

# FINANCIËN HELDER EN OP ORDE

bijlage  
de spelregels



EINDHOVEN

## **Colofon**

**Uitgave**

Gemeente Eindhoven

**Datum**

December 2013

## Inhoudsopgave

<b>Colofon .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>Vervolgtraject.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Financiële verordening.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Begrotingsspelregels .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Sturen met normen .....</b>	<b>15</b>
<b>4 Technische richtlijnen .....</b>	<b>16</b>
<b>5 Reserves .....</b>	<b>19</b>
<b>Tot slot .....</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage Links naar overige documenten .....</b>	<b>22</b>

## Inleiding



Alleen als de financiën helder en op orde zijn kan een gemeente haar eigen prioriteiten stellen. Met het rapport 'Financiën helder en op orde' sluiten we nu de eerste fase van deze operatie af. In het rapport leest u op welke wijze we uitvoering hebben gegeven aan de opdracht om de financiën helder en op orde te hebben en te houden.

In deze bijlage zetten we alle afspraken nog eens op een rij. Zo geven we de spelregels als naslagwerk voor komende begrotingen door. Om verwarring te voorkomen zijn de spelregels op enkele plaatsen aangepast aan voortschrijdend inzicht. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de frequentie van de turap en de definitie van een structureel sluitende begroting.

Aan dit rapport liggen besluiten ten grondslag. Het is niet nodig om opnieuw hiertoe te besluiten. Het rapport is dus een naslagwerk, de oorspronkelijke besluiten blijven leidend. Via een link komt u bij het raadsvoorstel uit.

Onderstaand hebben we, in chronologische volgorde, de stappen op een rij gezet (zie ook de roadmap op pagina 6 van het rapport 'Financiën helder en op orde: de stappen'):

Legenda
Uitgangspunten
Uitvoering
Uitkomsten
Uitleg

## 2010

Maart	Rapport 'Begroting samenhang en inzicht'
Juli	Externe vacaturestop en beheersing kosten inhuur
September	Programmabegroting 2011-2014: eerste ombuigingen
November	Begrotingsspelregels
	Rapport 'Analyse begrotingsruimte'
December	Werkprogramma Samenwerkend aan morgen (ambities/intensiveringen/bezuinigingen 2011-2015)
	Operatie 'Broekriem'

## 2011

Januari	Raadsinformatiebrief 'Aanscherping P&C cyclus' / eerste werkbegroting
Maart	Commissienotitie 'Inzet Endinetreserve voor ombuigingen'
April	Kadernota 2012-2015: vaststellen ombuigingenpalet
Juli	Bezuinigingsregels
	Notitie 'zuinigheid' (invulling sociaal bezuinigen)
September	Programmabegroting 2012-2015: eerste MIP
December	Raadsbesluit 'Financiële verordening'

## 2012

Februari	Nota bedrijfsvoering
	Norm eigen kapitaal
April	Kadernota 2013-2016: aanvullende bezuinigingen
Mei	Stresstest
September	Programmabegroting 2013-2016: verbetering indicatoren en liquiditeitsprognose

## 2013

Maart	Raadsbesluit 'Visie cyclische instrumenten'
April	Kadernota 2014-2017: Sturen met normen
Juli	Raadsinformatiebrief 'Risicobeheersing verbonden partijen'
Augustus	Commissienotitie 'Spelregels investeringen maatschappelijk nut'
September	Programmabegroting 2014-2017: implementatie visie cyclische instrumenten (inclusief 1 turap / stafsessies)
Oktober	Commissienotitie 'Verdere vernieuwing control en P&C-cyclus'
November	Pilot app begroting
December	Raadsbesluit Financiële verordening
	Naslagwerk Financiën helder en op orde

## Vervolgtraject

Het belang van een tweede fase 'Financiën helder en op orde' blijft groot. We krijgen er veel taken bij, die gepaard gaan met forse kortingen. Tegelijk zullen de ontwikkelingen in onze omgeving, bijvoorbeeld in het sociale en ruimtelijk domein, en de transities in onze organisatie, zoals route 2014, een effect hebben op de volgende fase van 'Financiën helder en op orde' en op de doorontwikkeling van de begroting 2015. In de afgelopen periode lag het zwaartepunt van de verbeteracties op het invoeren van financiële spelregels, het terugdringen van incidentele dekking en het administratieve proces van de begroting. In de komende fase moet het zwaartepunt zodanig verschuiven dat begroting, jaarrekening en tussentijdse rapportages niet langer alleen maar instrumenten van specialisten zijn.

