

Financiële rollen en verantwoordelijkheden in projectmatig werken

NIELS MORSINK

DATUM 6-10-2020

1. ALGEMEEN

Inleiding

In 2018 heeft een budgetoverschrijding plaatsgevonden in het project de algemene begraafplaats te Zevenbergen. Deze budgetoverschrijding heeft ertoe geleid dat met een kritische blik wordt gekeken naar de wijze waarop binnen gemeente Moerdijk het budgethouderschap en het projectmatig werken worden uitgevoerd.

Aanleiding

Mede naar aanleiding van de budgetoverschrijding van de begraafplaats zijn er meerdere verbetertrajecten opgestart. Belangrijk in deze verbetertrajecten is om de organisatieontwikkeling “Van Goed naar Beter” vast te houden. Niet in een kramp te schieten en door te slaan in meer regels en maatregelen. Vast te houden aan het verder vormgeven van eigenaarschap en elkaar aanspreken.

In lijn met de opdrachtomschrijving “Van inkoop tot betaling” worden budgetbeheer, inkoop en contractmanagement als thema’s gezien die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Dat is de scope van het verbetertraject van inkoop tot betaling. Binnen deze scope zijn de rollen en verantwoordelijkheden een belangrijk punt van aandacht. Ook de mandatenregeling en de regeling budgethouderschap kunnen hierin een belangrijke rol spelen.

Naast het organiseren van verbeteringen is er specifiek voor de meeste risicovolle en omvangrijke tak van sport binnen de gemeente, namelijk de projecten, gekozen om een separaat verbetertraject op te stellen, dit heet het Ontwikkelplan projectmatig werken. Hierbij wordt de wijze waarop nu het budgethouderschap wordt uitgevoerd binnen het projectmatig werken opnieuw tegen het licht gehouden. In het Ontwikkelplan projectmatig werken is het uitschrijven van rollen en verantwoordelijkheden een belangrijke verbetermaatregel. Deze Memo is een uitwerking van de organisatieontwikkeling en de twee verbeterplannen.

Doelstelling

De doelstelling van deze memo is inzicht verschaffen in de verschillende financiële rollen en verantwoordelijkheden binnen het projectmatig werken en meer specifiek i.h.k.v. de budgetcyclus, de projectexploitatie en de wijze waarop zaken worden goedgekeurd en vastgelegd in Coda.

Hulpmiddelen

Op basis van een matrix wordt het speelveld van alle rollen en verantwoordelijkheden binnen het projectmatig werken inzichtelijk gemaakt. Bij het onderverdelen van de verantwoordelijkheden wordt gebruik gemaakt van bestaande juridische documenten als de mandatenregeling, de budgethoudersregeling en de wijze waarop het projectmatig werken is georganiseerd in de richtlijn borging gemeentelijke belangen.

Budgethoudersregeling en mandatenregeling

De basis voor de juridische bevoegdheden is vastgesteld in de mandatenregeling en voor de financiële bevoegdheden in de regeling budgethouderschap. Beide regelingen geven een nog gedetailleerder inzicht in de manier waarop bevoegdheden qua mandaten en binnen het budgethouderschap zijn onderverdeeld.

In 2020 worden de mandatenregeling en de regeling budgethouderschap aangepast. Bij het aanpassen van deze twee regelingen vormen de volgende uitgangspunten de basis:

1. Het vastleggen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle rollen die betrokken zijn bij budgethouderschap en budgetbeheer (o.a. materiedeskundige, budgethouder, sub-budgethouder, prestatieverklaarder).
2. (Sub)Budgethouderschap zo laag mogelijk in de organisatie.
3. 100% vier-ogen principe (functiescheiding).
4. Grensbedragen bij het aangaan van verplichtingen: bij x-bedrag op hiërarchisch hoger niveau accorderen.
5. Prestatieverklaring vastleggen in Financials (nieuwe versie financieel pakket).
6. Budgethoudersregeling moet afgestemd zijn op:
 - Mandatenregeling
 - Financiële verordening
 - Inkoopproces

Uitgangspunt hierbij is dat de financiële en juridische verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk op hetzelfde niveau neergelegd worden. Qua niveau van budgethouderschap (in de nieuwe regeling) wordt gedacht aan:

- de gemeentesecretaris is hoofdbudgethouder;
- de secretaris kan de domeinregisseurs en de teamleiders aanwijzen als budgethouders;
- de budgethouders (teamleiders) kunnen functionarissen aanwijzen als sub-budgethouder;
- een sub-budgethouder heeft dezelfde bevoegdheden als de budgethouder, maar de budgethouder blijft wel (eind)verantwoordelijk. De (sub-)budgethouder is degene die de orders beoordeelt;
- 4-ogen principe zit tussen inkoper (vakinhoudelijk deskundige/materiedeskundige) die de order aanmaakt, de bestelling doet en de prestatie goedkeurt en de budgetverantwoordelijke (budgethouder of sub-budgethouder) die de order beoordeelt en daarmee goedkeuring kan geven dat de order van zijn/haar budget af mag.

Conform planning zullen de nieuwe regeling budgethouderschap en mandatenregeling in het 4e kwartaal 2020 ter vaststelling aan het college worden aangeboden. Vooruitlopend hierop is in deze memo reeds met bovenstaande uitgangspunten rekening gehouden. Dit betekent voor het projectmatig werken: de gemeentesecretaris is hoofdbudgethouder, de teamleider REO budgethouder en de projectleiders sub-budgethouder.

Drempelbedragen t.a.v. het aanmaken van een order

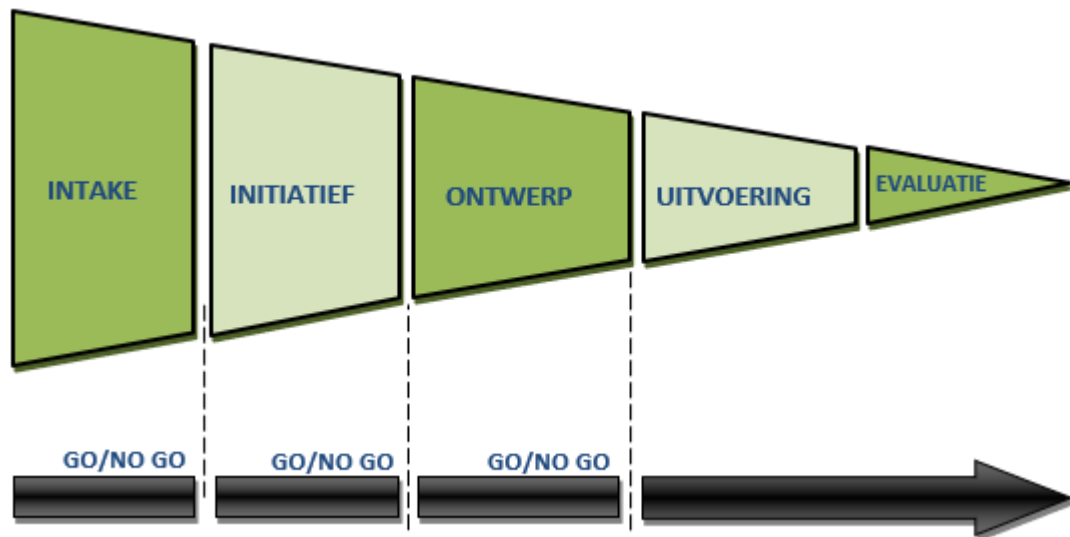
Ten aanzien van het aanmaken van een order in de financiële administratie gelden de volgende drempelbedragen

- a. een order tot een bedrag van € 100.000,-- wordt ter akkoordverklaring voorgelegd aan de (sub-) budgethouder;
- b. een order van € 100.000,-- tot € 1.000.000,-- wordt ter akkoordverklaring voorgelegd aan (de sub-budgethouder en) de budgethouder;
- c. een order van € 1.000.000,-- en hoger wordt ter akkoordverklaring voorgelegd aan (de sub-budgethouder en) de budgethouder en de gemeentesecretaris als hoofdbudgethouder.

2. PROJECTMATIG WERKEN EN BUDGETHOUDERSCHAP

In het projectmatig werken onderscheiden we een vijftal projectfasen: intake-, initiatief-, ontwerp-, uitvoerings- en evaluatiefase. Elke fase wordt door een (go/no go) besluit van college en/of gemeenteraad afgesloten. Nadat een fase is afgesloten, wordt de volgende fase gestart.

