

De gemeente Haarlem haalt lucht uit de begroting: strategisch budgetteren

Uit voorzichtigheidsoverwegingen wordt binnen overheidsorganisaties vaak meer geld begroot dan benodigd is. Gevolg hiervan is dat er ieder jaar geld overblijft. Door slimmer en effectiever te werken gaat de gemeente Haarlem lucht uit de begroting halen. Haarlem introduceert hiertoe het principe van strategisch budgetteren. Van bepaalde budgetten wordt een deel apart gezet. Budgethouders kunnen dit deel alleen aanwenden als het gezamenlijke overleg van directie en hoofdafdelingsmanagers van de gemeente Haarlem hiervoor toestemming geeft.

drs. Anke van Wetten Senior adviseur concerncontrol Gemeente Haarlem, concernstaf/concerncontrol

In de Kadernota 2009 heeft de gemeente Haarlem het principe van strategisch budgetteren geïntroduceerd. In de begroting 2010 is dit principe nader uitgewerkt. Bij het opstellen van de begroting is van bepaalde materiële budgetten 15% apart gezet op stelposten¹. Er is kritisch gekeken welke posten wel en welke posten niet worden meegenomen bij strategisch budgetteren. Er zijn twee uitsluitingsgronden geformuleerd. Posten zijn ten eerste buiten beschouwing gelaten als er sprake is van een kennelijke omissie. Bijvoorbeeld als een uitgave onderdeel uitmaakt van een gesloten financiering (grondexploitatie) of doeluitkering, is het betreffende budget uitgesloten van strategisch budgetteren. Ten tweede zijn budgetten waarvoor reeds verplichtingen gelden die voor

het gehele bedrag met contracten kunnen worden onderbouwd, buiten beschouwing gelaten. In totaliteit is op een lastentotaal van ruim € 420 miljoen circa € 8,8 miljoen apart gezet op stelposten.

Stelposten

De stelposten blijven bij het betreffende product staan. De resterende budgetten vormen de zogenaamde werkbudgetten voor de budgethouders. Concerncontrol is budgethouder van de stelposten. Budgethouders gaan verplichtingen aan op en doen uitgaven vanuit de werkbudgetten. Ze trachten binnen de werkbudgetten te blijven. Vanuit de werkbudgetten worden alleen noodzakelijke uitgaven gedaan. De budgethouders mogen geen verplichtingen aangaan op of uitgaven doen vanuit

de budgetten op de stelposten.

Werkwijze strategisch budgetteren

Het kan voorkomen dat een budgethouder niet uitkomt met het werkbudget en verplichtingen wil aangaan die het werkbudget overstijgen. In dat geval dient de budgethouder bij de betreffende controller een verzoek in om budget over te hevelen van de stelpost naar het werkbudget. De controller toetst een voorstel voor overheveling van een stelpost naar een werkbudget aan drie criteria:

- 1 De uitgave is onvermijdbaar. D.w.z. dat de doelstelling van het betreffende product zonder de uitgave niet kan worden gerealiseerd;
- 2 De uitgave kan niet worden uitgesteld naar een volgend jaar;



Grote Markt in Haarlem

van toestemming om het op stelposten apart gezette geld aan te wenden.

Opbrengst

In de begroting 2010 van de gemeente Haarlem is een besparing door middel van strategisch budgetteren opgenomen. Voor 2010 is een besparing geraamd van € 0,8 mln; deze besparing loopt op tot € 1,15 mln in 2014.

Uit een scan van de begroting 2008 van de gemeente Haarlem door de provincie Noord-Holland en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kwam naar voren dat er op een aantal beleidsterreinen sprake is van relatief veel uitgaven, terwijl op een aantal andere beleidsterreinen sprake is van relatief weinig uitgaven. Het is mogelijk dat strategisch budgetteren niet alleen leidt tot een besparing van middelen maar ook tot een herallocatie van middelen.

Evaluatie

Na het eerste kwartaal van 2010 wordt strategisch budgetteren geëvalueerd. Op die manier kunnen de procedure en de toetsingscriteria voor het overhevelen van middelen van de stelposten naar de werkbudgetten eventueel ten behoeve van de programmabegroting 2011 worden aangepast.

Conclusie

Door de introductie van strategisch budgetteren gaat de gemeente Haarlem lucht uit de begroting halen. Strategisch budgetteren lijkt een financieel instrument van de financiële mensen om te hoog geraamde budgetten af te romen. Strategisch budgetteren is echter niet alleen een instrument van de financiële mensen. Het is een instrument van de gehele organisatie. Het succes van strategisch budgetteren is in sterke mate afhankelijk van de houding en het gedrag van de gehele organisatie ten aanzien van de budgetten die meegenomen zijn bij strategisch budgetteren. <<

Noten:

- 1 De kostensoorten 3.0.0 'Personeel van derden', 3.4.0 'Overige goederen en diensten' en 3.4.3 'Aankopen van niet duurzame goederen en diensten' zijn meegenomen.
- 2 Wekelijks overleg met de directie en de managers van de hoofdafdelingen van de gemeente Haarlem.

3 De prestatie wordt in het lopende jaar geleverd. Het onderwerp strategisch budgetteren komt in 2010 maandelijks op de agenda van het hoofdafdelingsmanagersoverleg². Indien een voorstel om budget over te hevelen naar een werkbudget aan de hierboven genoemde criteria voldoet, wordt de overheveling ter informatie aan het hoofdafdelingsmanagersoverleg voorgelegd. Alleen als een voorstel niet zondermeer de toets aan de criteria doorstaat, wordt het ter besluitvorming voorgelegd aan het hoofdafdelingsmanagersoverleg. Op deze manier wordt de bureaucratische last als gevolg van strategisch budgetteren zoveel mogelijk beperkt. Pas als na toestemming van het hoofdafdelingsmanagersoverleg budget wordt overgeheveld van een stelpost naar een werkbudget kan een budgethouder een verplichting aangaan en uitgaven doen ten laste van dit budget.

Maandelijks bereidt concerncontrol de bespreking van strategisch budgetteren in het hoofdafdelingsmanagersoverleg voor. Ook rapporteert concerncontrol telkens na bespreking in het hoofdafdelingsmanagersoverleg aan het college van B&W over de stand van zaken met betrekking tot strategisch budgetteren. In de bestuursrapportages, Kadernota, begroting en het jaarverslag wordt de raad geïnformeerd.

Organisatiebreed gedragen principe

Strategisch budgetteren is een instrument van de gehele organisatie. De gehele organisatie draagt de verantwoordelijkheid voor het behalen van het beoogde doel. Budgethouders doen alleen noodzakelijke uitgaven vanuit de werkbudgetten. Directie en hoofdafdelingsmanagers dienen kritisch naar de ingebrachte overhevelingsvoorstellen te kijken en kritisch te zijn bij het geven

