

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur M.A. Heringa
Telefoon 023-5113298
E-mail: mheringa@haarlem.nl
CS/CF Reg.nr. CF/2007/185380
Te kopiëren:
B & W-vergadering van 18 december 2007

Onderwerp

Budgethoudersregeling Gemeente Haarlem

Bestuurlijke context

Zoals in de visie op planning en control is aangekondigd wordt de budgethoudersregeling in 2007 geactualiseerd. Het doel van het hebben van een actuele budgethoudersregeling is te komen tot:

- een dusdanige borging in de organisatie van de aan begroting en krediet verbonden werkzaamheden dat voldaan wordt aan de eisen van rechtmatig, doeltreffend en doelmatig beheer van het budget.
- een duidelijke toedeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de begrotingsuitvoering en het afleggen van verantwoording daarover (de rapportagelijijn van de p&c-cyclus).

In het voorjaar van dit jaar is de Financiële beheersverordening gemeente Haarlem herzien. Hierin staat dat het college zorgt voor en legt vast:

- in het **Organisatiebesluit**: een adequate scheiding van taken, functies, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, zodat aan de eisen van interne controle wordt voldaan en de betrouwbaarheid van de verstrekte informatie aan beleids- en beheersorganen is gewaarborgd;
- in een **Delegatie-en mandateringsbesluit**: de verlening van mandaten en volmachten voor het aangaan van verplichtingen ten laste van de toegekende budgetten en investeringskredieten;
- in een **Budgethoudersregeling**: de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van door het college van B&W aangewezen medewerkers, om binnen de hun, via de begroting en kredieten, gegeven machtiging overeenkomsten aan te gaan tot levering van goederen, aanneming van werk en/of verlening van diensten aan en/of door de gemeente Haarlem.

De budgethoudersregeling is een onderdeel van het delegatie- en mandateringsbesluit. Het organisatiebesluit en het delegatie- en mandateringsbesluit worden voor de nieuwe organisatie voor 1-1-2008 herzien en aangeboden aan het bestuur.

Het budgetbeheer met betrekking tot projecten zal in een apart stuk worden uitgewerkt. In een volgende versie van de budgethoudersregeling wordt het budgetbeheer binnen projecten volledig geïntegreerd.

Commissieparagraaf:

Budgethoudersregeling ter kennis geven aan de commissie Bestuur.

B&W-besluit:

1. Het college stelt de budgethoudersregeling Gemeente Haarlem per 1-1-2008 vast.
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. De commissie Bestuur ontvangt de budgethoudersregeling van het college ter kennisname.

Gemeente Haarlem
Budgethoudersregeling
per 1-1-2008

INHOUDSOPGAVE

Deel I Algemeen	4
0 Inleiding en leeswijzer	4
0.1 Doel budgethoudersregeling.....	4
0.2 Leeswijzer	5
1. De financiële organisatie van de gemeente Haarlem	6
1.1 Inleiding	6
1.2 De programma- en productbegroting	6
1.3 Onderscheid jaarlijkse begroting en jaaroverschrijdend investeringsplan	7
1.4 Begrotingssysteem: top-down versus bottom-up	8
2. Delegatie en mandaat t.b.v. productverantwoordelijkheid en budgethouderschap	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Waarom productverantwoordelijkheid en budgethouderschap?	9
2.3 Delegatie en mandaat	9
3. Programma-, beleidsveld- en productverantwoordelijkheid	12
3.1 Inleiding	12
3.2 De gemeenteraad	13
3.3 Het college van burgemeester en wethouders	14
3.4 De directie	14
3.5 De hoofdafdelingen	15
4. Budgethouderschap	20
4.1 Algemeen	20
4.2 Investeringsbudgetten.....	21
4.3 Aanwijzing van subbudgethouders voor exploitatiebudgetten.....	21
4.4 Aanwijzing van budgethouders voor investeringskredieten.....	21
4.5 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van budgethouders	21
4.6 Procedure externe inhuur.....	23
4.7 Spelregels voor uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd.....	24
4.8 Omgaan met meevallers	26
4.9 Inkoop- en aanbestedingsbeleid	26
5. Informatievoorziening en communicatie	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Overzichten	27
5.3 Communicatie en draagvlak budgetbeheer	27
6. Voorstel.....	29
Bijlage 1: Begrippenlijst	30
Bijlage 2: Overzicht resultaatverantwoordelijke hoofdafdelingsmanagers en hun beleidsvelden.....	34
Bijlage 3: Overzicht resultaatverantwoordelijke afdelingshoofden en hun producten	35
Bijlage 4: Regeling budgethouderschap en financieel mandaat	40

Deel I Algemeen

0 Inleiding en leeswijzer

0.1 Doel budgethoudersregeling

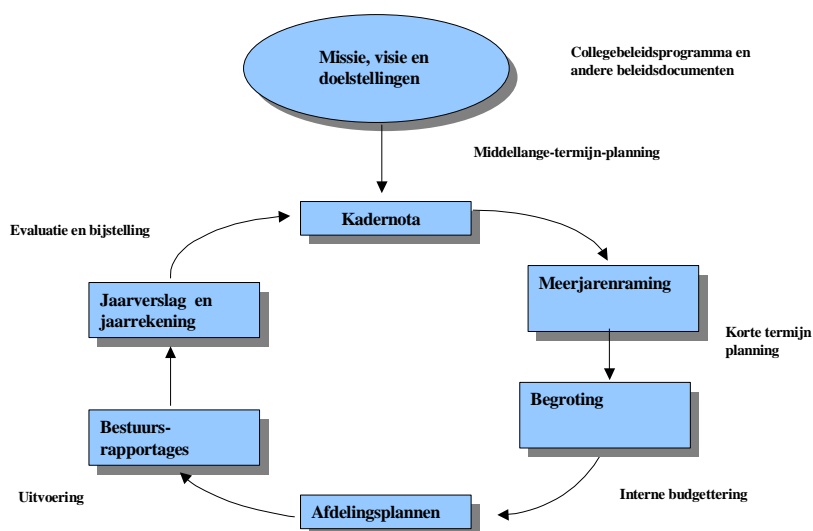
Deze budgethoudersregeling regelt het mandaat, dat wil zeggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van door het college van B&W aangewezen medewerkers, om binnen de hun via de begroting en kredieten gegeven machtiging overeenkomsten aan te gaan tot levering van goederen, aanneming van werk en/of verlening van diensten aan en/of door de gemeente Haarlem. Het doel hiervan is te komen tot:

- een dusdanige borging in de organisatie van de aan begroting en krediet verbonden werkzaamheden dat voldaan wordt aan de eisen van rechtmatig, doeltreffend en doelmatig beheer van het budget.
- een duidelijke toedeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de begrotingsuitvoering en het afleggen van verantwoording daarover (de rapportagelij van de p&c-cyclus).

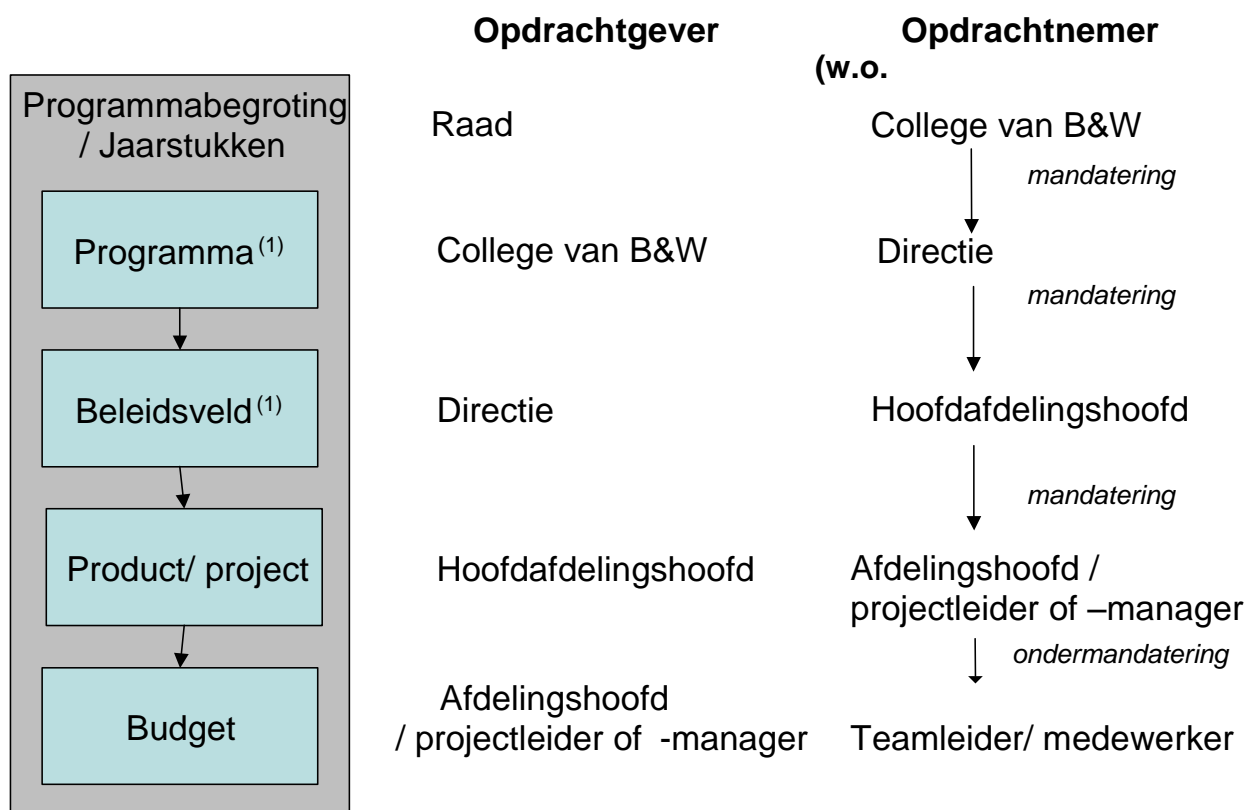
Aanleiding voor deze herziene budgethoudersregeling is de nieuwe organisatie per 1-1-2008, maar ook het feit dat het budgethouderschap nu niet uniform geregeld is. Op deze manier scheppen we helderheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van budgethouders. Bovendien is deze nota al aangekondigd in de visie op Planning en Control. Overigens willen we deze regeling levend houden en na een bepaalde periode van werken willen we indien nodig de budgethoudersregeling actualiseren.

De sturing, beheersing, verantwoording en controle van de actoren in de Haarlemse organisatie is gericht op het realiseren van de gewenste maatschappelijke effecten, externe dienstverlening én op een zo doelmatig en doeltreffend mogelijke inzet van mensen en middelen. De interne beheersing van de organisatie staat hierbij ten dienste van de externe dienstverlening en van het bereiken van de maatschappelijke effecten.

De sturing, beheersing, verantwoording dient daarom in lijn en in samenhang met elkaar te gebeuren. Deze elementen vormen samen een cyclisch proces: de resultaten van de controle, vormen inbreng voor het sturen. Jaarlijks vindt er weer een oriëntatie op het voorgenomen beleid plaats, waardoor het mogelijk wordt de beleidsdoelen bij te stellen als de evaluatie daartoe aanleiding mocht geven.



De verantwoordelijkheden worden in onderstaande figuur kort samengevat:



(1) Raad stelt formeel programma's en beleidsvelden vast, inclusief effecten en middelen

0.2 Leeswijzer

Deel I van deze budgethoudersregeling is meer ter algemene toelichting en kaderstellend. In hoofdstuk 1 wordt de financiële organisatie van Haarlem toegelicht. In hoofdstuk 2 worden de achtergronden van delegatie en mandaat uitgelegd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de programma-, beleidsveld- en productverantwoordelijkheid behandeld en wordt ingegaan op de praktische uitwerking hiervan. De productverantwoordelijkheid wordt in deze budgethoudersregeling behandeld omdat de besteding van middelen niet op zichzelf staat, maar beschouwd moet worden in relatie tot de hiermee te behalen resultaten (output/outcome).

Deel II behandelt de feitelijke budgethoudersregeling. Hoofdstuk 4 behandelt het budgethouderschap en de invulling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens wordt in dit hoofdstuk indicatief aangegeven dat de budgethoudersregeling geldt voor alle zaken die met de dagelijkse, routinematige bedrijfsvoering van doen hebben. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de informatievoorziening ten behoeve van de budgethouders zodat zij in staat gesteld worden op de meest effectieve wijze met hun verantwoordelijkheden om te gaan.

Tenslotte komt in hoofdstuk 6 het voorstel aan het college aan de orde. Bijlage 4 betreft de feitelijke budgethoudersregeling.

1. De financiële organisatie van de gemeente Haarlem

1.1 Inleiding

Het doel van de financiële organisatie van de gemeente Haarlem is er voor te zorgen dat er steeds voldoende geld is om de taken die aan Haarlem zijn opgedragen doelmatig te kunnen uitvoeren. Daarnaast is het de bedoeling om er voor te zorgen dat het geld bij het uitvoeren van de taken zo goed mogelijk wordt besteed. Kort samengevat kunnen we zeggen dat de financiële organisatie van Haarlem is opgezet om het financieel proces binnen de gemeente zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen.

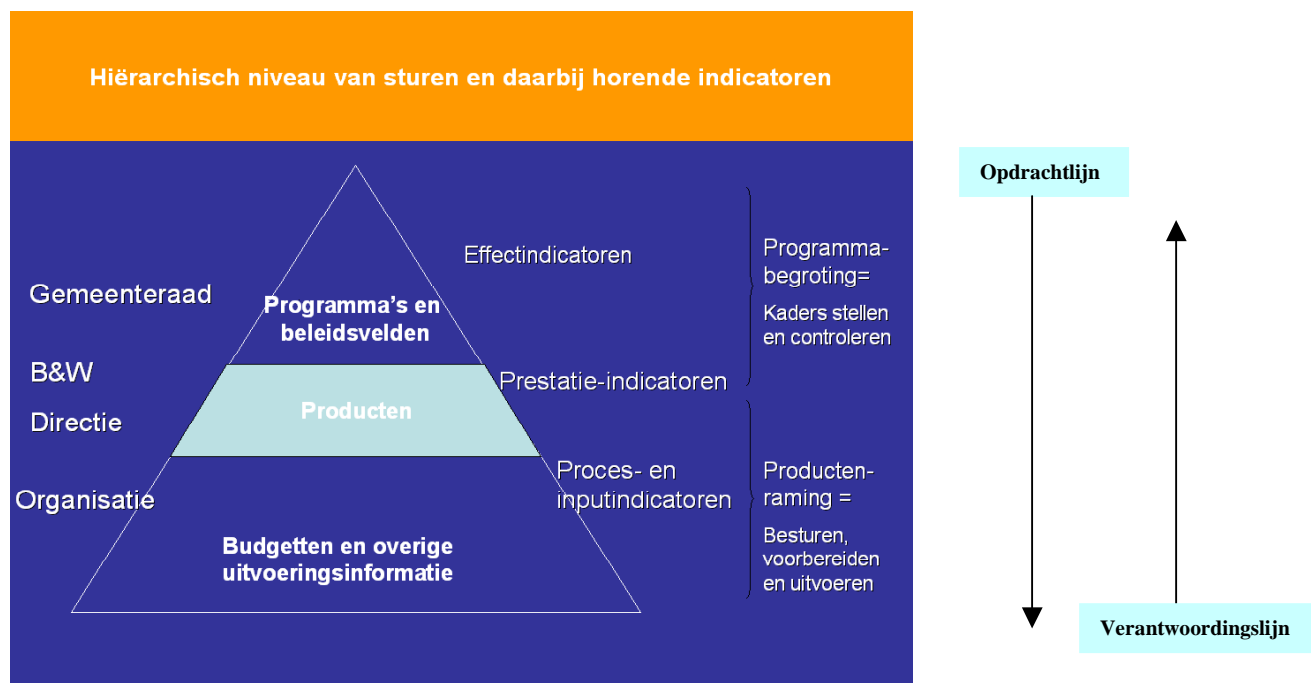
1.2 De programma- en productbegroting

Binnen het Besluit Begroting en Verantwoording ligt de nadruk op de informatie voor de raad. De programmabegroting is een begroting op hoofdlijnen, waarin de drie w-vragen centraal staan:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat mag het kosten?

De drie w-vragen staan in een nauwe relatie tot elkaar. Wanneer we weten wat we willen bereiken, kunnen we een plan maken om aan te geven wat we daarvoor moeten doen. Als we weten wat we moeten gaan doen, kan een raming van de kosten gemaakt worden. De slotvraag is daarna of we de geraamde kosten wel acceptabel vinden. Zo niet, dan rest niets anders dan “een andere weg te zoeken die naar Rome leidt” of de doelen bij te stellen. Dit alles zijn keuzes die voor de raad in de programmabegroting centraal staan. De programma's van de programmabegroting zijn opgedeeld in beleidsvelden (deelprogramma's).

