

# Denderleeuw *in beweging*



## MEERJARENPLAN 2020-2025

---

### FINANCIËLE RISICO'S



**Gemeente Denderleeuw**

A. De Cockstraat 1 - 9470 Denderleeuw  
NIS-code: 41011

Algemeen directeur: Jimmy Geeraerts  
Financieel directeur: Jo Waterloos

**Denderleeuw**  
Vertrouwde schakel







# Risico 1: Ontvangsten uit de aanvullende personenbelasting

## Omschrijving risico 1

De ontvangsten uit de aanvullende personenbelasting is voor de meeste Vlaamse gemeenten één van de voornaamste en meest stabiele inkomstenbronnen. Uit een analyse van de VVSG is evenwel gebleken dat de afhankelijkheidsgraad van deze belasting (aandeel APB in het totaal van de exploitatie) sterk schommelt van de ene gemeente ten opzichte van de andere. Gemeenten met een 0-tarief zijn helemaal APB-onafhankelijk, andere gemeenten halen tot 40 % à 50 % van hun totale ontvangsten uit deze belasting. Voor de gemeente Denderleeuw schommelt dit rond de 20 %.

Hieraan zijn volgende risico's verbonden:

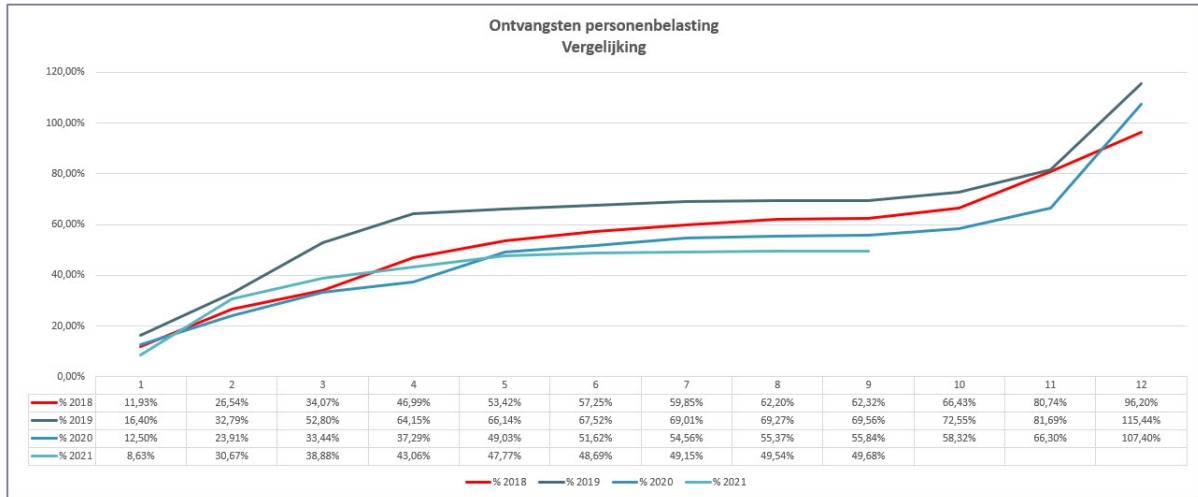
- De opbrengst is afhankelijk van de conjunctuur, de levensstandaard en de samenstelling van de inwoners. Gaat de (lokale) levensstandaard (en hieraan gekoppeld het lokale gemiddeld inkomen) erop vooruit, dan stijgen de opbrengsten uit deze belasting (en omgekeerd). Ook bij een aangroei van de bevolking neemt de opbrengst toe (in de mate dat deze nieuwe inwoners beschikken over een belastbaar beroepsinkomen). Een hoge graad van vergrijzing kan dan weer een negatieve impact hebben.
- De inning van de aanvullende belasting is afhankelijk van het inningsritme van de FOD financiën. Pas na inkohiering van de individuele aanslagen, het versturen van de aanslagbiljetten (met een betaaltermijn van 2 maanden) én de daadwerkelijke inning van de verschuldigde belastingen zal de FOD financiën het gemeentelijk aandeel doorstorten. Sinds 2017 wordt er gewerkt met voorschotten (periode september->april). Deze voorschotten hebben echter enkel impact op de thesaurie: de gemeente is zeker een vooraf bepaald bedrag te ontvangen, los van het inkohieringsritme van het bewuste aanslagjaar. Het heeft echter géén budgettaire impact: hierdoor kunnen er nog steeds budgettaire schommelingen ontstaan wat deze belangrijke opbrengstenrubriek betreft.
- De opbrengsten worden (negatief) beïnvloed door vrijstellingsmaatregelen door de federale overheid (taxshift). Simulaties van de VVSG op basis van informatie van de Federale Overheidsdienst Financiën leren dat de gemeentelijke APB-ontvangsten in 2017 ongeveer 2 procent lager uitkomen dan zonder taxshift. Volgens de VVSG zou dat verschil in 2018 al oplopen tot 3,8 procent en in 2021 tot 10 procent. De regering gaat onder meer nog de belastingschijf van 30 procent afschaffen. Op jaarbasis brengt de aanvullende personenbelasting de Vlaamse gemeenten momenteel net geen 2 miljard euro op .



## Beheersmaatregelen & opvolging risico 1

Beheersmaatregelen : de inkomstenstromen uit de belasting worden maandelijks (voortgang van de incohieringen) en jaarlijks (evolutie van de opbrengsten) opgevolgd. Deze kencijfers geven een indicatie van de evolutie op korte en lange termijn van deze inkomstenbron.

Uit de cijfers van de maandelijkse incohieringen blijkt voorlopig geen significante afwijking in vergelijking met vorige jaren wat de structurele opbrengsten betreft. Er zijn wel variaties qua inningsritme.





# Risico 2: Ontvangsten uit opcentiemen op de onroerende voorheffing

## Omschrijving risico 2

Ook de opcentiemen op de onroerende voorheffing hebben een belangrijke impact op de financiën van de gemeenten. De gemeenteraad keurt – cfr. de regeling voor de aanvullende personenbelasting – een bedrag van opcentiemen goed die geheven zullen worden op de gewestbelasting. De Vlaamse Belastingdienst vestigt jaarlijks de individuele aanslagen van de Gewestbelasting, alsook van het aanvullend deel voor de lokale besturen (de zogenaamde opcentiemen). Na inning wordt het gemeentelijk aandeel doorgestort.

Hieraan zijn volgende risico's verbonden:

- De opbrengst is afhankelijk van de gemiddelde levensstandaard van de inwoners (via het gezamenlijk KI van de gebouwen en woningen).
- De opbrengst is afhankelijk van de aanwezigheid van bedrijven en bedrijfspanden op het grondgebied (ook op deze gebouwen wordt onroerende voorheffing geheven).
- Wordt negatief beïnvloed door vrijstellingsmaatregelen door de Vlaamse overheid (ondermeer vrijstellingen op materieel en outillage, na renovatie van verwaarloosde en onbewoonbare woningen, verbouwen van handelspanden tot woning, ...).
- Wordt positief beïnvloed door het aantal woningen in de gemeente: bij nieuwe verkavelingen worden gronden met een laag KI omgezet naar bebouwde percelen met een hoger KI (die dienen als belastbare grondslag). Ook de aanleg van nieuwe industrieterreinen of zones voor ambachten hebben hetzelfde effect.
- Wordt negatief beïnvloed door leegstand, verkrotting en verwaarlozing. Leegstaande bedrijfspanden worden vrijgesteld wegens inactiviteit, verkrotting en verwaarlozing leidt bij herschatting tot een lager KI van het pand zelf, en mogelijks een lagere aantrekkingskracht van de panden uit de omgeving. Zo kan leegstand en verkrotting onrechtstreeks en op middellange termijn een negatieve impact hebben op het KI van een ganse zone/regio.

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 2

De opbrengsten worden op jaarbasis gemonitord, om op die manier tendensen in plus en min tijdig waar te nemen.

Er zijn geen gegevens gekend die er op wijzen dat de opbrengsten sterk zouden afwijken van de opgegeven ramingen.

Er wordt periodiek beroep gedaan op de analytische informatie die ter beschikking gesteld wordt door de Vlaamse belastingdienst. Dit is een rijke bron van informatie om ondermeer te achterhalen wat de evolutie is van de diverse onderdelen van de opbrengsten onroerende



voorheffing. Op basis hiervan werd vastgesteld dat de vertraging van de opbrengsten van de jongste jaren hoofdzakelijk toe te wijzen is aan het beleid van de Vlaamse Regering op vlak van het vrijstellen van OV voor investeringen in nieuw materiaal en outillage (bij een groot bedrijf op het grondgebied van Denderleeuw).



# Risico 3: Ontvangsten uit andere (eigen) belastingen

## Omschrijving risico 3

Lokale overheden hebben de bevoegdheid om een eigen fiscaal instrumentarium uit te bouwen. Dit zijn belastingen waarvoor de gemeente zelf instaat voor het opmaken van het reglement, het vaststellen van het belastingkohier, het versturen van de individuele aanslagen en de inning ervan.

De belastbare grondslagen zijn divers. Dergelijke reglementen worden overwegend goedgekeurd voor een periode van 6 jaar, waarvan er 1 jaar de legislatuur overschrijdt.

## Risico's:

- De toezichthoudende overheid schorst/vernietigt het reglement: in dat geval dient de gemeenteraad zich opnieuw te buigen over een aangepast reglement, waarna de procedure opnieuw start. In de tussentijd kunnen er geen belastingaanslagen worden opgemaakt.
- Het reglement wordt aangevochten bij de Raad van State (na de beslissing van de toezichthoudende overheid). De gemeente kan bij een vernietiging zelf naar de Raad van State gaan om alsnog haar gelijk te halen. De bezwaarindiener kan dit ook als hij/zij in eerste instantie bot vangt bij de toezichthoudende overheid. In beide gevallen zijn we vertrokken voor een lange periode van rechtsonzekerheid (dergelijke procedures kunnen verschillende jaren aanslepen). Indien het reglement in eerste orde werd goedgekeurd door de toezichthoudende overheid, kan de gemeente belastingen heffen en innen conform dit reglement. De opbrengsten dienen dan voorzichtigheidshalve gereserveerd te worden, aangezien de belastingplichtige integraal moet worden terugbetaald als de Raad van State het reglement alsnog vernietigt.
- Een individuele aanslag wordt aangevochten door een belastingplichtige. In eerste instantie kan het risico beperkt blijven tot de aanslag zelf: indien het college vaststelt dat de heffing onterecht werd gevestigd volstaat het om de belastingplichtige te ontheffen. Desgevallend kan een nieuwe (correcte) aanslag gevestigd worden in de mate dat het belastbaar tijdperk nog niet verstreken is. Indien het college echter tot het besluit komt dat de aanslag terecht is, dan kan de belastingplichtige hoger beroep aantekenen bij de rechtbank van eerste aanleg. Tijdens deze procedure kan andermaal het reglement worden aangevochten. Een eventuele negatieve uitspraak tegen het reglement geldt dan echter niet erga omnes: enkel de individuele belastingplichtige zal er voordeel uit kunnen halen. Het reglement zelf is dan echter ook niet meer bruikbaar voor de toekomst (zoals bij een vernietiging door de Raad van State).



