

# *Zero Based Begroten*

*De andere kant van de kaasschaafmethode*



  
kenniscoach



# *“Je moet de tijd nemen voor Zero Based Begroten, en je moet lef hebben”*

Zero Based begroten legt een duidelijke relatie tussen de doelstellingen, werkzaamheden, middelen en kosten van de organisatie. Het stimuleert creatief nadenken over een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

Zero Based Begroten - en eventuele besparingen die eruit voortvloeien - is geen doel op zich; als het goed is volgt het op de takendiscussie, de analyse van mogelijke innovaties en de veranderingen die binnen en buiten de organisatie plaatsvinden. Zero Based Begroten is een instrument om het gewenste bewustwordingsproces in gang te zetten.

Het Zero Based Begroten is geen kaasschaafmethode waarmee de begroting links en rechts wordt aangepast. Het is een volwaardig en diep ingrijpend instrument waarmee gemeentelijke organisaties hun ontwikkeling mede kunnen vormgeven. Daarom is het aan het College en/of het bestuur om voor deze methodiek te kiezen. Iedereen in de organisatie, van hoog tot laag, doet aan dit intensieve en confronterende proces mee. Zorgvuldige en tijdige informatie over keuzes en kaders, doorlooptijden, voortgang en deadlines, taken en verantwoordelijkheden en trekkers van het proces is cruciaal.

## *Wat is Zero Based?*

De grondslag bij Zero Based Begroten (ZBB) is het bepalen van de middelen die nodig (en efficiënt) zijn om de doelen in de toekomst te kunnen realiseren. Uitgangspunt is dat geen relatie gelegd wordt tussen het verleden en de toekomst. Het opbouwen van de begroting op basis van ZBB betekent dat de organisatie de output, de daaraan gerelateerde werkprocessen en de daarmee samenhangende benodigde capaciteit of middelen geïnventariseerd heeft. Per werkproces worden normuren, -bedragen en prestatie indicatoren toegewezen. Afdelingen geven voor alle bestaande en nieuwe bedrijfsactiviteiten aan waartoe ze dienen, welke kosten ermee zijn gemoeid en wat de output ervan is. Feitelijk wordt de begroting in zijn geheel opnieuw opgebouwd, waarbij een duidelijke relatie gelegd wordt tussen de werkzaamheden en de doelstellingen van de organisatie. Het stimuleert het creatief nadenken over een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

In het kader van het zoeken naar “lucht in de begroting” is ZBB een bewezen effectieve methodiek omdat het de organisatie verplicht om scherper na te denken waarom en hoe iets wordt gedaan, maar waar ook wordt gekeken of dit wel op de meest efficiënte manier gebeurt. Per definitie begint het dus bij de kerntaken; wat is de rol en de wettelijke verplichting van de organisatie. Hoe willen wij er invulling aan geven en welke middelen zijn daarvoor noodzakelijk. Het uitwerken van de begroting met de Zero Based Begroten methodiek is pas zinvol als de uitkomsten van de kerntakendiscussie helder zijn.



# “Zero Based Begroten is de goede manier om *inzicht* te krijgen, *keuzes* te maken en *sturing* te geven”

## *Aanpak*

Het is zinvol om één of meer afdelingen als pilot te gebruiken om een analyse te maken voor de opbouw van de Zero Based begroting. Die analyse begint bij de kerntaken (de wat-vraag) en beantwoordt vervolgens de vraag hoe middelen daaraan kunnen worden gekoppeld (de hoe-vraag). De identificatie van de huidige wijze van budgetteren (regulier, beheer en onderhoud) is hierin ook van belang.

Of bezuinigingsopties interessant genoeg zijn om verder onderzocht te worden, is deels afhankelijk van politieke en organisatorische keuzes.

## *Voorbeelden:*

- Is het onderhoud en beheer van de wijkcentra nog een taak die de gemeente zou moeten handhaven?
- Kunnen we het aantal te verlenen vergunningen reduceren?
- Komen afdelingen met minder duidelijke output, zoals Economische Zaken, in aanmerking voor reductie?
- Zijn de overheadkosten nog in verhouding met de afdelingskosten?

De uitkomst van het onderzoek kan zijn dat het zinvol is om de begroting en de daarbij gebruikte onderbouwingen voor alle afdelingen door te lichten. Nota bene: Zero Based Begroten kost interne en externe capaciteit. Immers, een grondige beoordeling van de onderbouwing van de begroting van alle afdelingen vraagt nader onderzoek naar de gehanteerde normen, de beheersbegroting, de doelstellingen MJPB enzovoort.

## *Planningsmarkt*

Een leuk maar ook zeker efficiënt instrument is om afdelingen elkaars uitkomsten te laten delen middels een planningsmarkt. Hierin vertellen de afdelingen aan elkaar wat ze komende jaren gaan doen en welke inzet en/of middelen ze hierbij van andere afdelingen nodig hebben. Na de presentaties van de afdelingen wordt er een planningsmarkt gehouden waarin de afdelingen middels zoveel mogelijk onderbouwde werkzaamheden en urenclaim aan elkaar vragen of ze dit kunnen leveren. Aan het eind van de planningsmarkt worden de claims verwerkt en kan het bestuur keuzes maken in prioriteit en binnen de financiële mogelijkheden. De niet gehonoreerde claims blijven staan als wens indien er ergens anders ruimte ontstaat.

