budgettaire tegenhanger van de analytische boekhouding, met een inhoudelijke bovenbouw en een financieel technische onderbouw.

Voor sommige kosten (m.n. de directe kosten) is de relatie met een output of prestatie onmiddellijk duidelijk. Echter, een heel groot aantal andere kosten (m.n. de apparaatskosten en overige indirecte kosten) worden niet rechtstreeks gemaakt voor een bepaalde output of prestatie. Het is ook niet de bedoeling om alle indirecte kosten (vaak loonkosten, huisvestingskosten, bureelkosten) onmiddellijk individueel uit te splitsen naar alle outputs of prestaties. Dit zou weinig toegevoegde waarde hebben. Het is beter deze indirecte kosten (tijdelijk) te boeken op een aantal (hulp)kostenplaatsen.

Ook het budgetbeheer voor de indirecte kosten (doorgaans betreft het hier apparaatskosten) blijft dus veelal op het niveau van de verantwoordelijke organisatie-eenheden of kostenplaatsen. Via de meest gepaste verdeelsleutels wordt elk output of elke prestatie dan later belast met het eigen aandeel in de totale (apparaats)kosten van de betrokken kostenplaatsen. Een verfijnde kosten-toerekening via activiteiten of ander significante kostenverdeelcriteria kan waar zinvol opgezet worden.

Wij onderkennen enerzijds *een inhoudelijke bovenbouw*, dit is de echte output- of prestatiebegroting, en anderzijds *een financieel technische onderbouw*.

- De eigenlijke outputbegroting of het prestatiebudget omvat een totaalbudget per output of prestatie. ...

BEGROTING

Hier gebeurt dus geen verdere uitsplitsing naar kostensoorten of inputs.

- Er is uiteraard wel een financieel-technische onderbouw beschikbaar die aangeeft hoe het budget per output of prestatie opgebouwd en berekend is. Zowel de programmakosten (directe kosten) als de apparaatskosten moeten in detail per kostensoort (type input) geraamd en onderbouwd worden. De geraamde kosten (of uitgaven in een kasbegroting) worden vervolgens doorberekend naar de outputs of prestaties. Maar in de uiteindelijke outputbegroting of prestatiebudget wordt deze informatie echter niet meer opgenomen.
- De outputbegroting of het prestatiebudget is echter geen *budget per beleidsdoelstelling*.
 - Voor elke output of prestatie moet de outputbegroting wel duidelijk stellen welke beleidsdoelstellingen nagestreefd worden. De koppeling met het hoger liggende beleid moet duidelijk zijn.
 - Telkens opnieuw dient, vertrekkende vanuit de beleidsbepaling geanalyseerd te worden of deze output / prestatie wel voldoende bijdraagt aan prioritaire beleidsdoelstellingen, om aanspraak te maken op de schaarse financiële middelen.
 - Een budgettering per beleidsdoelstelling is echter meestal niet aangewezen. Doorgaans bestaat er immers een “N op N” verhouding tussen beleidsdoelstellingen en outputs. Eenzelfde beleidsdoelstelling wordt doorgaans gerealiseerd via meerdere (N) outputs; terwijl eenzelfde output vaak ook bijdraagt aan meerdere (N) beleidsdoelstellingen. Meestal is



het te complex en niet opportuun om deze samenhang via een budgettaire matrix in kaart te brengen.

- Per beleidsveld / resultaatgebied en daarbinnen per output of prestatie, worden de gewenste en verwachte kwantiteit en/of kwaliteit van de output in kaart gebracht met volumegegevens, indicatoren, kengetallen en/of ratio's. In de mate dat hieromtrent harde afspraken gemaakt worden, spreekt men over taakstellingen, resultaat- en prestatieafspraken of bestuurs- of beheersovereenkomsten.
- Het voorbereiden, implementeren en opvolgen van een outputbegroting of prestatiebudget vereist ook een adequate financieel technische onderbouw. Zowel directe kosten (vaak rechtstreekse beleidsprogrammakosten) als indirecte kosten (voornamelijk

apparaatskosten) moeten op een adequate wijze geraamd en geadmistreerd worden. Via een goede opzet van (hulp)kostenplaatsen, een eventuele “activity based” analyse of andere kostenverdeelcriteria moeten indirecte kosten aan de outputs / prestaties toegewezen worden. Ook systemen van interne facturatie of doorbelasting kunnen daarbij opgezet en gebruikt worden.

Met de hier voorgestelde aanpak krijgen wij dus te maken met **twee complementaire (of elkaar aanvullende) begrotingen:**

- enerzijds de verplichte traditionele inputbegroting, met per functie / organisatieonderdeel / kostenplaats, een uitsplitsing van de begroting naar kostensoorten (of uitgavensoorten bij een kasbegroting);

...

BEGROTING

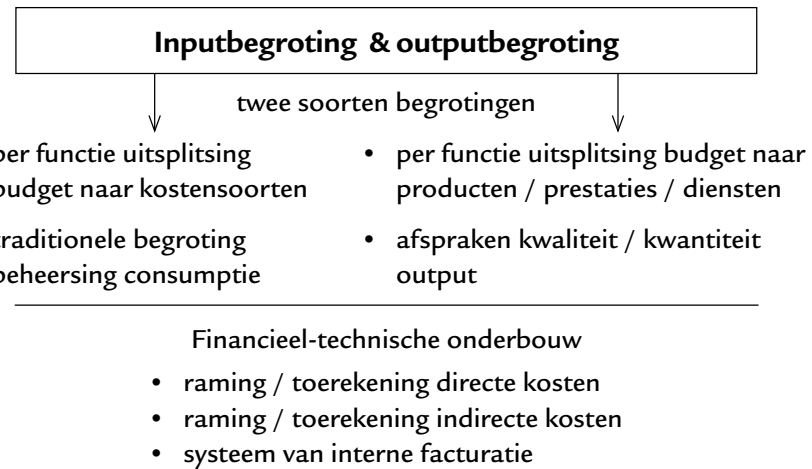
- anderzijds de nieuwe outputbegroting of prestatie-budget, met per functie / beleidsveld een uitsplitsing van de budgetten naar resultaatgebieden en naar outputs of prestaties.