In onderstaand schema worden de vijf projectfasen, met hieraan gekoppeld de beslismomenten van College en gemeenteraad uiteengezet.



Budgetbeheer door projectleider (sub-budgethouders)

Vanaf 2021 wordt "Financials" (hiervoor Coda) het nieuwe financiële administratiesysteem van de gemeente Moerdijk. In "Financials" wordt de mogelijkheid geboden om meer onderscheid te maken tussen de rollen van projectleiders (als sub-budgethouders) en de financieel specialisten. Dit onderscheid kan meer overzicht bieden door beter stil te staan bij de uniformiteit en leesbaarheid van financiële overzichten voor de eindgebruikers.

In het projectmatig werken wordt voor projectleiders geen onderscheid meer gemaakt tussen project- en grondexploitatie. Door het hanteren van 1 uniforme werkwijze wordt nagestreefd meer duidelijkheid te bieden in de wijze waarop kredieten moeten worden beheerd. Deze werkwijze maakt het voor projectleiders minder complex en draagt bij aan de uniformiteit van verantwoordingsprocessen en de wijze van aanvragen en administreren van projectkredieten.

Voor financieel specialisten wordt, ten aanzien van de verantwoording en de budgetadministratie, onderscheid gemaakt tussen kredieten en grondexploitatie. Dit onderscheid wordt gemaakt vanwege de zowel fiscale als juridisch bindende wetgeving en regels op het gebied van financiële administratie en verantwoording. Voor de herkenbaarheid wordt voor financieel specialisten in de administratie onderscheid gemaakt door middel het toepassen van verschillende kredietnummers. Het eerste nummer van een krediet zegt iets over het type krediet. Ieder type heeft een ander fiscaal, financieel en juridisch regiem en een andere doorlooptijd.

In de exploitatieopzet, verantwoording en de manier van werken zijn alle projecten die voorbij de initiatieffase zijn gekomen gelijk. Dat betekent dat ten aanzien van deze projecten ook de projectexploitatie ter besluitvorming dient te worden vastgesteld door de gemeenteraad. Het beheren van een projectkrediet heeft een aantal logische vervolgstappen. In onderstaande opsomming wordt het aanvragen en het beheren van een projectkrediet eenvoudig uiteengezet.

Het rapporteren, verantwoorden en creëren van besluitvorming over wijzigingen in het budgetkader vormt een belangrijke basis van het sub-budgethouderschap van een projectkrediet.

10 Regels voor projectbudgetbeheer door projectleiders

1. De projectexploitatie is het financiële kader van een project en deze moet worden vastgesteld door de gemeenteraad
2. Een projectexploitatie wordt normaliter vastgesteld aan het eind van de initiatieffase
3. De modelmatige exploitatieopzet van een projectexploitatie is uniform.
4. Een voorbereidingskrediet maakt na het succesvol doorlopen van de initiatieffase onderdeel uit van de projectexploitatie
5. De projectleider is integraal verantwoordelijk voor de projectexploitatie.
6. Ten aanzien van de uitvoering van een projectkrediet mag de projectleider (sub-budgethouder) verplichtingen aangaan binnen het vastgestelde krediet.
7. Projectleiders dienen verantwoording af te leggen over hun projectkrediet op de daarvoor bestemde momenten in de budgetcyclus (hierna verder uitgewerkt)
8. De projectleiders zien toe op het naleven van contractafspraken en dienen tijdig afwijkingen te rapporteren, risico's in te schatten en risico's te kwantificeren .
9. Projectleiders zijn verantwoordelijk voor het tijdig informeren van het college en het creëren van besluitvorming ten aanzien van afwijkingen in het projectkrediet.
10. Een projectleider sluit zijn of haar krediet af door middel van een eindevaluatie aan het college

Financiële kaders van een project

Binnen het projectmatig werken worden door de projectleiders (sub-budgethouders) door middel van verschillende instrumenten de kredietadministratie en de kredietbewaking uitgevoerd. Over het algemeen is het samenspel tussen de exploitatie, de administratie in het financiële pakket en de verantwoording via de budgetcyclus het meest belangrijke verantwoordingsinstrumentarium van een projectleider. Hieronder wordt per thema kort ingegaan op de werking van ieder instrument.