## *Ervaringen Zero Based Begroting bij andere gemeenten*

Een aantal gemeenten in Nederland heeft al ervaring opgedaan met het opstellen van een begroting op basis van Zero Based Begroten. Deze gemeenten geven hierover het volgende aan:

### *Ridderkerk en ook op dezelfde manier Amersfoort*

De gemeenten Ridderkerk en Amersfoort hebben een aantal jaren geleden een forse bezuinigingstaakstelling gekregen van 20% van de totale begroting. Het college en de raad besloten tot een rigoureuze en systematische doorlichting van de gehele organisatie. De opdracht kende geen uitzonderingen en omvatte vergaande versobering van beleid en verlaging van onderhoudsniveaus. Uiteindelijk heeft dit geleid tot zoveel mogelijk uitbesteden van werkzaamheden. Door de **systematische doorlichting** is zicht gekomen in alle kosten en taken en overheadkosten. Er is een scherp besef gekomen van kosten en resultaten bij medewerkers. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in o.a. de interne wijze van onderling contracteren, resultaatafspraken, prestatiebegroting en een systeem van bewust belonen. De gemeenten Ridderkerk en Amersfoort concludeerden daarmee ook dat het doorlichten van de begroting en een kritische beoordeling van de onderliggende keuzes zinvol is.



# Een organisatieproces waarin u de juiste keuzes gezamenlijk maakt

*Zero Based Begroten: neem de tijd*

*De gemeente Rheden heeft in 2009 de begroting 2010 op een Zero Based manier vormgegeven. Ze heeft niet de gehele begroting hieraan onderworpen, het Zero Based Begroten is naar analogie toegepast. Verder was de begroting (afdelingsbegrotingen) in concept gereed en lag de focus op het toepassen van Zero Based Begroten bij het vinden van besparingen.*

*Het College kwam tot twee conclusies: Zero Based Begroten kan helpen om de begroting vanaf 'de grond' op te bouwen. En: er is meer tijd voor nodig – en dat had alles te maken met de nog niet afgeronde kerntakendiscussie. De gemeente Rheden ziet in dat Zero Based Begroten de goede discussies in de organisatie op gang brengt. Goede discussies kosten tijd – en gemeentelijke organisaties hebben niet altijd de tijd. Ook is het cruciaal dat vooraf de politieke keuzes in het proces worden betrokken.*

## *Potentiële besparingen*

Om een inschatting te geven van de potentiële besparingen die het proces van Zero Based Begroting op kan leveren is het van belang dat Zero Based Begroting aan de orde komt nadat ondermeer de (kern)takendiscussie en analyse van mogelijke innovaties hebben plaatsgevonden. Indien hiervan sprake is zal ook een eventuele organisatieverandering discussie moeten zijn gevoerd. Vooruitlopend hierop kan een zeer globale inschatting gemaakt worden van de potentiële besparing. Sterk samenhangend met het resultaat is hoe kritisch men naar de organisatie durft te kijken, op welke wijze men wenst om te gaan met de medewerkers, het draagvlak binnen de organisatie enz.

## *Hoe gaat u het proces in?*

Het Zero Based Begroten dient vanuit het college en/of bestuur aan de gehele organisatie opgedragen te worden zodat iedereen in de organisatie, dus zowel van hoog naar laag, zich aan dit proces moeten committeren en dragen. (In Rheden was een deel van de organisatie het onderwerp.) De kaders, doorlooptijd, verantwoordelijkheden en trekkers van het proces dienen helder in de organisatie gecommuniceerd te worden. Ook de voortgang, deadlines en resultaten zullen steeds helder gecommuniceerd worden binnen de organisatie.

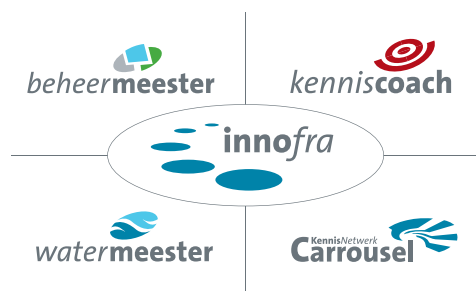
### *Meer informatie?*

Kenniscoach is een bedrijfsonderdeel van InnoFra die ervaren professionals in het beheer van de openbare ruimte benutten om kennis over te dragen en verder te ontwikkelen. Kenniscoach functioneert zowel voor situaties waarin individuele medewerkers moeten worden begeleid als voor teamcoaching.

De werkzaamheden van Kenniscoach worden uitgevoerd door zelfstandige coaches die het belang van inhoudelijke vakkennis erkennen.

Wilt u meer weten over onze producten en dienstverlening, kijkt u dan ook eens op onze website.

De volgende specialistische bedrijven maken onderdeel uit van InnoFra:



**kenniscoach**

Bezoekadres: Pompoenweg 9  
2321 DK Leiden

Telefoon: (071) 566 5305

Web: [www.kenniscoach.nl](http://www.kenniscoach.nl)  
[www.innofra.nl](http://www.innofra.nl)