

# Automatisering en begrotingsbeleid

Vanuit het begrotingsbeleid bestaat er langs twee lijnen belangstelling voor de automatisering binnen de overheidsorganisatie. Bij de overheid gaan er grote bedragen om in de automatisering. De vraag is hoe deze automatiseringsuitgaven beheerst kunnen worden. Voorts is er sprake van een vernieuwing van de informatievoorziening ten behoeve van het begrotingsbeleid, waarbij de automatisering een belangrijke rol speelt. Zowel bij het algemene automatiseringsbeleid als bij de vernieuwing van de financiële informatievoorziening is er de vraag van centralisatie dan wel decentralisatie van de besluitvorming. De auteur van dit artikel is van mening dat automatisering niet dwingt tot een dergelijke keuze. De aanpak bij de rijksdienst toont dat aan: onder centrale coördinatie wordt financiële informatievoorziening decentraal opgezet.

**DRS. J.K.T. POSTMA\***

De keuze tussen centralisatie en decentralisatie is een kernprobleem bij het begrotingsbeleid. Het begrotingsproces is gericht op het tot stand brengen van evenwicht tussen de vele (decentrale) wensen van belangengroepen, maatschappelijke sectoren, ambtelijke diensten en vakministers aan de ene kant en de (centrale) kabinetsdoelstellingen op financieel en sociaal-economisch terrein aan de andere kant. Daarnaast zijn dan nog andere, meer algemene invalshoeken richtinggevend, zoals debureaucratisering, privatisering, deregulering en zelfbeheer.

In dit verband is interessant dat elke nationale begrotingsorganisatie, zoals het directoraat-generaal van de Rijksbegroting, voor een belangrijk deel een afspiegeling van de rijksdienst is. Het duidelijkst is deze 'mirror organisation' te zien bij de secties en het directieteam van de Inspectie der Rijksfinanciën. Hetzelfde geldt voor de Centrale Accountantsdienst. Maar naast verticale eenheden, gericht op overleg met financieel-economische directies en accountantsdiensten bij de vakdepartementen, zijn binnen de Inspectie en de CAD ook horizontale eenheden werkzaam, die coördinatie- en staffuncties vervullen. Ook bij de Directie Begrotingszaken is een aantal horizontale functies ten aanzien van regelgeving, financiële informatievoorziening en macro-budgettaire vragen bijeengebracht. De Directie Financiën Publiekrechtelijke Lichamen is gericht op de financiën van de lagere overheid. Gezien dit samenhangende geheel van verticale en horizontale eenheden, zijn tendensen van decentralisatie en centralisatie binnen de rijksdienst ook waarneembaar in de begrotingsorganisatie van het Ministerie van Financiën.

In de rapporten over de overheidsorganisatie – achtereenvolgens opgeleverd door Van Veen, Vonhoff en Tjeenk Willink – is beschreven hoezeer de complexiteit van de rijksdienst in de loop van de tijd is toegenomen. Deze toenemende ingewikkeldheid wordt ook zichtbaar in het be-

grotingsproces. Gezien deze complexiteit is in het huidige begrotingsproces automatisering van de informatievoorziening onontbeerlijk. De (geautomatiseerde) financiële informatievoorziening staat in het brandpunt van de politieke belangstelling. De minister van Financiën wordt hier regelmatig op aangesproken door de Tweede Kamer in zijn hoedanigheid van projectminister voor de financiële informatievoorziening.

Voordat ik uiteenzet welke concrete aanpak wordt gevolgd bij de vernieuwing van de financiële informatievoorziening, maak ik enkele opmerkingen over de doelmatigheid van automatiseringsprojecten in het algemeen, dus min of meer los van de financiële informatievoorziening. De financiële informatievoorziening is een interdepartementaal project, waarbij de automatisering een belangrijke rol speelt. Er zijn raakvlakken met een ander interdepartementaal systeem, de personele informatievoorziening. Daarnaast zijn er nog tal van departementale automatiseringsprojecten. Voor de coördinatie van het algemene automatiseringsbeleid is de minister van Binnenlandse Zaken verantwoordelijk. De doelmatigheid van de automatiseringsprojecten is ook vanuit het oogpunt van beheersing van de rijksuitgaven van belang. Bij de overheid gaan immers grote bedragen om in de automatisering.

\* De auteur is directeur-generaal van de Rijksbegroting. Het artikel is gebaseerd op een recente inleiding over automatisering en begrotingsbeleid.