- De Minister verbiedt het gebruik van bepaalde reglementen.
- Belangrijke belastingplichtigen herlokaliseren een vestiging of bepaalde activiteiten, waardoor de belastbare grondslag verdwijnt

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 3

- Bij de (tussentijdse) vernieuwing van de reglementen wordt advies ingeroepen van een fiscaal expert om de nieuwste tendensen qua rechtsleer en rechtspraak te verwerken en zo de kwaliteit van de reglementen te verhogen (wat leidt tot grotere rechtszekerheid)
- Bij de (tussentijdse) vernieuwing van de reglementen wordt rekening gehouden met informatie die volgt uit bezwaren en betwistingen uit het verleden
- Personeelsleden van de dienst financiën worden continu opgeleid op vlak van lokale fiscaliteit

De belastingreglementen werden vernieuwd in de maand december. Met de geformuleerde opmerkingen van de toezichthoudende overheid zal rekening gehouden worden bij de eerstvolgende wijziging.





# Risico 4:

## Pensioenbijdrage statutaire ambtenaren en responsabiliseringsbijdra ge

### Omschrijving risico 4

Een responsabiliseringsbijdrage is verschuldigd door de provinciale en lokale besturen waarvan de pensioenlast, voor hun gewezen vastbenoemde personeelsleden en/of hun rechthebbenden meer bedraagt dan de wettelijke basispensioenbijdragen die zij voor datzelfde jaar betaalt.

Het verschil tussen beide (=deficit) wordt vermenigvuldigd met de responsabiliseringscoëfficiënt en het resultaat vormt het bedrag van de bruto responsabiliseringsbijdrage. De responsabiliseringscoëfficiënt is een (tijdelijke) korting die deficitaire besturen genieten op hun deficit. De responsabiliseringsbijdrage zorgt er met andere woorden voor dat de ene gemeente niet moet opdraaien voor de opgebouwde pensioenlast van de andere.

### Risico's:

Twee factoren hebben met andere woorden een impact op de responsabiliseringsbijdragen

1. De pensioenlast van de gewezen vastbenoemde personeelsleden. Deze pensioenlast daalt bij het overlijden van een gepensioneerd voormalig statutair personeelslid. De pensioenlast stijgt telkens er een statutair personeelslid met pensioen gaat.
2. De wettelijke basispensioenbijdrage die de gemeente jaarlijks (op maandbasis) overmaakt aan het wettelijk pensioenfonds (via RSZ). Deze bijdrage wordt berekend op het basisloon van de in dienst zijnde statutaire ambtenaren. In de mate dat de gemeente statutaire ambtenaren niet vervangt, of vervangt door contractuele ambtenaren, daalt de bijdrage aan het wettelijk pensioenfonds van RSZ. Het pensioen van contractuele ambtenaren wordt immers betaald door een ander (gesolidariseerd) pensioenfonds. De patronale bijdrage die de gemeente betaalt voor contractuele personeelsleden (28,86 %) is lager dan deze voor statutaire ambtenaren (50,19 %). De werknemersbijdrage bedraagt in beide gevallen 7,5 %.

De verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd heeft een tijdelijk positief gevolg voor de evolutie van de te betalen responsabiliseringsbijdrage. Statutaire ambtenaren gaan immers een paar jaar later met pensioen. Gedurende die jaren spijs de gemeente verder de pensioenkas, terwijl aan de betrokken ambtenaren gedurende die extra jaren nog geen pensioen dient uitbetaald te worden.



Op heden is er nog geen solidariteit tussen de responsabiliseringsbalans van de gemeente en het OCMW binnen eenzelfde gemeente. Een gemeentebestuur kan met andere woorden deficitair zijn, terwijl het OCMW een positief saldo vertoont. In dat geval wordt het overschot van de gemeente gebruikt voor de solidariteit van andere besturen, terwijl er voor het deficitair bedrag van de gemeente toch een bijdrage moet worden betaald. Er is een nieuw wetgevend initiatief nodig om deze onlogische situatie uit de wereld te helpen.

In de komende jaren dient overwogen te worden of het de moeite loont om het aanwervingsbeleid van beide besturen in die mate aan te passen dat de responsabiliseringsbijdrage wordt geminimaliseerd. Er moet dan worden afgewogen of de lagere bijdrage voor contractuele personeelsleden (zie infra) al dan niet opweegt tegen de hogere bijdrage voor statutaire ambtenaren (die dan wel het responsabiliseringsdeficit verkleint). Hierbij dient ingeschat te worden in welke mate het omschakelen van statutaire naar contractuele aanstellingen een impact zal hebben op de aantrekkelijkheid van de lokale overheden als werkgever. Er kan concurrentie ontstaan tussen besturen die wel nog statutair aanwerven, en andere besturen die dat niet meer doen. Bovendien rijst de vraag met welke (extralegale) voordelen knelpuntberoepen in de toekomst nog ingevuld kunnen worden (ICT, ruimtelijke ordening, ...).

Het college van burgemeester en schepenen heeft in zitting van 23 juni 2020 de wijziging van het organogram en personeelsformatie voor de gemeente en het Ocmw goedgekeurd. Hierin werd de keuze gemaakt om alle statutaire betrekkingen in de toekomst te vervangen door contractuele plaatsen zodra deze vacant worden (met uitzondering van bevorderingen van statutaire collega's).

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 4

- Monitoren van de evolutie van de responsabiliseringsbijdrage van gemeente en Ocmw
- Prognoses opvragen op basis van het huidig personeelsbestand (Belfius studie)
- Visie ontwikkelen met betrekking tot het toekomstig aanwervingsbeleid, waarbij de evolutie van de responsabiliseringsbijdrage een belangrijke factor is

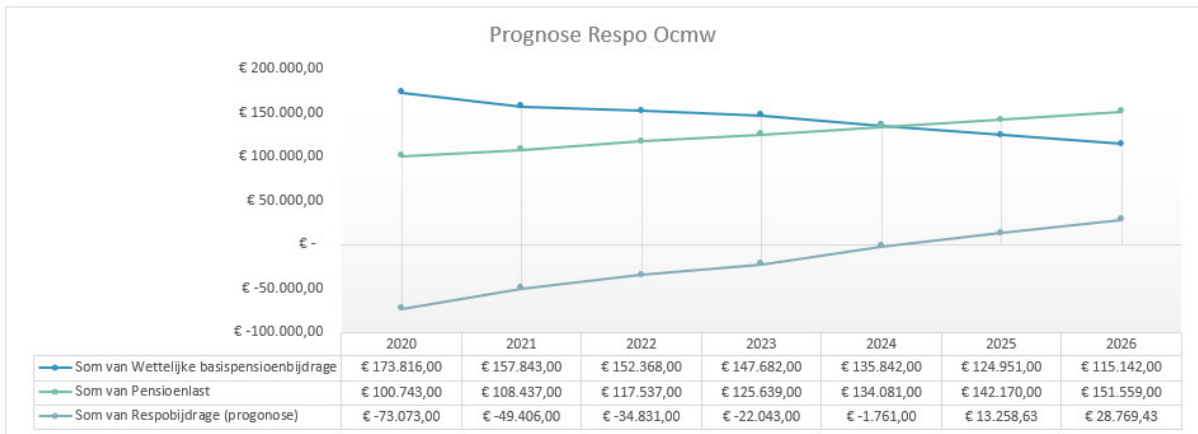
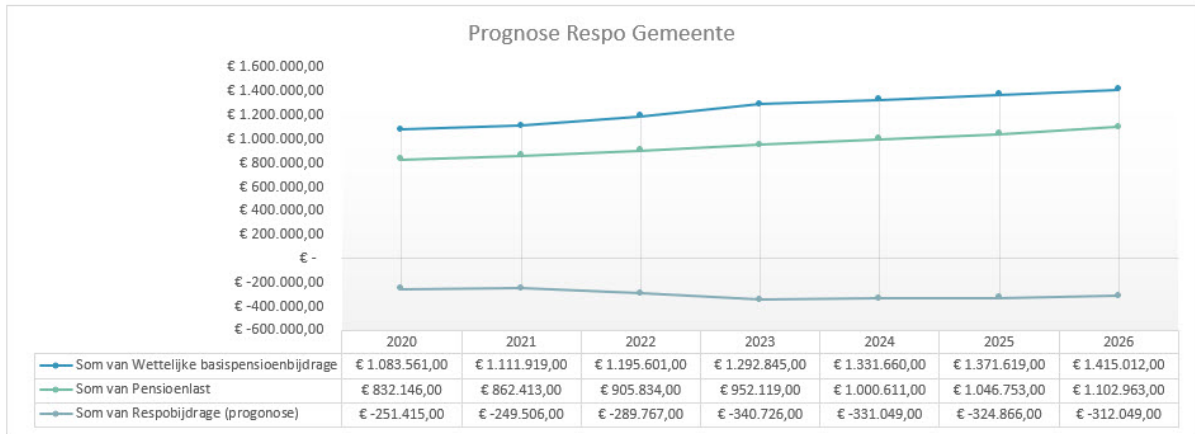
De beslissing tot aanpassing van het organogram en de personeelsformatie heeft (op middellange en lange termijn) een invloed op de loonkost (lagere patronale bijdragen voor contractuele personeelsleden in vergelijking met statutaire personeelsleden). Bovendien wordt hierdoor vermeden dat de gemeente Denderleeuw een aanzienlijke netto bijdrage doet in de solidariteit van het pensioenfonds voor de statutaire ambtenaren. Concreet : de gemeente Denderleeuw betaalt op heden jaarlijks meer pensioenbijdragen dan dat er pensioenen betaald moeten worden voor voormalige statutaire ambtenaren. Deze 'meerkost' komt niet ten goede aan de gemeente Denderleeuw, maar wordt gebruikt voor andere steden en gemeenten die een 'pensioentekort' hebben.

Voorgaande beslissing zal op middellange termijn ook bij de gemeente Denderleeuw voor een 'pensioentekort' zorgen (meer uitbetaalde pensioenen dan er bijdragen worden betaald) omwille van de steeds kleiner wordende basis (het aantal statutaire ambtenaren dooft langzaam uit : de pensioenbijdrage wordt berekend op hun jaarlijkse brutoloon).

Hiervoor zal dan een responsabiliseringsbijdrage betaald moeten worden. Deze extra (tijdelijke) kost weegt echter niet op tegen de besparingen die verwezenlijkt worden door uitsluitend contractuele personeelsleden aan te werven.

Op basis van het sectoraal akkoord 2020 werd de tweede pensioenpijler voor de contractuele collega's verhoogd van 1 % naar 2,5 % (gemeenteraad 27/11/2020).