Concrete voorgenomen acties voor 2014 en verder zijn:

Doorontwikkeling van sturen met normen en spelregels
Deelnemingenbeleid Eindhoven 2014 'Op afstand verbonden'
Herinrichting begroting 2015: wijziging van de <i>opzet</i> van begroting in raadsprogramma's en collegeproducten, mede in het licht van de transities in het ruimtelijk en sociaal domein en wijziging van de <i>systematiek</i> voor de begroting op punten die al meerjarig als een structureel knelpunt worden ervaren (doorbelasting overhead, raming personeelskosten, investeringen, rente)
Doorontwikkeling planning- en controlcyclus om alle raadsleden te ondersteunen in hun sturende en controlerende taak, onder meer met de app (en hierdoor tevens betere instrumenten voor de sectoren)
Doorontwikkeling kritieke prestatie-indicatoren (kpi), het MIP en de controlorganisatie
Tweede fase bezuinigingen
Actualisatie beïnvloedbaarheid / opbouw van de begroting


# 1 Financiële verordening

Raadvoorstel (raad 17 december 2013)

<http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=32318>

 Kadernota

Het college biedt uiterlijk in het tweede kwartaal van het lopende kalenderjaar een nota aan over de kaders en richtlijnen voor het volgende begrotingsjaar en de drie opvolgende jaren. In deze nota worden de bevindingen meegenomen die voortkomen uit de tussentijdse rapportage en de jaarstukken. De raad stelt de kadernota uiterlijk in het tweede kwartaal van het lopende kalenderjaar vast.

 Programmabegroting

De raad stelt een programma-indeling vast, bestaande uit raadsprogramma's. De raad stelt per raadsprogramma vast: de beoogde maatschappelijke effecten, de te leveren goederen en diensten en de baten en lasten. Het college zorgt er voor dat in de programmabegroting de verplichte paragrafen zijn opgenomen met minimaal de wettelijk voorgeschreven informatie. Periodiek beoordeelt het college of het wenselijk is om aanvullende nota's op te stellen met betrekking tot de paragrafen en/of aanverwante onderwerpen. Op voorstel van het college stelt de raad per raadsprogramma indicatoren vast met betrekking tot de beoogde maatschappelijke effecten en de te leveren goederen en diensten.

 Inrichting begroting en jaarstukken

Bij iedere begroting en jaarstukken wordt een overzicht gegeven van de toedeling van de collegeproducten uit de productraming aan de raadsprogramma's. Bij de uiteenzetting van de financiële positie van de begroting wordt van de nieuwe investeringen<sup>1</sup> per investering het benodigde investeringskrediet weergegeven en wordt van de lopende investeringen het geautoriseerde investeringskrediet en de raming van de uitputting van het krediet in het lopende boekjaar weergegeven. In de jaarrekening wordt van de investeringen de uitputting van de geautoriseerde investeringskredieten en de actuele raming van de totale uitgaven weergegeven.

 Autorisatie begroting

De raad autoriseert met het vaststellen van de begroting per raadsprogramma de baten en lasten, het overzicht algemene dekkingsmiddelen en de investeringskredieten.

---

<sup>1</sup> Een totaaloverzicht van alle investeringen staat in het Meerjaren Investerings Programma (MIP) gemeente Eindhoven

De raad geeft daarbij aan van welke kredieten ze op een later tijdstip een apart nader uitgewerkt voorstel wil ontvangen alvorens het krediet definitief wordt geautoriseerd. De raad is bevoegd tot het wijzigen van de begroting (begrotingswijzigingen vaststellen). De raad kan het college mandateren om diverse soorten begrotingswijzigingen door te voeren (zie ook pagina 13 en 18). De mandaatregeling is niet van toepassing bij nieuw beleid of nieuwe investeringen en onderwerpen die bestuurlijk belangrijk zijn. Hiervoor wordt een raadsvoorstel voorgelegd. Voor voorstellen die €500.000 of de raadsprogramma's overstijgen wordt aan de raad een verzamelbesluit voorgelegd. Het college stelt regels vast die waarborgen dat de uitvoering van de begroting rechtmatig, doelmatig en doeltreffend verloopt. Indien het college voorziet dat een geautoriseerd budget of investeringskrediet dreigt te worden overschreden, wordt dit door het college aan de raad gemeld. Het college voegt hierbij een voorstel voor wijziging van de begroting of van het investeringskrediet of een voorstel voor bijstelling van het beleid.

Tussentijdse rapportage

Het college informeert de raad op het niveau van raadsprogramma's door middel van een tussentijdse rapportage over de realisatie van de programmabegroting. De tussentijdse rapportage wordt aan de raad aangeboden. Het college stelt de opzet en de inrichting vast. De rapportage gaat in op financiële afwijkingen, de risico's, de voortgang van de raadsprogramma's en eventueel de maatschappelijke effecten.


Jaarstukken

Het college draagt zorg voor een adequate vertaling van de verantwoording van de collegeproducten naar de verantwoording van de raadsprogramma's. Het college legt verantwoording af over de uitvoering van de raadsprogramma's. In de verantwoording geeft het college aan wat is bereikt, wat hebben we daarvoor gedaan, wat heeft het gekost (exploitatie en investeringen) en hoe de resultaten zich verhouden tot de in de begroting gestelde doelen. De raad bepaalt aan de hand van de uitvoering van de raadsprogramma's of de beleidsdoelen van de raadsprogramma's voor het lopende jaar bijstelling behoeven.


Financiële positie

Het college zorgt er voor dat al het beleid waartoe de raad heeft besloten in de uiteenzetting van de financiële positie en de meerjarenramingen is opgenomen.