## Automatisering in het algemeen

De automatisering bij de overheid ontmoet regelmatig kritische belangstelling. De Algemene Rekenkamer heeft kanttekeningen geplaatst bij de wijze waarop bij de overheid geautomatiseerd wordt. Maar ook in rapporten die door de rijksdienst zelf zijn voortgebracht, zijn tal van knelpunten gesignaleerd. Ik noem het heroverwegingsrapport automatisering en het jaaroverzicht informatievoorziening rijksdienst. Vanuit de Tweede Kamer wordt eveneens kritiek gehoord.

De vraag is of de situatie op het terrein van de automatisering bij de overheid veel slechter is dan in het bedrijfsleven. Ik herinner mij in dit verband de kernachtige uitspraak van een goed ingevoerde automatiseringsdeskundige uit het bedrijfsleven, die beide sectoren goed kent: „Het enige verschil tussen overheid en bedrijfsleven op het punt van automatiseringsdebâcles is de Rekenkamer”. De beheersbaarheid van complexe informatiesystemen is bij de huidige stormachtig verlopende technologische ontwikkeling vermoedelijk voor overheid én bedrijfsleven een probleem. Dat is weliswaar een relativisering, maar uiteraard geen verontschuldiging voor echte tekortkomingen bij de overheid.

Hoe kan de aanpak van de automatisering worden verbeterd? Hier duikt direct de kwestie van centrale c.q. decentrale bevoegdheden op. Vakministers benadrukken sterk hun eigen verantwoordelijkheid voor onderwerpen als de organisatie en het beheer van een departement. De minister van Binnenlandse Zaken heeft een coördinerende taak, maar de aanpak van de automatisering is primair een zaak van de vakministers zelf.

Ook bij dit uitgangspunt is er de essentiële vraag: hoe houdt het departementale management greep op de invoering van de informatietechnologie in de organisatie? De automatisering is in mijn ogen nu nog al te vaak en te veel een autonoom proces. De relatie tussen techniek en toepassing zal moeten worden veranderd 1). Het behoort tot de taak van de algemene leiding om richting te geven aan het automatiseringsbeleid binnen de organisatie 2). Een goed overzicht en een heldere prioriteitenstelling zijn nodig. Er is – volgens de Rekenkamer – nog onvoldoende aandacht voor een zorgvuldige analyse van alternatieven en voor een goede afweging van kosten en baten.

In dit verband doet zich de vraag voor in hoeverre gespecialiseerde bedrijven ingeschakeld kunnen worden bij de uitvoering van automatiseringsprojecten. Deze vraag is te meer actueel, daar deskundig automatiseringspersoneel erg schaars is. Destijds heeft de commissie-Pannenburg voorstellen gedaan om de taken van de overheid op automatiseringsgebied te beperken tot beleidsontwikkeling en de technische uitwerking geheel door hierin gespecialiseerde bedrijven te laten uitvoeren. Ik merk hierbij op dat het bedrijfsleven zeker intensief en op een kwalitatief hoog niveau bij het informatiseringsproces binnen de overheid kan worden ingeschakeld, maar dat de probleemstelling en de strategiebepaling mijns inziens uitdrukkelijk een zaak van de departementen moet blijven. Voorkomen moet worden dat het departementale probleem kunstmatig wordt vervormd tot een probleem waarvoor het ingehuurd bedrijf een pasklare oplossing in huis heeft.

Voor de algemene aanpak van het automatiseringsbeleid zijn naast de coördinerende rol van de minister van Binnenlandse Zaken de activiteiten van de Centrale Commissie Overheidsinformatievoorziening (CCOI) van belang, die voortgekomen is uit de voorstellen van de commissie-Pannenburg. De CCOI richt zich nu vooral op twee onderwerpen, te weten de oprichting van een expertise-orgaan en de ontwikkeling van een 'datacommunicatieplan', dat onder meer betrekking heeft op de doelmatige handhaving van ontwikkeling en beheer van netwerken.

De CCOI kan – meer in het algemeen – beweging brengen in versterkte bestuurlijke structuren, die een doelmatige ordening van de informatievoorziening in de weg staan. Voorts ga ik ervan uit dat de CCOI ook nog op andere terreinen bijdragen wil leveren. Als voorbeeld noem ik

de beheersbaarheid van complexe informatiesystemen. Gericht onderzoek naar mogelijkheden tot beheersing is erg gewenst.