Instrumentarium projectmatig werken

1. Exploitatie:
De projectexploitatie vormt het financiële hart van een project. Hierin staan alle kosten en opbrengsten van een project overzichtelijk weergegeven. De opgenomen kosten en opbrengsten worden per onderdeel nader gespecificeerd door ramingen, waardebeoordelingen en of andere financiële onderbouwingen.
2. Financiële administratie Coda (straks Financials)
De projectexploitaties worden vastgelegd in het financieel pakket. Alle begrote opbrengsten en kosten worden geadministreerd. De projectleider (sub-budgethouder) beheert zijn krediet in Coda d.m.v. het beoordelen van aangemaakte orders en het raadplegen van de saldi-overzichten. Het financieel pakket geeft "real time" inzicht in de financiële stand van zaken.
3. Budgetcyclus:
O.b.v. de projectexploitatie en Coda heeft de projectleider inzicht in de financiële kant van het project en gebruikt deze informatie voor het afleggen van verantwoording en (indien nodig) bijstellen van kaders in de budgetcyclusproducten (kadernota, begroting, bestuursrapportages, jaarrekening, kwartaalrapportages kredieten en aparte raadsvoorstellen).

Hierna wordt per instrument gedetailleerd ingegaan op de werkwijze van ieder instrument

De exploitatie

Een van de meest risicovolle activiteiten van de gemeente Moerdijk is de exploitatie van projecten. Het is van belang dat exploitaties een deugdelijke financiële inschatting geven van de voorgenomen ontwikkelingen die als project worden gedefinieerd. Met behulp van de 'richtlijn gemeentelijk belang in projecten' wordt een handvat geboden om in deze afwegingen te ondersteunen en (waar mogelijk) te objectiveren.

Als naar aanleiding van de initiatieffase een go-besluit wordt genomen/besloten wordt tot uitvoeren van het project hanteren we als uitgangspunt dat hiervoor een projectexploitatie dient te worden vastgesteld. De bevoegdheid voor het openen en vaststellen van de projectexploitatie(s) ligt bij de gemeenteraad, die stelt o.b.v. de projectexploitatie het benodigde krediet beschikbaar.

De projectexploitaties worden minimaal éénmaal per jaar geactualiseerd. De financiële gevolgen hiervan worden in de bestuursrapportage toegelicht en ter goedkeuring aan de gemeenteraad voorgelegd. Op basis van de goedkeuring van de gemeenteraad worden de ramingen in Coda (begrote budgetten) aangepast op basis van de gewijzigde inzichten in de geactualiseerde projectexploitaties. Als het nodig is om het krediet bij te stellen moet dit vooraf gemeld zijn aan de gemeenteraad door middel van de kwartaalrapportages kredieten.

Coda (2021-Financials)

In de gemeente Moerdijk worden financiële handelingen geadministreerd en bewaakt in Coda. De hiërarchie in Coda is in overeenstemming met de regeling budgethouderschap, die per 1-01-2021 wordt geactualiseerd. Uitgangspunt in het financieel systeem is dat er geen handelingen worden verricht zonder dat hiervoor de (sub) budgethouder formeel akkoord heeft gegeven. De (sub)budgethouder is in alle omstandigheden verantwoordelijk voor het uitvoeren van zijn budget/krediet.

Eén van de belangrijkste taken van de (sub)budgethouder is om binnen de bandbreedtes van een kredietvoorstel te opereren. In geval (sub)budgethouders kostenverhogende effecten signaleren en of risicovolle activiteiten constateren, dient hij hiervoor bestuurlijke besluitvorming te creëren (d.m.v. bestuursrapportages of separate raadsvoorstellen). Daarbij is de regel dat, er geen werkzaamheden die resulteren in kredietoverschrijdingen worden uitgevoerd, zonder dat hierover vooraf besluitvorming heeft plaatsgevonden door de raad.

Specifiek voor het aangaan van een verplichting heeft de gemeente een orderadministratie uitgewerkt in Coda. De order-administratie heeft als doel (sub)budgethouders meer inzicht te geven in hun kredieten en bevordert ook de kostenbeheersing. Door de aangegane verplichtingen in een financieel systeem te registreren ontstaat meer zicht op de actuele stand van een krediet en de resterende budgetruimte.