 **Waardering en afschrijving vaste activa**

Kosten voor het afsluiten van geldleningen, kosten voor onderzoek en ontwikkeling voor een bepaald actief en het saldo van agio en disagio<sup>2</sup> worden direct ten laste van de exploitatie gebracht. Materiële vaste activa zijn te onderscheiden in investeringen met een economisch nut en investeringen met een maatschappelijk nut. Voor investeringen met economisch nut zijn afschrijvingstermijnen vastgesteld. In principe wordt lineair afgeschreven tenzij middels gemotiveerd collegebesluit hiervan wordt afgeweken. Investeringen met maatschappelijk nut worden niet geactiveerd, evenals activa met een verkrijgingsprijs van minder dan € 10.000 en activa met een levensduur van twee jaar. Deze worden direct ten laste van de exploitatie gebracht, tenzij anders wettelijk voorgeschreven. Gronden en terreinen worden altijd geactiveerd.

 **Kostprijsberekening en tarieven**

De grondslag voor het bepalen van de heffingen en tarieven wordt gevormd door de geraamde kostprijs van de betreffende producten en diensten van de gemeente Eindhoven. Bij de kostentoe rekening worden naast de directe kosten alleen die indirecte kosten betrokken, die samenhangen met de door de gemeente verleende diensten. Bij de indirecte kosten worden betrokken de bijdragen aan reserves en voorzieningen voor de noodzakelijke vervanging van de betrokken activa, de kapitaallasten van de in gebruik zijnde activa en voor rioolrechten, reinigingsrechten en afvalstoffenheffing de compensabele btw. De omslagrente voor de rententoe rekening van de kapitaallasten wordt bepaald door het rentetotaal van de uitstaande leningen en de bij begroting vastgestelde gecalculeerde rente over het eigen vermogen en voorzieningen. Het college doet jaarlijks een voorstel aan de raad voor de hoogte van de gemeentelijke tarieven voor belastingen en rechten. Het college is bevoegd tot het vaststellen van tarieven en prijzen voor een gemeentelijke dienst of de levering van goederen of werken die niet krachtens de gemeentewet aan de raad zijn voorbehouden (zoals onder andere voor toegangsprijzen zwembaden, van Abbemuseum en de verkoop van panden).

 **Treasuryfunctie**

Het college biedt een Treasurystatuut aan ter vaststelling door de raad. Het Treasurystatuut legt de beleidsmatige infrastructuur van de treasuryfunctie vast in de vorm van uitgangspunten, doelstellingen, richtlijnen en limieten. Het Treasurystatuut maakt een objectieve en transparante verantwoording van de treasuryfunctie vooraf en achteraf mogelijk.

---

<sup>2</sup> Bedrag boven (agio) of onder (disagio) de nominale waarde  
gemeente Eindhoven



### Administratie

De administratie is zodanig van opzet en werking, dat zij in ieder geval dienstbaar is voor:

- a. het sturen en het beheersen van activiteiten en processen in de gemeente als geheel en in de sectoren;
- b. het verstrekken van informatie over ontwikkelingen in de omvang van activa, voorraden, vorderingen en schulden, enz.;
- c. het verschaffen van informatie aan de budgethouders en voor het maken van kostencalculaties;
- d. het streven naar rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur in relatie tot de gestelde beleidsdoelen, de programmabegroting en ter zake geldende wet- en regelgeving;
- e. het afleggen van verantwoording over de rechtmatigheid, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het gevoerde bestuur in relatie tot de gestelde beleidsdoelen, de programmabegroting en ter zake geldende wet- en regelgeving;
- f. de controle van de registratie van gegevens als zodanig en van de daaraan ontleende informatie alsmede voor de controle op de rechtmatigheid, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het gevoerde bestuur in relatie tot de gestelde beleidsdoelen.



### Registratie bezittingen, activa en vermogen

Het college zorgt voor een juiste en volledige registratie van bezittingen. In de registratie worden ook opgenomen niet-geactiveerde kunstvoorwerpen met cultuurhistorische waarde en de niet- of netto-geactiveerde investeringen in de openbare ruimte. Het college zorgt er voor, dat de registratie en de ontwikkeling van de bezittingen en het vermogen van de gemeente systematisch worden gecontroleerd, met dien verstande dat de waardepapieren, de voorraden, de uitstaande leningen, de (debiteuren-)vorderingen, de liquiditeiten, de opgenomen leningen en de (crediteuren-) schulden jaarlijks worden gecontroleerd en registergoederen en bedrijfsmiddelen tenminste eenmaal in de vier jaar. Bij afwijkingen in de registratie van bezittingen neemt het college maatregelen voor herstel van de tekortkomingen. De resultaten van de controle en eventuele plannen van verbetering worden ter kennisgeving aan de raad aangeboden.



### Interne controle

Het college zorgt ten behoeve van het getrouwe beeld en de rechtmatigheid van de jaarrekening voor de jaarlijkse interne toetsing van de getrouwheid van de informatieverstrekking, en de rechtmatigheid van de beheershandelingen. Bij afwijkingen neemt het college maatregelen tot herstel.