Een ander onderwerp van aandacht is de informatie over de informatievoorziening: er bestaat behoefte aan deze gegevens. Hieraan kan mijns inziens een bijdrage worden geleverd door een heldere verantwoording aan kabinet en parlement in de jaarlijkse memorie van toelichting. Sinds vorig jaar moet in een bijlage een dergelijke verantwoording aan de departementale begroting worden toegevoegd. Een expliciete verantwoording over het gevoerde en voorgenomen automatiseringsbeleid moet leiden tot een betere prioriteitenstelling en afweging van kosten en baten. Bij een goede opzet en verwerking kan deze verantwoording over de geautomatiseerde informatievoorziening uitgroeien tot een informatiebron en beheersingsinstrument. Dit laatste is primair van belang voor de departementen zelf; secundair voor de departementen van Binnenlandse Zaken en van Financiën. Dit maakt het mogelijk dat in het reguliere begrotingsproces – zowel intras als interdepartementaal – de beoordeling van automatiseringsvoornemens, van daarmee gemoeide uitgaven en van daarmee veroorzaakte besparingen de vereiste aandacht krijgt. Het jaaroverzicht informatievoorziening, dat samenvattende informatie bevat over de stand van zaken op automatiseringsterrein bij de overheid, zou sterk aan waarde kunnen winnen door het opnemen van een vergelijkend overzicht en een evaluatie van de departementale automatiseringsbijlagen.

## Vernieuwing van de financiële informatievoorziening

Het hoofdthema van dit artikel is de rol van de automatisering in het begrotingsproces. De invloed van de automatisering is belangrijk, maar moet ook niet worden overdreven. De opstelling van de rijksbegroting is voor een belangrijk deel een zaak van politieke beslissingen, waarbij wij slechts de computer gebruiken om sneller informatie te krijgen ter ondersteuning van de besluitvorming.

De rol van de geautomatiseerde informatievoorziening neemt sterk toe. Om slechts één actueel voorbeeld te noemen. Een verbetering van de begrotingsbeheersing staat op dit ogenblik hoog op de politieke agenda. Er wordt veel geklaagd over het gebrek aan begrotingsdiscipline. De uitgavenoverschrijdingen zijn nog niet beteugeld. Om waar mogelijk uitgavencategorieën echt taakstellend te budgetteren – dat wil zeggen zodanig te regelen dat er om wat voor reden dan ook geen overschrijdingen op kunnen respectievelijk mogen voorkomen – zijn de beoogde verbeteringen in het (geautomatiseerde) bestel van de financiële informatievoorziening van groot belang. Immers, wil zo'n budgettering effectief zijn dan moet tijdens de begrotingsuitvoering frequent accurate en tijdige informatie over de ontwikkeling van de verplichtingen en van de kasuitgaven beschikbaar zijn. Zonder die informatie zal het veelal bij mooie woorden blijven en zijn de pogingen tot verbetering tot mislukken gedoemd. Langs deze weg – de automatisering is hier onontbeerlijk – is er een sterke band tussen de verbetering van het systeem van de financiële informatievoorziening en de versterking van de begrotingsdiscipline.

Op verzoek van de Tweede Kamer is dit jaar een uitvoerige bijlage aan de Miljoenennota toegevoegd met zeer veel informatie over de cijfermatige veranderingen die sinds de vorige begroting zijn opgetreden 3). Het zou onmogelijk zijn geweest deze uitgebreide toelichting met al

1) Zie hierover P.A. Tas, *Informatiekunde op waarde geschat*, Deventer, 1986, blz. 4.

2) R.A.M. Meijer, *Overheidsautomatisering: techniek zonder beleid, Openbare uitgaven*, nr. 3, 1987, blz. 88-97.

3) Zie voor de ontstaansgeschiedenis: J.K.T. Postma, *Meerjarenramingen: kader voor begrotingsbeheersing, Openbare Uitgaven*, nr. 6, 1986.

zijn details in de Miljoenennota op te nemen als wij de gegevensverwerking niet hadden geautomatiseerd. De verstrekte gegevens laten ook nauwkeurig zien waar de tegevallers en overschrijdingen hebben plaatsgevonden. Met deze uitvoerige en gedetailleerde informatie is een nieuw element toegevoegd aan het begrotingsproces.