Voor de sturing en beheersing van de uitvoering door het college en de ambtelijke organisatie is vervolgens van belang dat op een meer gedetailleerd niveau inzicht bestaat in de te leveren producten, prestaties en de bijbehorende kosten. Dit gebeurt in de productenbegroting.



Voor het voorbereiden en uitvoeren van de plannen heeft het college van B&W en de ambtelijke organisatie de beschikking over de productenraming. De producten zijn eenheden waaruit de beleidsvelden van de programmabegroting zijn opgebouwd. Een product is te beschouwen als een bouwsteen, die een bijdrage levert aan het bereiken van de in de beleidsvelden gestelde doelen. Daarenboven wordt het begrip ‘product’ gebruikt als een eenheid waarvoor één verantwoordelijke wordt aangegeven: de ambtelijke productverantwoordelijke.

Onderstaande tabel maakt dit helder: aan de doelstellingen van het beleidsveld Jeugd en onderwijs leveren de producten Basisonderwijs tot en met Jeugd- en jongerenbeleid een bijdrage.

Programma/Beleidsveld	Product
4. Maatschappelijke ontwikkelingen (programma) 4.1 Jeugd en onderwijs (beleidsveld)	04.01.01 Basisonderwijs
	04.01.02 Speciaal onderwijs
	04.01.03 Voortgezet onderwijs
	04.01.04 Bijzonder onderwijs
	04.01.05 Procesondersteunende voorzieningen
	04.01.06 Beleidsadviesing onderwijs
	04.01.07 Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs
	04.01.08 Jeugd- en jongerenbeleid

De ramingen van de producten zijn opgebouwd uit diverse budgetten.

Een budget is een onderdeel van de lasten of baten van een product of kostenplaats. Hierbij wordt een indeling naar kosten- en opbrengstsoorten gehanteerd (in het Besluit Begroting en Verantwoording spreekt men van economische categoriën), bijvoorbeeld overige goederen en diensten, personeel derden of salarislasten.

Met het budget wordt een deelprestatie geleverd, die voor het product of de werkzaamheden van de afdeling van belang zijn. Voor het bewaken van deze budgetten zal een afdelingshoofd een productverantwoordelijke medewerker van zijn afdeling aanwijzen (ondermandateren). Deze medewerker, die budgethouder wordt genoemd, is degene die verantwoordelijk is voor de bewaking van het budget en het volgens afspraak uitvoeren van de werkzaamheden waarvoor het budget is bestemd.

1.3 Onderscheid jaarlijkse begroting en jaaroverschrijdend investeringsplan

Om het financiële proces binnen Haarlem goed te kunnen begrijpen, moeten we onderscheid maken tussen het geldbedrag dat nodig is om Haarlem ieder jaar te laten “draaien” (de exploitatiebegroting) en het geldbedrag dat nodig is om binnen Haarlem nieuwe voorzieningen te kunnen bouwen en aanleggen, bestaande voorzieningen ingrijpend te kunnen verbeteren en duurzame bedrijfsmiddelen aan te kunnen kopen (via het investeringsplan).

1.3.1 De (jaarlijkse) exploitatiebegroting

Om Haarlem ieder jaar te laten functioneren zoals we ons ten doel stellen, is veel geld nodig. In 2007 is dit ongeveer € 450 mln. Om te bepalen wat precies het totaalbedrag is dat in een bepaald jaar nodig zal zijn, wordt in het daaraan voorafgaande jaar begonnen met na te denken over wat we in het volgende jaar voor activiteiten gaan ondernemen en wat dat zal gaan kosten. Het merendeel van de activiteiten en de bijbehorende lasten en baten zullen jaarlijks hetzelfde zijn. Slechts een klein deel betreft nieuwe activiteiten.

De gemeenteraad start de jaarlijkse begrotingsdiscussie aan de hand van de kadernota, waarin op strategisch niveau de nieuwe wensen ten aanzien van de te realiseren doelen en effecten voor het komende begrotingsjaar worden geformuleerd. De besluitvorming in de kadernota is vervolgens input voor de daarop volgende begrotingsdiscussie, waarbij de raad per programma en beleidsveld de te bereiken effecten, doelstellingen en de financiële kaders (budgetten en tarieven) formuleert. Door het vaststellen van de begroting geeft de raad aan het college van B&W de bevoegdheid de begroting uit te voeren binnen de daarvoor vastgestelde kaders (doelen, gekoppeld aan geld en personeel). De raad autoriseert het college op beleidsveldniveau.

De bedragen die in de loop van een jaar worden uitgegeven om de taken van Haarlem te kunnen uitvoeren, worden in de financiële administratie vastgelegd. Dat gebeurt ook met de bedragen die in de loop van het jaar door Haarlem worden ontvangen, zoals bijvoorbeeld de belastingopbrengsten, algemene uitkering uit het gemeentefonds en bijdragen van het Rijk. In de bestuursrapportages wordt financieel en inhoudelijk gerapporteerd over de budgetuitputting en de uitvoering van de prestatie aan respectievelijk de directie, B&W en de raad.

Na afloop van het jaar wordt de administratie over het boekjaar afgesloten en wordt de jaarrekening opgemaakt. In de jaarrekening worden de bedragen vermeld die in het afgelopen jaar door Haarlem voor de voorgenomen activiteiten zijn uitgegeven en ontvangen. Met de jaarrekening wordt door het college van B&W verantwoording afgelegd aan de raad over de wijze waarop in de loop van het jaar met de door de raad in de exploitatiebegroting beschikbaar gestelde middelen is omgegaan.

1.3.2 Het (jaaroverschrijdende) investeringsplan

Haarlem geeft jaarlijks ook aanzienlijke bedragen uit aan het aanleggen van wegen, bruggen, gebouwen (voor bijvoorbeeld scholen en sport) en andere duurzame voorzieningen in de openbare buitenruimte. Deze investeringen zijn geraamd in het jaarlijkse Investeringsplan (IP).

Een bedrijfseconomische definitie van investeren is: het vastleggen van vermogen in activa. Formeel moeten uitgaven die gedurende meer dan een jaar hun nut ten behoeve van de gemeente afwerpen, tot de investeringen worden gerekend en geactiveerd. Dat wil zeggen op de balans worden opgenomen en jaarlijks gedurende de gebruiksduur worden afgeschreven

Investeringskredieten worden door de raad verstrekt met het doel om investeringsuitgaven mogelijk te maken. Doorgaans zijn investeringskredieten opgebouwd uit een voorbereidingskrediet (ten behoeve van de nadere onderbouwing van het uitvoeringskrediet) en een uitvoeringskrediet (ter bekostiging van de feitelijke investeringsuitgaven). Met het oog op de rechtmatigheid van de uitgaven dienen kredieten altijd *bruto* te worden aangevraagd en geautoriseerd door de raad. Dit wil zeggen dat subsidies en bijdragen van derden niet op voorhand van het krediet worden afgetrokken. Het investeringsplan vindt zijn vertaling in de exploitatiebegroting door het opnemen van de (meerjaren)kapitaallasten van de investering.

Opname van investeringsuitgaven in een door de raad vastgesteld IP of Programmabegroting betekent niet automatisch dat voor de investeringen autorisatie is verleend. Ook Haarlem heeft als uitgangspunt gekozen dat de autorisatie van investeringskredieten plaatsvindt door de raad. Bij de besluitvorming over begroting wordt een uitputtende lijst met de niet-beleidsmatige investeringen direct gemandateerd aan het college en behoeven deze investeringen om die reden niet meer afzonderlijk te worden geautoriseerd door de raad. Het gaat hier bijvoorbeeld om vervangingsinvesteringen en investeringen op basis van bestaand beleid. De beleidsmatige investeringen (veelal nieuwe wensen) moeten wel via kredietaanvraag afzonderlijk door de raad worden geautoriseerd.

1.3.3 Het Meerjarig Perspectief Grondexploitaties

De raad autoriseert het college alleen in de begroting en het Investeringsplan tot het doen van uitgaven en het innen van inkomsten. Omdat de gemeente een belangrijke rol heeft in bouwgrondexploitaties, en omdat deze jaaroverschrijdend zijn informeert het college de raad bij de kadernota door middel van het Meerjarig Perspectief Grondexploitaties over de financiële meerjarenprognose van de grondexploitaties en de effecten daarvan op de reserve grondexploitaties. Ook legt het college bij de presentatie van de jaarstukken door middel van het Meerjarig Perspectief Grondexploitaties verantwoording af over de gerealiseerde lasten en baten in de grondexploitaties in het vorige boekjaar.

1.4 Begrotingssysteem: top-down versus bottom-up

Het opstellen van de Programmabegroting wordt vanuit twee kanten benaderd, namelijk top-down en bottom-up.

Voor het zogenaamde nieuwe beleid geldt een top-down-benadering. Bij de top-down-benadering is kadernota het startpunt voor de begroting. Immers voor nieuw *beleid* moet de input van bovenaf komen. Vanuit de keuzes die de gemeenteraad bij de kadernota maakt, worden de programma's en domeinen van de programmabegroting samengesteld, waarna het een taak van het college, de directie en de afdelingsmanagers is de keuzes die de raad in de kadernota heeft gemaakt door te vertalen naar productniveau en de daar onderliggende budgetten. De budgetten vormen de basis voor de gehele informatievoorziening. Hier worden transacties vastgelegd en is de detaillering maximaal. Vanuit deze basis wordt de informatie bewerkt en gecompriemd, waardoor managementinformatie ontstaat.

Voor de going-concernwerkzaamheden geldt een bottom-up-benadering. Bij deze benadering ligt het startpunt bij de budgetten van de afdelingen en maakt elke afdeling een inschatting van de uit te voeren taken en de daarmee gepaard gaande kosten. Vervolgens worden de kosten verzameld in producten, die weer samenvloeien in de programma's.

2. Delegatie en mandaat t.b.v. productverantwoordelijkheid en budgethouderschap

2.1 Inleiding

De gemeente Haarlem werkt al jaren naar tevredenheid met de instrumenten mandaat en delegatie. Daartoe wordt verwezen naar het Delegatie- en mandateringsbesluit, waarin in het eerste hoofdstuk uitgebreid wordt ingegaan op de rechtsfiguren delegatie, mandaat en (niet te vergeten) volmacht.

Per 1-1-2008 is de nieuwe organisatie van de gemeente Haarlem een feit. Wat voor de nieuwe organisatie beter zal worden geregeld is de aansluiting tussen de bevoegdheden vanuit mandaat/volmacht en het budgethouderschap. Tot nu toe werd er vanuit gegaan dat het "budgethouderschap" een interne aangelegenheid betreft: je bent als budgethouder geautoriseerd om ten laste van een bepaalde begrotingspost uitgaven te doen. Maar "budgethouderschap" is juist een externe aangelegenheid: je bent bevoegd om namens het bestuursorgaan een bepaald besluit te nemen, of (financieel) voor de gemeente een bepaalde verplichting aan te gaan.

Tenslotte geldt er bij privaatrechtelijke rechtshandelingen nog een ander soort bevoegdheid en dat is het "vertegenwoordigen van de gemeente in rechte". Namens de gemeente mag de burgemeester een overeenkomst ondertekenen. Ook die bevoegdheid wordt ondergebracht in de nieuwe organisatie.

Deze rechtsfiguren lopen soms door elkaar heen, of strijden met elkaar. Op de planning staat om voor 1/1/2008 een nieuw delegatie- en mandateringsbesluit te maken. De voorliggende budgethoudersregeling (in feite een onderdeel van de mandaatregeling) zal daar nauw op moeten aansluiten.

2.2 Waarom productverantwoordelijkheid en budgethouderschap?

Het invoeren van de productverantwoordelijkheid en het budgethouderschap is een onderdeel van het instrumentarium om, met behulp van op elkaar afgestemde (financiële) managementinstrumenten, te komen tot een doelmatige uitvoering van de taken van de gemeente.

Het stelt een lid van de organisatie verantwoordelijk voor de realisatie van activiteiten c.q. producten met inachtneming van een vooraf gesteld maximum aan middelen gekwantificeerd in geld en het bevordert:

1. het ontwikkelen van het kostenbewustzijn van de organisatie en van de productverantwoordelijke en de budgethouder in het bijzonder;
2. de productgerichtheid van alle medewerkers in de organisatie;
3. de doelmatigheid en effectiviteit.

Deze budgethoudersregeling regelt de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van door het college van B&W aangewezen productverantwoordelijken en budgethouders om binnen de hun, via het budget, gegeven machtiging overeenkomsten aan te gaan tot levering van goederen, aanneming van werk en/of verlening van diensten aan en/of door de gemeente Haarlem. Het toewijzen van productverantwoordelijkheid en budgethouderschap verloopt via delegatie- en mandaatbesluiten.

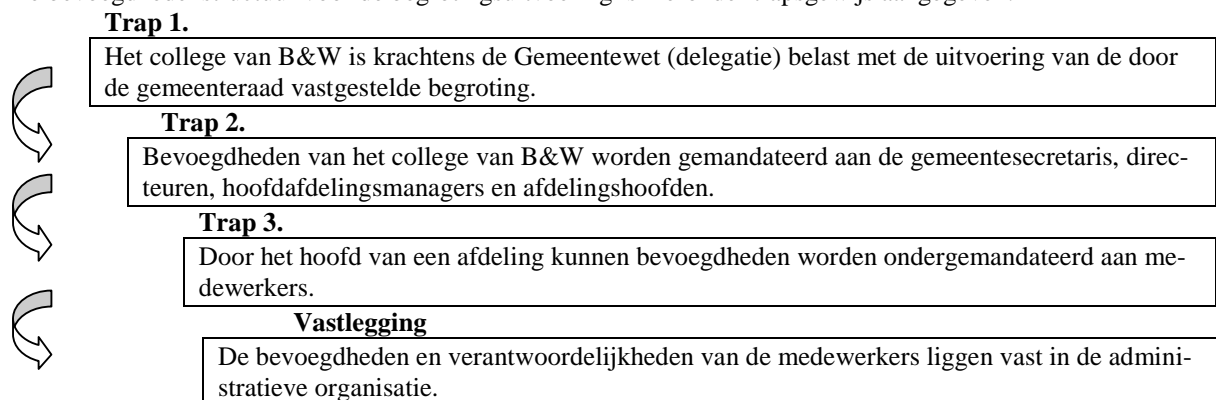
2.3 Delegatie en mandaat

Bij delegatie wordt de betreffende bevoegdheid en verantwoordelijkheid door het bestuursorgaan overgedragen. Voor delegatie van bevoegdheden is een wettelijke basis vereist. Het delegerende bestuursorgaan (de raad) kan de bevoegdheid dus niet meer zelf uitoefenen en is daarmee in beginsel de zeggenschap kwijt. Uiteraard kan het delegatiebesluit wel te allen tijde door de raad worden ingetrokken.

De mogelijkheid van delegatie is voor het kunnen regelen van budgethouderschap feitelijk niet van belang. Immers, het college is op grond van de Gemeentewet belast met uitvoering van de begroting. Delegatie van deze bevoegdheid aan ambtenaren is niet mogelijk is op grond van de Algemene wet bestuursrecht.

Bij mandaat wordt de betreffende bevoegdheid overgedragen maar blijft de mandaatgever verantwoordelijk voor de bevoegdheidsuitoefening en houdt daarover ook zeggenschap.

De bevoegdhedenstructuur voor de begrotingsuitvoering is hieronder trapsgewijs aangegeven:



Trap 1 Delegatie van bevoegdheden van de raad aan het college van B&W

Door het vaststellen van de begroting op beleidsveldniveau (lasten en baten apart) door de Raad is het college van B&W bevoegd deze uit te voeren binnen de daarvoor vastgestelde kaders (doelen, gekoppeld aan geld en personeel). Daarnaast kan de raad besluiten tot delegatie van financiële bevoegdheden (bijvoorbeeld het aantrekken van geldleningen) waardoor het college van B&W slagvaardiger kan optreden. Via het afleggen van verantwoording wordt de raad vervolgens in staat gesteld om inzicht te verkrijgen in het gebruik van deze bevoegdheid.

De wettelijke basis voor deze delegatie wordt gevonden in artikel 160 van de Gemeentewet. Hierin staat dat het college het dagelijks bestuur voert en belast is met de voorbereiding en uitvoering van raadsbesluiten.

Op grond van artikel 156, tweede lid, van de Gemeentewet kan de Raad bepaalde bevoegdheden niet overdragen aan het college van B&W. Het betreft o.a. de bevoegdheid tot het vaststellen van de begroting, begrotingswijzigingen en de rekening, het heffen van belastingen of rechten en het vaststellen van peilbesluiten.

De naar het college van B&W te delegeren financiële bevoegdheden en een deel van de bevoegdheden m.b.t. het verrichten van privaatrechtelijke rechtshandelingen kunnen worden gemandateerd aan de ambtelijke organisatie middels een ambtelijke bevoegdhedenregeling. Hierover moet dan binnen het college van B&W nadere besluitvorming plaatsvinden.