#### Misbruik en oneigenlijk gebruik

Het college zorgt voor en legt vast de regels voor het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik van gemeentelijke regelingen en eigendommen.



#### Financiële organisatie

Het college zorgt voor en legt (in een besluit) vast:

- a. een eenduidige indeling van de gemeentelijke financiële organisatie en een eenduidige toewijzing van de gemeentelijke taken aan de sectoren;
- b. een adequate scheiding van taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zodat aan de eisen van interne controle wordt voldaan en de betrouwbaarheid van de verstrekte informatie aan beleids- en beheersorganen is gewaarborgd;
- c. de verlening van mandaten en volmachten voor het aangaan van verplichtingen ten laste van de toegekende budgetten en investeringskredieten;
- d. de regels voor de opdrachtverlening en de verrekening van leveringen tussen de sectoren van de gemeente;
- e. de te maken afspraken met de sectoren over de te leveren prestaties, de daarvoor beschikbare middelen en de wijze en frequentie van rapportage over de voortgang van de activiteiten en uitputting van middelen;
- f. de regels voor de verlening van decharge over het gevoerde beheer van de sectoren.



#### Overige

Het college zorgt voor en legt (in een besluit) vast de interne regels (protocol) voor de inkoop en aanbesteding van werken, leveringen en diensten. De regels waarborgen dat wordt gehandeld in overeenstemming met de relevante regelgeving (waaronder de Nederlandse regels en regels van de Europese Unie). Het college draagt daarnaast zorg voor en legt (in een besluit) vast de interne regels (protocol) voor de toekenning van steunverlening en subsidies aan ondernemingen. De regels waarborgen dat wordt gehandeld in overeenstemming met de relevante regelgeving (waaronder de regels ter zake van de Europese Unie, de Algemene wet bestuursrecht en de Subsidieverordening gemeente Eindhoven).

## 2 Begrotingsspelregels

Raadsvoorstel (raad 30 november 2010)

<http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=5907>



### Integrale afweging

De raad beslist alleen over wensen voor nieuw beleid als deze wensen integraal tegen elkaar afgewogen kunnen worden met inachtneming van de beschikbare financiële ruimte. Deze afweging vindt op twee momenten per jaar plaats: in het voorjaar bij de Kadernota, en in het najaar bij de Begroting. Bij de turap en bij de jaarrekening worden geen besluiten genomen over nieuw beleid. Bij de turap worden wel knelpunten en dekking daarvan integraal gezien. Gedurende het jaar is momenteel de praktijk dat voortdurend beleidsvoornemens of aangepast beleid middels voorstellen ter besluitvorming worden voorgelegd. Als dat een nadere uitwerking is van onderwerpen die zijn opgenomen in de Begroting is dat geen probleem; als dat niet zo is worden ze alleen in behandeling genomen als invulling onuitstelbaar is. Op deze wijze wordt voorkomen dat onderwerpen niet tegen elkaar afgewogen worden en de schaarse middelen goed ingezet kunnen worden. Indien (meerjarige) projecten die incidentele dekking kennen na een positieve evaluatie voor structurele voortzetting in aanmerking komen, worden deze eveneens in de integrale afweging betrokken en niet afzonderlijk gezien.



### Structureel sluitende begroting

De meerjarenbegroting moet structureel sluitend zijn, zowel in het eerste begrotingsjaar als in het vierde (laatste) begrotingsjaar.

Tussentijds kan er sprake zijn van een overschot of een tekort; actualisatie vindt plaats in het volgende jaar, inclusief eventueel benodigde maatregelen.



### Structurele dekking voor structurele uitgaven worden structureel gedekt

Structurele uitgaven worden in de begroting structureel gedekt. Incidentele inkomsten of meevallers, evenals onttrekkingen uit reserves is geen structurele dekking. Uit de post onvoorzien in de begroting worden geen structurele uitgaven gedaan.



### Begrotingswijzigingen (zie ook pagina 8 en 18)

Begrotingswijzigingen dienen om de begroting actueel te houden. Aangezien de begroting al medio van het voorafgaande jaar wordt opgesteld zullen tussentijdse wijzigingen nodig zijn.

Het verzameldossier begrotingswijzigingen wordt aangeboden op vaste momenten (januari, mei, oktober en zo nodig in december). Begrotingswijzigingen zijn niet bedoeld om achteraf zaken alsnog in de begroting te corrigeren (in lijn te brengen met de realisatie). Het is de bedoeling dat de begroting een actueel beeld geeft van de beleidsvoornemens en de financiële vertaling daarvan. Dat betekent dat bijvoorbeeld inhuur derden of subsidies voor het begrotingsjaar geraamd wordt en in de begroting wordt opgenomen. Alleen additioneel/gewijzigd beleid kan middels begrotingswijziging worden toegevoegd.