Grafiek : evolutie respo bijdrage 2020-2025 voor gemeente en Ocmw op basis van de situatie 28/10/2020





# Risico 5: Kosten gepaard met vergroening en vergrijzing van de bevolking

## Omschrijving risico 5

Uit recente cijfers blijkt dat de meeste Vlaamse gemeenten geconfronteerd zullen worden met zowel een vergroening en tegelijk een vergrijzing van de bevolking. Dit betekent dat het aandeel van jongeren en ouderen zal toenemen, in vergelijking met het aantal inwoners die tot de middengroep behoren (actieve bevolking).

Volgens Statistiek Vlaanderen mogen we ons de komende jaren verwachten aan volgende tendensen:

- De bevolking zal in de komende 10 jaar naar verwachting in bijna alle gemeenten blijven aangroeien.
- Het aantal private huishoudens zal blijven stijgen in alle gemeenten.
- Daarbij zet de vergrijzing zich door.
- Bij jongeren op middelbare schoolleeftijd wordt een belangrijke stijging van de aantallen verwacht, zij het zeker niet in alle gemeenten.
- Er komen meer alleenwonenden, vooral onder ouderen. Niettemin blijven ook meer oudere koppels langer samenwonen.

Deze tendens heeft een impact op tal van vlakken:

- Uitbreiding van de vraag naar voorzieningen voor baby-/peuter opvang (overheid of privé).
- Uitbreiding van de vraag naar voor- en naschoolse opvang (overheid of privé).
- Druk op de lokale lagere en middelbare scholen qua leerlingenaantallen (eveneens nood aan infrastructurele uitbreidingen).
- Uitbreiding van voorzieningen voor senioren (omkadering en activering, thuiszorg, projecten tegen vereenzaming en armoede, ouderenvoorzieningen, ...).

De gemeente kan in deze actief dienstverlening opzetten, of een regisseursrol opnemen van gelijk (w)aardige privé initiatieven.



## Beheersmaatregelen & opvolging risico 5

Er dient een visievorming ontwikkeld te worden op vlak van de voorzieningen die onder druk komen te staan door de vergrijzing en de vergroening van de bevolking.

Om het hoofd te bieden aan deze complexe problematiek, zijn volgende initiatieven genomen:

- Opvolging van het nieuwe decreet rond de buitenschoolse kinderopvang, waarbij de regierol bij de gemeente komt te liggen. Dit zal ook implicaties hebben op de financiële link met Kind en Gezin
- Opstart van een stuurgroep rond de toekomstvisie van de buitenschoolse kinderopvang en de dienst voor opvanggezinnen en brede school
- Hanteren van het label van kindvriendelijke gemeente doorheen de doelstellingenboom
- Aanwerving bijkomende seniorenconsulent
- Verankering binnen het organogram (ook 05/2020) van een extra jeugdconsulent
- De uitbreiding van het team van opbouwwerkers, ondermeer gericht op jeugtopbouwwerk en schoolopbouwwerk (ook voor secundair onderwijs)
- De aankoop van het Fortis gebouw in Welle, in functie van een eventuele uitbreiding van de site van de gemeenteschool
- De uitbreiding van het Huis van het Kind en de herlokalisatie naar de Palaver. Hierbij zal nagedacht worden over de verruimde rol die het HVK in de toekomst zal willen vervullen
- Regierol in het bekomen van bijkomende financiële middelen voor de uitbreiding van de capaciteit van de middelbare scholen op ons grondgebied voor 2019-2021 (en gedeeltelijke cofinanciering)
- Het jaarlijks monitoren van leerlingencijfers van alle scholen en rapportering hierover aan de Vlaamse Overheid
- Gezien het belang van deze materie, werden volgende specifieke beleidsdoelstellingen opgenomen in het MJP 2020-2025 :
  - BD200 : onderwijsspeler in de regio
  - BD202 : HVK als wegwijzer voor ouders en kinderen
  - BD203 : extra zorg voor wie het nodig heeft (ondermeer : senioren, jeugdraad, ...)
- Vinger aan de pols houden voor alles wat senioren aanbelangt via de zorgraad binnen de eerstelijnszone
- Onderzoek naar fysieke, psychische en sociale kwetsbaarheid van ouderen in de eigen leefomgeving
- Lobbywerk voor extra middelen voor inkomensgerelateerde kinderopvang.



# Risico 6: Betwistingen en rechtszaken

## Omschrijving risico 6

De decreetgever vermeldt in de recente omzendbrief betreffende opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 expliciet het risico van hangende juridische geschillen.

Inwoners en bedrijven vinden steeds vaker de weg naar juridische procedures om hun gelijk te halen in een dispuut waarin de lokale overheden betrokken zijn. Denken we maar aan geschillen met betrekking tot fiscaliteit, omgevingsvergunningen, overheidsopdrachten, de aansprakelijkheid als wegbeheerder, de rol als organisator van lokale evenementen enzovoort.

Het is aangewezen om deze geschillen centraal op te volgen, en de mogelijke (negatieve) financiële impact tijdig en ernstig in te schatten. Indien nodig kan het gemeentebestuur financiële reserves aanleggen als er onzekerheid is wat betreft de goede afloop van een hangend geschil van een belangrijke omvang.

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 6

- Centraal beheren van de lopende geschillen
- Reserves aanleggen voor lopende geschillen met een groot risico en een aanzienlijk omvang
- Voldoende dekking voorzien qua aansprakelijkheid in de verschillende polissen van het gemeentebestuur en het Ocmw

De betwistingen en rechtszaken waarmee het gemeentebestuur geconfronteerd wordt zullen centraal opgevolgd worden op het secretariaat van de algemeen directeur, al dan niet in samenwerking met een externe raadsman.

Daarnaast zal beroep gedaan worden op de betrokkenheid van diverse diensthoofden, die thematisch hun expertise zullen ter beschikking stellen. Op deze manier zal een beter overzicht voorhanden zijn van het aantal betwistingen, en het verloop van de diverse dossiers.

Op heden zijn volgende betwistingen hangende of beëindigd:

- Werken A. Rodenbachstraat : Omtrent verschillende aangelegenheden is er betwisting (nog geen juridisch geschil). De oorspronkelijke 'claim' van ca. 180.000 euro werd inmiddels afgezwakt naar ca. 50.000 euro
- Dossier schade Rodestraat. Dit geschil is nog hangende. In principe is het gemeentebestuur geen betrokken partij.



# Risico 7: Fraude in betalingsverkeer

## Omschrijving risico 7

Ook rond het dagelijks betaalverkeer van lokale besturen vallen een aantal risico's te noteren. Heel wat gemeenten hebben reeds een interne procedure uitgewerkt over de wijze waarop omgegaan dient te worden met de vaststelling dat bedrijfsgegevens van externe contractanten worden gewijzigd.

Er zijn immers concrete fraudegevallen gekend waarbij facturen van leveranciers onderschept worden door oplichters, die vervolgens een quasi perfecte kopie overmaken aan het lokaal bestuur met dien verstande dat het rekeningnummer werd aangepast. Op die manier tracht men grote sommen te onderscheppen.

Ook CFO-fraude is een gekend fenomeen in de sector. De oplichter geeft zich in dit geval uit als een gezaghebbende persoon of tracht op een slinkse wijze te achterhalen wie welke tekenbevoegdheid heeft. Op basis van mooie praatjes wordt vervolgens geprobeerd om medewerkers aan te zetten tot het uitvoeren van financiële transacties richting de bankrekening van de oplichter.

Ook 'hacking' (het ongeoorloofd binnentreden in computersystemen of het versleutelen van bestanden om deze dan tegen betaling opnieuw vrij te geven) en phishing (valse e-mail berichten versturen met de bedoeling om de ontvanger aan te zetten tot het verrichten van een financiële transactie of het vrijgeven van codes) zijn een gekend fenomeen.

Naast risico's rond fraude zijn er ook de gekende risico's met betrekking tot de inhoudingsplicht in het kader van overheidsopdrachten.

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 7

- Vastleggen procedure wat betreft wijzigingen van debiteuren- en crediteurengegevens (wie mag intern wijzigingen doorvoeren, hoe wordt gereageerd als externen melden dat we betaalgegevens gewijzigd zijn, ...)
- Sensibiliseringscampagnes op gebied van phishing en hacking (voor financiële en niet financiële)

Er wordt voortdurend intern gesensibiliseerd naar phishing en hacking berichten, op basis van concrete casussen op de alertheid op dit vlak levendig te houden.

Het vastleggen van de procedures qua wijzigingen van debiteuren- en crediteurengegevens staat nog op de planning.

In 2020 werd een thematische audit uitgevoerd rond 'Informatieveiligheid' door Audit Vlaanderen. Grosso modo waren de bevindingen positief.

In het kader van deze audit werden ethische hackers ingezet.

Op basis van de vastgestelde risico's zullen verbetermaatregelen uitgewerkt worden



# Risico 8: Toepassen van retributiereglementen

## Omschrijving risico 8

Een retributie is een billijke vergoeding voor een prestatie of een dienst geleverd door de gemeente in het individueel belang of voordeel van degene die gebruik maakt van die dienst of prestatie. Retributiereglementen worden vastgesteld door de gemeenteraad. De bevoegdheid om tarieven aan te passen is delegerbaar aan het college van burgemeester en schepenen. Op die manier kan nu sneller geschakeld worden als een plotse tariefaanpassing zich opdringt. Denken we maar aan de verhoging van aankooprijzen voor elektronische identiteitskaarten, of het ad hoc vastleggen voor een evenement in een lokaal dienstencentrum.

Het is belangrijk in kaart te brengen welke tarieven er gangbaar zijn binnen een lokaal bestuur, en wie voor welke aanpassing bevoegd is. Zo kan de garantie verhoogd worden dat de juiste prijs gevraagd/gefactureerd wordt voor het juiste product of dienst.

Bij het vaststellen van het reglement dient omzichtig omgesprongen te worden met vrijstellingen en diversificaties in de tarieven. Om geen inbreuk te riskeren tegen het gelijkheidsbeginsel dienen deze verschillen redelijk verantwoord te zijn.

Het vastleggen van tarieven of producten die ook op de private markt verkrijgbaar zijn, dient met de nodige voorzichtigheid te gebeuren. Een lokaal bestuur dient zich te behoeden voor elke vorm van marktverstoring: tarieven mogen niet te laag zijn, of men riskeert de private markt oneerlijke concurrentie aan te doen. Producten en diensten die niet of nauwelijks beschikbaar zijn op de private markt mogen anderzijds ook niet te duur aangeboden worden, want dit zou neigen naar het misbruiken van de monopoliepositie van het lokaal bestuur.

Bovendien is het belangrijk om controlepunten in te bouwen om vast te kunnen stellen dat de retributietarieven die werden goedgekeurd door de gemeenteraad ook daadwerkelijk worden aangerekend en geïnd. Het kan niet de bedoeling zijn dat er ad hoc vrijstellingen of verminderingen, die niet voorzien zijn in het retributiereglement, worden toegekend door medewerkers of mandatarissen.