Tot slot is van belang op te merken dat artikel 10:19 Algemene wet bestuursrecht voorschrijft dat een besluit dat op grond van een gedelegeerde bevoegdheid wordt genomen, het delegatiebesluit en de vindplaats daarvan moet vermelden. Op grond van artikel 10:10 van de Awb moet een krachtens mandaat genomen besluit vermelden namens welk bestuursorgaan het besluit is genomen.

Trap 2 Mandatering van bevoegdheden van het college van B&W aan de organisatie

Tegen de achtergrond van het gegeven dat het in de praktijk vrijwel onmogelijk is voor het college van B&W alle toegekende bevoegdheden zelf uit te oefenen, is hanteren van het verlenen van mandaat aan ambtenaren, die het verantwoordelijke bestuursorgaan bij zijn taakuitoefening bijstaan, begrijpelijk en aanvaardbaar. De ambtelijke rechtspositie brengt immers met zich mee dat het bestuursorgaan leiding geeft aan de werkzaamheden en daarbij te allen tijde bevoegd is aanwijzingen te geven. De ambtenaar is verplicht zich conform die aanwijzingen te gedragen.

Mandaatverlening is het middel bij uitstek om te komen tot een rationele taakverdeling zonder daarbij de verantwoordelijkheid voor de uitoefening van die bevoegdheden te verliezen. Immers, het bestuursorgaan, in dit geval het college van B&W, blijft de zeggenschap houden. Rechtens geldt een in mandaat genomen besluit als een besluit van de mandaatgever: de rechtsgevolgen zijn dezelfde als wanneer de mandaatgever zelf het besluit tot stand had gebracht.

Voor de mandaatverlening moet door het college van B&W een besluit worden genomen dat de uitoefening van bevoegdheden van het college van B&W, zoals deze bij of krachtens de wet of verordening aan dit bestuursorgaan toekomen, neerlegt bij de gemeentesecretaris, directeuren, hoofd van een hoofdafdeling of afdelingshoofd. De term 'bij of krachtens de wet' impliceert dat, naast wetten in formele zin, zoals de Gemeentewet en andere wetten, ook bevoegdheden op grond van de gemeentelijke verordening hieronder vallen.

Trap 3 Verlenen van ondermandaat door de gemeentesecretaris, directeuren, hoofdafdelingsmanagers en afdelingshoofden

Het verlenen van ondermandaat zal door afzonderlijke besluiten van de directie nader worden geregeld. Om voor alle betrokkenen duidelijkheid te verschaffen over de vraag wie waartoe bevoegd is, en om te voorkomen dat het ondermandaat ruimer opgevat wordt dan het is bedoeld, zullen bij deze besluiten tot ondermandatering lijsten worden gehanteerd.

Vastlegging van bevoegdheden

Door de uitvoering van het Reorganisatiebesluit, waarbij meer verantwoordelijkheid bij de medewerker wordt neergelegd, is het onder andere vanwege functiescheiding nodig om de bevoegdheden van de ondergemandateerde vast te leggen. Evenals bij de voorgaande trap zullen hier ook lijsten worden gehanteerd die vermelden wie waarvoor is gemandateerd. Deze worden geregistreerd bij de juridische afdeling binnen de Hoofdafdeling Middelen & Services.

3. Programma-, beleidsveld- en productverantwoordelijkheid

3.1 Inleiding

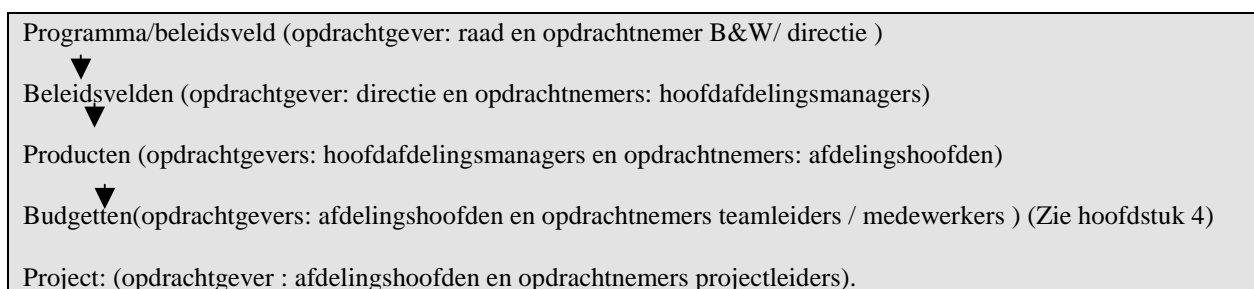
In de begroting wordt onderscheid gemaakt tussen programma's, beleidsvelden, producten en budgetten. De informatiepiramide (zie ook 1.2) maakt duidelijk dat er een relatie en samenhang is tussen deze informatieniveaus.

Voor een goede begrotingsuitvoering en rapportage daarover verdient het aanbeveling voor ieder programma, beleidsveld, product en budget een verantwoordelijke functionaris te benoemen en bevoegdheden en verantwoordelijkheden toe te kennen. Ook voor de door de raad beschikbaar gestelde investeringskredieten wordt een projectleider benoemd als zijnde de verantwoordelijke functionaris. Dit hoofdstuk gaat in op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de programma's, beleidsvelden en producten. Het hierna volgende hoofdstuk 4 gaat in op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de budgetten (het ramingsniveau onder de producten).

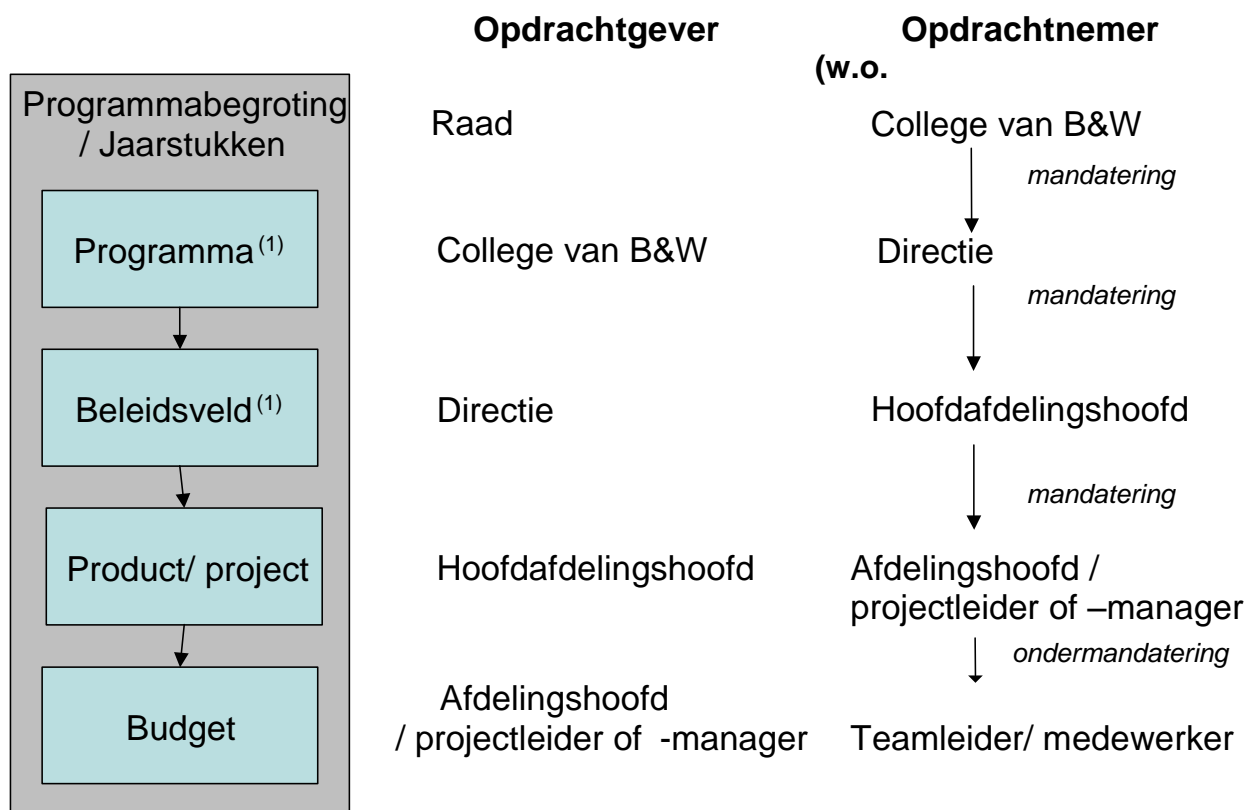
In het hierna volgende kader zijn de verantwoordelijkheden opgenomen die het Besluit Begroting en Verantwoording aan deze indeling heeft toegekend. Het onderscheid heeft betrekking op het verschil in informatiebehoefte om verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor: beleidsontwikkeling, (be)sturing, uitvoering en beheersing van de diverse niveaus die binnen de organisatie van de gemeente kunnen worden onderscheiden. De productenramingen vormen het schakelpunt tussen de programmaraming / raming op beleidsveldniveau en de daaronder liggende budgetten. De producten zijn de bouwstenen die bijdragen aan het bereiken van de in de programma's benoemde doelen. Daarnaast is een product een eenheid waarvoor één afdelingshoofd als productverantwoordelijke wordt aangewezen.

Begrotingsindeling Organisatie ▼	Programma ▶	Beleidsveld	Product	Project	Budget
RAAD	Stelt doelstellingen, effecten en outcome vast met de daarbij behorende middelen			Stelt inhoud project vast met de daarbij horende middelen	
B&W	Verantwoordelijk voor de begrotingsvoorbereiding en de uitvoering van de begroting		Stelt gewenste output vast met daarbij horende middelen	Stelt gewenste output vast met daarbij horende middelen	
Directie		Intermediair bestuur Stuurt en verantwoordt op strategisch niveau en opdrachtgever hoofdafdelingsmanagers			
Hoofdafdelingsmanager		Ambtelijk verantwoordelijk Stuurt en verantwoordt op tactisch niveau en opdrachtgever afdelingshoofden			
Afdelingshoofd			Stuurt en verantwoordt op operationeel niveau		
Projectleider				Stuurt en verantwoordt op operationeel niveau	
Budgethouder					Verantwoordelijk voor budget

Onderstaande tabel geeft weer hoe de verantwoordelijkheden in principe binnen Haarlem verdeeld zijn. Indien nodig kan hiervan worden afgeweken, zolang de verantwoordelijken maar bekend zijn. Niet iedere medewerker binnen Haarlem zal bijvoorbeeld voor een budget verantwoordelijk zijn. Ook kan een afdelingshoofd met verantwoordelijkheid voor een groot aantal producten, meerdere verantwoordelijkheden voor een product bij de teamleider hebben gelegd.



Onderstaand een figuur om de rollen van de diverse actoren te verduidelijken, waarna hieronder per actor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden behandeld worden.



(1) Raad stelt formeel vast programma's en beleidsvelden, inclusief effecten en middelen

3.2 De gemeenteraad

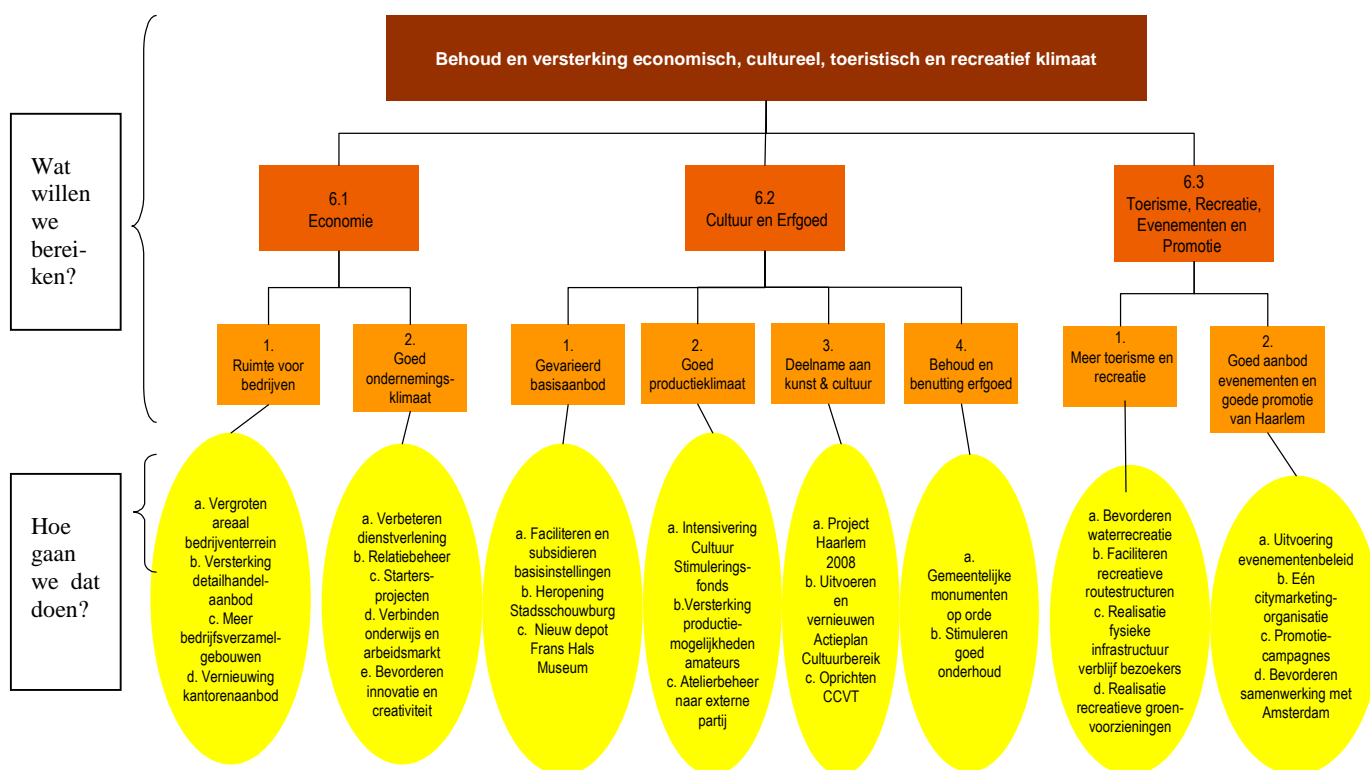
De gemeenteraad is kaderstellend, controlerend en vertegenwoordigt de inwoners van een gemeente. De gemeenteraad is opdrachtgever aan het college van B&W op niveau van de programma's en beleidsvelden.

Als hoogste orgaan binnen de gemeente oefent de gemeenteraad het formele budgetrecht uit. Dit expliciet in de Gemeentewet genoemde recht komt onder andere tot uitdrukking in het feit dat de raad jaarlijks op het niveau van de programma's en beleidsvelden de begroting autoriseert en investeringskredieten voteert. Hiermee stelt de raad niet alleen vast welk beleid het komend jaar zal worden uitgevoerd, maar autoriseert ook de (financiële) middelen die nodig zijn om dat beleid te kunnen uitvoeren. In hoofdlijnen kan worden gesteld dat de raad:

- Stuur op het behalen van de gewenste effecten op programma- en beleidsveldniveau en investeringskredieten.
- Aan het college van B&W de middelen autoriseert op beleidsveldniveau en investeringskredieten om de prestaties te kunnen leveren en activiteiten te kunnen uitvoeren, waarmee de doelstellingen gerealiseerd zullen worden.
- Gedurende de uitvoering periodiek verantwoordingsinformatie krijgt (bestuursrapportage en jaarrekening) van het college van B&W over het behalen van de gewenste effecten en de middeleninzet op programma-/beleidsveldniveau en investeringen;
- Door het college van B&W geïnformeerd wordt over de voor de raad relevante output en outcome op het niveau van de programma's en beleidsvelden.

Onderstaande tabel geeft een voorbeeld van doelstellingen die per programma/beleidsveld worden benoemd (de wat vraag) en de activiteiten die daarvoor nodig zijn (de hoe-vraag).

Programma 6 Economie, cultuur, toerisme en recreatie



3.3 Het college van burgemeester en wethouders

Met het vaststellen van de programmabegroting draagt de raad het college van B&W op het in de begroting opgenomen beleid van de gemeente uit te voeren waarbij de middelen mogen worden ingezet die op beleidsveldniveau daarvoor beschikbaar zijn gesteld. Hetzelfde geldt voor de geautoriseerde investeringsbesluiten/ -kredieten. Na deze opdracht tot uitvoering wordt het college verantwoordelijk voor de wijze waarop aan de uitvoering van het beleid (waaronder het financiële beleid) vorm wordt gegeven.