#### Tussentijdse besluitvorming

Een voorstel van het college om geld uit te geven voor tussentijdse beleidsvoorstellen (geen nieuw beleid) moet een compleet dekkingsvoorstel bevatten. Als er geen sprake is van externe dekking, moet aangegeven worden welke bestaande begrotingspost daarvoor wordt ingezet of welk oud beleid moet worden verminderd of geschrapt ten gunste van het nieuwe beleid. Er kunnen geen voorstellen worden gedaan met inhoudelijke voorstellen waarbij de financiële consequenties worden doorgeschoven naar een later moment van kadernota of begroting. Een beroep op een mogelijk positief rekeningsaldo is niet mogelijk.



#### Begrotingsposten

Voor de uitvoering van beleid staan begrotingsposten ter beschikking. De inzet van deze middelen moet met gepaste zuinigheid plaatsvinden, dat wil zeggen dat beschikbare ruimte binnen een begrotingspost niet op moet. Middelen kunnen pas uitgegeven worden (verplichtingen aangegaan) als er daadwerkelijk een begrotingspost aanwezig is. Geen uitgaven zonder begroting.



#### Bezuinigingen

Bezuinigingen worden concreet ingeboekt, dat wil zeggen dat bij besluitvorming duidelijk moet zijn welke begrotingsposten verlaagd of geschrapt worden. Stelposten zijn in principe niet toegestaan in het begrotingsjaar. In latere jaren van de meerjarenbegroting kan eventueel wel worden gewerkt met stelposten maar deze dienen ingevuld te zijn als het betreffende begrotingsjaar actueel wordt.



#### Stelposten

Het gebruik van stelposten dient tot een minimum te worden beperkt. Stelposten kunnen worden opgenomen als beleid nog uitgewerkt moet worden, bijvoorbeeld als rijksmiddelen ontvangen worden via de algemene uitkering. Bij besluitvorming over die uitwerking wordt een stelpost toegedeeld naar een reguliere begrotingspost: eerder kan er geen geld uitgegeven worden. Indien stelposten niet in hetzelfde jaar ingevuld worden (toegewezen in de begroting) vervallen ze naar de algemene middelen.



#### Onvermijdbare overschrijdingen

Overschrijdingen zijn in principe niet toegestaan. Uitzondering daarop vormen openeinderegelingen, maar de inzet daarvan dient tot een minimum beperkt te worden. Begrotingsbeheer dient zodanig gevoerd te worden dat dreigende overschrijdingen tijdig gesignaleerd worden en door passende en tijdige maatregelen voorkomen worden. Omdat overschrijdingen niet geheel kunnen worden uitgesloten moet in voorkomende gevallen een compensatie worden gevonden binnen hetzelfde raadsprogramma. Meevallers of onderuitputting kunnen dan dienen als compensatie voor tegenvallers, maar niet voor nieuw beleid. Bij de tussentijdse rapportage waarin melding wordt gedaan van tegenvallers en voorgestelde compensaties daarvoor, worden deze voorstellen door het college integraal afgewogen.



#### Reserveringen

Middelen worden in principe niet overgeheveld naar volgende jaren, tenzij er een harde verplichting is aangegaan en uitvoering in het volgende jaar plaatsvindt. Reservering is dan ook slechts voor 1 jaar mogelijk. Dat kan ook het geval zijn indien middelen van derden (bijvoorbeeld gemeentefonds) pas laat in het jaar beschikbaar komen en uitgaaf in dat jaar niet meer mogelijk is. Uitzondering ligt bij meerjarige (investerings)projecten. Bij de besluitvorming hieromtrent wordt de fasering opgenomen en als zodanig in de meerjarenbegroting verwerkt.



#### Reservepositie

Eindhoven kent een forse, maar versnipperde reservepositie. De algemene reserve heeft een functie als risicobuffer met eigen spelregels. Daarnaast is er sprake van veel bestemmingsreserves. Het is de intentie om dat aantal terug te brengen omdat de inzet daarvan de transparantie van de begroting beperkt. Daartoe zal verscherping van de criteria plaatsvinden. De bestemmingsreserves zijn gerelateerd aan een beleidsdoelstelling. Inzet van de reserves dient in de begroting te worden opgenomen; indien realisatie niet plaatsvindt vallen de middelen vrij in het rekeningresultaat. Eerder vond gedurende het hele jaar en ad hoc inzet van reserves plaats; dat moet voortaan integraal bij de begroting plaatsvinden. Jaarlijks vindt bij de jaarrekening een doorlichting plaats (noodzaak en toereikendheid).



#### Aangaan verplichtingen

Verplichtingen kunnen alleen worden aangegaan als er een begrotingspost beschikbaar is. Om in aanmerking te komen voor middelen van derden wordt vaak de eis gesteld van cofinanciering. De gemeente moet dan zelf ook middelen inbrengen. Er kan dan ook geen commitment worden aangegaan indien die dekking niet geregeld is. Definitieve besluitvorming is alleen mogelijk indien complete dekking aanwezig is voor de gemeentelijke bijdrage.

### 3 Sturen met normen

Raadsvoorstel (raad kadernota 25 juni 2013)
---

<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=25389">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=25389</a>
---



#### Flexibiliteit

Voor de flexibiliteit van de begroting sturen we op de kapitaallastennorm (maximaal 10% van het begrotingstotaal). Daarnaast actualiseren we jaarlijks het inzicht in de beïnvloedbaarheid van de begroting.