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 8

- Onderscheid maken tussen retributiereglementen waarvoor de gemeenteraad of Ocmw raad de tarieven vastlegt (voor aangelegenheden met stabiele prijszetting) enerzijds, en retributiereglementen waarvoor het vaststellen van de tarieven wordt gedelegeerd aan het college van burgemeester en schepenen of vast bureau (voor aangelegenheden met snel fluctuerende prijszetting) anderzijds
- Helder formuleren van de vrijstellingen in retributiereglementen (bevoegdheid gemeenteraad, niet delegerbaar)
- Steekproefsgewijs de correcte toepassing van tarieven verifiëren

Er werd een project opgestart (projectfiche 2019-005 : delegeren, vernieuwen & vereenvoudigen retributiereglementen). Aan de diensthouders werd op 20 april 2020 een presentatie gegeven met betrekking tot de opzet van het project.

In de zomer van 2020 werd een lijst opgemaakt met alle beschikbare tarieven.





In overleg met de verschillende betrokken afdelingen zullen deze nu geclusterd worden naar nieuwe, transparantie reglementen die ter goedkeuring zullen voorgelegd worden aan de gemeenteraad. Er zal maximaal oog zijn voor transparantie (minder reglementen, met geclusterde tarieven per domein, duidelijke communicatie via de gemeentelijke website) en gebruik gemaakt worden van delegatie van het vastleggen van tarieven aan het college van burgemeester en schepenen.



# Risico 9: Toegestane (bank) waarborgen

## Omschrijving risico 9

Het gemeentebestuur staat in bepaalde gevallen borg bij financiële instellingen voor leningen van andere organisaties. Het betreft meestal besturen die niet bij machte zijn om eigen belastingen te heffen (OCMW) of intercommunales die voor de aanrekening van inkomsten afhankelijk zijn van een beheersoverdracht door de gemeente.

Het openstaand bedrag van deze waarborgen wordt jaarlijks meegedeeld aan de gemeente. Het bedrag van de borgstelling wordt opgenomen in de gemeentelijke boekhouding onder klasse 0 en jaarlijks geactualiseerd.

Het risico van deze borgstellingen is op het eerste gezicht beperkt:

- Een OCMW is wat de (slot)financiering betreft 100 % afhankelijk van de gemeente.
- Intercommunales hebben over het algemeen een investeringspolitiek met een laag risico in stabiele sectoren (zoals energie, afval, IT)

Het risico neemt toe naarmate de gemeente minder zicht of impact heeft op het financieel beheer van de organisatie waarvoor er borg verleend wordt en is nooit helemaal weg. De gemeentelijke Holding heeft echter geleerd dat het ook fout kan lopen ...

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 9

- Registratie van de externe waarborgen in de klasse 0, om deze beter te kunnen opvolgen en monitoren
- Externe partnerbesturen aanmoedigen om te werken met investeringstoelagen (in plaats van met eigen leningen) zodat er enkel centraal (bij de gemeente) geleend wordt

Er werden geen bijkomende waarborgen verleend. De bestaande waarborgen werden opgenomen in klasse 0 van de jaarrekening 2019.



# Risico 10: Financiële linken met partnerbesturen (verbonden entiteiten)

## Omschrijving risico 10

Bij de opmaak van de meerjarenplanning worden best niet louter de eigen ontvangsten en uitgaven tegen het licht gehouden, maar tevens deze van de zogenaamde “verbonden entiteiten”. Binnen de beperkingen van de beschikbare financiële middelen moeten ook deze partnerbesturen in samenspraak met hun moederentiteit weloverwogen keuzes maken.

Hierbij mag ook de regelgeving niet over het hoofd gezien worden. De verbonden entiteiten volgen elk hun eigen weg: zo worden de politie- en de hulpverleningszones nog steeds federaal geregeld, terwijl kerkfabrieken, intercommunales en autonome gemeentebedrijven Vlaams worden aangestuurd. Deze complexiteit maakt een goede opvolging er niet eenvoudiger op.

“Goede afspraken maken goede vrienden.” Het is een motto dat zeker zijn waarde kan bewijzen in de relaties met de verbonden entiteiten. Afspraken rond het personeelskader, de aanvaardbare werkingskosten, acceptabele groeivoeten, de wijze van financiering en het omgaan met eventuele reserves ... het is maar een greep uit de diverse elementen die moeten worden afgetoetst met de partners om onaangename verrassingen te vermijden. Een gebrek aan dergelijke afspraken houdt dus zonder twijfel ernstige risico's in.

Op dat vlak is het pluspunt dat de wetgever een jaarlijkse, verplichte informatievergadering, voorafgaand aan de goedkeuring van de begroting, heeft opgelegd aan de hulpverleningszones met hun participerende besturen. Een initiatief dat zeker navolging verdient in de werking van de politiezones om ook daar de informatiedoorstroming te bevorderen.

Er is een groeiende tendens binnen heel veel steden en gemeenten om in de partnerbesturen enkel nog bij te dragen in de “reële” tekorten van hun satellieten. De regelgeving laat daar niet altijd voldoende vrijheid. Zo houdt het federale toezicht halsstarrig vast aan het standpunt dat de door de gemeenteraad goedgekeurde toelagen ook daadwerkelijk moeten worden uitbetaald, los van reële noden. Maar discussies over het al dan niet toelaten van de opbouw van reserves in de verbonden entiteiten en de mogelijke bestemming van eventuele overschotten – terugvloeiën naar de moederbesturen of niet – bewijzen wel dat er nood is aan een duidelijk financieel kader waarbinnen de zusterentiteiten opereren.

Het kan ook nuttig zijn om verbonden entiteiten zelf geen leningen te laten afsluiten en de investeringen steeds te financieren via buitengewone middelen (en dus ook niet met overschotten uit de gewone werking). In kader van schuldconsolidatie op de balans van het moederbestuur – belangrijk in functie van actief schuldbeheer – is dit een optie die zeker moet worden overwogen. De partnerbesturen blijven op die manier de nodige investeringsruimte



behouden en blijven zelf schuldenvrij (want eigen financiering zal meestal duurder uitvallen, en vaak ook nog een borgstelling eisen van het moederbestuur). Tevens biedt het de steden en gemeenten de mogelijkheid autonoom hun eigen financieringswijze van de buitengewone toelagen te kiezen.

### **Politiezones**

In de sector is er reeds enig tijd onrust over de toekomstvisie van de hogere overheden over de ideale (en minimale) schaalgrootte van lokale politiezones, om te kunnen voldoen aan alle basisfunctionaliteiten. Of het zal komen tot een vrijwillige dan wel verplichte fusieoperatie is op heden nog steeds niet duidelijk. Volgende overwegingen moeten worden gemaakt: operationeel, bestuurlijk en financieel, wat in elk geval bij zowel verplichte als vrijwillige fusies een duidelijk businessplan zal vergen.

De aanslepende federale regeringsvorming zorgt voor een onzeker klimaat. Dit zorgt ervoor dat een stabiele, structurele cofinanciering van de zones door de federale overheid op de helling komt te staan, voornamelijk wat betreft de toekomstige evolutie van de federale basisdotatie.

Zoals gekend weegt de pensioenproblematiek zwaar binnen een politiezone, door de hoge graad van statutarisering en het gegeven dat de personeelskosten het gros van de uitgaven omvat (vaak meer dan 85% van de totale kosten).

In samenspraak met hun zone zullen de besturen de nodige middelen moeten vrijmaken om een kwaliteitsvolle basispolitiezorg te garanderen.

### **Hulpverleningszones (HVZ)**

Op 1 januari 2015 zijn de hulpverleningszones in het leven geroepen. De brandweer en de dringende geneeskundige hulpverlening (DGH) functioneren sindsdien als een aparte, autonome entiteit, zowel operationeel, juridisch als financieel.

De doelstelling van de federale overheid is hierbij steeds geweest dat deze brandweershervorming geen meerkost voor de gemeenten en steden mocht inhouden. Maar deze stelling komt steeds meer onder druk te staan. De financiering van de werking van de zone gebeurt voornamelijk door toelagen van de federale overheid enerzijds en via gemeentelijke dotaties anderzijds.

De onzekerheid omtrent het aanhouden van het vooropgestelde groeipad van de federale basis- en aanvullende dotatie van de federale overheid, de reële kostprijs van het nieuwe statuut bij volle werking, evenals de steeds hogere eisen inzake opleidingen en de grote investeringsbehoeftes binnen de zone zijn een aantal elementen uit de hervorming die mogelijk toch kunnen resulteren in bijkomende (zware) financiële lasten.

Recentelijk hebben studies ook uitgewezen dat er enorme verschillen zijn in de uitruk- en aanrijtijden binnen de HVZ's. De grootste verschillen situeren zich tussen de stedelijke en plattelandszones, en tussen zones met beroepskorpsen en zones voornamelijk gestoeld op vrijwilligers. De vraag naar steeds meer beroepspersoneel en de nood aan goed bemande permanentieposten die een snelle en adequate hulp kunnen garanderen, klinkt bijgevolg binnen vele zones steeds luider. Maar het financieel kostenplaatje daarvan is enorm en zet het financieringsmodel van de zones nog meer onder druk. Ook zorgt dit steeds vaker voor een groter spanningsveld tussen het beroepspersoneel en de vrijwilligers, een sluimerend probleem dat vaker aan de oppervlakte zal komen naarmate de drang naar meer professionalisering stijgt.

Samengevat: het gegeven dat het beleidsniveau dat beslist over het statuut en de hervormingen van lokale politie en hulpverleningszone (federale overheid) niet hetzelfde is als het beleidsniveau dat de rekening van deze beslissingen dreigt te zullen moeten betalen (lokale besturen) vormt voor deze laatste een groot financieel risico.

### **Erediensten**



Met de kerkfabrieken dienen de gemeentebesturen een afsprakennota af te afsluiten. Hierin worden de algemene samenwerking, maar ook de financiële afspraken en contouren vastgelegd waarbinnen de kerkfabrieken zich de komende legislatuur kunnen bewegen. Hierbij dient extra aandacht te worden besteed aan de subsidiedossiers voor (dringende) investeringswerken aan het onroerend goed, die jarenlang kunnen aanslepen. Eens het subsidiedossier dan toch goedgekeurd raakt, blijkt vaak dat de initiële ramingen niet meer up to date zijn, of dat er inmiddels bijwerken of meerwerken zijn (of andere beschikbare technieken). De extra factuur komt dan extra ten laste van het budget van de gemeente.

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 10

- De tendensen over en strategische planning van aanverwante partnerbesturen inhoudelijk op een professionele manier opvolgen
- Overlegmomenten bijwonen (of zelf organiseren) van/met partnerbesturen om inzicht te krijgen in beslissingen/evoluties die een impact hebben op de financiën van de gemeente
- Op elkaar afstemmen van de meerjarenplanning, qua timing en financiële haalbaarheid

De meerjarenplannen (en wijzigingen) van besturen van erediensten, lokale politiezone en hulpverleningszone werden verwerkt in het meerjarenplan 2020-2025.