Het begrotingsdocument van het college is de productenbegroting. Dit document gaat een slag dieper dan de programmabegroting en concentreert zich meer op de uitvoering van de programma's en de beheersing ervan. Een raming op productenniveau, waarbij de beleidsvelden van de programmabegroting zijn opgesplitst in verschillende producten, is daarvoor het aangewezen instrument. Met een productenraming kan worden gebudgetteerd. Bij een productenraming kan per product behalve de input ook andere informatie worden opgenomen, zoals kengetallen.

In hoofdlijnen zorgt het college van B&W voor:

- De beleidsvoorbereiding;
- De uitvoering van het door de raad vastgestelde beleid, waarbij maximaal de per beleidsveld en investeringskrediet beschikbaar gestelde middelen mogen worden besteed.

Het college wordt hiervoor ondersteund door de ambtelijke organisatie en is daartoe de opdrachtgever van de directie (organisatie) op het niveau van de beleidsvelden en producten. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 zal het college hiervoor bevoegdheden mandateren aan de ambtelijke organisatie.

3.4 De directie

De directie houdt zich bezig met het managen van de organisatie als geheel, met strategische ontwikkeling en advisering, het versterken van een integrale aanpak, concernsturing, het opdrachtgeverschap van grote programma's en projecten en met de optimalisering van de bedrijfsvoering.

De directie vertaalt op het niveau van de beleidsvelden en producten de wensen van het college in duidelijke kaders en randvoorwaarden, waarbinnen de afdelingen een grote mate van zelfstandigheid hebben.

Daarnaast dragen de directieleden een hiërarchische verantwoordelijkheid voor delen van de organisatie. Elke hoofdafdeling valt hiërarchisch onder de eindverantwoordelijkheid van een directielid.

De directie is verantwoording verschuldigd aan het college, hetgeen formeel-procedureel tot uitdrukking komt in of bij de bestuursrapportages en het jaarverslag. De hoofdafdelingsmanagers rapporteren hierbij op het niveau van producten en beleidsvelden aan de directie.

De gemeentesecretaris heeft de ambtelijke eindverantwoordelijkheid voor zowel de inhoudelijke- als bedrijfsvoeringsaspecten. Hij is voorzitter van de directie die de regie voert over de verwezenlijking van bestuurlijke doelstellingen. De gemeentesecretaris of de directie mandateert bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan de hoofdafdelingsmanagers en afdelingshoofden.

3.5 De hoofdafdelingen

De hoofdafdelingen hebben in het nieuwe organisatiemodel een zwaardere taak en verantwoordelijkheid dan de afdelingen in het sectorenmodel hadden. De omvang en reikwijdte is veelal groter dan van een huidige afdeling, maar ook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de hoofdafdelingmanager reiken verder, omdat de kaders ruimer gesteld zijn.

De hoofdafdelingen worden gemanaged volgens het principe van integraal management. De integraal manager (de hoofdafdelingsmanager) is verantwoordelijk voor het ‘hele product’, dus inclusief de financiële, personele en communicatieve en andere aspecten, echter wel binnen de centraal vastgestelde kaders.

3.5.1 De hoofdafdelingsmanagers

De hoofdafdelingsmanager is verantwoordelijk op beleidsveldniveau en neemt de opdracht aan van de directie. Op het grootste deel van de problemen en vraagstukken in de organisatie is hij aanspreekbaar en legt hij verantwoording af. In het kader van de begrotingsuitvoering heeft hij de volgende verantwoordelijkheden:

- Draagt zorg voor het uitbrengen van kwalitatief goede en integrale beleidsvoorstellen;
- Ressorterend onder de directie is het hoofd van de hoofdafdeling integraal verantwoordelijk voor het leveren van de producten en diensten van zijn hoofdafdeling en daarmee is hij ambtelijk verantwoordelijk voor het beleid (zowel prestaties als middeleninzet) waarvoor hij als beleidsveldverantwoordelijke en verantwoordelijke voor de bedrijfsvoering van zijn hoofdafdeling is aangewezen;
- Zorgt voor de coördinatie en het intern verwerven van draagvlak voor het door het bestuur vastgestelde beleid en de bedrijfsvoering van zijn hoofdafdeling.
- Het vertalen van doelstellingen/gewenste effecten op beleidsveldniveau in resultaat of kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren (SMART formuleren van outcome indicatoren);
- Draagt zorg voor het uitvoeren, periodiek evalueren en voorstellen voor (tijdige) aanpassing van het beleid en de bedrijfsvoering;
- Draagt zorg voor het totstandkomen van planning- en controlinformatie (kadernota, begroting, investeringsplan, afdelingsplannen, bestuursrapportage en jaarrekening) op hoofdafdelingsniveau.

De hoofdafdelingsmanager zal op het niveau van de producten bevoegdheden en verantwoordelijkheden doormandateren aan zijn afdelingshoofden.

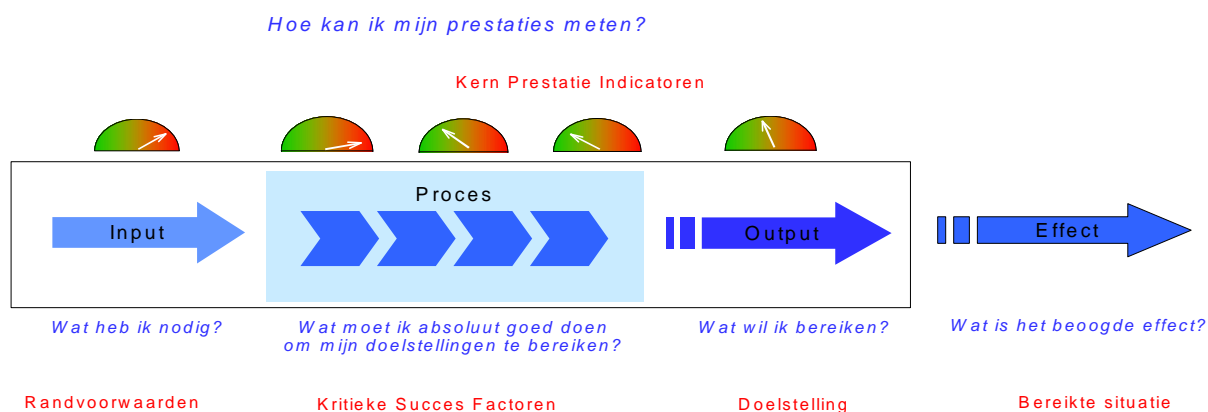
In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de koppeling van de hoofdafdelingsmanagers aan de beleidsvelden.

3.5.2 De afdelingshoofden

Omdat de verantwoordelijkheid voor de begrotingsuitvoering zich voornamelijk afspeelt op het niveau van de afdelingshoofden, worden hieronder voor hen tevens de bevoegdheden voorgesteld die nodig zijn om hieraan een goede invulling te geven. Hierbij is gedacht aan situaties zoals die zich kunnen voordoen, maar het is geenszins de bedoeling om een compleet overzicht te geven.

Verantwoordelijkheden van het afdelingshoofd

- Formeel verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken kwantiteit en kwaliteit van de producten, binnen de afgesproken budgetten;
- Draagt namens de hoofdafdelingsmanager zorg voor een efficiënt en effectief gebruik van de hem ter beschikking staande middelen (geld, personeel, automatisering, huisvesting, etc);
- Draagt zorg voor een adequate inrichting van de processen (planning, organisatie, inzet middelen, procesbeheersing) om de gestelde doelen m.b.v. de beschikbare middelen te realiseren;
- Draagt zorg voor een goede calculatie van de benodigde productkosten;
- Draagt zorg voor het inhoudelijk en financieel onderbouwen van beleidsvoorstellen;
- Binnen de randvoorwaarden van de in het jaarlijkse hoofdafdelings- resp. afdelingsplan beschikbaar gestelde middelen, verantwoordelijk voor het nemen van corrigerende acties om in geval van geconstateerde afwijkingen alsnog de doelen te halen;
- Draagt zorg voor een juiste raming van het budget of van het bedrag en fasering van investeringen in de investeringsplanning ten behoeve van het IP;
- Verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken kwantiteit en kwaliteit van door de raad genomen investeringsbesluiten voor het bouwen van nieuwe en het ingrijpend aanpassen van bestaande werken en het aankopen van duurzame bedrijfsmiddelen, binnen het daarvoor beschikbare budget;
- Binnen de randvoorwaarden van het budget of de in het investeringsbesluit beschikbaar gestelde middelen, verantwoordelijk voor het nemen van corrigerende acties om in geval van geconstateerde afwijkingen alsnog de doelen te halen;
- Is verantwoordelijk voor kredietaanvragen aan het college van B&W en de raad en draagt zorg voor het inhoudelijk en financieel onderbouwen van een investeringsbesluit;
- Draagt zorg voor een systematische beheersing van de (financiële) risico's.



Met inachtneming van bovenstaande afbeelding zorgt het afdelingshoofd verder voor:

- Het vertalen van doelstellingen/gewenste effecten op beleidsveldniveau in resultaat of kwantitatieve output op productniveau (SMART formuleren van output prestatie-indicatoren);
- Het doen van voorstellen over de kwaliteit waaraan het opgeleverde product moet voldoen;
- Het organiseren dat informatie wordt verstrekt aan het hogere echelon (hoofdafdelingsmanager en directie) om vast te kunnen stellen of doelen voor het product bereikt worden en de hiervoor benodigde middelen doelmatig zijn besteed. Dat wil zeggen draagt zorg voor het totstandkomen van planning- en controlinformatie (kadernota, begroting, afdelingsplan, en jaarrekening) op hoofdafdelingsniveau;
- Organiseren dat informatie verkregen wordt om zelf vast te kunnen stellen of het proces conform de verwachtingen verloopt;
- Het vaststellen van producten en medewerkers verantwoordelijk stellen om (een deel van) het product te realiseren.

Bevoegdheden van het afdelingshoofd

Om de verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet het afdelingshoofd kunnen beschikken over de bevoegdheden die met zijn verantwoordelijkheden corresponderen, dat wil zeggen:

- Bevoegd zijn tot het doen van voorstellen voor de begroting en de uitvoering van de begroting op productniveau;
- Bevoegd zijn tot het doen van voorstellen voor het realiseren van de bedoelde voorziening en de uitvoering van de investering;
- Bevoegd zijn, binnen de grenzen van de mandaatregeling, tot het aangaan van verplichtingen voor de budgetten van de producten die onder zijn verantwoordelijkheid vallen (zie hoofdstuk 4);
- Bevoegd zijn om het ter beschikking gestelde budget binnen de begroting aan te wenden;

- Bevoegd zijn tot het onderhouden van relaties met medeoverheden en maatschappelijke organisaties binnen de daarvoor gestelde kaders.

In bijlage 3 worden de voor de producten verantwoordelijke afdelingshoofden genoemd.

3.5.3 De projectleider

Projecten en programma's worden in Haarlem geleid door projectleiders, projectmanagers en programmamanagers. Voor het gemak spreken we in deze budgethoudersregeling van projectleiders, maar we bedoelen daarmee ook de projectmanagers en programmamanagers. Voor het onderscheid in deze functies verwijzen we naar de functiebeschrijvingen. En waar projecten staat kan ook programma's gelezen worden. Projectleiders hebben een belangrijke rol in het tot uitvoering brengen van projecten en programma's binnen de gestelde kaders. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van projectleiders lijken sterk op die van afdelingshoofden.

Verantwoordelijkheden van de projectleider

- Projectleider is formeel verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken kwantiteit en kwaliteit van de projecten, binnen de afgesproken budgetten waarvoor hij door de (hoofd)afdelingsmanager als verantwoorde-lijke is aangewezen;
- Draagt namens de (hoofd)afdelingsmanager zorg voor een efficiënt en effectief gebruik maken van de hem ter beschikking staande middelen (geld, personeel, automatisering, huisvesting, etc);
- Draagt zorg voor een adequate inrichting van de processen (planning, organisatie, inzet middelen, procesbeheersing) om de gestelde doelen m.b.v. de beschikbare middelen te realiseren;
- Draagt zorg voor een goede calculatie van de benodigde projectkosten;
- Draagt zorg voor het inhoudelijk en financieel onderbouwen van projectvoorstellen;
- Draagt zorg voor een juiste raming van het budget of van het bedrag en fasering van projecten ten behoeve van onder andere het Investeringsplan (IP) en MPG (Meerjarig Perspectief Grondexploitatie);
- Binnen de randvoorwaarden van het projectbudget of de in het investeringsbesluit beschikbaar gestelde mid-delen, verantwoordelijk voor het nemen van corrigerende acties om in geval van geconstateerde afwijkingen alsnog de doelen te halen;
- Draagt zorg voor een systematische beheersing van de (financiële) risico's.
- Opdrachtgever is verantwoordelijk voor kredietaanvragen aan het college van B&W en de raad, de projectlei-der draagt zorg voor het inhoudelijk en financieel onderbouwen van een besluit;
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de verkenning en voor de uiteindelijke effectuering van subsidie-mogelijkheden. De projectleider draagt zorg voor een adequate rapportage richting subsidieverstrekker.

Om de verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de projectleider kunnen beschikken over de bevoegdhe-den die met zijn verantwoordelijkheden corresponderen, dat wil zeggen:

- Bevoegd zijn tot het doen van voorstellen voor de begroting van de projecten en de uitvoering van de begro-ting op projectniveau;
- Bevoegd zijn tot het doen van voorstellen voor het realiseren van de bedoelde voorziening en de uitvoering van het project;
- Bevoegd zijn, binnen de grenzen van de mandaatregeling, tot het aangaan van verplichtingen voor de budget-ten van de projecten die onder zijn verantwoordelijkheid vallen (zie hoofdstuk 4);
- Bevoegd zijn om het ter beschikking gestelde projectbudget aan te wenden;
- Bevoegd zijn tot het onderhouden van relaties met medeoverheden en maatschappelijke organisaties binnen de daarvoor gestelde kaders.

3.5.4 De medewerker

Verantwoordelijkheden van een medewerker

- Draagt zorg voor een efficiënt en effectief gebruik maken van het ter beschikking staande budget of krediet (geld, personeel, automatisering, huisvesting, etc);
- Draagt zorg voor een adequate inrichting van de processen (planning, organisatie, inzet middelen, procesbeheersing) om de gestelde doelen m.b.v. het beschikbare budget of krediet te realiseren;
- Legt verantwoording af aan het afdelingshoofd of de projectleider over de resultaten op het gebied van de gestelde doelen of het budget/krediet;
- Draagt zorg voor een systematische beheersing van de (financiële) risico's.

Bevoegdheden van een medewerker

Om de verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken moet de medewerker kunnen beschikken over de bevoegdheden die met zijn verantwoordelijkheden corresponderen, dat wil zeggen:

- Bevoegd zijn, binnen de grenzen van de mandaatregeling, tot het aangaan van verplichtingen voor de kredieten van de investeringsprojecten die onder zijn verantwoordelijkheid vallen;
- Bevoegd zijn tot het onderhouden van relaties met mede-overheden en maatschappelijke organisaties binnen de daarvoor gestelde kaders.

Het budgethouderschap is de financiële invulling van de product- of projectverantwoordelijkheid. In hoofdstuk 4 wordt hierop nader ingegaan.

Beslispunt 1

- Akkoord te gaan met de beschreven bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de begrotingsuitvoering voor de hoofdafdelingsmanager, het afdelingshoofd, de projectleider en de medewerker.
- Akkoord te gaan met de verantwoordelijkheid van de hoofdafdelingsmanager voor de in bijlage 2 genoemde beleidsvelden en de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd voor de in bijlage 3 genoemde producten.

Deel II Budgethoudersregeling

4. Budgethouderschap

4.1 Algemeen

De budgethouder is degene die (namens het afdelingshoofd) verantwoordelijk is voor de bewaking van het budget en het volgens afspraak uitvoeren van de werkzaamheden waarvoor het budget is bestemd. Een budget is een onderdeel van een product (bijvoorbeeld leveringen van derden) of een onderdeel van een (afdelings)kostenplaats (bijvoorbeeld personeelslasten) of een project. De indeling is naar kostensoort of zoals het Besluit Begroting en Verantwoording deze noemt economische activiteiten of kostensoorten. Met het budget wordt een deelprestatie geleverd, die voor het totale product of de werkzaamheden van de afdeling van belang zijn. Omdat de begroting en de daaruit voortvloeiende prestaties moeten worden bewaakt en hierover verantwoording moet worden afgelegd, worden budgethouders aangewezen.

Zoals onderstaande voorbeeldtabel toont, bestaan de kosten van een product uit verschillende componenten. Op de afdelingskostenplaatsen, waarop de indirecte kosten van een afdeling worden verzameld, worden alleen de kosten van de desbetreffende afdeling verantwoord. Deze kosten worden via een praktische sleutel die gebaseerd is op de direct productieve uren op basis van aantal fte's, (dat wil zeggen de uren die direct voor een product worden gemaakt) aan de producten toegerekend. De directe kosten bestaan ook weer uit twee onderdelen, t.w. de budgetten (kostensoorten) die de productverantwoordelijke afdeling zelf beheert en budgetten die door andere (ondersteunende) afdelingen worden beheerd, maar die wel nodig zijn voor het totstandkomen van het product.