In Coda geven saldi-rapporten real-time inzicht in de stand van het krediet: wat is begroot, wat is besteed, waar is al een verplichting voor aangegaan, wat is het restant. Hiermee heeft de (sub)budgethouder steeds een actueel inzicht in de stand van zijn krediet.

De budgetcyclus

De budgetcyclusproducten zijn de momenten om vanuit de eigen werkzaamheden aan te geven waar je staat, welke mijlpalen zijn bereikt, welke bijsturing nodig is én om toekomstige ontwikkelingen /ambities in beeld te brengen en daar krediet voor beschikbaar te krijgen. De projecten dragen bij aan de te behalen doelen en effecten die in de begroting zijn vastgesteld.

In de bestuursrapportages en jaarrekening legt een projectleider verantwoording af over het project door aan te geven welke mijlpalen zijn behaald, welke ontwikkelingen zich voordoen en welke (financiële) wijzigingen nodig zijn. Het college legt door middel van de bestuursrapportages verantwoording af aan de gemeenteraad. Voorziene financiële wijzigingen moeten altijd al gemeld zijn bij de voorafgaande kwartaalrapportage kredieten.

In het kader van het Besluit begroten en verantwoorden (BBV) is de gemeente verplicht om bij de begroting en jaarrekening een paragraaf grondbeleid op te stellen. Het doel van deze paragraaf is om de gemeenteraad zo goed mogelijk te faciliteren in haar kaderstellende rol. De gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen en deze paragraaf geeft inzicht in het financiële verloop van alle projecten.

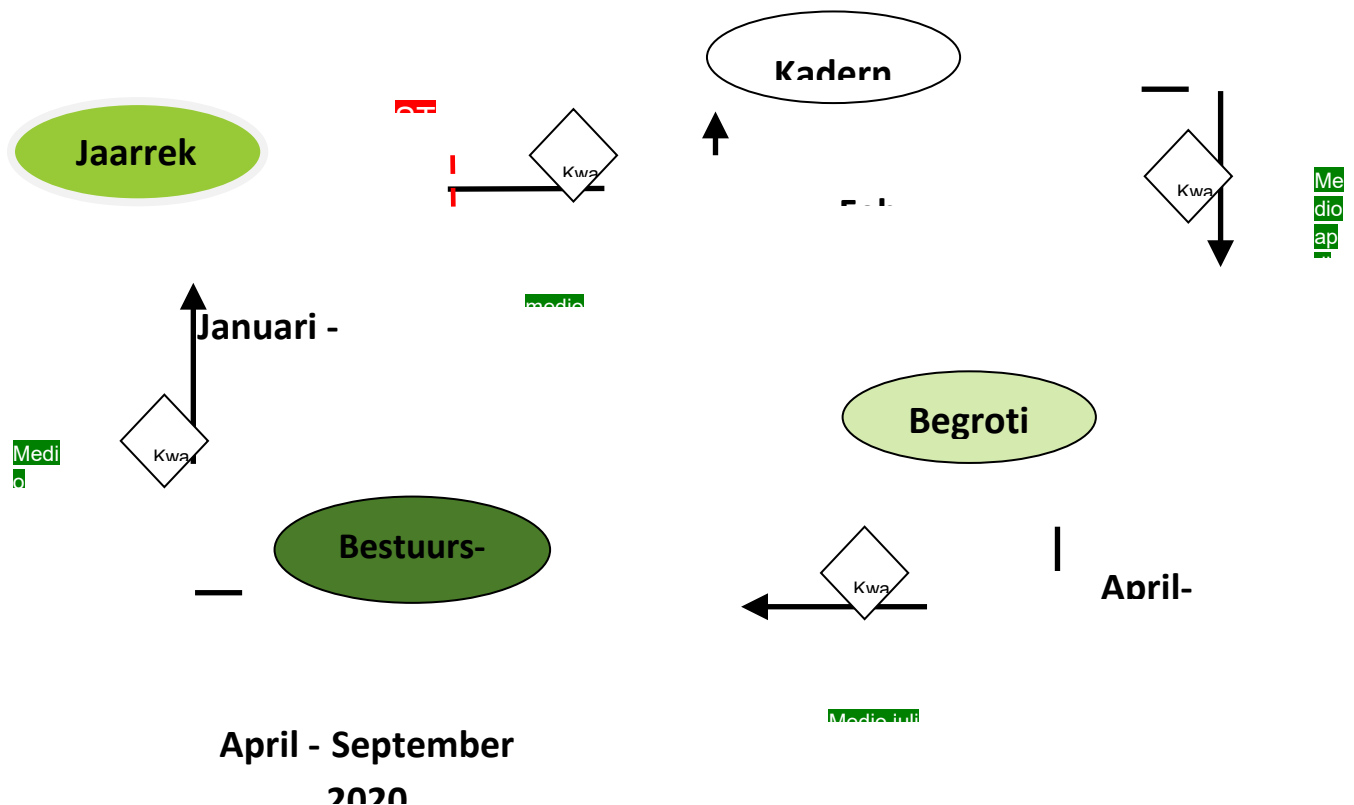
Daarnaast kan de projectleider d.m.v. een apart raadsvoorstel ontwikkelingen in het project voorleggen aan de gemeenteraad of de gemeenteraad informeren over ontwikkelingen door middel van een raadsinformatiebrief.