#### Besturen erediensten :

Bij de besturen van erediensten wordt vastgesteld dat investeringsdotaties grotendeels gecentraliseerd worden in het jaar waarin de gunning gebeurt. Het is echter belangrijk om ook in te schatten wanneer de daadwerkelijke uitkering van een investeringstoelage zal gebeuren, om op die manier de thesaurieplanning van het gemeentebestuur meer accuraat te maken.

Voor de renovatie van de kerk Sint-Amandus Denderleeuw heeft een grote budgettaire impact. Met het kerkbestuur zal overleg gepleegd worden omtrent de exacte timing van de voortgang van de werken.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kerkfabriek Sint Amandus Iddergem	38 654,13 €	- €	- €	- €	- €	- €
Kerkfabriek Sint-Amandus Centrum	1 180 398,27 €	21 200,00 €	50 000,00 €	- €	- €	- €
Kerkfabriek Sint-Anna Leeuwbrug	35 854,53 €	10 665,41 €	24 922,56 €	5 385,77 €	- €	- €
Kerkfabriek Sint-Pietersbanden Welle	42 500,00 €	28 500,00 €	12 000,00 €	12 500,00 €	20 000,00 €	22 000,00 €
Protestantse gemeente	10 470,00 €	5 000,00 €	6 000,00 €	- €	- €	- €
<b>Eindtotaal</b>	<b>1 307 876,93 €</b>	<b>65 365,41 €</b>	<b>92 922,56 €</b>	<b>17 885,77 €</b>	<b>20 000,00 €</b>	<b>22 000,00 €</b>

#### Lokale politiezone :

De zone is deficitair wat het personeelskader betreft. Het aantal operationele personeelsleden en rekruten die ingaan op vacatures van de politiezone Denderleeuw-Haaltert is beperkt. Bovendien maken personeelsleden regelmatig gebruik van de mobiliteitsregeling om elders aan de slag te gaan. Dit maakt dat het personeelskader niet opgevuld geraakt. Om sneller in te kunnen spelen op nieuwe mobiliteitsrondes (waarbij plaatsen vacant kunnen gesteld worden) werd het personeelskader verhoogd met 2 hoofdinspecteurs en 9 inspecteurs. De budgettaire implicatie van deze maatregel kan erin bestaan dat het vorige personeelskader nu wel opgevuld geraakt.

#### Hulpverleningszone :

Het meerjarenplan van de hulpverleningszone werd door de gemeenteraad gevalideerd op 19/12/2019. Hierin worden de grote beleidslijnen van de komende 6 jaar uiteengezet. In dit meerjarenplan staat ondermeer dat er een globaal infrastructuurplan dient opgemaakt te worden. Dit is er vooralsnog niet, waardoor definitieve beslissingen over verbouwingen, nieuwbouw en/of herlokalisatie uitblijven. Cruciaal hierbij is de aanstelling van een directeur logistiek binnen de zone. We lezen verder dat : Binnen deze doelstellingen staat niet alleen de realisatie van een nieuwe zonekazerne centraal. De nieuwe zonekazerne in Aalst is een belangrijk



onderdeel van een meer globaal infrastructuur- en investeringsplan. Op basis van de inplanting van de nieuwe kazerne, wordt de inplanting van de andere vestigingen in de zone geëvalueerd en geoptimaliseerd. De zonekazerne vormt een meerwaarde voor de volledige zone door de infrastructuur af te stemmen op de noden van de zone wat betreft opleidingen, opslag, faciliteiten,...”

Er kan aangenomen worden dat dit infrastructuurplan mogelijks een aanzienlijke impact zal hebben op de operationele werking en de financiën (gemeentelijke dotaties), en mogelijks ook op het personeelskader : komt er een transitie van (minder) vrijwilligers naar (meer) beroepsbrandweerlieden .

Dit dossier wordt verder opgevolgd in de toekomstige wijzigingen van het meerjarenplan van de zone.

Het gemeentebestuur Denderleeuw is alvast niet bij de pakken blijven zitten : einde 2020 zal een nieuwe kazerne geopend worden naar aanleiding van de voltooiing van het project ‘Veldstraat’. Tijdens een recent overleg over het budget 2021 en de aanpassing van het MJP van de hulpverleningszone, werden volgende ‘hot topics’ naar voor geschoven door de voorzitter :

1. Bepalen van de maximale uitruktijd voor (alle uithoeken van) de zone. In de mate dat deze doelstelling niet overal gehaald wordt : het vastleggen van een nieuw personeelsplan dat binnen de budgettaire mogelijkheid ligt en bijdraagt tot het behalen snellere uitruktijden.
2. Goed infrastructuurplan : plaatsing kazernes en financieringsmodel
3. Ambitie om de verdeelsleutel in functie van de investeringen herbekijken.

De evolutie hiervan wordt nauwgezet opgevolgd.



# Risico 11: (Financiële) afhandeling lopende projecten bij intercommunales voor streekontwikkeling

## Omschrijving risico 11

Gemeenten maken voor hun streekontwikkeling steeds vaker gebruik van dienstverlenende samenwerkingsverbanden. Intercommunales dus, die vooral actief zijn op het vlak van ruimtelijke ordening en socio-economische expansie en instaan voor het:

- verkopen van beschikbare bedrijfsgebouwen
- realiseren van nieuwe tewerkstellingsterreinen
- ontwikkelen van nieuwe woongelegenheden

Deze intercommunales ondersteunen tevens hun leden bij het realiseren van andere projecten die nood hebben aan financiële middelen en technische knowhow. Dankzij hun expertise kunnen besturen ontlast worden tijdens de ontwerp- en realisatiefase van complexe bouwwerken zoals de openbare gebouwen, woon- en verzorgingscentra of jeugd- en sportcentra.

Deze taken en services genereren inkomsten als een project tot realisatie wordt gebracht. Anderzijds ontstaan er ook uitgaven gedurende de hele ontwikkelingsfase. Zo zijn er onder meer de kosten voor de aankoop van de gronden en gebouwen (bij renovatie en gebiedsontwikkeling) of voor de constructie van gebouwen (bij projectontwikkeling). Tevens brengt de administratie overhead- en studiekosten met zich mee.

De intercommunales rekenen daarom hun projecten pas integraal af bij oplevering of realisatie. Er wordt intern vaak gewerkt met een “rekening-courant”, een soort interne boekhoudrekening per gemeente waarop alle gemaakte kosten en geïnde inkomsten voor die gemeente worden geboekt. Het gevolg is dat deze financiële stromen en realisaties buiten balans worden geregistreerd. In diverse gemeenten is hiervan in de jaarrekening geen spoor terug te vinden.

Deze middelen maken deel uit van de reserves van de intercommunale en zijn in principe niet uitkeerbaar. Dat betekent dat deze ook niet kunnen worden opgevraagd door de besturen en dus ook niet als opeisbare vordering mogen worden uitgedrukt in de boekhouding van de gemeenten. Het saldo kan wel worden aangewend ter financiering van projecten die de intercommunale in opdracht van de gemeenten realiseert. Projecten kunnen anderzijds ook een meerwaarde realiseren, waardoor het tegoed op de rekening-courant zal toenemen.



Teneinde de omvang ervan in kaart te brengen, en te garanderen dat de jaarrekening van de gemeente een integraal en getrouw beeld geeft van alle rechten en verplichtingen, is het aan te bevelen dat het openstaande bedrag van de rekening courant ten gevolge van de lopende projecten in de boekhouding van de gemeente worden opgenomen onder de klasse 0. Het saldo ervan kan vervolgens elk jaar door de intercommunale worden geconfirmeerd.

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 11

- Periodiek overleg met de intercommunale voor streekontwikkeling over financiële en inhoudelijke voortgang van de lopende projecten
- Projecten die uitbesteed zijn aan de intercommunale voor streekontwikkeling ook budgettair voorzien in het meerjarenplan van de gemeente (en periodiek updaten indien nodig)
- Duidelijk afspraken maken met de intercommunale voor streekontwikkeling met betrekking tot de beslissingsmomenten in projecten

De lopende projecten werden afgerekend tot 31/12/2019 en verwerkt in de jaarrekening 2019. Enkel het project Wolfsgracht blijft op rekening courant van Solva staan, voor een bedrag van **5.901.044,69€**. Het is de bedoeling dat dit bedrag bij de daadwerkelijke realisatie (grotendeels) gerecupereerd wordt door de verkoop van gronden (en/of gebouwen).

Volgende projecten worden inmiddels verder ontwikkeld door Solva :

#### **Denderleeuw Vrijheidspark (Project 2020-046)**

- Grondverwervingen in finale fase
- Studiebureau is aangesteld, startvergadering wordt voorzien eind september-begin oktober

#### **Denderleeuw Denderpark (Project 2020-047)**

- Grondverwervingen zijn gefinaliseerd
- Studiebureau werd aangesteld en maakte inrichtingsschetsen
- Realisatie voorzien 2022-2023

#### **Vrijtijdshuis site Triolet (Project 2020-001)**

- Begeleidingsopdracht tot aanstelling ontwerper

#### **Jeugdlokalen Broekpark (Project 2020-130)**

- Project in laatste fase. Voorlopige oplevering voorzien in augustus/september 2020. Afrekening volgt per 31/12/2020
- Erfpachtovereenkomst wordt in 2022 gefinaliseerd

#### **Wolfsgracht**

- Projectoproep werd gelanceerd door Vlaamse Bouwmeester
- Eerste selectie van kandidaten werd gemaakt
- Grondverwervingen lopen nog met de laatste paar eigenaars die nog niet verkocht hebben
- Doel is in 1ste instantie te komen tot een nieuw RUP
- Het doel is dit project kostendekkend te maken





# Risico 12:

## Projectplanning in functie van beschikbare budgetten en liquide middelen

### Omschrijving risico 12

Een oud zeer in heel veel gemeentebesturen is de lage graad van de realisatie van het vooropgestelde investeringsprogramma. Uitvoeringsgraden lager dan 60% zijn geen uitzondering. Dit zorgt voor heel veel problemen, niet alleen inzake optimale projectplanning, maar eveneens kan dit leiden tot onrealistische budgettering en vooral inefficiënte financiering.

Indien er immers nog “old school” wordt ontleend – alle ingeschreven leningen moeten ook effectief opgenomen worden – kan dit leiden tot structurele “over”-financiering met onnodige kosten, wat in tijden van budgettaire krapte niet aangewezen is.

De BBC wil hiervan uitdrukkelijk afstappen en beoogt de financiering te sturen vanuit liquiditeitsnoden en niet langer vanuit de budgetten. Maar ook dit vereist binnen de besturen een degelijk projectmanagement, wat niet alleen een duidelijke en tijdsgebonden planning inhoudt, maar al evenzeer een realistisch en haalbaar investeringsprogramma. Nog te vaak worden projecten en investeringen in een bepaald jaar ingeschreven, terwijl het waarschijnlijk is dat deze operationeel niet haalbaar zijn binnen een dergelijk kort tijdsbestek. Hoeveel een stad/gemeente op jaarbasis kan investeren is immers zowel financieel als operationeel gelimiteerd.