De financieel technische onderbouw verzekert de integratie en relatie tussen beide complementaire begrotingen.

Wanneer wij op dit traject verder gaan, zal de “budgetautorisatie” steeds meer kunnen verschuiven van de inputbegroting naar de outputbegroting. Op termijn, en na de nodige juridisch-reglementaire aanpassing, zal de outputbegroting / het prestatiebudget de werkelijk vastgestelde begroting zijn. Eigenlijk zal de hele inputbegroting dan steeds meer het karakter krijgen van een financieel technische onderbouwing van de eigenlijke (output)begroting.

Het bestuur (uitvoerende macht) en (afhankelijk van de toegekende budgettaire bevoegdheden) ook het ambtelijk management, hebben dan veel meer vrijheden om begrotingskredieten te schuiven tussen kostensoorten. Echter, tegelijkertijd zullen zowel het bestuur als het ambtelijk apparaat dan veel meer aangesproken worden op kwantiteit, kwaliteit en doeltreffendheid van outputs en prestaties.

In de onderstaande figuren worden deze principes en uitgangspunten ook nog eens schematisch weergegeven.



**Outputbegroting
onderscheid programmakosten - apparaatskosten**

Outputbudget	Totaal	Directe kosten	Apparaatskosten
<i>Beleidsveld A</i>			
Output A1	100	60	40
Output A2	50	20	30
<i>Beleidsveld B</i>			
Output B1	100	50	50
Output B2	200	140	60

Budget Apparaatskosten	Dienst X	Dienst Y
Totaal (intern budget)	100 (=40 + 60)	80 (= 30+50)
Specificatie kostensoorten

Aanvullende bedenkingen.

Starten met output- of prestatiebudgettering heeft maar zin wanneer uw openbaar bestuur echt van plan is om te sturen op kwaliteit, kwantiteit en kostprijs van de output (producten, prestaties, diensten) en daarmee samenhangend op resultaat en doeltreffendheid. Hierbij is actieve betrokkenheid van zowel politiek bestuur als ambtelijke top essentieel. Enkel en alleen al door deze wil expliciet uit te spreken, zet u als topverantwoordelijken een langdurig traject van cultuurverandering in gang binnen uw eigen publieke organisatie.

U mag ook niet vergeten dat een outputbegroting of prestatiebudget slechts zin heeft wanneer uw organisatie ook bereid is de werkelijke prestaties / producten en de daarvoor benodigde menselijke en andere inzet te registreren. De registratie en verwerking van dergelijke informatie is immers een essentiële succesfactor.

De inhoudelijke bovenbouw van de outputbegroting of het prestatiebudget is het allerbelangrijkste. Alles staat of valt met een adequate “kostendragerstructuur” (indeling in beleidsvelden, resultaatgebieden en outputs / prestaties) die aansluit zowel op de werkelijke zorggebieden van uw openbaar bestuur als op de gehanteerde functionele indeling van de begroting. De resultaatgebieden en outputs / prestaties moeten goed geïdentificeerd en in kaart gebracht worden. Volumegegevens, kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren en andere kengetallen moeten geïdentificeerd en systematisch ingevuld worden. Zonder dergelijke informatie heeft een outputbegroting of prestatiebudget geen zin.



De financieel technische onderbouw kan m.i. geleidelijk ontwikkeld en uitgebouwd worden. In eerste instantie kan men zich het best behelpen met: het gebruik van subfuncties, eenvoudige kostenplaatsen en simpele interne facturatie of doorbelasting. Geleidelijk aan kan de financieel technische onderbouw gesofisticeerd worden met een meer doorgedreven analytische boekhouding en eventueel ‘activity based costing’. Eenvoudig starten blijft evenwel de boodschap.

De output- of prestatiebegroting is dus zeker niet iets louter en alleen voor financiële specialisten. Het gaat integendeel om een echt multidisciplinair project. De grenzen van de disciplines vervagen en wij moeten gezamenlijk werken op het snijvlak van beleid en beheer. Via de outputbegroting of het prestatiebudget moet het financieel beheer deze geïntegreerde beleids- en beheerstaak ten volle ondersteunen.

Ook de verhoogde budgetverantwoordelijkheid van het ambtelijk management zal hierbij ten volle aandacht moeten krijgen. Meer financiële bevoegdheden en verantwoordelijkheden gaan dan gepaard met een hogere aanspreekbaarheid op output en resultaten (taakstellingen, bestuurs- of beheersovereenkomst, ...).

Hoe gaat u hiermee om als ambtelijke top? Bent u hierop voorbereid? Welke consequenties heeft dit alles voor het personeelsbeleid t.o.v. zowel leidinggevenden als medewerkers?

Vele vragen waar wij nog uren over kunnen en zullen praten.

Patrick Stoop

consultant en manager van Stoop Consult bvba
stoop.consult@scarlet.be