Centraal aandachtspunt bij de vernieuwing van de begrotingsinfrastructuur is dat een goed inzicht bestaat in de kasontwikkelingen en de verplichtingen, en dan nog wel in onderlinge samenhang. Vanuit dit essentiële uitgangspunt is besloten tot een herziening van de Comptabiliteitswet, tot verbetering van de administratieve organisatie en tot intensivering van de accountantscontrole. Sinds juni 1985 is hierover regelmatig en intensief overleg gevoerd tussen de Commissie voor de Rijksuitgaven en de minister van Financiën. Deze laatste heeft veel druk op zijn collega's in het kabinet uitgeoefend, waarbij hij het overleg met de Kamercommissie als een steun in de rug heeft ervaren. De Tweede Kamer heeft met de voorgestelde verbeteringen ingestemd en heeft in het bijzonder sterk aangedrongen op een versnelling van de verantwoordingsprocedure, dat wil zeggen op een tijdige indiening van supplettoire begrotingen, slotwetten en rekeningen. Door het overleg met de Kamer heeft de verbeteringsoperatie een forse impuls gekregen. Er ligt een concrete uitspraak van de Tweede Kamer dat in 1990 alle departementen hun financiële informatievoorziening op orde moeten hebben.

Binnen de ministeries is – mede onder invloed van deze politieke aandacht – de belangstelling voor de verbetering van de financiële informatievoorziening sterk toegenomen. De positie van de directie financieel-economische zaken en van de accountantsdiensten is daardoor versterkt.

## Samenhang

Na deze opmerkingen over de politieke context wil ik nog enkele andere aspecten van de financiële informatievoorziening belichten. Bij de verbeteringsoperatie moet de samenhang tussen een aantal essentiële elementen goed in het oog worden gehouden (4). Voorop staat dat goede en tijdige informatie beschikbaar komt. Bij de financiële informatie is – zoals aangegeven – de relatie tussen kasuitgaven en aangegane verplichtingen van veel belang. Juist dit element leidt ertoe dat automatisering een onontbeerlijk hulpmiddel is om de benodigde administratie goed te kunnen voeren en er snel zinvolle informatie uit te kunnen putten.

De noodzaak van automatisering wordt nog vergroot door het streven om begrotingsstukken tijdig aan het parlement te doen toekomen, zodat het budgetrecht goed kan werken. Concreet wordt ernaar gestreefd de verantwoording en controle over een eenmaal afgesloten begrotingsjaar zo te versnellen, dat al bij de indiening van de begroting van het komende jaar, dus in de maand september, de departementale rekeningen van het dan laatst voltooide begrotingsjaar beschikbaar zijn voor het parlement. Deze gegevens kunnen dan ook een rol spelen bij de beoordeling door het parlement van de nieuwe begroting. De gehele exercitie zou niet compleet zijn als een inhaalactie bij de accountantscontrole zou ontbreken. Gelet op de eis van betrouwbaarheid van de informatie, moet de gehele administratieve organisatie worden onderworpen aan accountantscontrole.

Deze elementen liggen in elkaars verlengde en vullen elkaar aan. De samenhang moet goed in het oog worden gehouden. Elk van de vier elementen: administratieve organisatie, accountantscontrole, automatisering en begrotingspresentatie dient voldoende aandacht te krijgen om de gehele operatie, gericht op verbetering van de financiële informatievoorziening te laten slagen. Dat betekent wel dat het streven om in een aantal jaren de financiële informatievoorziening in al zijn facetten goed op poten te zetten, alleen kan gelukken als deze verbetering van het comptabele bestel gedragen wordt door de politieke lei-

ding en door het ambtelijke management van de departementen. Te lang is er vrijwel alleen belangstelling geweest voor het beleid, waardoor de beheersaspecten zijn verwaarloosd. De laatste jaren is echter bij de ministeries het besef gegroeid dat een beter financieel beheer een hoge prioriteit moet krijgen. Er is een goed samenspel nodig tussen deskundigen en managers om de klus te kunnen klaren.

## Taakverdeling

Voor de rijksdienst als geheel is – gezien de bestaande tekortkomingen – de vernieuwing van de financiële informatievoorziening binnens de gestelde limiet een forse opgave. De activiteiten moeten voor een deel door de afzonderlijke vakministeries verricht worden. De verschillende vakministers zijn immers primair verantwoordelijk voor het beheer van hun departement. Gedifferentieerde maatregelen kunnen worden afgestemd op de specifieke omstandigheden per departement.