### Beheersmaatregelen & opvolging risico 12

- Bij de opmaak van het meerjarenplan een realistische projectplanning opmaken die financieel en operationeel haalbaar is
- Een monitoringtool ontwikkelen om te komen tot een realistische projectplanning
- Projectfiches gebruiken en laten valideren voor projecten met een belangrijke financiële en/of operationele impact
- Periodieke rapportering over de vooruitgang van budgetten en projecten

Voor de opvolging van (investerings)projecten werd gezocht naar een applicatie die op een eenvoudige en transparante weergeeft wat de status is van (investerings)projecten met een belangrijk budgettaire impact.



In juli werd de toepassing 'Pepperflow' aangekocht. Deze toepassing zal in het tweede semester 2020 uitgerold worden, om vanaf volgende rapporten te genereren :

- Officiële rapportering (opvolgingsrapportering, beleidsevaluatie bij de jaarrekening)
- Managementrapportering (ondermeer : opvolging van investeringsprojecten)
- Thematische rapportering

Deze toepassing zal er met andere woorden toe bijdragen dat er meer accuraat kan gebudgetteerd worden wat het investeringsprogramma betreft.

Vanaf einde 2019 worden nieuwe projecten opgestart op basis van projectfiches, die gevalideerd worden door het college van burgemeester en schepenen (en centraal beheerd door het secretariaat). Deze zullen in een later stadium ook in Pepperflow opgevolgd worden.



# Risico 13: Betaling toegestane leningen aan en het afsluiten van langlopende erfpachtovereenkomsten met verenigingen

## Omschrijving risico 13

Heel wat besturen verstrekken leningen (al dan niet renteloos) voor grote infrastructuurwerken of voor nieuwbouw van plaatselijke verenigingen. Dit situeert zich heel vaak in de vrijetijdssector, meer bepaald bij plaatselijke jeugdwerk- en sportinitiatieven.

Het is duidelijk dat hieraan risico's zijn verbonden: de solvabiliteit van deze verenigingen is immers niet altijd duidelijk en de transparantie omtrent de boekhouding evenmin.

Het is bijgevolg aangewezen een reeks maatregelen in te bouwen die bij een eventuele wanbetaling de risico's voor het bestuur drastisch inperken:

- Maak een goed reglement op met duidelijke, strenge voorwaarden;
- Beperk de lening in looptijd en in bedrag;
- Zorg voor borgstellingen en hypotheek op de desbetreffende goederen (indien mogelijk)
- Screen zo maximaal mogelijk de solvabiliteit van de verenigingen;
- Volg de situatie van de vereniging kort op gedurende de volledige terugbetalingsperiode.

Om de gemeenteraad een goed beeld te geven, lijkt het aangewezen om in de MJP in de rubriek met de financiële risico's alle toegestane leningen met hun tegenpartij op te lijsten, met het openstaande saldo en de resterende looptijd van de lening.

Een jaarlijkse interactie met verenigingen die geleend hebben via de gemeente strekt tot aanbeveling. Dit kan bestaan uit een jaarlijkse overlegmoment, of het uitwisselen van financiële rapporten (budgetten, jaarrekening, ...).



## Beheersmaatregelen & opvolging risico 13

- Strikt opvolgen van de periodieke betalingen van toegestane leningen
- Opmaken van goed afgelijnde en sluitende kredietovereenkomsten (al dan niet gekoppeld aan overeenkomsten met betrekking tot de terbeschikkingstelling van onroerende goederen)
- Periodiek overleg met de verenigingen die bij het gemeentebestuur geleend hebben
- Ad hoc overleg bij de vaststelling van betaalproblemen



# Risico 14: Schuldenlast beheren en onder controle houden

## Omschrijving risico 14

De schuldenlast blijft een heikel punt in veel besturen. De voorbije legislatuur zijn de schulden van de gemeenten gedaald.

Vaak zijn nieuwe leningen nodig om de broodnodige investeringen te kunnen uitvoeren. Een bestuur kan uiteraard niet investeringen blijven uitstellen in functie van de schuldenlast. Dat besturen ernstig nadenken over hun schuldenlast, bewijst het feit dat de laatste jaren het investeringsritme bij de lokale besturen en de daarmee samenhangende kredietaanvraag bij banken fors zijn gedaald. De banksector hoopt alvast dat de investeringen in de nieuwe legislatuur terug zullen aantrekken.

Bij deze vaststelling kan wel een kanttekening geplaatst worden. De vertraging van de kredietaanvragen kan deels verklaard worden door een tijdelijk effect van de BBC waarbij er niet meer wordt geleend per project of per ingeschreven lening, maar naargelang de financieringsbehoefte. Heel wat besturen hadden in het verleden immers grote schulden en tegelijk grote cashreserves op de rekeningen en dat wordt binnen BBC langzaam maar zeker afgebouwd.

Elk bestuur zal de afweging moeten maken welke investeringen in zijn stad of gemeente nodig zijn en zal daartoe de nodige beslissingen moeten nemen om voldoende investeringscapaciteit te creëren. De schuldenlast zal vermoedelijk hierdoor in vele besturen opnieuw stijgen.

Besturen worden door de BBC geholpen om hun schulden onder controle te houden. Het tweede evenwichtscriterium - de autofinancieringsmarge (AFM) – heeft precies de bedoeling om de structurele gezondheid van de gemeente na te gaan. Vanaf 2020 komt daar de gecorrigeerde autofinancieringsmarge bovenop, waarbij een bestuur moet kunnen aantonen dat het voldoende aflost in verhouding tot haar openstaande schuld.

De schuldenlast onder controle houden, vergt sowieso veel inspanningen. Actief schuldbeheer kan leiden tot optimalisaties van de schuldenportefeuille en tot meer evenwicht in korte en lange termijnschulden die binnen een bepaald aanvaardbaar risicokader kunnen resulteren in meer budgettaire ruimte. Diversificatie van de leningenportefeuille is dus aangewezen.

Volgende risico's inzake het schuldbeheer moeten worden afgedekt:

- het renterisico: het risico op hogere rentelasten omwille van de wijzigende rente-omgeving;
- het aflossingsrisico: het risico dat verband houdt met de terugbetaling van leningen en certificaten of hogere aflossingen omwille van de wijzigende omgeving;
- liquiditeits- en herfinancieringsrisico: het risico om onvoldoende financiering te vinden in de markt;



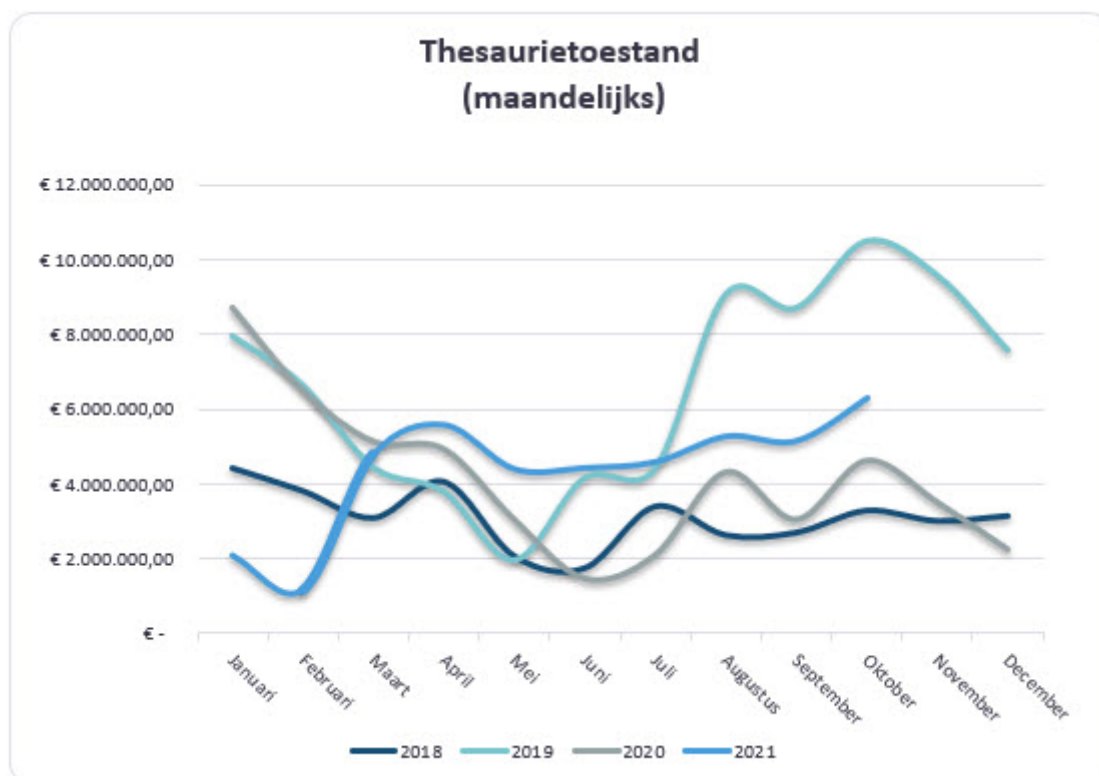
- kredietrisico: het risico dat de tegenpartij van een krediet in falings gaat;
- productrisico: vandaag worden heel wat creatieve lange en korte termijn kredietproducten aangeboden. Het is niet evident om al die producten ten volle te doorgronden en de risico's goed af te wegen en er al of niet gebruik van te maken. Als het te mooi is om waar te zijn, is het meestal niet(s) waar(d).

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 14

- Bij het aangaan van nieuwe leningen oog hebben voor diversificatie van de schuldportefeuille
- Bij het opmaken van het meerjarenplan een gefundeerde inschatting maken van de extra lasten (aflossingen en intresten) die het gevolg zijn van bijkomende leningen
- De algemene schuldenlast onder controle houden : dit gebeurt quasi automatisch door de berekening van de autofinancieringsmarge bij het opmaken van de BBC-beleidsrapporten

De rente op lange termijn blijft historisch laag. Maandelijks wordt de liquiditeitspositie van de gemeente opgevolgd, om in te schatten op welk moment het aangewezen is om bijkomende leningen aan te gaan, die nodig zijn om het investeringsprogramma van het gemeentebestuur te financieren.

In maart 2021 werd een extra krediet van 5.000.000,00 € opgenomen om de thesaurietoestand op peil te houden.





# Risico 15: Aanwending subsidies voor de inzameling van afvalwater

## Omschrijving risico 15

Tegen 2027 moet Vlaanderen voldoen aan de Europese kaderrichtlijn Water. Dit impliceert dat het Vlaamse oppervlakte- en grondwater tegen dan van goede kwaliteit moet zijn. Dat gaat niet zonder voldoende zuivering. Het beleid van de nieuwe gemeentebesturen is cruciaal om deze doelstelling tijdig te bereiken .