4. DE BUDGETCYCLUS

Hieronder een overzicht van de budgetcyclus.

Kadernota:	Geeft een beeld van (nieuwe) ontwikkelingen en ambities en de financiële gevolgen daarvan. (1x per jaar)
Begroting:	Via de begroting stelt de gemeenteraad de kaders vast: de te behalen effecten en resultaten voor de komende 4 jaar. (1 x per jaar). Kredieten worden aangevraagd d.m.v. een separaat raadsvoorstel
Bestuursrapportage:	Verantwoording afleggen over het lopende boekjaar (mijlpalen, ontwikkelingen en effecten) en een doorkijk geven naar de rest van dat jaar op basis waarvan bijgestuurd kan worden (zowel beleidsmatig als financieel). (2 x per jaar)
Jaarrekening	Verantwoording afleggen over het afgelopen jaar (terugkijken). Wat hebben we bereikt en welke middelen zijn daarvoor ingezet. (1 x per jaar)
Kwartaalrapportages	Elke kwartaal krijgt de gemeenteraad een kwartaalrapportage kredieten waarin de kredieten en grondexploitaties worden benoemd waarbij sprake is van een (dreigende) kredietoverschrijding. (4 x per jaar)

Figuur: Budgetcyclus gemeente Moerdijk.



Noot: tijdsperiodes die genoemd worden zijn bedoeld voor de projectleiders wanneer zij informatie moeten aanleveren. Het zijn niet de momenten van vaststelling in de gemeenteraad. De genoemde jaartallen zijn indicatief.

4. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN M.B.T. DE FINANCIEN VAN EEN PROJECT