Uit het hiervoor genoemde plan van aanpak komt duidelijk naar voren dat het gaat om een veelheid van activiteiten met een grote mate van diversiteit. Deze diversiteit vloeit enerzijds voort uit de verschillen tussen ministeries die permanent van karakter zijn, anderzijds uit verschillen in startpositie tussen ministeries.

Blijvende verschillen vloeien bij voorbeeld voort uit de aard van de uitgaven van een ministerie – salarisbetalingen, overdrachtsuitgaven, investeringen. Een andere factor is de organisatiestructuur van een ministerie. Is er wel of niet een sterke financiële decentralisatie doorgevoerd? Ten slotte zal de omvang van een ministerie een factor zijn. Al dergelijke factoren bepalen ook de beoogde eindsituatie bij een departement. Daarnaast verschilt – zoals vermeld – de startsituatie van ministerie tot ministerie. Sommige departementen zijn al ver gevorderd wat betreft de administratieve organisatie en accountantscontrole. Andere ministeries hebben nog tekortkomingen.

Uniformiteit van aanpak over alle ministeries, tot stand te brengen vanuit één bestuurscentrum in de rijksdienst, is dan ook een ongewenste en onmogelijke zaak. Daarvoor zijn de te verrichten activiteiten te divers. Dit betekent niet dat de totale aanpak niet moet worden gecoördineerd. Uniformiteit en coördinatie zijn echter twee verschillende begrippen. Coördinatie van de financiële informatievoorziening vindt plaats door het Ministerie van Financiën, onder meer via een aantal reguliere overlegorganen, waarin alle departementen vertegenwoordigd zijn maar ook via direct overleg.

De kern van de coördinerende functie bestaat hierin dat Financiën zorgvuldig de informatiebehoefte definieert. Deze informatiebehoefte vloeit voort uit de eisen, in verband met het te voeren financieel-economische beleid, waarover aan het parlement verantwoording moet worden afgelegd. Financiën zorgt voor eenduidigheid van begrippen en geeft aan welke gegevens tussen Financiën en de departementen moeten worden uitgewisseld.

Uitgaande van deze informatiebehoefte stellen de departementen hun financiële systemen op. De plannen hiervoor worden globaal getoetst door Financiën. De departementale plannen, gericht op het jaar 1990, zijn een onderdeel van het zogenaamde plan van aanpak comptabel bestel, dat zoals vermeld – onlangs – medio juli – aan de Tweede Kamer is aangeboden.

Bij de besprekingen tussen vakdepartementen en Financiën over de afzonderlijke actieplannen, zijn afspraken gemaakt over de financiering daarvan. Wat betreft de financiële consequenties van de te verrichten activiteiten is voor de jaren 1987 tot en met 1990 in totaal een bedrag van ruim f. 240 miljoen ter beschikking gesteld. Dit komt bo-

4) Brief van de minister van Financiën aan de Tweede Kamer over 'Plan van aanpak comptabel bestel' d.d. 15 juli 1987, Tweede Kamer, 1986-1987, 19 395, nr. 14.

venop de bedragen die de ministeries zelf zullen vrijmaken binnen de al beschikbare budgetten. In totaal zal het om een bedrag van 400 à 500 miljoen gaan. Met deze financiële middelen moet het mogelijk zijn om in 1990 te komen tot realisering van de actieplannen die aan het parlement zijn voorgelegd.

Bij de uitvoering van de departementale plannen zal Financiën de vinger aan de pols houden via regelmatige voortgangscntroles. Aan de hand daarvan kunnen van jaar tot jaar de benodigde budgettaire voorzieningen daadwerkelijk worden toegewezen. Deze voortgangscntroles zullen tevens als basis dienen voor voortgangsrapportages aan het parlement. Ten slotte is een aspect van de coördinerende rol dat Financiën ervoor zorgt dat aan de algemene voorwaarden voor succes van de operatie wordt voldaan. Daarbij moet een goed evenwicht worden bewaard tussen centrale stimulering en decentrale activiteiten.

Uit staatsrechtelijke, bestuurlijke en organisatorische overwegingen wordt bij de financiële informatievoorziening naar decentralisatie gestreefd. Het zal duidelijk zijn dat er sprake is van decentralisatie onder voorwaarden. Dat geldt ook voor de financiële functie als geheel. Afhankelijk van de financieel-economische situatie zal de minister van Financiën zodanige voorwaarden stellen dat hij zijn verantwoordelijkheid waar kan maken. Daarbij gaat het érom een goede allocatie van de middelen te waarborgen, alsook om de uitgaven binnen het afgesproken kader te houden.