Drinkwatermaatschappijen leveren niet alleen drinkwater, ze moeten ook voorzien in collectieve maatregelen om het afvalwater te transporteren, te verzamelen en te zuiveren. Met het oog op het behoud van de kwaliteit van het geleverde drinkwater, zijn de drinkwatermaatschappijen immers saneringsplichtig. Hiermee werd een eerste aanzet gegeven tot het aanrekenen van een redelijke bijdrage in de kosten van de waterdiensten (incl. de hulpbron- en milieukosten) aan de gebruikers van deze diensten, een vereiste van de Europese kaderrichtlijn Water. Daarom betalen de verschillende gebruikers een bijdrage in de kosten van deze waterdienst via de integrale drinkwaterfactuur en/of de heffing op de waterverontreiniging.

De Vlaamse Milieumaatschappij (VMM) heeft de opdracht gekregen om te onderzoeken op welke wijze de gemeentelijke rioolbeheerders omgaan met de opbrengsten uit de gemeentelijke saneringsbijdrage respectievelijk -vergoeding . De gemeente rapporteert hiervoor jaarlijks aan de VMM.

De gemeente kan de saneringsheffing aanwenden voor:

- investeringsuitgaven: nieuwbouw- en renovatie-investeringen inclusief het herstel van de bovenbouw in de oorspronkelijke toestand of aanleg van nieuwe bovenbouw (inclusief studiekosten, materialen, personeelskosten, intrest- en rentelasten);
- onderhoudsuitgaven: alle kosten voor onderhoud aan de saneringsinfrastructuur (inclusief personeelskosten, kosten door derden, leningen en rentelasten).

De gemeente moet erop toezien dat de saneringsbijdragen die ontvangen worden van de inwoners via de drinkwaterfactuur aangewend worden voor de organisatie van opvang van afvalwater. Jaarlijks wordt gemonitord (op basis van de rapportering van kosten, opbrengsten en overgedragen resultaten aan de VMM) in welke mate dit het geval is.

Risico's:

Het is belangrijk om een planning op korte, middellange en lange termijn te maken wat betreft de investeringen in het systeem voor opvang van afvalwater (ondermeer rioleringsstelsel). Op die



manier kan de kwaliteit van het stelsel en de daaraan gekoppelde boekwaarde (en jaarlijkse afschrijvingswaarde) op peil gehouden worden.

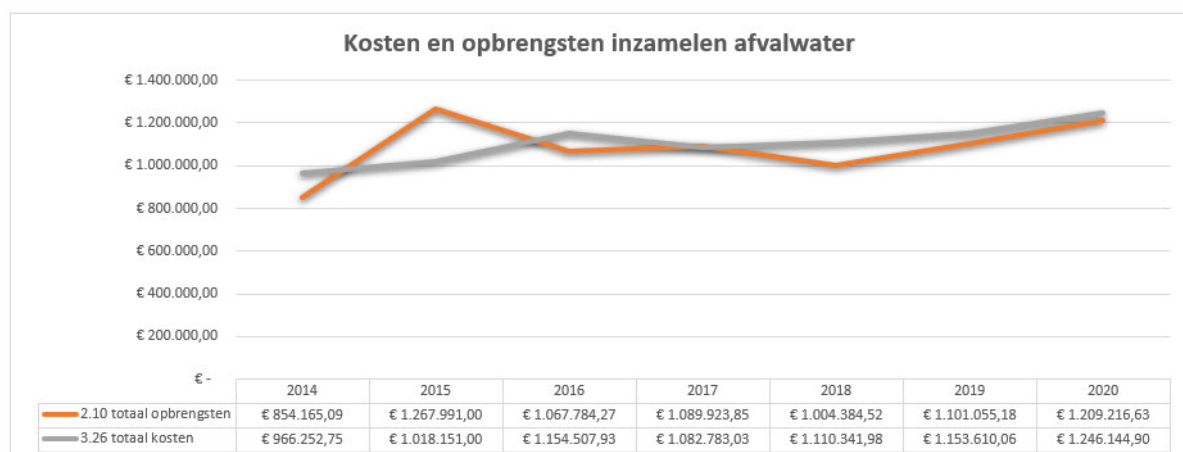
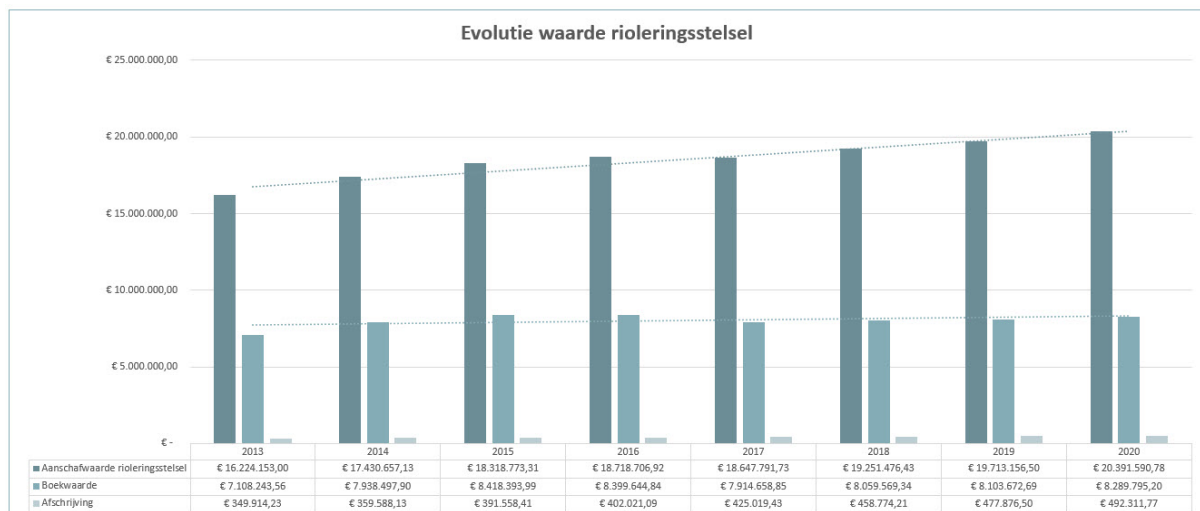
Indien de gemeentelijke afrekening een surplus zou vertonen, dan loopt de gemeente het risico dat de geïnde saneringsbijdragen terugbetaald moeten worden. Bovendien zou dit ook betekenen dat er onvoldoende inspanningen geleverd worden om de eigen prestaties qua riolerings- en zuiveringsgraad te verhogen. Dit heeft een impact op de globale Vlaamse score, die de toets van de Europese Kaderrichtlijn Water zal moeten doorstaan. Tenzij de gemeente een hogere rioleringsgraad heeft en een te hoge saneringsbijdrage opvraagt bij de burger. Maar ook in dat geval is het opportuun dit bij te sturen.

### Beheersmaatregelen & opvolging risico 15

- Duidelijk in kaart brengen welke jaarlijkse uitgaven en ontvangsten in exploitatie en investeringen betrekking hebben op de verplichtingen qua inzamelen van afvalwater (dit werd uitvoerig gedaan naar aanleiding van de opmaak van het MJP 2020-2025)
- Interne afspraken maken met betrekking tot de verrekening van zuivere (alleen afvalwater) en gemengde (afvalwater en wegen) werken

In het eerste semester 2020 werd intern overleg gehouden met betrekking tot de boeking van gemengde investeringswerken (straten en afvalwater).

Tussentijds zal er opgevolgd worden in welke mate de geplande investeringen verder uitgevoerd worden.









# Risico 16: Opvolgen inkomende subsidies

## Omschrijving risico 16

Gemeentebesturen ontvangen heel veel subsidies. Maar lopen er ook evenveel mis, vooral projectsubsidies.

Het is belangrijk een goed zicht te hebben op alle subsidies die het bestuur ontvangt en deze in kaart te brengen. Tevens kan het aan te raden zijn in uw organisatie personeelsleden vrij te maken die actief op zoek gaan subsidiestromen waarop het bestuur mogelijk recht heeft. Dit heeft wel zijn gevolgen: het voorbereiden en het tijdig indienen van subsidiedossiers brengt best wel wat werk zich mee en vergt ook een goede communicatie en samenwerking tussen de diensten onderling.

Er zijn algemene en specifieke subsidies. Het voornaamste voorbeeld van het eerste zijn de middelen die de gemeenten ontvangen uit het gemeentefonds. Deze dienen ter financiering van de algemene werking en vereisen geen verdere rapportering.

Specifieke subsidies zijn middelen die worden toegekend ter financiering van toewijsbare kosten in de organisatie. Vaak zijn deze loongerelateerd. Het gemeentebestuur zal het aanwenden van deze middelen dienen te verantwoorden.

Subsidies kunnen structureel of éénmalig zijn. Het is van essentieel belang steeds de voorwaarden die gekoppeld zijn aan de toelagen goed in het achterhoofd te houden. Vaak wordt nog te achteloos omgegaan met verkregen subsidies en verliest men onderweg de reden en voorwaarden van subsidiëring wel eens uit het oog. Over het permanent opvolgen van het subsidiedossier en bijhouden van de verantwoordingsstukken moeten goede, interne afspraken worden gemaakt.

Structurele toelagen kunnen opgenomen worden in de meerjarenplanning, hetzij op basis van meerjarige cijfers verstrekt door de betoelagende overheid, hetzij door een eigen groeivoet toe te passen.

Men dient alert te zijn met eenmalige subsidies. Vanuit goed financieel beheer dient er over gewaakt te worden dat een eenmalige subsidie niet meermaals wordt aangewend. Het koppelen van subsidiestromen aan de juiste uitgaven is dus heel belangrijk (op basis van kostenplaatsen, of door het toewijzen van een actie aan zowel ontvangsten- als uitgavenstromen).

Besturen moeten ook attent zijn bij tijdelijke subsidies ter stimulering van bepaalde (loon)facetten in de organisatie. Het bestuur moet er zich terdege van bewust zijn dat vanaf het ogenblik dat deze subsidie vervalt, de gerelateerde (personeels)kosten ten volle dient te worden gedragen.

We verwijzen ook naar de sectorale subsidies in de vrijetijdsector, die sedert een aantal jaar geïncorporeerd zijn in het gemeentefonds. De omvang van deze subsidiestroom is en blijft gebaseerd op het basisjaar 2013 en wordt bovendien niet langer geïndexeerd. Het moet voor het bestuur duidelijk zijn dat een gelijkblijvend beleid jaar na jaar meer centen zal kosten en steeds zwaarder op het budget zal wegen door het structurele tekort dat elk jaar toeneemt.