	Begroting	Begr. Wijz	Bijgestelde raming	Uitgaven	Verplichtingen	Restant raming
Hoofdafdeling SoZaWe						
<u>Budgetten van de Afdeling werk en inkomen (indirect)</u>						
Salarissen huidig personeel	600		600	400	150	50
Sociale premies	200		200	100	20	80
Cursussen en congressen	40		40	20		20
Doorbelasting management hoofdafdeling	40		40	30		10
Doorbelasting huisvestingskosten M&S	150		150	125		25
Doorbelasting ICT-kosten M&S	100		100	75		25
Totaal indirecte kosten	1130	0	1130	750	170	210
<u>Budgetten van de Afdeling werk en inkomen (direct)</u>						
Werkbudgetten WWB	6000	400	6400	5800		600
Inkomensdeel WWB 60+	2500		1500	500		1000
Inkomensdeel WWB 60- etc	4000		2000	1000		1000
Doorbelasting van afdelingskostenplaats	1130		1130			1130
Totaal product	13630	400	11030	7300	0	3730

Bovenstaande tabel is een voorbeeld

De productverantwoordelijken zullen bij het opstellen van de begroting en afdelingsplannen afspraken maken met de desbetreffende budgethouder(s) van de doorbelaste kosten over de prestaties die worden geleverd en de kosten die worden gemaakt voor zijn producten. Dit geldt met name voor de Hoofdafdeling Middelen & Services. Ten aanzien van de doorbelaste kosten is voor de productverantwoordelijke van het product waarop de doorbelasting wordt geboekt, geen budgetverantwoordelijkheid van toepassing, maar deze productverantwoordelijke ziet er wel op toe dat de prestatie wordt geleverd.

De afdelingshoofden zijn gemandateerd voor het afdelingsbudget zoals dat in de vastgestelde begroting is opgenomen. De hoogte van de ramingen (op kostensoortniveau) vormen de maximale bedragen waarover een afdeling kan beschikken. Voor alle duidelijkheid: bij budgethouderschap gaat het, zoals bovenstaande tabel laat zien, om de afzonderlijke kostensoorten en prestaties die nodig zijn voor het vervaardigen van een beheerproduct of de bedrijfsvoering van een afdeling. Bij productverantwoordelijkheid, zoals behandeld in het vorige hoofdstuk, gaat het om de totale kosten en opbrengsten die nodig zijn voor de vervaardiging van een product.

4.2 Investeringsbudgetten

Net als voor het exploitatiebudget geldt ook voor het investeringsbudget dat de budgethouder (meestal de projectleider) verantwoordelijk is voor de bewaking ervan en het volgens afspraak uitvoeren van de werkzaamheden waarvoor het budget is bestemd.

Het grote verschil met het exploitatiebudget is echter dat geen sprake is van een jaarlijks vastgesteld bedrag, maar van een eenmalig beschikbaar gesteld krediet dat bestemd is om het werk uit te voeren en dat jaaroverschrijdend kan zijn.

4.3 Aanwijzing van subbudgethouders voor exploitatiebudgetten

In het algemeen is het afdelingshoofd de budgethouder. In bepaalde gevallen kan het afdelingshoofd een ondermandaat verlenen aan zijn/haar medewerkers. Hierbij komt de functie van bureauhoofd/teamleider in aanmerking. Leidend is dat de bedrijfsvoering zo min mogelijk belemmerd wordt en dat het afdelingshoofd verantwoordelijk blijft.

Intermezzo 'Haalbaarheid controleren van parafen door de financiële administratie'

Voorbeeld; een afdelingshoofd wil graag al zijn budgetten doormandateren aan een aantal medewerkers, omdat de betreffende medewerkers inhoudelijk het best op de hoogte zijn van een efficiënte en effectieve manier om het budget te beheren. Als elk afdelingshoofd zijn budgetten op deze manier doormandateert aan een aantal medewerkers, ontstaat de situatie dat er teveel subbudgethouders zijn.

Het is voor de financiële administratie praktisch niet uitvoerbaar om te controleren of de juiste factuur bij het juiste (deel)product staat. Bovendien zullen de parafenlijsten bijna nooit actueel zijn door wisselingen van medewerkers.

Om dit probleem te ondervangen stellen we voor om het laagste niveau van doormandateren het niveau van bureauhoofd of teamleider. De teamleiders en/of bureauhoofden kunnen op andere manieren dan via de formele AO-IC procedures door de financiële administratie, de inhoudelijke verantwoordelijkheid regelen. Bijvoorbeeld door medewerkers te vragen het budget te beheren, maar uiteindelijk wel zelf de facturen dan wel verplichtingen te tekenen. In overleg met de accountant zullen hiervoor werkwijzen worden aangedragen.

4.4 Aanwijzing van budgethouders voor investeringskredieten

Voor investeringskredieten geldt dat dient te worden bepaald wie de meest aangewezen functionaris is om voor dit krediet als budgethouder op te treden. Hier kan een conflict optreden tussen het projectleiderschap en de lijnbevoegdheid van het afdelingshoofd. In beginsel is het afdelingshoofd uit hoofde van deze lijnbevoegdheid de budgethouder. Echter, de projectleider moet zijn rol als verantwoordelijk manager van het investeringsproject invulling kunnen geven en daarom ook financiële bevoegdheden toebedeeld krijgen. Dit behoeft geen bezwaar op te leveren aangezien er duidelijkheid bestaat over het vastgestelde krediet dat niet overschreden mag worden. Op grond hiervan wordt voorgesteld om de projectmanager of de projectleider een financieel mandaat te verlenen voor de investeringen.

Vaak is de opdrachtgever werkzaam binnen een andere hoofdafdeling dan de projectleider. Opdrachtgever is verantwoordelijk voor het aanvragen van het krediet, opdrachtnemer is budgethouder en verantwoordelijk voor uitvoering van het krediet binnen de (onder andere financiële) grenzen. In de "richtlijnen fysieke projecten" vastgesteld door het college op 20 december 2005, is onder meer aangegeven wat de verantwoordelijkheden van opdrachtgevers en projectmanagers zijn.

4.5 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van budgethouders

Iedere budgethouder heeft bepaalde bevoegdheden en bijbehorende verantwoordelijkheden.

In het algemeen kan worden gesteld dat de budgethouder slechts verantwoordelijk kan zijn voor de budgetten die in bijlage 4 zijn benoemd en dan nog uitsluitend voor de kosten en opbrengsten waarop hij invloed kan uitoefenen. Daarom geldt het budgethouderschap niet voor de doorbelastingen, zoals:

- a) lasten van ondersteunende producten;
- b) kapitaallasten (worden immers bepaald door omvang investering, afschrijvingstermijn en gehanteerde rente-omslagpercentage).

Wel moet worden toegezien dat de prestatie geleverd wordt.

De reden hiervoor is dat deze doorbelastingen het resultaat zijn van door andere productverantwoordelijken gemaakte kosten en vooraf vastgestelde (algemene) verdeelsleutels. Een afdelingshoofd dat op producten of afdelingskostenplaats te maken krijgt met deze doorbelastingen, kan daar niet of slechts zeer moeilijk op sturen. Wel worden in het kader van de productverantwoordelijkheid hierover afspraken gemaakt tussen afdelingshoofden.

De verantwoordelijkheden van de budgethouders bestaan in het algemeen uit de volgende zaken:

- Het aanleveren van gegevens voor het opstellen van de begroting en het vertalen van die gegevens naar de eigen afdelingen in de vorm van per onderdeel te leveren prestaties en daarvoor benodigd budget en vastlegging daarvan in het afdelingsplan.
- De budgethouder is verantwoordelijk voor een juiste en efficiënte besteding van gelden binnen de door Haarlem vastgestelde kaders. Hiertoe behoren ondermeer: de procedure inkoop en de aanbestedingrichtlijnen.
- Het bewaken en bewerkstelligen dat de bij het budget behorende prestaties volgens afspraken en met maximaal de beschikbare middelen worden uitgevoerd.
- Het bewaken van op zijn budget geboekte kosten en opbrengsten. Hieronder valt het controleren van goed te keuren facturen op budgetnummer en het controleren van de maandelijkse budgetoverzichten op over-/ onderschrijding van het beschikbare budget en het aangaan en vastleggen van verplichtingen.
- In de procedure van het doen van een bestelling en het aangaan van een verplichting dient de budgethouder zich te vergewissen van het feit of de gewenste bestelling of verplichting past binnen het daarvoor bestemde budget.
- De budgethouder geeft opdracht voor de levering van goederen of diensten van een beschreven kwaliteit en kwantiteit tegen de afgesproken of geoffreerde prijs. De opdrachtverlening geschiedt altijd met een bestelbon of –brief waarop de codering van het budget staat vermeld. Na ontvangst van de factuur bij de afdeling Financiën van de Hoofdafdeling Middelen & Services wordt de bestelbon of –brief bij de factuur gevoegd. Na controle van de boekingscode vindt vastlegging van de factuur in het financieel systeem plaats en gaat de factuur voor goedkeuring naar de betreffende budgethouder.

Zonder toestemming van de budgethouder kan niet op een van zijn budgetten worden geboekt. De budgethouder kan de bewaking van het budget niet overdragen aan de afdeling Financiën. Het hoofd van de afdeling Financiën heeft de bevoegdheid te beoordelen of de codering van de bestelling of de verplichting binnen de omschrijving van de post valt. Na overleg met de budgethouders kan hij bij twijfel een en ander aan de Concerncontroller voorleggen.

Het is overigens van belang om te bewaken dat er geen facturen direct op de doorbelastingsramingen worden verantwoord en dat er geen ongeautoriseerde aanpassingen plaatsvinden van de afgesproken verdeelsleutels. Daarom dient voor de boekingsgang van de bovengenoemde doorberekeningen (a en b) het afdelingshoofd van de afdeling Financiën van de Hoofdafdeling Middelen & Services budgethouder te zijn. De budgethouder maakt met zijn afdelingshoofd voorafgaand aan het begrotingsjaar afspraken over de prestaties en daarvoor benodigde middelen (geld en uren).

De budgethouder wordt ontslagen van zijn verantwoordelijkheid voor een budget of krediet middels goedkeuring van de jaarrekening.

De budgethouder is bevoegd tot het aangaan van verplichtingen en het doen van uitgaven tot maximaal de betreffende budgetten waarvoor hij als budgethouder is aangewezen. En tot maximaal de kosten van uitvoering van een in de begroting opgenomen investering waarvoor hij als budgethouder is aangewezen.

De budgethouder kan tussen budgetten die tot zijn bevoegdheid behoren, binnen één product, of tussen zijn producten binnen één beleidsveld, budgettair neutraal schuiven. Hierbij worden de kapitaallasten en doorberekeningen van (hulp)kostenplaatsen buiten beschouwing gelaten. Door deze verschuivingen binnen een product verandert de te leveren prestatie niet.

In onderstaand schema is weergegeven hoe gewerkt kan worden met budgetverschuivingen.

Aard van de dekking	Voorwaarde	Bevoegdheid voor opdracht verstrekking	Verwerking in begroting
Productraming biedt ruimte	Verschuiving doet geen geweld aan productiedoelstelling (output) Voldoende ruimte binnen budget	Budgethouder	
Er kan worden geschoven tussen de raming van twee of meer producten binnen 1 beleidsveld		Hoofdafdelingsmanager	
Er kan worden geschoven tussen de ramingen van twee of meer producten binnen verschillende beleidsvelden binnen 1 programma		Hoofdafdelingsmanager	Technische verwerking in bestuursrapportage.
Er kan geen budget worden gevonden		College van B&W	Verwerking in Bestuursrapportage.

De directie heeft het recht voor specifieke budgetten de bevoegdheid aan de concernstaf toe te wijzen. Dit in geval een budget uit oogpunt van risicobeheer tijdelijk centrale sturing behoeft.

Bij budgetverschuivingen moeten de hoofdafdelingsmanagers de portefeuillehouders informeren als het om belangrijke zaken gaat.

De Regeling budgethouderschap en financieel mandaat is opgenomen in bijlage 4.

Beslispunt 2

- Akkoord te gaan met de aanwijzing van (sub-)budgethouders door het afdelingshoofd in overleg met de hoofdafdelingsmanager;
- Akkoord te gaan met de in bijlage 4 opgenomen regeling budgethouderschap en financieel mandaat.

4.6 Procedure externe inhuur

Onder externe inhuur wordt verstaan al het personeel dat op tijdelijke basis wordt ingehuurd en dat niet in dienst is van de gemeente Haarlem. Externe inhuur valt te onderscheiden naar verschillende soorten:

1. Interim-management. Een manager die voor zes maanden, vier dagen per week wordt gecontracteerd, die de leiding van de afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport overneemt. De inhoud van de opdracht kan variëren van ziektevervanging tot implementatie van integrale handhaving.
2. Organisatieadvies. De hoofdafdeling Wijkzaken wil weten hoe ze het programmatisch werken kan verbeteren en vraagt een bureau daarover een voorstel te doen.
3. Beleidsadvies. De hoofdafdeling Stadszaken wil haar historische erfgoed meer inzetten voor haar imago en vraagt een bureau een samenhangende visie op de historische binnenstad te ontwikkelen.
4. Uitzendwerk. De hoofdafdeling Middelen & Services betreft, bij ziekte, haar vervanging voor secretaresses en administratieve medewerkers bij een uitzendbureau.
5. Gespecialiseerde kennis. Er wordt gestart met een verandertraject voor managers en de gemeente laat een psychologisch adviesbureau een ontwikkelassessment afnemen bij het middenmanagement.

Werkwijze:

1. Zolang het strategisch personeelsbeleid van kracht is geldt dat bij een vacature alleen extern wordt ingehuurd indien de vacature is vrijgegeven.
2. De inhuur van externen geschiedt onder verantwoordelijkheid van en op voordracht van de budgethouder.
3. Afhankelijk van de dekking en met inachtnaam van punt 1 zijn de volgende bevoegdheden zoals weergegeven in de tabel hieronder van kracht.
4. Bij reguliere externe inhuur toetst de afdeling HRM Services en Advies (i.o.m. werkgroep doorstroom) indien redelijkerwijs mogelijk, of er ambtelijke capaciteit beschikbaar is.
5. Indien het de tijdelijke vervulling van een vacature betreft toetst de werkgroep doorstroom of er ambtelijke capaciteit beschikbaar is.

Aard van de dekking	Voorwaarde	Bevoegdheid voor opdracht verstrekking	Verwerking in begroting
Er is een specifiek budget of krediet Voor de inhuur		Budgethouder	
Productraming biedt ruimte	Inhuur doet geen geweld aan productie-doelstelling (output) Voldoende ruimte op salarisbudget door vacatures	Budgethouder	
Er kan worden geschoven tussen de raming van twee of meer producten binnen 1 beleidsveld		Hoofdafdelingsmanager	
Er kan worden schoven tussen de ramingen van twee of meer producten binnen verschillende beleidsvelden binnen 1 programma		Hoofdafdelingsmanager	Technische verwerking in bestuursrapportage
Er kan geen budget worden gevonden voor inhuur		College van B&W	Verwerking in bestuurs Rapportage

Let op: bij inhuur van **interim management en organisatieadviezen** is **altijd** goedkeuring van de directie nodig.

De externe inhuur wordt geregistreerd in de administratie, en wel op dezelfde kostenplaats of hetzelfde product als waar de bijbehorende vacatureruimte wordt geadministreerd.

Wat betreft de externe inhuur worden periodiek audits gehouden om te kijken naar prioriteitsstelling, effectiviteit en efficiency.

Beslispunt 3

- Akkoord te gaan met de werkwijze externe inhuur.

4.7 Spelregels voor uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd

De in enig jaar te verwachten inkomsten en uitgaven dienen zo goed mogelijk te worden onderbouwd door de begroting, het investeringsplan, onderhoudsplannen en werkplannen. Omdat ontwikkelingen doorgaan en het praktisch onmogelijk is alle in het begrotingsjaar te ontwikkelen en uit te voeren beleid vooraf in detail te kennen, is het haast onvermijdelijk dat we in de loop van het jaar worden geconfronteerd met (de wens tot) uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd. Hierdoor is het nodig om spelregels te formuleren die gelden voor de dekking van niet in de begroting geraamde uitgaven.

Aan de orde komen :

1. de dekking van uitgaven die niet (of onvoldoende) in de begroting zijn geraamd;
2. onvermijdbare en onuitstelbare uitgaven.

4.7.1 De dekking van uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd

De besluitvorming over uitgaven die nog niet in de begroting zijn geraamd dient zoveel mogelijk te gebeuren op basis van een integrale afweging. Bij incidentele besluitvorming over uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd bestaat immers het gevaar dat naderhand verkregen inzichten die besluitvorming in een heel ander daglicht plaatsen. Bij de integrale afweging dient inzicht te bestaan in:

- de budgettaire ruimte / het tekort binnen de begroting;
- de overige additionele wensen die nog niet in de begroting zijn vertaald;
- de mogelijkheden om additionele dekkingsmiddelen aan te wijzen.