Ook op het departementale niveau is sprake van decentralisatie onder voorwaarden. Ook daar geldt dat steeds verantwoording zal moeten worden afgelegd over het beheer dat een bepaald dienstonderdeel voert. Aangezien – zeker bij de overheid – niet te ontkomen zal zijn aan de eis van verantwoording achteraf zou het gebruik van de term mandatering in plaats van decentralisatie of zelfbeheer de discussie over dit onderwerp kunnen verhelderen 5). Mandatering van financiële bevoegdheden stelt eisen aan de financiële informatievoorziening. Er zijn dan ook departementen waar de administratieve organisatie in het algemeen nog onvoldoende is, die prioriteit geven aan de verbetering hiervan boven het invoeren van zelfbeheer (mandatering).

Ten slotte is het zo dat de automatisering van de financiële informatievoorziening niet noodzakelijkerwijs in één richting werkt. Dat geldt al niet voor zeer eenvoudige elementen van de informatietechnologie. Zo kan het effect van de aanschaf van een kopieerapparaat centraliserend, maar evengoed decentraliserend werken in een organisatie. Hetzelfde geldt voor de invoering van een tekstverwerker. Nog een concreet voorbeeld op mijn eigen terrein: het toepassen van nieuwe informatietechnologie bij de rijksbegroting kan ertoe leiden dat veel sneller dan vroeger gedetailleerde informatie over de financiële situatie op centraal niveau (kabinet, parlement) aanwezig is. Daarop kan centrale besluitvorming gebaseerd worden. Dit kan op zich zelf een centraliserende werking hebben.

Daartegenover staat dat zeer bewust met mandatering van financiële bevoegdheden kan worden gewerkt als de financiële informatievoorziening een goede en snelle verantwoording achteraf mogelijk maakt. Automatisering vergemakkelijkt op deze wijze een gedecentraliseerde aanpak. Maar nogmaals: in mijn visie leidt automatisering van de informatievoorziening niet zonder meer tot centralisatie dan wel decentralisatie. Heeft men echter eenmaal voor meer centralisatie dan wel voor meer decentralisatie gekozen, dan maakt automatisering van de financiële informatievoorziening het wel gemakkelijker om de ingezette koers aan te houden.

## Slot

Er is in de laatste jaren in de rijksdienst erg hard gewerkt aan verbetering van de financiële informatievoorziening. Op alle departementen zijn inhaalacties gaande. Alle de-



*Automatisering moet de overheid helpen op de kleintjes te letten*  
(foto Ad Visual)

partementale toppen houden zich nu zeer actief met de financiële informatievoorziening, administratieve organisatie en accountantscontrole bezig. Het resultaat is dat ten opzichte van het verleden het 'beheer' terecht een zwaarder accent in het departementale gebeuren heeft gekregen ten opzichte van het 'beleid'. Deze ontwikkeling weerspiegelt zich ook in de feitenonderzoeken van de Tweede Kamer. Over zin en karakter van deze onderzoeken wordt binnen de Kamer zelf momenteel een discussie gevoerd. Geen verschil van mening zal er zijn over de stelling dat het wenselijk is dat de accentverschuiving van beleid naar beheer een actieve belangstelling vanuit de Tweede Kamer moet behouden om blijvende resultaten te bereiken.

De activiteiten ter verbetering van de begrotingsinfrastructuur zijn erop gericht de beheersbaarheid van de collectieve uitgaven te vergroten. Ik wil ten slotte benadrukken dat daarvoor het comptabele bestel zeker niet het enige aangrijpingspunt is. In de jongste Miljoenennota is aangekondigd dat – gelet op de wens van een betere uitgavenbeheersing – op korte termijn ook andere aspecten van het begrotingsbeleid (procedures, wijze van besluitvorming, open-einde regelingen, gebudgetteerde regelingen) onder de loep zullen worden genomen. Een en ander moet uitmonden in een aanscherping van de begrotingsdiscipline.

De vernieuwing van de financiële informatievoorziening heeft in dit geheel een voorwaardenscheppende functie. In de begrotingsinfrastructuur mag in elk geval geen belemmering liggen voor een goed begrotingsbeleid. Dit laatste blijft uiteraard sterk afhankelijk van de ambtelijke voorbereiding en politieke besluitvorming.

**J.K.T. Postma**

5) Zie W. Lemstra, *Naar een vernieuwend overheidsmanagement*, Alphen aan den Rijn, 1987, blz. 23.