Rol 1 Hoofd-budgethouder	De gemeentesecretaris is vanuit zijn functie hoofdbudgethouder O.b.v. de Regeling budgethouderschap stelt hij de teamleiders vanuit hun functie aan als budgethouder.		
FUNCTIES	FINANCIELE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Secretaris	Geen	Geen	- Ambtelijk opdrachtgever - Eindverantwoordelijk
Rol 2 - Budgethouder	Hij/zij is verantwoordelijk voor o.a. de beheersing van het bijbehorende budget. De budgethouder is degene die uit hoofde van zijn/haar functie verantwoordelijk is voor het behalen van de afgesproken prestaties. De teamleider is vanuit zijn functie eindverantwoordelijk voor het team. O.b.v. de Regeling budgethouderschap heeft hij de bevoegdheid sub-budgethouders aan te wijzen. De sub-budgethouder legt verantwoording af over zijn of haar budget/krediet en de teamleider toetst of de prestaties worden geleverd binnen zijn of haar team. Ook de inhoudelijke overall sturing op dossiers en thema's vormt onderdeel van zijn werkzaamheden.		
FUNCTIES	FINANCIELE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Teamleider	- Eindverantwoordelijk - Delegatiebevoegdheid - Formeel aanwijzen van sub-budgethouders en eventuele wijzigingen doorgeven	- Procesverantwoordelijk - Beschrijven en jaarlijks actualiseren proces projectmatig werken	- Ambtelijk opdrachtnemer - Verantwoordelijkheid voor aanleveren van tekst en uitleg bij programma's - Verantwoordelijk op teamniveau
Rol 3 – Sub - budgethouder	Hij is primair verantwoordelijk voor het realiseren van het project en daarbinnen verantwoordelijk voor het projectbudget. De subbudgethouder is de functionaris die door de budgethouder is aangewezen en verantwoordelijk is voor het behalen van een afgesproken prestatie. Hij/zij is verantwoordelijk voor de beheersing van het bijhorende budget en het actualiseren, verantwoorden en nakomen van budgetafspraken of overeenkomsten richting de budgethouder (teamleider) en het bestuur. Bronnen: Regeling budgethouderschap, richtlijn borging gemeentelijke belangen		
FUNCTIES	FINANCIELE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Projectleider	- Budget verantwoordelijk - Begrotingsramingen - Goedkeuren orders - Toetsen doeltreffendheid en doelmatigheid van werkzaamheden - Budgetbewaking - Rechtmatigheid - Rapporteren - Zorgdragen vervanging - Beoordelen meerwerkstaten - Accorderen correctieboekingen	- Laten vaststellen projectexploitaties - Actualiseren en beheersen exploitaties - Opstellen verantwoording en verklaren calculatie verschillen - Aanleveren actuele ramingen en of afwijkingen - Afwijkingen rapporteren - Risicobeheersing - Verplichtingenadministratie nav anterieure ovk. -	Budgetverantwoordelijk <u>Creëren besluitvorming</u> - informeren, rapporteren en ter besluitvorming voorleggen aan gemeenteraad - informeren, rapporteren en committeren college <u>Rapporteren/ verantwoorden</u> - Rapporteren afwijkingen - Planning en voortgang - Risicomanagement - Onderbouwen benodigd Weerstandvermogen - Doorlopen inkoop

	- Orderadministratie en toezien op prestatieverklaring - X		procedures en toepassen inkoopbeleid
X Incidenteel: Orders aanmaken en uitvoeren iom budgethouder (let op 4 ogen principe)			
Rol 4 - Financieel adviseur	Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen. Het initiëren en/of ontwikkelen van extern gericht beleid. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuw beleid, waarbij de context bekend kan zijn of innovatieve oplossingen bedacht moeten worden. Nieuw beleid wordt getoetst aan politieke keuzes, budgettaire afwegingen, wet- en/of regelgeving, Kwaliteitsnormen en effectmetingen. Bron: Functiebeschrijvingen HR 21, richtlijn borging gemeentelijke belangen		
FUNCTIES	FINANCIËLE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Financieel adviseur	- Financieel advies - Opstellen correctie boekingen i.o.v. de (sub)budgethouder - Signaalfunctie op afwijkingen (sub) budgethouders - Adviseur financiële paragraaf bij raads- en college voorstellen - Zorgdragen voor administratieve verwerking van actualisaties van kredieten - Adviseren over bepalen hoogte van krediet	- Financieel advies over projectadministratie en toepassen BBV-voorschriften	- Adviseren en ondersteunen in kader van de budgetcyclus en college en raadsvoorstellen
Administrateur project- en grondexploitaties	- Administreren (gewijzigde) projectexploitaties - Administreren mutaties in reserves Bovenwijkse Voorzieningen en reserve Ruimtelijke ontwikkeling - Zorgdragen voor in- en factureren cf. contractafspraken - Administreren strategische grond aan -grondverkoop	- Controleren en adviseren exploitaties - Toetsen aan BBV-regels en Nota grondbeleid - Berekenen winstnemingen - Berekenen juiste toegerekende rente - Berekenen verliesvoorzieningen - Advisering paragraaf grondbeleid - Aanleveren gegevens t.b.v. interne controle en accountantscontrole (aan projectcontroller)	
Adviseur grondzaken (financieel)	Geen	- Voeren van de administratie in alle projectexploitaties - Begeleiden van het periodiek actualiseren van de projectexploitaties - advisering aangifte VPB	- Begeleiden paragraaf Grondbeleid - Actualiseren reserve BW, RO en Plankosten
Planeconoom	Geen	- Planeconomische adviseur richting sub-budgethouder - Opstellen en advisering projectexploitaties voor	- Opstellen paragraaf grondbeleid - Advisering Kostenverhaal

