

**Checklist (denkmodel) onderbesteding.** Bron: Rekenkamer Oost Nederland, 2008.

**Inleiding:**

Onderstaande aanbevelingen zijn gericht op PS, maar kunnen ook voor de gemeenteraad relevant zijn. De aanbevelingen zijn opgesteld in 2008, waardoor de lezer zelf moet beoordelen of ze nog steeds actueel zijn.

**Definitie:**

Onderbesteding is een situatie waarin een overheid niet instaat is om haar financiële middelen in te zetten voor de doelen waar ze voor bedoeld zijn. De technische definitie is: *Het verschil in het begrote resultaat (gewijzigde begroting) en werkelijke resultaat (jaarrekening) voor mutaties in de reserves.*

**Aanbevelingen:**

**1. Geef actief inhoud aan controlerende en kaderstellende functie PS ten aanzien van onderbesteding**

Onderbesteding het meest relevant en 'ernstig' voor de Staten is als er sprake is van:

- a) Een omvangrijke, structurele onderbesteding;
- b) Het niet behalen van resultaten;
- c) Oorzaken die direct beïnvloedbaar zijn door de provincie (overwegend interne oorzaken);
- d) Onderbesteding waarbij de begrote middelen voor andere beleidsdoelen aangewend hadden kunnen worden.

**Concreet:**

- a) Kijk bij onderbesteding niet alleen naar de totale onderbesteding in de begroting en rekening, maar vooral ook naar onderbesteding op het niveau waarop PS wil sturen.
- b) Ga bij discussies over onderbesteding niet absoluut om met getallen (over de omvang van onderbesteding), maar kijk ook naar de aspecten: zijn de doelen gehaald, in welke mate heeft de provincie onderbesteding kunnen beïnvloeden en hadden begrote middelen voor andere beleidsdoelen aangewend kunnen worden?
- c) Houd bij discussies over onderbesteding rekening met het feit dat de gekozen definitie van onderbesteding van invloed is op de omvang van onderbesteding. Leg de nadruk daarbij op het proces van begroten en verantwoorden (onder meer begrotingswijzigingen en toevoeging of onttrekking aan de reserves).
- d) Neem in de verslaggeving vanuit GS aan PS in ieder geval mee of resultaten zijn behaald, of oorzaken beïnvloedbaar zijn door de provincie en of de begrote middelen voor andere beleidsdoelen aangewend hadden kunnen worden.

## **2. Ontwikkel ook in het kader van onderbesteding een strategie op de externe omgeving**

Concreet heeft de Rekenkamer hierbij de volgende aanbevelingen:

- a) Ontwikkel in relatie tot de diverse rollen van de provincie een strategische visie op de beïnvloeding van de externe omgeving. Geef hierbij beter en concreter inzicht en bespreek meer dan nu het geval is welke gerichte acties (en op welke termijn) worden ondernomen om externe partijen te beïnvloeden teneinde het beleid van de provincie te realiseren.
- b) Ga vooraf na welke risico's er bestaan met betrekking tot de externe omgeving en anticipeer hier vroegtijdig op.
- c) Stel nog meer dan nu het geval is heldere en soms ook hardere afspraken/contracten op met externe partijen, inclusief eventuele boeteclausules.
- d) Volg ontwikkelingen op Rijksoverheidsniveau proactief en speel hierop in. Maak indien mogelijk concrete afspraken met ministeries aangaande onzekerheden in de afhankelijkheid waar alle provincies mee kampen (wellicht in gezamenlijkheid met andere provincies).
- e) Evalueer met externe partijen en ga daarbij na hoe onderbesteding voorkomen kan worden of had kunnen worden.

## **3. Besteed continu aandacht aan realistisch plannen en begroten**

Concreet heeft de Rekenkamer hierbij de volgende aanbevelingen:

- a) De Rekenkamer ziet een belangrijke rol weggelegd voor Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten meer te sturen op het (eigen) bewustzijn ten aanzien van het realistisch begroten en de totstandkoming van budgetten.
- b) Besteed nog meer aandacht aan het realistisch plannen van de eerste jaarlaag en werk meer met meerjarenperspectieven. Voer voor elk relevant programma een meerjarenperspectief in waarin per jaarschijf wordt verantwoord wat er met het geplande budget wordt gedaan. Daarbij is het belangrijk ook een meerjarenanalyse/voortuitblik te maken naar te besteden gelden in volgende jaren én een doorkijk naar de geplande resultaten. Zet de verantwoording van de inzet van gelden nog meer op in termen van resultaten per jaarschijf.
- c) Integreer het opstellen van de activiteitenplanning en de budgettraming. Verdere integratie van de activiteitenplanning en budgettraming zal bijdragen aan een hoger realiteitsgehalte van beide inschattingen.
- d) Stuur nog meer op (tussen)resultaten en deadlines. Voor PS is het raadzaam om vooraf aan te geven over welke afwijkingen

in het kader van onderbesteding gerapporteerd dient te worden.