## Beheersmaatregelen & opvolging risico 16

- Interne afspraken maken rond het beheren en registreren van inkomende subsidies en de bijhorende uitgaande financiële stromen
- Voor elke inkomende subsidiestroom een verantwoordelijke aanduiden die de expertise heeft op vlak van de toekennings-, bestedings- en rapporteringsmodaliteiten

Naar aanleiding van de corona crisis werd met de diverse budgetbeheerders afgesproken dat de nieuwe inkomende subsidies verwerkt zullen worden in de eerstvolgende aanpassing van het MJP. Deze subsidies werden gebundeld op de website van ABB. Elke budgetbeheerder zal volgende controles uitvoeren :

- Hoeveel bedrag de (nieuwe) subsidie ?
- Werden er richtlijnen meegegeven om de inkomende subsidie te verwerken in de boekhouding op een specifieke manier zodat deze tot uiting komen voor de toezichthoudende (of subsidiërende) overheid ?
- Hoe zullen deze subsidies besteed worden (bestaande uitgaven, nieuwe uitgaven, combinatie, ... ) ?
- Dienen de uitgaven gerapporteerd te worden en geormerkt (voorzien van actieplan en actie met deelrapportagecode) ?

Verder werd een samenwerkingsverband aangegaan met Solva om beschikbare subsidiekanalen in kaart te brengen. In het meerjarenplan werd een specifieke actie hieromtrent opgenomen : A40251 'bekijken van mogelijke samenwerkingsverbanden en aanboren van extra fondsen om problematieken die onze draagkracht overstijgen aan te pakken op een hoger niveau'.



# Risico 17: Beleid rond structureel onvermogen debiteuren

## Omschrijving risico 17

Steeds meer besturen krijgen te maken met wanbetalers. De sociale armoede neemt toe en een gedeelte van de OCMW-cliënten zijn niet meer in staat om de toegekende voorschotten terug te betalen.

Een strikt debiteurenbeheer uitwerken is op heden voor elk bestuur een *conditio sine qua non* in het kader van organisatiebeheersing. Het uittekenen van diverse beheersmaatregelen in elke fase van de invordering is belangrijk. Afspraken over het aantal maningen, een laatste aangetekende herinnering, het tijdstip waarop een deurwaarder wordt gevat zijn maar een paar belangrijke stappen waarover de organisatie het eens moet worden, hierbij rekening houdend met het onderscheid tussen invordering van fiscale en niet-fiscale schulden. De invorderingsregels kunnen worden opgenomen in een retributiereglement, waarbij aan elke stap al dan niet een kostenstructuur wordt verbonden.

Het opleiden van medewerkers is hierbij even cruciaal. Vaak worden financiële invorderingsinstrumenten niet ten volle benut, niet zelden door gebrek aan kennis. Het gaat hierbij vaak om fiscaal beslag onder derden, onroerend beslag.

Een nauwe en transparante samenwerking met een deurwaarder kan een bestuur heel veel kosten besparen. Zo kan het bestuur zelf mogelijke solvabiliteitsonderzoeken vooraf voeren, zoals bijvoorbeeld het raadplegen van het Centraal Bestand voor Beslagberichten (CBB) of het nakijken van de jaarrekeningen. Anderzijds moet er bij de deurwaarder aangedrongen worden om het maken van (nutteloze) kosten zoveel als mogelijk te beperken, en bij gebrek aan uitvoeringsmaatregelen snel over te gaan tot het uitreiken van een attest van onvermogen en dit zonder kosten. Maar ook hier is voorzichtigheid geboden: een strengere kostencontrole mag er niet toe leiden dat de deurwaarder niet langer de noodzakelijke inspanningen levert om het dossier in te vorderen. Het bestuur kan dan wel de invorderingskosten onder controle houden, de ratio van het aantal effectief ingevorderde dossiers zal toch een stuk lager liggen wanneer de deurwaarder al te snel overgaat tot afsluiting van dossiers wegens “gebrek aan middelen”.

Een “aparte” behandeling voor OCMW-cliënten is in vele gemeenten geen uitzondering. De debiteuren bevinden zich vaak in sociaal moeilijke omstandigheden en te stringente invorderingsregels kunnen contraproductief uitvallen. Dit wil uiteraard niet zeggen dat de opvolging losser moet, integendeel. Deze openstaande vorderingen dienen van zeer nabij opgevolgd te worden, maar met meer ruimte om in te spelen op specifieke sociale situaties en waarbij soms wat extra invorderingsstappen worden ondernomen. Het valt wel aan raden om



hiervoor een financieel kader samen met het bijzondere comité van de sociale dienst uit te werken. Dat kader moet een leidraad zijn en de handvaten aanreiken aan de sociale dienst, de maatschappelijk werkers en de leden van het BCSD om steunen op een gelijkwaardige, objectieve en eenvoudige manier toe te kennen. Hierin kunnen tevens afspraken worden opgenomen met de financiële dienst, onder welke voorwaarden de steunen “terugvorderbaar” worden gesteld. De aangegane terugbetalingsverbintenissen dienen vervolgens in nauw overleg met de maatschappelijk werker per cliënt te worden opgevolgd.

#### Beheersmaatregelen & opvolging risico 17

- Uitwerken en tussentijds evalueren van procedures rond debiteurenbeheer
- Facturen tijdig uitsturen, zodat het debiteurenbeheer ook vlot en regelmatig kan verlopen (geen ophoping van facturen)
- Uitwerken van een financieel kader met de sociale dienst en het comité van de sociale dienst rond de toekenning van terugvorderbare steun aan debiteuren waarvan de financiële situatie op middellange en lange termijn precair te noemen is (op basis van de historiek van de terugvorderingen van gemeente en/of Ocmw, of op basis van het solvabiliteitsonderzoek van de sociale dienst)

Een eerste aanzet van een financieel kader om toegekende ‘steun’ door het BCSD te catalogeren als terugvorderbaar (of niet) werd besproken met een delegatie van de sociale dienst. Verder werd een applicatie aangekocht, om de huidige en toekomstige debiteuren op een meer beheersmatige manier op te volgen, op basis van verrijkte informatie (I-controller). Deze applicatie werd in het tweede semester 2021 geïmplementeerd. Na 6 maand zal een evaluatie gemaakt worden over de impact op de openstaande vorderingen (en de uitdagingen op vlak van invorderingen)



# Risico 18: Schadeclaim contractanten naar aanleiding van Corona-uitstel

## Omschrijving risico 18

In de nasleep van de coronacrisis krijgen tal van lokale besturen brieven en meldingen van aannemers dat omwille van corona-redenen opdrachten niet of niet tijdig kunnen uitgevoerd worden.

We verwijzen even naar een artikel hierover op de website van de VVSG :

*Op de site van de FOD economie staat het zo verwoord : Voor alle federale overheidsopdrachten zal de federale staat geen boetes of sancties opleggen aan dienstverleners, bedrijven of zelfstandigen, voor zover wordt aangetoond dat de vertraging of niet-uitvoering te wijten is aan Covid-19. De vraag is inderdaad of dit ook zomaar kan/moet doorgetrokken worden naar Vlaamse en/of lokale overheidsopdrachten. Wellicht kan/moet iedere aanbestedende overheid dergelijke beslissing nemen voor zichzelf.*

*Ook komen er diverse vragen van de lokale besturen of zij beslissingen moeten nemen om bepaalde werven stil te leggen en/of overheidsopdrachten te schorsen.*

*Daarbij rijst dan telkens de vraag wat de gevolgen daarvan zullen zijn en hoe schadeclaims kunnen voorkomen worden.*

*Het zal uiteindelijk aan het bestuur zijn om (in overleg met de aannemer) uit te maken op basis van de reële situatie en de aard van de ingeroepen problemen welke wijzigingen aan de lopende overeenkomst desgevallend worden aangebracht.*

*Het tijdig schriftelijk melden door de aannemer van de omstandigheden waarop hij zich baseert is hierin alvast een eerste noodzakelijke stap.*

## Beheersmaatregelen & opvolging risico 18

De dienst Openbare ruimte heeft geen concrete claims hieromtrent ontvangen.



# Risico 19: (financiële) gevolgen en implicaties van de coronacrisis

## Omschrijving risico 19

We kunnen er niet omheen : sedert maart 2020 beheerst de Covid 19 crisis dagelijks het nieuws.

Federale, Vlaamse en lokale overheden hebben de handen vol gehad om maatregelen en richtlijnen uit te vaardigen en te handhaven om de gevolgen van deze gezondheids crisis tot een minimum te herleiden.

Ook op de financiën van de lokale overheden heeft deze situatie een aanzienlijke impact gehad, op tal van vlakken:

- De organisatie diende snel te schakelen om operationeel te blijven. Hierbij werd maximaal ingezet op de continuïteit van de dienstverlening, rekening houden met maximale veiligheid voor medewerkers en burgers. Zo werden aankopen gedaan om de veiligheid te garanderen (ontsmettingsmiddelen, plexiglas, ICT-infrastructuur, ...) en werd het systeem van thuiswerk versneld ingevoerd
- De gemeente investeerde in veiligheidsmateriaal voor haar inwoners (mondmaskers) en rolde een breed communicatieplan uit (meerdere flyers bedrukt, continue communicatie via social media en de website van de gemeente en communicatie in het straatbeeld)
- Een aantal ondersteunende maatregelen werden genomen (ondersteuning verenigingsleven, lokale handelaars, kwetsbare groepen, ...)
- De uitvoering van investeringen werd vertraagd of mogelijk tijdelijk stilgelegd
- Vanwege andere overheden werden bijkomende thematische subsidies ontvangen, om een aantal van voormelde initiatieven te ondersteunen
- ...

Wat de finale impact zal zijn op de globaliteit van uitgaven en ontvangsten valt moeilijk te becijferen.

Een aantal maatregelen hebben nu reeds een financieel gevolg (nieuwe uitgaven, bijkomende subsidies, ...). De gemeente en het Ocmw zullen echter mogelijk nog geconfronteerd worden met financiële gevolgen waarop enige vertraging zit

- Toename armoede
- Impact op het verenigingsleven bij aanhoudende crisis
- Daling van de belastbare basis voor de aanvullende personenbelasting
- Bijkomende kosten voor de aanhoudende inspanningen op vlak van ondersteuning, sensibilisering, communicatie, interne organisatie, ...
- ...



## Beheersmaatregel & opvolging risico 19

- Monitoring van de extra ontvangsten en uitgaven
- Update van het financieel evenwicht bij de aanpassing van het meerjarenplan
- Opvolgen van de extra subsidies en de hieraan gekoppelde uitgaven via analytische codes (AR, KP, AP/A) in de boekhouding
- ‘Taggen’ van Corona gerelateerde actieplannen en actie in de aanpassing van de strategische nota.





# Tot slot

## Tot slot

Het in kaart brengen van de financiële risico's maakt deel uit van een gezond financieel beheer. De brug kan hier gelegd worden met de periodieke rapportering: de opvolging van de financiële risico's kan hier zeker deel van uitmaken.

Deze denkoefening wordt gezien als een continu proces. Interne en externe factoren zullen er in de loop van de komende planningsperiode ongetwijfeld toe leiden dat de lijst van risico's én de bijhorende beheersmaatregelen moeten worden aangepast.

Opvolgingsrapportering

2020