		budgettaire afwegingen iov (sub)budgethouder - Ondersteunen verantwoording jaarrekeningcontrole voor (sub)budgethouders - Advisering over de reserve BW, RO en Plankosten	- Uitvoeren en implementeren Omgevingswet - Uitvoeren en opstellen Nota GB - Opstellen en begeleiden van onderdeel paragraaf Weerstandvermogen/- Risicovoorziening
--	--	---	---

Rol 5 –Technisch Adviseurs

Adviseur III

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen. Het initiëren en/of ontwikkelen van extern gericht beleid. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuw beleid, waarbij de context bekend kan zijn of innovatieve oplossingen bedacht moeten worden. Nieuw beleid wordt getoetst aan politieke keuzes, budgettaire afwegingen, wet- en/of regelgeving, Kwaliteitsnormen en effectmetingen

Bron: Functiebeschrijvingen HR 21, richtlijn borging gemeentelijke belangen

FUNCTIES	FINANCIELE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Civiel projectleider	- Orders aanmaken en uitvoeren in afstemming met de (sub)budgethouder - Prestatieverklaarder - Afwijkingen en evt meerwerkstaten vereist goedkeuring subbudgethouder - Verwerken termijnstaten in coda	- Bestekraming opstellen en actualiseren - Coördineren bestek - Prognoses aanleveren - Risico's signaleren - Verklaren calculatieverschillen - Risicobeheersing	
Civiel adviseur, directievoerder en toezichthouder	Geen	- Voeren directie en toezicht op het werk - Alle afwijkingen voorleggen aan civiel projectleider	Geen

Noot: Vaststellen overdrachtsdocument voor uitvoeringsfase

In het werkproces m.b.t. projecten wordt als vaste stap opgenomen dat bij de overgang naar de uitvoeringsfase een 'overdrachtsdocument' wordt opgesteld. In dit overdrachtsdocument worden de randvoorwaarden voor de uitvoeringsfase opgenomen en wordt de rolverdeling tussen alle betrokken (externe en interne) functionarissen en hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. Een en ander met inachtneming van hetgeen staat vermeld in de mandatenregeling ten aanzien van de directievoering en in de budgethoudersregeling ten aanzien van (sub-)budgethouderschap. Dit overdrachtsdocument wordt (mede)ondertekend door betrokken teamleiders. Op deze wijze is maatwerk per project mogelijk. Door dit vooraf vast te leggen in een overdrachtsdocument worden onduidelijkheden voorkomen.

Rol 6 – Ondersteuning en overige adviseurs

Overige leden projectgroep

FUNCTIES	FINANCIELE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Adviseurs	- Orders aanmaken en uitvoeren in afstemming met de (sub)budgethouder - Prestatieverklaarder	Geen	Geen

	- meerwerkstaten vereist goedkeuring subbudgethouder		
Rol 7- Projectcontrol	De projectcontroller is degene die ten aanzien van de projecten onafhankelijk van de uitvoering adviseert richting de projectleiders en teamleider en toetst op het gebied van de doeltreffendheid, doelmatigheid, rechtmatigheid van de projecten en de projectbeheersing in zijn algemeen. Hij rapporteert over zijn bevindingen richting de teamleider en de concerncontroller.		
FUNCTIES	FINANCIËLE ADMINISTRATIE	PROJECT EXPLOITATIE	BUDGET CYCLUS
Projectcontroller REO	- Advisering en toetsing inrichting en beheersing projectadministratie in de financiële administratie	- Interne controle conform het Interne controleplan Moerdijk - Advisering en toetsing t.a.v. projectopzet en projectbeheersing - Advisering t.a.v. de paragraaf Grondbeleid - Toetsing en advisering t.a.v. de risicobeoordeling door de projectleiders	- Interne controle conform het Interne controleplan - Advisering en toetsing t.a.v. de procesbeschrijving projectmatig werken - Advisering t.a.v. de paragraaf Weerstandvermogen