Deze integrale afweging gebeurt op een aantal momenten in het begrotingsjaar, te weten bij de kadernota, de begroting, de tussenrapportages en bij de jaarrekening.

De additionele uitgaven kunnen echter zo dringend zijn dat deze als onvermijdbaar en onuitstelbaar moeten worden bestempeld en daarom niet kunnen wachten tot het natuurlijk moment van de integrale afweging.

4.7.2 Onvermijdbare en onuitstelbare uitgaven

De eis in de Gemeentewet dat de begroting in evenwicht moet zijn, brengt met zich mee dat ook voor additionele uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd, die onvermijdbaar en onuitstelbaar zijn, een adequate dekking moet worden gevonden (zie ook de financiële beheersverordening). Natuurlijk dient de kwalificatie van onvermijdbaar en onuitstelbaar wel ondubbelzinnig te worden aangetoond. Daarbij geldt dat als deze uitgaven al bekend zijn bij de begrotingsopstelling, zij in de begroting dienen te worden opgenomen. Daarom zal bij de beoordeling van de kwalificatie onvermijdbaar en onuitstelbaar ook dienen te worden gekeken naar het moment van bekend worden van de uitgaaf. Indien de onvermijdbare uitgaven al langere tijd bekend zijn dient expliciet te worden overwogen of het moment van besluitvorming kan worden verplaatst naar het eerste natuurlijke moment in de planning- en controlcyclus (kadernota, begroting en bestuursrapportages). Bij het zoeken naar dekking van de onvermijdbare en onuitstelbare uitgaaf dient, op volgorde van prioriteit, te worden gekeken naar de volgende mogelijkheden:

a. *(Incidentele) Ruimte binnen de (eigen afdelings)begroting*

Allereerst dient te worden gezocht naar compensatie mogelijkheden binnen de begroting die door de gemeenteraad is vastgesteld (oud voor nieuw). Hiermee wordt voorkomen dat er additionele middelen worden gevraagd zonder dat er gekeken is naar de mogelijkheden binnen de begroting.

Binnen deze mogelijkheid kunnen twee oplossingen worden onderscheiden, te weten:

- Dekking binnen hetzelfde beleidsveld/product als waar de additionele uitgaaf op dient te worden verantwoord. Omdat de raad de begrotingsramingen autoriseert op het niveau van de beleidsvelden en de raming in totaliteit niet verandert (wel de ramingen binnen dit product), behoeft hiervoor geen begrotingswijziging te worden gemaakt en kan worden volstaan met de goedkeuring van het college.
- Dekking door een (incidentele) meevaller op een ander beleidsveld. Het college dient met deze dekking in te stemmen en de raad dient deze verschuiving bij de raadsbesluit (bijvoorbeeld in de bestuursrapportages) te autoriseren.

b. *(Bestemmings) Reserve (alleen voor incidentele uitgaven)*

De onvermijdbare en onuitstelbare uitgaaf kan worden gedekt door een (bestemmings)reserve die is ingesteld om dat soort uitgaven te bekostigen. De uitgaaf en de dekking d.m.v. de reserve dienen door de gemeenteraad door een begrotingswijziging (afzonderlijk raadsvoorstel of bestuursrapportage) te worden geautoriseerd.

c. *Onvoorzien*

Het karakter van deze post is dat met het daarvoor uitgetrokken bedrag andere posten van de begroting, die door onvoorziene omstandigheden van onvoldoende omvang zijn, door middel van een begrotingswijziging kunnen worden verhoogd. Deze feitelijke uitgaaf wordt dus niet op de post onvoorzien verantwoord, maar op het product waarop de uitgaaf betrekking heeft. De raad beslist over de aanwending van de post voor onvoorziene uitgaven.

De post die jaarlijks wordt opgenomen, wordt gedekt door de algemene middelen. Een restantraming aan het einde van het jaar vloeit, via het rekeningssaldo, weer terug naar de algemene middelen (algemene reserves). De post voor onvoorziene uitgaven kan alleen worden gebruikt voor incidentele zaken in het lopende begrotingsjaar. Indien onvermijdelijk een structurele doorwerking optreedt, dient de meerjarenbegroting daarop in de eerst volgende gelegenheid te worden aangepast (kadernota, begroting of bestuursrapportages).

Een beroep op de post onvoorziene uitgaven kan worden gedaan indien:

- er geen andere van de hierboven genoemde dekkingsalternatieven mogelijk zijn;
- de uitgaaf echt niet te voorzien was en er sprake is van een nieuw feit dat tijdens de begrotingssamenstelling niet te voorzien was, en;
- de uitgaaf echt onvermijdelijk en onontkoombaar is, en;
- de uitgaaf onuitstelbaar is, en;
- de uitgaaf een eenmalig karakter heeft, dan wel de uitgaaf een structureel karakter heeft waarvoor in het begrotingsjaar geen dekking voorhanden is, terwijl in de jaren daaropvolgend deze dekking wel kan worden gevonden.

d. *Accepteren dat dekking later wordt aangegeven*

Bij structurele tegenvallers (begrotingsjaar en daaropvolgende jaren) kan, mits is voldaan aan de criteria onvermijdelijk en onuitstelbaar en bovenstaande mogelijkheden geen soelaas bieden, het begrotingssaldo worden aangedragen, ofwel het resultaat nadelig beïnvloeden. De raad dient hiertoe uitdrukkelijk te besluiten. Bedacht dient wel te worden dat dit leidt tot een verslechtering van het financieel perspectief, zodat op integrale afwegingsmomenten aanvullende maatregelen nodig zijn.

Beslispunt 4

De spelregels voor uitgaven die niet in de begroting zijn geraamd vast te stellen.

4.8 Omgaan met meevallers

Er kunnen zich twee soorten meevallers voordoen, namelijk binnen de begroting en binnen de projecten en investeringskredieten.

4.8.1 Meevallers binnen de begroting

Als zich een meevaller voordoet in een jaar, waardoor de baten op beleidsveldniveau af gaan wijken met meer dan € 50.000,- dient dit conform de financiële beheerverordening gemeld te worden aan het college en aan de raad. De meest gangbare manier om dit te melden is via de bestuursrapportages en/ of via de Kadernota. Zoals in het coalitie-akkoord is besloten komen meevallers binnen de begroting primair ten gunste van de algemene middelen. Meevallers in de begroting mogen niet gebruikt worden voor beleidsintensiveringen zonder bestuurlijk akkoord.

4.8.2 Meevallers bij projecten en investeringskredieten

Het college van B&W beslist over de aanwending van eventuele meevallers bij aanbestedingen van investeringsprojecten. Meevallers blijven in principe beschikbaar voor het betreffende project. Als deze ruimte wordt benut ten behoeve van extra uitgaven voor het project (om meerkosten op te vangen), dan dient dit derhalve te gebeuren met instemming van het college van B&W. De uitgaven zijn immers, formeel gezien, niet geautoriseerd. Alleen binnen een het geautoriseerde project- of investeringskrediet mag tussen mee- en tegenvallers worden geschoven; zolang de totale kredietruimte maar niet wordt overschreden. Het is in ieder geval niet toegestaan om aanbestedingsresultaten zonder instemming van B&W te gebruiken voor verfraaiingen en uitbreiding van de werkzaamheden binnen het project. Bij tegenvallers wordt het college van B&W hoe dan ook betrokken; er moet in dit geval immers extra kredietruimte bij de raad worden aangevraagd.

In de praktijk zal de projectleider de eerste zijn die een mee- of tegenvaller signaleert. De projectleider is verantwoordelijk voor de bewaking van het totale krediet, en voor de communicatie met het college van B&W bij mee- of tegenvallers. Het betrokken afdelingshoofd en de concernstaf worden ook door de projectleider geïnformeerd, en dienen de budgethouders 'scherp' te houden ten aanzien van de besteding van het krediet.

Beslispunt 5

B&W te laten beslissen over de aanwending van meevallers in de begroting en bij investeringsprojecten.

4.9 Inkoop- en aanbestedingsbeleid

De regels zoals opgenomen in het Haarlems Inkoop- en Aanbestedingsbeleid, staan de in deze budgethoudersregeling uiteengezette verantwoordelijkheid voor de begrotingsuitvoering en het budgethouderschap niet in de weg. De inkoop- en aanbestedingsregels zijn gekoppeld aan maximale bedragen. Deze regels ten aanzien van werken, diensten en leveringen blijven onverminderd van kracht. Dit betekent in de praktijk dat een afdelingshoofd bijvoorbeeld een onderhandse aanbesteding van bijvoorbeeld € 40.000 mag doen mits zijn budget het toelaat en dat hij daarbij gehouden is minimaal 3 offertes aan te vragen.

Voor de details van het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt verwezen naar de nota's Inkoopbeleid (2002), Voortgang implementatie inkoopbeleid (2004), Aanbestedingsbeleid van werken (2004) en Beleid en organisatie inkoop leveringen en diensten (2005).

5. Informatievoorziening en communicatie

5.1 Inleiding

Een belangrijk “product” van de financiële administratie is 'informatie'. De informatie die vanuit de administratie wordt verstrekt kan worden onderscheiden in informatie die wordt gebruikt voor de sturing en beheersing van werkzaamheden en informatie die wordt gebruikt voor het afleggen van verantwoording. Hierbij moet worden bedacht dat dezelfde informatie beide doelen kan dienen. De (tussentijdse) informatievoorziening dient dus zowel voor het afleggen van verantwoording als voor sturing en beheersing. Om te waarborgen dat de informatie zoveel mogelijk tijdig, betrouwbaar en op de juiste plaats in de organisatie beschikbaar komt worden er vanuit administratief oogpunt procedures ontwikkeld.

Ten behoeve van de directie en het bestuur zullen de hoofdafdelingen verantwoording af moeten leggen over de begrotingsuitvoering. Dit betekent dat zij hun aandeel in de informatievoorziening aan de directie, het college van B&W en de Raad zullen moeten leveren. Hoofdafdelingsmanagers, afdelingshoofden en projectleiders leveren daarom een bijdrage aan de begroting, de kadernota, de bestuursrapportages en de jaarrekening. De beheersing van het proces bestaat feitelijk uit drie onderdelen. De budgethouder (ondersteund door het bedrijfsbureau) draagt informatie aan, de financiële afdeling van de Hoofdafdeling Middelen & Services levert ondersteuning in de vorm van overzichten en de hoofdafdelingsmanager haalt actief informatie uit hoofde van zijn managementfunctie. Dit laatste draagt er mede aan bij dat in de formele rapportages geen verrassingen voorkomen.

5.2 Overzichten

Voor de bewaking van de budgetten en kredieten zijn drie soorten overzichten beschikbaar, te weten:

a) Een overzicht voor de budgethouder

De budgethouder krijgt periodiek overzichten via de mail en kan op zijn computer budget- en kredietoverzichten raadplegen. Dit laatste overzicht wordt dagelijks verversd en geeft dus de laatste stand zoals opgenomen in het financieel systeem weer. Dit is het overzicht voor de budgetten op de eigen afdelingskostenplaats van de budgethouder en zijn eigen producten en de budgetten voor de bijdrage van zijn afdeling aan producten van andere afdelingshoofden.

Deze overzichten geven inzicht in het begrote bedrag, de werkelijke kosten tot nu toe, lopende bestellingen en het restantbudget (saldopost). Ook kunnen budgethouders hierin meer in detail (bijvoorbeeld informatie over facturen) opvragen.

b) Een overzicht voor de productverantwoordelijke afdelingshoofden

De kostenramingen op een product bestaan uit budgetten die de productverantwoordelijke afdeling *zelf beheert* en budgetten van andere afdelingen voor de ondersteunende bijdrage aan zijn producten.

c) Een kredietoverzicht

Voor de bewaking van beschikbaar gestelde kredieten ontvangen de projectleiders periodiek een overzicht van de bestedingen ten laste van deze kredieten. Deze overzichten geven inzicht in de opbouw van het verleende krediet (kredietspecificatie), de werkelijke kosten en aangegane verplichtingen en het restantkrediet.

5.3 Communicatie en draagvlak budgetbeheer

De directie hecht grote waarde aan aandacht voor planning en control. Ook in de “Visie op Planning en Control Inclusief verbetermaatregelen 2007 – 2009” vastgesteld door de raad voorjaar 2007, wordt hier uitgebreid op ingegaan. In onderstaand intermezzo worden de verwachtingen van de directie hieromtrent verwoord. Daarnaast zal informatie over de budgethoudersregeling via de Haarlemse School aangeboden worden.

Intermezzo ‘Belang van en draagvlak voor planning en control’

Planning en control is een middel voor bestuur en management om de productie van de gemeente te sturen en te beheersen. Staforganen op centraal en decentraal niveau leveren de informatie en de adviezen voor bestuur en directie om dit te kunnen doen.

De rol van het bestuur bij planning en control past bij de politieke verantwoordelijkheid. De raad beslist binnen de wettelijke kaders over omvang en richting van de uitgaven en inkomsten van de gemeente. Het college is verantwoording verschuldigd aan de raad voor de uitvoering en de bewaking van de begroting. Om die bestuurlijke rol waar te maken steunt het bestuur bij de planning en control-cyclus sterk op de organisatie. Begrotingsvoorbereiding en –bewaking gebeurt in sterke mate en primair op ambtelijk niveau. Binnen die ambtelijke organisatie is de verantwoordelijkheid voor de planning en control opgedragen aan het management. De administratie en control die door de staf wordt verricht is ondersteunend voor dat management en niet zelf primair verantwoordelijk.

Deze uitgangspunten kunnen als gemeengoed worden beschouwd. Toch blijkt in de praktijk dat het management zijn planning en control rol slechts beperkt invult en het financiële wel en wee zonder al te veel eigen interventie via Concernfinanciën neerlegt op het bestuurlijke bord in de vorm van concept-begrotingen en bestuursrapportages. Er is in de organisatie ook een cultuur om managers niet al te hard aan te spreken op bijvoorbeeld overschrijdingen in de begroting, tenzij de raad zich er druk over maakt.

De algemeen directeur vindt dat er in de nieuwe organisatie meer aandacht op management niveau moet komen voor planning en control.

De directie moet daarom met woord en gedrag aan de hoofdafdelingsmanagers laten zien dat zij begroting, bestuursrapportages en rekeningen als belangrijke momenten in een jaar zien waarop zij met de managers formeel praten over de prestaties van hun hoofdafdelingen en hun eigen rol daarin. Dit naast de gewone bilateralen en functioneringsgesprekken. Om het belang dat de directie aan planning en control hecht te onderstrepen wordt de volgende aanpak gevolgd:

1. Er komt een vaste reeks gesprekken tussen directie en hoofdafdelingsmanagers over planning en control.
2. Elke hoofdafdelingsmanager heeft dan een gesprek met de algemeen directeur, portefeuillehouder planning en control binnen de directie, de voor de betreffende hoofdafdeling verantwoordelijke directeur en de concerncontroller.
3. Het eerste gesprek vindt plaats in april over de jaarrekening, de 1^e bestuursrapportage en de inbreng voor de kadernota
4. Het tweede gesprek vindt plaats in augustus/september over de ontwerp-begroting.
5. Het derde gesprek vindt plaats in november over de 2^e bestuursrapportage die inzicht moet geven in de vermoedelijke jaaruitkomst.
6. De gesprekken worden voorbereid door de hoofdafdelingsmanagers en de Concernstaf.

De directie verwacht dat deze procedure zich doorvertaalt in een proces binnen de hoofdafdelingen. De gewenste grotere aandacht voor planning en control kan zo ontstaan.

6. Voorstel

Gelet op hetgeen is verwoord in het voorgaande, stellen wij u voor:

- a. De nota Begrotingsbeheer vastgesteld door het college van B&W op 5 september 2000 in te trekken;
- b. De Notitie budgethoudersregeling Haarlem vast te stellen;
- c. De Regeling budgethouderschap en financieel mandaat zoals opgenomen in bijlage 4 vast te stellen;
- d. De aanwijzing van verantwoordelijken voor beleidsvelden (bijlage 2) en producten (bijlage 3) vast te stellen.

Bijlage 1: Begrippenlijst

Administratie:

het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het sturen, beheren en functioneren van de gemeente en ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

(bron: Model-verordeningen financieel beheer bij gemeenten, Unie van Gemeenten, mei 1992)

Af- en overschrijving:

het overschrijven van bedragen c.q. uren van de ene post naar één of meer andere posten van de begroting (bijvoorbeeld van de ene kostensoort naar de andere of van het ene product naar het andere).

Baten:

de volgens het 'stelsel van lasten en baten' uit het besluit begroting en verantwoording voor gemeenten aan een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar) toegerekende inkomsten.