#### Stabiliteit

Voor de stabiliteit sturen we op een structureel sluitende begroting, zowel in het eerste als het laatste jaar van het vierjarenbeeld.



#### Weerbaarheid

Voor de weerbaarheid sturen we op een minimum weerstandsvermogen van 10% van de vrij besteedbare inkomsten (algemene uitkering + OZB) vermeerderd met het benodigd weerstandsvermogen voor het Grondbedrijf. Daarnaast volgen we de verhouding vaste activa/leningen en (via de VNG) de schuldpositie van alle gemeenten in het algemeen en van Eindhoven in het bijzonder.



#### Wettelijke kaders

Voor de wettelijke kaders sturen we op de kasgeldlimiet en de renterisiconorm (respectievelijk 8,5% en 20% van het begrotingstotaal).

## 4 Technische richtlijnen

Commissienotitie Spelregels investeringen maatschappelijk nut (FB 27 augustus 2013)

<http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=28114>

### Investeren, financieren en activeren

Het sturen met normen heeft een nadere uitwerking gekregen in spelregels voor investeringen in maatschappelijk nut. Er is vastgesteld dat we in principe alleen geldleningen aangaan voor investeringen met rentedekking (economisch nut). Het bedrag dat we maximaal uitgeven aan investeringen in maatschappelijk nut is het positieve saldo op de vierjarige liquiditeitsprognose. Jaarlijks bij de kadernota (en nader uitgewerkt bij de begroting) bepalen we deze ruimte.

### Externe vacaturestop

Als gevolg van de uit te voeren Organisatie- en Formatieplannen (Route 2014) zal eind 2013 nog een aanzienlijke inkrimping van de formatie plaatsvinden. Deze inkrimping zal verwerkt worden in de 1e wijziging van de begroting 2014. Er geldt een volledige externe vacaturestop. Interne werving is toegestaan wanneer er voldoende formatie en structureel budget beschikbaar is. Zeer beperkt bestaat de mogelijkheid om vacatures aan te melden voor externe werving. De Directieraad beslist of een vacature extern mag worden opengesteld. Reden kan bijvoorbeeld zijn vanwege nieuwe taken of een noodzakelijke kwaliteitsimpuls. De vacature moet reeds intern opengesteld zijn geweest en uiteraard dient er voldoende formatie en structureel budget te zijn. Urenuitbreiding wordt alleen toegestaan wanneer er voldoende formatie en structureel budget is en wanneer door urenuitbreiding een bezuiniging kan worden gerealiseerd.

Interne vacatures worden organisatiebreed gepubliceerd, waarbij gedwongen mobiliteitskandidaten worden getipt op passende vacatures. Gedwongen mobiliteitskandidaten en overige geïnteresseerde medewerkers moeten gelijktijdig reageren aan Carrière2014, waarbij duidelijk wordt gecommuniceerd dat eerst wordt getracht een match te maken met een gedwongen mobiliteitskandidaat. Bij sleutelfuncties geldt hiervoor onvoorwaardelijke geschiktheid, bij overige functies geschikt te maken binnen 6 maanden. Carrière2014 stuurt alle reacties aan de vacaturehouder en geeft daarbij aan dat gedwongen mobiliteitskandidaten voorrang verdienen. Bij het doorsturen van de reacties wordt bij gedwongen mobiliteitskandidaten deze status aangegeven, en wordt een inschatting over geschikt of geschikt te maken toegevoegd. De Mobiliteitsmanager wordt hierbij om advies gevraagd.





### Bezuinigingsregels


Een sectorhoofd initieert een voorstel om slim te gaan werken. Om te bepalen of dit rendoort moet een businesscase worden opgesteld. Hiervoor moeten soms (onderzoeks-) kosten worden gemaakt. De programmamanager 'SLIM Werken' maakt in overleg met de betreffende sectorhoofden een raming van de kosten voor het opstellen van de businesscase. Goed onderbouwde aanvragen moeten er voor zorgen dat de capaciteit van het programma SLIM Werken goed wordt ingezet. De Directieraad beoordeelt de raming van de kosten voor het opstellen van een businesscase en geeft bij (onderzoeks-) kosten toestemming om deze te gaan maken. Dekking hiervoor wordt gevonden in het programmabudget (jaarlijks € 500.000 uit Endinetreserve). Interne kosten voor de inzet van medewerkers bij het maken van een businesscase worden niet in rekening gebracht. Als een businesscase is opgesteld en geaccordeerd door het betrokken sectorhoofd(-en) (proceseigenaar), ondersteunende sectoren (bv. I&B) en programmamanager SLIM Werken, wordt zij voor goedkeuring aangeboden aan de Directieraad. Bij goedkeuring wordt zij met bijbehorende begrotingswijziging doorgeleid naar het College. Het College stelt een businesscase inclusief begrotingswijziging definitief vast en mandateert de Directieraad voor de uitvoering. Er wordt 70% taakstellend ingeboekt en de overige 20% bij de afronding van de verandering. Verder wordt 10% gereserveerd als prikkel/incentive (eenmalig) voor door de sector zelf. De incentive is bedoeld voor de aanwending bij nieuwe doelmatigheidsverbeteringen. De uitvoering van een businesscase kan leiden tot taakverschuivingen en het mogelijk boventallig worden van personeelsleden. De desbetreffende personeelsleden worden door het sectorhoofd aangemeld bij het programma Mobiliteit. De personeelsleden in kwestie blijven op de personele begroting van de sector staan tot het moment dat (her-) plaatsing van deze medewerkers heeft plaatsgevonden. Het programma Mobiliteit is ondersteunend naar het verantwoordelijk sectorhoofd voor (her-)plaatsing van deze medewerkers.