Beïnvloedbaarheid:

mate waarin de productverantwoordelijke c.q. budgethouder invloed kan uitoefenen op de met de overeengekomen prestaties/activiteiten samenhangende kosten en opbrengsten.

Beleidsprocessen:

binnen de gemeente verlopende processen die als doel hebben beleidskeuzes te ontwikkelen voor het bestuur.

Besluit Begroting en verantwoording:

formele regels die bepalen hoe de meerjarenraming, begroting, begrotingswijzigingen, jaarrekening en andere beleidsinstrumenten moeten worden ingericht.

Bevoegdheid:

recht tot het zelfstandig nemen van beslissingen c.q. uitvoeren van handelingen die voor het leveren van overeengekomen prestaties/activiteiten noodzakelijk zijn.

Een verkregen bevoegdheid houdt in dat men ook de verantwoordelijkheid voor de te leveren prestatie / uit te voeren activiteit heeft.

Budget:

taakstellende afspraken tussen twee organisatie-onderdelen op verschillend hiërarchisch niveau omtrent de te leveren prestaties / uit te voeren activiteiten en de middelen die daarbij mogen worden ingezet.

Budgethouder:

een medewerker van de gemeente (meestal productverantwoordelijke) die de bevoegdheid krijgt voor het realiseren van vooraf overeengekomen prestaties/activiteiten, waarbij de daartoe in het budget opgenomen middelen mogen worden ingezet.

Budgetrecht:

bevoegdheid van de gemeenteraad om te beslissen over het beschikbaar stellen van middelen voor zaken in de exploitatie- en investeringsfeer.

Budgethouderschap:

instrument waarmee het college van B&W de bevoegdheid voor het leveren van bepaalde prestaties c.q. uitvoeren van bepaalde activiteiten overdraagt aan het ambtelijk apparaat en waarbij tevens de bevoegdheid wordt verleend daarbij de beschikbaar gestelde middelen in te zetten.

Delegatie:

het overdragen van een bevoegdheid tot het nemen van besluiten door het ene bestuursorgaan aan het andere bestuursorgaan waarna degene die delegeert de bevoegdheid zelf niet meer kan uitoefenen.

Delegatie heeft de volgende kenmerken:

- een wettelijke titel (bijvoorbeeld de Gemeentewet) moet delegatie mogelijk maken;
- degene aan wie een bevoegdheid wordt gedelegeerd is verantwoordelijk voor de eigen besluiten.

Het bestuursorgaan dat delegeert kan beleidsregels meegeven. Het orgaan aan wie een bevoegdheid is gedelegeerd verschaft op verzoek van het andere bestuursorgaan informatie over de wijze waarop met de verkregen bevoegdheid is omgegaan. (bron: derde tranche Algemene Wet Bestuursrecht)

Directe kosten/uren:

kosten/uren die rechtstreeks zijn toe te wijzen aan (= verbonden zijn met) één bepaald product c.q. in redelijke mate rechtstreeks met bepaalde producten in verband kunnen worden gebracht.

Doeltreffendheid:

mate waarin de doelstellingen van de gemeente daadwerkelijk worden/zijn gerealiseerd.

Doelmatigheid:

mate waarin de resultaten die bij de realisatie van de doelstellingen tot stand komen met inzet van zo min mogelijk middelen worden/zijn voortgebracht.

Exploitatiebegroting/–(jaar)rekening:

begroting/jaarrekening van de lasten en baten van de gemeente.

Hulpkostenplaats:

administratieve kostengroepering die alleen ten behoeve van de kostenverbijzondering wordt ingesteld en derhalve geen concreet aanwijsbaar organisatie–onderdeel representeert.

Indirecte kosten/uren:

kosten/uren die niet rechtstreeks zijn toe te wijzen aan (= verbonden zijn met) één bepaald product c.q. niet in redelijke mate rechtstreeks met bepaalde producten in verband kunnen worden gebracht, maar daar wel aan kunnen worden toegerekend.

Informatievoorziening:

overdragen en ontvangen van informatie ten behoeve van het (be)sturen, beheren en functioneren van de gemeente en ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Inkomsten:

toename van de hoeveelheid liquide middelen van de gemeente op een bepaald moment (synoniem: ontvangst).

Investering:

- uitgaven voor goederen, objecten en diensten met een gebruiksduur langer dan een jaar;
- het vastleggen van vermogen in activa.

Investeringskrediet:

Formele aanvraag voor autorisatie van budget door het college aan de raad, voor investeringen uit het Investeringsplan inclusief Grondexploitatie voortvloeiend uit het Meerjarig Perspectief Grondexploitatie.

Jaarrekening:

document waarmee het college van B&W verantwoording aflegt aan het algemeen bestuur over de wijze waarop in het afgelopen jaar uitvoering is gegeven aan het voor dat jaar door het algemeen bestuur vastgestelde beleid.

Dit houdt onder andere in dat een confrontatie plaatsvindt tussen:

- de gerealiseerde doelstellingen en geleverde prestaties / uitgevoerde activiteiten enerzijds en de planning daarvan anderzijds;
- de werkelijk ingezette middelen en de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.

Jaarverslag:

document waarmee het college van B&W verantwoording aflegt aan het algemeen bestuur, in elk geval bestaand uit de programmaverantwoording en de paragrafen.

Kosten:

Zie lasten.

Kostentoerekening:

systeem waarmee de kosten van kostenplaatsen op basis van bedrijfseconomische criteria worden doorberekend aan (andere) kostenplaatsen en producten en waarmee de kosten van de producten, beleidsvelden en programma's worden bepaald.

Kritische succesfactor:

activiteit of aandachtsgebied dat voortdurende aandacht vereist omdat het bepalend is voor voortbestaan, succes of bereiken van bepaalde doelstellingen van een organisatie.

Kwaliteit:

mate waarin de eigenschappen en kenmerken van een product c.q. proces voldoen aan de eisen van de gebruiker/klant.

Lasten:

de volgens het 'stelsel van lasten en baten' uit het besluit begroting en verantwoording voor gemeenten aan een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar) toegerekende uitgaven.

Mandatering:

de bevoegdheid om in naam van een (bestuurs)orgaan of een functionaris besluiten te nemen.

Mandatering heeft de volgende kenmerken:

- mandatering hoeft niet op de wet te steunen;
- degene die een bepaalde bevoegdheid gemandateerd krijgt (de gemandateerde) oefent namens degene van wie hij de bevoegdheid krijgt (de mandaatgever) de bevoegdheid uit en is voor de genomen beslissing niet (bestuurlijk) verantwoordelijk;
- alhoewel de gemandateerde in de regel de beslissingen zal nemen, blijft de mandaatgever bevoegd een beslissing te nemen in plaats van de gemandateerde;
- de mandaatgever kan de beslissing van de gemandateerde corrigeren.

Het voorgaande betekent dat indien de mandaatgever een bestuurlijk orgaan is, deze bestuurlijk verantwoordelijk blijft voor de beslissing van de gemandateerde.

De mandaatgever kan in het algemeen of per geval instructies geven over de uitoefening van het mandaat. De gemandateerde verschaft op verzoek van de mandaatgever informatie over de wijze waarop met de verkregen bevoegdheid is omgegaan.

(bron: derde tranche Algemene Wet Bestuursrecht)

Meerjarenraming:

document waarin het totale beleid van de gemeente voor de middellange termijn wordt weergegeven.

In de meerjarenraming wordt aangegeven welke doelstellingen op de middellange termijn op organisatieniveau zullen worden nagestreefd, welke maatregelen zullen worden uitgevoerd om die doelstellingen te bereiken en welke middeleninzet daarvoor noodzakelijk is. Daarbij wordt onder andere ook aangegeven wat de gevolgen zullen zijn voor de reserves en tarieven van de gemeente.

Middeleninzet:

de hoeveelheid en aard van de middelen die per tijdseenheid (bijvoorbeeld een jaar) ten behoeve van een product worden ingezet.

Ondersteunende processen:

binnen de gemeente verlopende processen die bedoeld zijn om de beleids- en primaire processen zo goed mogelijk te faciliteren.

Ontvangsten:

zie inkomsten.

Onvoorzien:

bedrag dat wordt geraamd en beschikbaar gesteld om onvoorziene lasten te kunnen dekken.

Opbrengsten:

zie baten.

Planning:

het coördineren van in de toekomst uit te voeren activiteiten. Planning legt de basis voor het beheersen van die activiteiten.

Prestatie:

hoeveelheid voort te brengen producten en uit te voeren activiteiten.

Prestatie-indicator:

meeteenheid die de omvang van de prestaties met betrekking tot het product in totaliteit eenduidig weergeeft c.q. maatstaf die iets zegt over de omvang van de kosten die met betrekking tot het product worden gemaakt.

(prestatie-eenheid en/of prestatiekenmerk[en])

Primaire processen:

binnen de gemeente verlopende processen die direct betrekking hebben op de taken en als doel hebben gemaakte beleidskeuzes en bijbehorende doelstellingen om te zetten in concrete resultaten.

Primaire processen leiden tot producten die aan de omgeving van de gemeente worden geleverd.

Procedure:

de wijze waarop een activiteit moet worden uitgevoerd.

Proces:

samenstel van activiteiten die een bijdrage leveren aan de totstandkoming van één of meer beleidsproducten en als zodanig in de procesbenadering binnen de taakvelden wordt onderscheiden (in een proces wordt input omgezet in output).

Product:

onderdeel van een beleidsveld dat binnen de uitvoerende organisatie van de gemeente wordt gemaakt en waarvoor een afdelingshoofd (namens een organisatie-onderdeel) verantwoordelijk wordt gesteld.

Productbegroting:

begroting waarvan het raamwerk wordt gevormd door de producten die de gemeente levert.

Per product worden in regel weergegeven: de doelstellingen die worden nagestreefd, de prestaties die zullen worden geleverd en/of de activiteiten die zullen worden uitgevoerd, de kwaliteit van prestaties en activiteiten en de middeleninzet die noodzakelijk is.

Productieve uren:

uren die de medewerkers van de gemeente daadwerkelijk op en voor de gemeente besteden.

Project:

geheel van incidentele activiteiten die gedurende een bepaalde periode worden verricht en leiden tot een eenduidig, gewenst resultaat.

Rapporteren:

verantwoording afleggen over verkregen bevoegdheden (in de regel met betrekking tot de uitvoering).

Rechtmatigheid:

de formele en materiële juistheid van de administratieve verantwoording en het beheer van vermogenswaarden.

Bij het aspect 'formele juistheid' gaat het om de vraag of de (geadministreerde) handelingen zijn verricht binnen het kader van de bevoegdheid van de handelende personen en overeenkomstig de daarvoor gegeven voorschriften. Het aspect 'materiële juistheid' slaat op de vraag of de administratie en de (administratieve) verantwoording overeenstemmen met de werkelijkheid.

SMART:

veel door gemeenten gebruikte kwaliteitseis die wordt gehanteerd bij het formuleren van doel- en taakstellingen, het maken van werkplannen met betrekking tot producten e.d.

De afkorting SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

Uitgaven

vermindering van de hoeveelheid liquide middelen van de gemeente op een bepaald moment.

Verantwoordelijkheid:

de plicht om opgedragen werkzaamheden goed uit te voeren en toegekende bevoegdheden goed uit te oefenen en waartoe behoort om het rapporteren over de voortgang van de uitvoering en de resultaten daarvan.

Bijlage 2: Overzicht resultaatverantwoordelijke hoofdafdelingsmanagers en hun beleidsvelden

Beleidsveld	Verantwoordelijke hoofdafdeling
1.1 Gemeentelijk bestuur en samenwerking	Griffie, Concernstaf
1.2 Communicatie, participatie en inspraak	Concernstaf, Middelen en Services
1.3 Dienstverlening	Dienstverlening
2.1 Sociale veiligheid	Veiligheid, Vergunningen en handhaving
2.2 Fysieke veiligheid	Veiligheid, Vergunningen en handhaving
2.3 Integrale vergunningverlening en handhaving	Veiligheid, Vergunningen en handhaving
3.1 Openbare gezondheidszorg	Stadszaken
3.2 Maatschappelijke opvang	Stadszaken
3.3 Zorg en voorzieningen ouderen en gehandicapten	Stadszaken
4.1 Jeugd en onderwijs	Stadszaken
4.2 Sport	Stadszaken
4.3 Welzijn	Stadszaken
4.4 Integratie, inburgering en volwasseneneducatie	Stadszaken
5.1 Wijken / Stedelijke vernieuwing	Stadszaken
5.2 Wonen	Stadszaken
5.3 Ruimtelijke ontwikkeling	Stadszaken
5.4 Vastgoed	Stadszaken
6.1 Economie	Stadszaken
6.2 Cultuur en erfgoed	Stadszaken
6.3 Toerisme, recreatie, evenementen en promotie	Stadszaken
7.1 Werk en reïntegratie	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
7.2 Inkomen	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
7.3 Minimabeleid	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
8.1 Autoverkeer en verkeersveiligheid	Wijkzaken
8.2 Openbaar vervoer en langzaam verkeer	Wijkzaken
8.3 Parkeren	Wijkzaken
9.1 Milieu, leefbaarheid en duurzaamheid	Wijkzaken
9.2 Openbare ruimte bovengronds	Wijkzaken
9.3 Openbare ruimte ondergronds	Wijkzaken
9.4 Waterwegen	Wijkzaken
9.5 Afvalinzameling	Wijkzaken
10.1 Algemene dekkingsmiddelen	Concernstaf
10.2 Lokale heffingen en belastingen	Concernstaf

Bijlage 3: Overzicht resultaatverantwoordelijke afdelingshoofden en hun producten

In deze bijlage is de productenlijst voor het begrotingsjaar 2008 opgenomen, en een lijst met de hulp- en eindkostenplaatsen gespecificeerd naar hoofdafdeling en afdeling.

Indirecte lasten en baten

Kostenplaatsen 2008 (indirect)			
Nummer	Omschrijving	Hoofdafdeling	Afdeling
	Concernstaf		
99	Kapitaallasten	Concernstaf	Concerncontrol
111	Directie excl gemeentesecretaris	Concernstaf	Directie excl gemeentesecretaris
121	gemeentesecretaris	Concernstaf	Gemeentesecretaris
131	Management	Concernstaf	Management
141	Bestuursondersteuning	Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning
151	Concerncontrol	Concernstaf	Concerncontrol
161	Strategie en beleidscoördinatie	Concernstaf	Strategie en Beleidscoördinatie
171	Ondernemingsraad	Concernstaf	Ondernemingsraad
	Middelen en Services		
211	Management	Middelen en Services	Management
212	Voormalig personeel	Middelen en Services	Management
221	Communicatie	Middelen en Services	Communicatie
222	Bureau Media	Middelen en Services	Communicatie
223	Bureau Communicatie Advies	Middelen en Services	Communicatie
224	Bureau Representatie en Jumelage	Middelen en Services	Communicatie
231	Documentatie en Informatie	Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening
232	Bureau Beleid, Projecten en Advies	Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening
233	Bureau Analyse, Control, Support en Kenniscentrum	Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening
234	Bureau Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening
235	Bureau Recordmanagement en Papieren Archief	Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening
241	Facilitaire zaken	Middelen en Services	Facilitaire zaken
242	Te verdelen verzekeringen	Middelen en Services	Facilitaire zaken
243	Bureau Vormgeving en drukwerk	Middelen en Services	Facilitaire zaken
244	Huisvesting en voorzieningen	Middelen en Services	Facilitaire zaken
245	Representatie en logistiek	Middelen en Services	Facilitaire zaken
246	Beleid en bedrijfsvoering	Middelen en Services	Facilitaire zaken
251	Financiën	Middelen en Services	Financiën
252	Bureau Financieel Beheer	Middelen en Services	Financiën
253	Bureau Betalingsverkeer 1	Middelen en Services	Financiën
254	Bureau Betalingsverkeer 2	Middelen en Services	Financiën
255	Bureau Planning & Control	Middelen en Services	Financiën
256	Bureau Beheer en ontwikkeling financieel systeem	Middelen en Services	Financiën
261	Informatie en communicatietechnologie/automatisering	Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie
262	Bureau Advies & Project Management	Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie
263	Bureau Onderzoek & Ontwikkeling	Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie
264	Bureau Beheer ICT Services	Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie
265	Bureau Support ICT Services	Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie
271	Juridische zaken	Middelen en Services	Juridische Zaken
272	Bureau Advies	Middelen en Services	Juridische Zaken
273	Bureau Rechtsbescherming	Middelen en Services	Juridische Zaken
274	Ondersteunende unit	Middelen en Services	Juridische Zaken
281	Ontwerp, controle en relatiebeheer	Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer
282	GEO-informatie / Basisregistraties	Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer
283	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer
284	Informatiemanagement	Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer
285	Control / Bedrijfsbureau	Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer
291	HRM Services en Advies	Middelen en Services	HRM Services en Advies
292	Mobiliteit en loopbaan	Middelen en Services	HRM Services en Advies
293	Personeels- en salarisadministratie	Middelen en Services	HRM Services en Advies
294	HRM Adviesgroep 1	Middelen en Services	HRM Services en Advies
295	HRM Adviesgroep 2	Middelen en Services	HRM Services en Advies