### Algemene uitkering gemeentefonds

Besteding: De algemene uitkering is binnen de gemeente Eindhoven in principe vrij besteedbaar (algemeen dekkingsmiddel). Er is geen één op één relatie tussen specificaties en de met de uitvoering gemoede gemeentelijke kosten. Hoofregel bij de toewijzing van middelen binnen de gemeente Eindhoven is 'integrale afweging'. Bij beleidswijzigingen moet de betreffende dienst aangeven of en in hoeverre de gemeente reeds invulling geeft aan dit beleid (inhoudelijk en financieel). Indien nodig of gewenst kan zij met een invullingsvoorstel komen. Een uitgavenstelpost kan bij omvangrijke beleidswijzigingen (minimaal €100.000) uit oogpunt van zorgvuldig financieel beheer naast de raming van de algemene uitkering in de begroting worden opgenomen, wanneer uit de circulaire blijkt dat de gemeente op dit onderdeel voor grotere uitgaven komt te staan.

Accres en inflatiecorrectie: Inflatiecorrectie van budgetten werd voor aanvang van de crisis betaald uit het accres (de groei) van het gemeentefonds. Door de rijksbezuinigingen is het accres minimaal (of zelfs negatief). Prijzen nemen door de inflatie wel toe. Ook wordt periodiek een collectieve CAO-afspraken gemaakt voor gemeenten. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting wordt daarom rekening gehouden met enerzijds de meerjarige accessen en anderzijds een stelpost voor extra kosten van indexering groot €7 miljoen. Dit komt overeen met een index van 2%. Voor de indexering van de inkomsten (huren etc) wordt standaard €1 miljoen aan extra inkomsten meegenomen.

 **Areaaluitbreiding onderhoud openbare ruimte**

De te onderhouden openbare ruimte neemt toe. Naast de reguliere index voor inkoop van goederen en diensten passen we daarom een extra index toe die gebaseerd is op de stijging van het aantal woningen. Voor zover de groei niet samenhangt met de toename van de woningen moet dekking meteen worden meegenomen bij het besluit tot uitbreiding van de openbare ruimte.

 **Begrotingswijzigingen (zie ook pagina 8 en 13)**

Een dossier dat financiële consequenties heeft kan tot een begrotingswijziging leiden. Als een budget op het collegeproduct / sectorproduct / kostenplaats beschikbaar is, waar de kosten uit gedekt kunnen worden, is geen begrotingswijziging noodzakelijk. Als er geen budget beschikbaar is, dan is een College of Raadsbesluit over een begrotingswijziging noodzakelijk. Dit is afhankelijk van het bedrag aan baten of lasten (per collegeproduct) in tenminste één van de 4 jaarschijven:

Soort wijziging	Bedrag < €500.000	Bedrag > €500.000
-Nieuw beleid -Bestuurlijke prioriteiten -Investeringskredieten -Programmaoverschrijdend	Raadsbesluit	Raadsbesluit
-Budgettair neutraal -Bestemmingsreserves -Stelposten naar producten brengen -Investeringskredieten binnen bestaand beleid en op hetzelfde programma	Collegebesluit	Inhoudelijk: Collegebesluit  Financieel: Raadsbesluit (Verzameldossier)
-Post onvoorzien	Collegebesluit	-

## 5 Reserves

Commissienotitie inzet Endinetreserve voor ombuigingen (FB 5 april 2011)

<http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi/action=view/id=6784>



### Criteria voor het reserveren van bedragen

Jaarlijks wordt aan de raad een voorstel voorgelegd voor het overhevelen van enkele budgetten naar het volgende boekjaar. Conform BBV mogen lasten alleen in het betreffende boekjaar worden geboekt als de prestatie in het betreffende boekjaar is verricht. Alle budgetten die na het boeken van deze lasten nog resteren vallen vrij bij de jaarrekening. Er zijn twee uitzonderingen van toepassing, namelijk budgetten (> € 50.000) voor projecten en incidentele budgetten. De budgetten die vallen onder deze uitzonderingen mogen worden doorgeschoven naar een volgend boekjaar door middel van het storten van deze restantbudgetten in een reserve dan wel door het verlagen van de begrote onttrekking uit een reserve. Voorstellen tot reservering doen we 1x per jaar via een slotdossier in december.



### Spelregels voor de inzet van reserves

De bestaande begrotingsspelregels voor de inzet van reserves zijn:  
Inzet van de reserves dient in de begroting te worden opgenomen. In plaats van dat de inzet van reserves gedurende het hele jaar en ad hoc plaatsvindt moet dat integraal bij de begroting plaatsvinden. Indien realisatie niet plaatsvindt vallen de middelen vrij in het rekeningresultaat; enkele reserves worden afgewikkeld conform realisatie (bv als er ook middelen van derden in zitten).



### Spelregels voor de inzet van de Endinetreserve

De Endinetreserve gebruiken we voor het mogelijk maken van nieuwe ontwikkelingen zoals het ontwikkelen systeeminnovaties, de aanloopkosten slimmer werken, het stimuleren van een bespaarcultuur en de mobiliteit van ons eigen personeel. Voorafgaand aan elk begrotingsjaar wordt een nauwkeurige raming gemaakt van de te verwachten uitgaven; de raad accordeert de jaartranches via de begroting en wordt via raadsinformatiebrieven op de hoogte gesteld van nieuwe businesscases. Inzet van de Endinetreserve kan plaatsvinden gedurende de implementatietijd van de bezuinigingen. In 2015 moeten alle maatregelen volledig zijn ingevoerd. De implementatie van de bezuinigingen is niet beperkt tot een lopend begrotingsjaar, waardoor mogelijk niet bestede middelen gereserveerd moeten worden voor volgende jaren.



### Spelregels voor de inzet van het Eigen Kapitaal

De (bestaande) spelregels voor de inzet van Eigen Kapitaal zijn:

- alleen voor incidentele zaken (maximaal 4 jaar)
- bij het inzetten van het Eigen Kapitaal moet rekening worden gehouden met het wegvallen van structurele rentebaten (of aanvullende structurele rentekosten indien we hiervoor moeten lenen)
- als de reserve beneden het minimum komt, zullen er maatregelen getroffen moeten worden om de reserve weer aan te vullen
- aan de hand van de ontwikkeling van de risico's zal regelmatig moeten worden nagegaan of het gekozen minimum voor het Eigen Kapitaal nog in overeenstemming is met de risico's
- inzet van het Eigen Kapitaal dient integraal te worden afgewogen in het kader van de Kadernota / begroting, dus niet voor tussentijdse wensen
- inzet Eigen Kapitaal tot maximaal € 10 miljoen per jaar
- alleen voor incidentele onderwerpen met een economisch of maatschappelijk nut en met een minimale omvang van € 1 miljoen
- het Eigen Kapitaal mag niet dienen als "achtervang", dat wil zeggen dat het niet als dekking mag worden ingezet als andere (nog onzekere) dekking wegvalt.
- Als een deel van het Eigen Kapitaal een specifieke bestemming krijgt, dan worden deze middelen overgeheveld naar de Saldireserve specifiek.

## Tot slot

De wethouder Financiën zal toezien op strikte naleving van de hiervoor opgenomen spelregels. In het verlengde daarvan is het nodig dat hij over de vereiste informatie beschikt om zijn verantwoordelijkheid te kunnen invullen.

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Portefeuillehouders worden door het ambtelijk apparaat tijdig geïnformeerd over over- en overschrijdingen (niet achteraf via de tussentijdse rapportage).
- Over- en overschrijdingen worden door de portefeuillehouders aan de wethouder van Financiën gemeld. Dat vindt periodiek plaats via de tussentijdse rapportages, maar melding van substantiële posten (> €500.000) geschiedt continu; dit wacht niet tot de momenten van tussentijdse rapportage.
- Voorstellen van portefeuillehouders tot compensatie van tegenvallers (binnen hetzelfde raadsprogramma) worden vooraf afgestemd met de wethouder Financiën.
- Voorgenomen reserveringen worden afgestemd met de wethouder Financiën.
- Voorgenomen inzet van reserves buiten de begroting (integrale afweging) wordt voor collegebehandeling afgestemd met de wethouder Financiën.

## Bijlage Links naar overige documenten

Nota verbonden partijen (raad 16 september 2008)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=4895">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=4895</a>
Treasurystatuut (raad 20 oktober 2009)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=5014">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=5014</a>
Raadsinformatiebrief Begroting samenhang en inzicht (12 maart 2010)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/bdocument.cgi?action=view/id=5581">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/bdocument.cgi?action=view/id=5581</a>
Analyse begrotingsruimte (raad 9 november 2010)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=5146">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=5146</a>
Raadsinformatiebrief Aanscherping P&C cyclus (raad 11 januari 2011)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=6050">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=6050</a>
Raadsinformatiebrief zuinigheid (raad 6 september 2011)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=7911">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=7911</a>
Raadsinformatiebrief Nota bedrijfsvoering (raad 26 juni 2012)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=14927">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=14927</a>
Raadsvoorstel Implementatie visie cyclische instrumenten (raad 12 maart 2013)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=23983">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=23983</a>
Raadsinformatiebrief Risicobeheersing verbonden partijen (raad 20 aug. 2013)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=27722">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=27722</a>
Commissienotitie Verdere vernieuwing P&C cyclus (FB 8 oktober 2013)
<a href="http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=29134">http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/agenda.cgi?action=view/id=29134</a>