Kostenplaatsen 2008 (indirect)			
Nummer	Omschrijving	Hoofdafdeling	Afdeling
	Dienstverlening		
311	Management	Dienstverlening	Management
321	Bedrijfsbureau	Dienstverlening	Bedrijfsbureau
331	Klanten contact centrum	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
332	Team balie	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
333	Digitteam/telefoonteam	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
341	Advies- en ondersteuningscentrum	Dienstverlening	Advies- en ondersteuningscentrum
342	WMO voorzieningen	Dienstverlening	Advies- en ondersteuningscentrum
343	Personen, bedrijven en omgeving	Dienstverlening	Advies- en ondersteuningscentrum
	SoZaWe		
411	Management	SoZaWe	Management
421	Administratie WWB	SoZaWe	Administratie Wet Werk en Bijstand
431	Bedrijfsbureau	SoZaWe	Beleid en Bedrijfsvoering
441	Debiteurbeheer & Fraudebestrijding	SoZaWe	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding
442	Debiteurbeheer	SoZaWe	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding
443	Fraudebestrijding	SoZaWe	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding
451	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer	SoZaWe	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer
452	Schuldhelpverlening	SoZaWe	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer
453	Budgetbeheer, WSNP en kredieten	SoZaWe	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer
461	Werk en Inkomen 1	SoZaWe	Werk en Inkomen 1
462	Projecten	SoZaWe	Werk en Inkomen 1
471	Werk en Inkomen 2	SoZaWe	Werk en Inkomen 2
481	Werk en Inkomen 3	SoZaWe	Werk en Inkomen 3
	Stadszaken		
511	Management	Stadszaken	Management
521	Bedrijfsbureau	Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies
522	Secretariële Ondersteuning	Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies
523	Subsidie Bureau	Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies
531	Economie, Cultuur, Monumenten, Toerisme en Recreatie	Stadszaken	Economie en Cultuur
541	Jeugd Onderwijs Sport	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
542	Leerplicht	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
551	Milieu	Stadszaken	Milieu
552	Milieu: Bodem	Stadszaken	Milieu
561	Ruimtelijke plannen	Stadszaken	Ruimtelijke plannen
562	Erfgoed	Stadszaken	Ruimtelijke plannen
571	Vastgoed	Stadszaken	Vastgoed
572	Vastgoedontwikkeling	Stadszaken	Vastgoed
573	Vastgoedbeheer	Stadszaken	Vastgoed
581	Wonen Welzijn Gezondheid en Zorg	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
	Veiligheid Vergunningen & Handhaving		
611	Management	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Management
621	Bedrijfsbureau	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Bedrijfsbureau
631	Handhaving bebouwde omgeving	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving
641	Handhaving Openbare Omgeving	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving
651	Omgevingsvergunningen	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Omgevingsvergunning
661	Veiligheid en Handhavingsregie	Veiligheid Vergunningen & Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie

Kostenplaatsen 2008 (indirect)			
Nummer	Omschrijving	Hoofdafdeling	Afdeling
Wijkzaken			
711	Management	Wijkzaken	Management
721	Bedrijfsbureau	Wijkzaken	Bedrijfsbureau
731	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer
741	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
742	Dagelijks beheer	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
743	Havendienst	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
744	Natuur en Milieu Educatie/begraafplaatsen	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
745	Techniek	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
751	Gebiedsmanagement	Wijkzaken	Gebiedsmanagement
Stadsbedrijven			
811	Management	Stadsbedrijven	Management
821	IngenieursBureau	Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau
831	Onderzoek & Statistiek	Stadsbedrijven	Onderzoek & Statistiek
842	Projectmanagement	Stadsbedrijven	Project Management Bureau
843	Stedenbouw en Ontwerp	Stadsbedrijven	Project Management Bureau
851	Frans Halsmuseum	Zelfstandig (administratief onder stadsbedrijven)	Frans Halsmuseum
861	Onderwijs Servicekantoor Kennemerland	Zelfstandig (administratief onder stadsbedrijven)	Onderwijs Servicekantoor Kennemerland
871	Sport accommodaties	Zelfstandig (administratief onder stadsbedrijven)	Sport accommodaties
881	Stadsbibliotheek	Zelfstandig (administratief onder stadsbedrijven)	Stadsbibliotheek
Servicebedrijf Haarlem			
911	Management	Servicebedrijf Haarlem	Management
921	Bedrijfsbureau	Servicebedrijf Haarlem	Bedrijfsbureau
931	Team BGGR	Servicebedrijf Haarlem	Team BGGR
941	Team service	Servicebedrijf Haarlem	Team service
951	Team onderhoud	Servicebedrijf Haarlem	Team onderhoud
971	Aannemerij	Servicebedrijf Haarlem	Aannemerij
981	Parkeerbeheer	Servicebedrijf Haarlem	Parkeerbeheer
Sector Brandweer en Ambulance			
13109	Doorbelasten kosten overhead	Sector Brandweer en Ambulance	Financiën & control
13110	Huisvestingslasten Zijlweg 200	Sector Brandweer en Ambulance	Financiën & control
13111	Huisvesting fl.v.Adriche.nl.	Sector Brandweer en Ambulance	Financiën & control
13128	Voorm.personeel	Sector Brandweer en Ambulance	Repressieve dienst
131000	Kostenplaats Kapitaallasten	Sector Brandweer en Ambulance	Financiën &control
133100	AHV-hoofd en ondersteuning	Sector Brandweer en Ambulance	Ambulance hulpverlening
133300	Hoofd P&P en ondersteuning	Sector Brandweer en Ambulance	Pro-actie en preventie
133400	Hoofd RD en ondersteuning	Sector Brandweer en Ambulance	Repressieve dienst
134100	Ambulancehulpverlening	Sector Brandweer en Ambulance	Ambulance hulpverlening
134300	Proactie en Preventie	Sector Brandweer en Ambulance	Pro-actie en preventie
134410	Repressieve Dienst; Beroeps	Sector Brandweer en Ambulance	Repressieve dienst
134420	Repressieve Dienst; Vrijwillig.	Sector Brandweer en Ambulance	Repressieve dienst

Directe lasten en baten

Productnr.	Naam product	Hoofdafdeling	Afdeling
01.01.01	Gemeenteraad	Concernstaf	Griffie
01.01.02	College van Burgemeester en Wethouders	Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning / Strategie en Beleidscoördinatie
01.01.03	Bestuursondersteuning	Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning
01.02.01	Communicatie, participatie en inspraak	Middelen en Services/ Concernstaf	Communicatie/ Strategie en Beleidscoördinatie
01.03.01	Burgeraangelegenheden	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
01.03.02	Klantencontactcentrum	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
01.03.03	Verkiezingen	Dienstverlening	Advies- ondersteuningscentrum
02.01.01	Sociale veiligheid	Veiligheid, vergunningen en handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie
02.02.01	Fysieke veiligheid	Veiligheid, vergunningen en handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie
02.02.02	Brandweer en rampenbestrijding	Brandweer en ambulance	Brandweer en Ambulance
02.03.01	Vergunningen	Veiligheid, vergunningen en handhaving	Omgevingsvergunning
02.03.02	Handhaving en toezicht	Veiligheid, vergunningen en handhaving	Handhaving Openbare Omgeving/ Handhaving Bebouwde Omgeving
03.01.01	Volksgezondheid + bijdrage HDK	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
03.01.02	Ambulancehulpverlening	Brandweer en ambulance	Brandweer en Ambulance
03.02.01	Maatschappelijke Ondersteuning	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
03.03.01	WMO voorzieningen	Dienstverlening	Klantencontactcentrum
04.01.01	Basisonderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.02	Speciaal onderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.03	Voortgezet onderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.04	Bijzonder onderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.05	Procesonderst. voorzieningen	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.06	Beleidsadvisering onderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.07	Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.01.08	Jeugd- en jongerenbeleid	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.02.01	Sportaccommodaties	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.02.02	Sport	Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport
04.03.01	Welzijnswerk	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
04.04.01	Inburgering en integratie	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
05.02.01	Wonen	Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg
05.03.01	Ruimtelijke plannen	Stadszaken	Ruimtelijke Plannen
05.03.02	Regio- en stedelijke visies	Stadszaken	Ruimtelijke Plannen
05.04.01	Vastgoedbeheer	Stadszaken	Ruimtelijke Plannen
05.04.02	Grondexploitatie en vastgoedontwikkeling	Stadszaken	Ruimtelijke Plannen
06.01.01	Economie	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.01	Stadsbibliotheek Haarlem	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.02	Frans Hals Museum	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.03	Podiumkunsten	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.04	Amateurkunst en Cultuureducatie	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.05	Beeldende kunst en architectuur	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.06	Evenementen en projecten Cultuur	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.02.07	Monumenten en archeologie	Stadszaken	Ruimtelijke Plannen
06.02.08	Archief (historisch)	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.03.01	Recreatie	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.03.02	Toerisme en Promotie	Stadszaken	Economie en Cultuur
06.03.03	Volksfeesten en herdenkingen	Stadszaken	Economie en Cultuur
07.01.01	Reintegratie en sociale activering	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1, 2, 3
07.01.02	Gesubsidieerde arbeid	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1
07.01.03	WSW	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1
07.02.01	Bijstandsverlening WWB	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1, 2, 3
07.02.02	Bijzondere regelingen	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2
07.03.01	Voorzieningen minimaalbeleid	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1, 2, 3
07.03.02	Verstrekingen bijzondere bijstand	Sociale zaken en werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1, 2, 3
07.03.03	Schuldhelpverlening	Sociale zaken en werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer
08.01.01	Wegverkeer	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
08.01.02	Verkeersveiligheid	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
08.02.01	Openbaar Vervoer	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
08.02.02	Fietsverkeer, voetgangers en overig	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
08.03.01	Parkeerbeleid	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek

Productnr.	Naam product	Hoofdafdeling	Afdeling
09.01.01	Gebiedsregie	Wijkzaken	GebiedsManagement
09.01.02	Natuur- en milieueducatie	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.01.03	Lijkbezorging	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.01.04	Dierenbescherming	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.01.05	Verzorgen openbare hygiene	Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.01.06	Bodembeheer	Stadszaken	Milieu
09.01.07	Milieuzorg	Stadszaken	Milieu
09.02.01	Onderhoud wegen, straten en pleinen	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.02.02	Wegbebakening en markering	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.02.03	Beheer en onderhoud openbaar groen	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.02.04	Onderhoud vrije speelgelegenheden	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.02.05	Gladheidsbestrijding	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.03.01	Riolering en grondwaterstanden	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.04.01	Bruggen en waterwerken	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.04.02	Waterwegen en woonschepen	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.04.03	Verwijderen drijvend vuil openbare	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.05.01	Inzamelen en afvoeren huishoudelijke	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
09.05.02	Verwijderen wegafval en ledigen bakken	Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer/ Dagelijks Wijkbeheer & Techniek
10.01.01	Algemene uitkering	Concernstaf	Concerncontrol
10.01.02	Financiering	Concernstaf	Concerncontrol
10.01.03	Dividenden, deelnemingen, schenkingen	Concernstaf	Concerncontrol
10.01.04	Stelposten en taakstellingen	Concernstaf	Concerncontrol
10.01.05	Saldo kostenplaatsen	Concernstaf	Concerncontrol
10.02.01	Belastingheffing	Concernstaf	Concerncontrol
10.02.02	Uitvoering wet WOZ	Concernstaf	Concerncontrol

Bijlage 4: Regeling budgethouderschap en financieel mandaat

Artikel 1

De budgethouder is de persoon binnen de ambtelijke organisatie aan wie op basis van het Delegatie- en mandaatbesluit van de gemeente Haarlem de bevoegdheid is verleend tot het aangaan van verplichtingen, met het oog op het realiseren van een in de begroting nader omschreven prestatie.

Artikel 2

Binnen hoofdafdelingen worden de afdelingshoofden als budgethouder door de hoofdafdelingsmanagers aangewezen en indien aan de voorwaarden voor ondermandaat wordt voldaan, tevens de teamleiders of bureauhoofden. De aanwijzing vindt plaats, onverminderd de verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden en de integrale verantwoordelijkheid van de directeuren en hoofdafdelingsmanagers. In een afzonderlijke lijst wordt vastgelegd welke budgetbevoegdheden zijn gemandateerd. Aanwijzing van teamleiders, bureauhoofden en projectleiders vindt plaats door afdelinghoofden in overleg met hun hoofdafdelingsmanager.

Artikel 3

De directie heeft het recht voor specifieke budgetten de bevoegdheid tijdelijk aan de concernstaf toe te wijzen. Dit in geval een budget uit oogpunt van risicobeheersing tijdelijk centrale sturing vereist.

Artikel 4

Wanneer wordt overgegaan tot het doormandateren van de budgetbevoegdheid aan subbudgethouders, zijn de bepalingen van deze regeling voor de subbudgethouders overeenkomstig van toepassing.

Artikel 5

De budgethouder verstrekt tijdig informatie aan zijn leidinggevende omtrent de gesignaleerde of te verwachten afwijkingen van het toegekende budget. Het betreft zowel over- als onderschrijdingen van de uitgaven en/of inkomsten als de aan het budget gekoppelde prestaties en overige kengetallen. Daarnaast wordt inhoudelijke informatie verstrekt over taakuitvoering in termen van gerealiseerde prestaties en het rapporteren over de besteding van het budget en eventueel te voorziene overschotten c.q. tekorten en verklaren van verschillen in de beïnvloedbare kosten.

Artikel 6

De budgethouder is verantwoordelijk voor het met een nader te bepalen frequentie opstellen van overzichten ten behoeve van leidinggevend, directie en bestuur van de geplande en werkelijke uitkomsten van het budget en gerealiseerde prestaties ten opzichte van de geplande.

Artikel 7

De budgethouder is verantwoordelijk voor de raming, de bewaking en de verantwoording van de besteding van het budget. Hierbij behoren ook de ramingen ten behoeve van de kadernota, de meerjareninvesteringsraming de begroting en bestuursrapportages. Het budgethouderschap geldt niet voor doorbelastingen zoals de doorberekening van ondersteunende producten aan afdelingskostenplaatsen en producten en de kapitaallasten.

Artikel 8

Verplichtingen mogen slechts worden aangegaan nadat de budgethouder heeft geconstateerd dat er een toereikend budget beschikbaar is en nadat de geëigende procedure is gevolgd vastgelegd in het vigerende inkoop- en aanbestedingsstatuut.

Artikel 9

Overschrijdingen van budgetten dienen zoveel mogelijk te worden vermeden door tijdige en passende maatregelen.

Artikel 10

Het is de budgethouder toegestaan om (dreigende) budgetoverschrijding te compenseren met budgetten binnen het product niet zijnde kapitaallasten of doorberekeningen van kostenplaatsen die tot zijn verantwoordelijkheid behoren. Dit onder de voorwaarde dat de afgesproken prestaties met dezelfde kwaliteit en kwantiteit worden geleverd.

Artikel 11

Investeringsuitgaven worden niet gedaan, indien geen of onvoldoende krediet beschikbaar is. Het door de raad vastgestelde krediet is te allen tijde het maximum. Een noodzakelijk geachte verhoging van het uitvoeringskrediet wordt door de raad vastgesteld.

Artikel 12

In het geval dat een begrotingsbudget dreigt te worden overschreden met meer dan € 50.000, wordt een aanvullend budget aangevraagd bij de raad.

Artikel 13

Onvoorziene uitgaven zijn uitgaven, waarvan de aard en/of omvang bij de vaststelling van de begroting niet kunnen worden voorzien. Voorstellen tot aanwending van de begrotingspost(en) onvoorziene uitgaven tijdens een begrotingsjaar zullen ter goedkeuring worden voorgelegd aan het college van B&W en de raad.

Artikel 14

De budgethouder is verantwoordelijk voor het aanleveren van de gegevens ten behoeve van de begroting en de meerjarenraming en het vertalen van die gegevens naar de eigen afdeling in de vorm van te leveren prestaties, het daarvoor benodigde budget en de vastlegging ervan in het afdelingsplan.

Artikel 15

Voor investeringen kunnen projectmanagers en projectleiders als budgethouder worden aangewezen.

Artikel 16

Bij het aangaan van verplichtingen en/of het betaalbaar stellen van facturen boven € 50.000 is een tweede paraaf nodig van de leidinggevende van de budgethouder.

Artikel 17

Bij afwezigheid van de budgethouder worden zij vervangen door hun organisatorische plaatsvervangers.

Artikel 18

De regeling treedt in werking met ingang van de datum waarop deze wordt goedgekeurd door het college van burgemeester en wethouders.