

INHOUD

| | |
|---|----------|
| Courant gebruikte afkortingen | XV |
| Courant gebruikte afkortingen in de schema's | XVII |
| Woord vooraf | XIX |
| Inleiding: de geïntegreerde beleids- en beheerscyclus | 1 |
| 1. New Public Management | 3 |
| 2. Integratie gemeente-OCMW | 5 |
| 3. Outputsturing | 6 |
| A. Inleiding | 6 |
| B. Strategische planning in de BBC | 8 |
| a. De missie en de visie | 10 |
| b. De beleidsdoelstellingen | 10 |
| c. De PDCA-cirkel | 14 |
| 4. De beleidsrapporten | 15 |
| 5. Delegatie en verzelfstandiging | 17 |
| A. Delegatie | 17 |
| B. Interne verzelfstandiging | 19 |
| C. Externe verzelfstandiging | 19 |
| a. Inleiding | 19 |
| b. Het autonoom bedrijf | 20 |
| 1° Algemeen | 20 |
| 2° Financieel beheer | 21 |
| 3° Toezicht en externe audit | 22 |
| c. Het gemeentelijk extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm | 23 |
| 1° Algemeen | 23 |
| 2° Financieel beheer | 24 |
| 3° Externe audit | 24 |
| d. Het autonoom gemeentelijk havenbedrijf | 24 |
| e. Verenigingen, stichtingen en vennootschappen met sociaal oogmerk | 25 |
| f. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden | 25 |
| g. Externe verzelfstandiging in de OCMW's | 26 |
| 1° De welzijnsvereniging | 26 |
| 2° De autonome verzorgingsinstelling | 27 |
| 3° De ziekenhuisvereniging | 28 |
| 4° De vereniging of vennootschap voor sociale dienstverlening | 28 |
| 5° De woon-zorgvereniging of de woon-zorgvennootschap | 29 |
| D. Toepassingsgebied van de BBC voor de gemeente en het OCMW en hun verzelfstandigingen | 29 |
| 6. Districten | 30 |
| 7. Indeling van de beleidsrapporten en de boekhouding | 31 |
| A. De functionele indeling | 31 |
| a. De beleidsvelden | 31 |
| b. De beleidsdomeinen | 32 |
| c. De beleidsitems | 35 |

| | | |
|----|---|----|
| B. | Exploitatie, investeringen en financiering | 35 |
| C. | Budgettaire entiteiten | 37 |
| 8. | Internationale regelgeving | 37 |
| A. | Europees Systeem van Nationale en Regionale Rekeningen (ESR 2010) | 38 |
| B. | Classification of the Functions of Government (COFOG) | 39 |
| C. | Aanbevelingen van de Raad van Europa | 40 |
| D. | International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) | 40 |
| 9. | De planlastvermindering | 41 |

DEEL I

| | |
|------------------|----|
| DE PLANNINGSFASE | 43 |
|------------------|----|

Hoofdstuk 1

| | |
|--------------------------|----|
| Het meerjarenplan | 45 |
|--------------------------|----|

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Inleiding | 45 |
| A. | Begripsbepaling | 45 |
| B. | Kenmerken | 46 |
| a. | Eenjarigheid of annaliteit | 46 |
| b. | Universaliteit: niet-compensatie | 46 |
| c. | Specialiteit | 47 |
| d. | Openbaarheid | 47 |
| e. | Evenwicht | 47 |
| 2. | Samenstelling | 48 |
| A. | De strategische nota | 49 |
| B. | De financiële nota | 51 |
| a. | Het financiële doelstellingenplan | 52 |
| b. | De staat van het financiële evenwicht | 54 |
| 1° | Het beschikbaar budgettair resultaat | 56 |
| 2° | De autofinancieringsmarge | 58 |
| c. | Het overzicht van de kredieten | 62 |
| C. | De toelichting | 63 |
| a. | Inhoud | 63 |
| b. | Economische indeling van de ontvangsten en de uitgaven | 65 |
| D. | De bijkomende documentatie | 70 |
| 3. | Vaststelling | 71 |
| A. | Het voorontwerp | 71 |
| B. | De behandeling in de raad | 72 |
| a. | Algemeen | 72 |
| b. | Specifieke procedure provincies | 73 |
| C. | Het bestuurlijk toezicht | 74 |
| a. | Algemeen bestuurlijk toezicht | 74 |
| b. | Vernietiging | 74 |
| 4. | Aandachtspunten | 76 |
| A. | De verplichte en facultatieve uitgaven | 76 |
| B. | De samenwerkingsovereenkomsten en toelagen | 76 |
| 5. | De uitzonderingsregeling voor 'lopende zaken' | 78 |

| | |
|--|-----|
| DEEL II | |
| DE UITVOERINGSFASE | 79 |
| Hoofdstuk 1 | |
| De boekhouding: begripsbepaling en soorten boekhouding | 81 |
| 1. Begripsbepaling | 81 |
| 2. De budgettaire boekhouding | 82 |
| 3. De algemene boekhouding | 84 |
| A. Inleiding | 84 |
| B. Begrippen | 85 |
| C. Voorbeeld | 86 |
| 4. De link tussen budgettaire boekhouding en algemene boekhouding | 88 |
| 5. De analytische boekhouding | 88 |
| 6. De verschillen tussen de budgettaire en de algemene boekhouding | 89 |
| 7. Boekhoudkundige principes | 90 |
| Hoofdstuk 2 | |
| De boekhouding in de BBC | 93 |
| 1. Inleiding | 93 |
| A. Beleidsmonitoring | 93 |
| B. Wettelijk kader | 94 |
| C. Boekhoudkundige documenten | 96 |
| D. Algemene rekeningen, klassen en rubrieken | 97 |
| E. Economischesectorcode | 99 |
| F. Financieel beheer: bevoegde organen | 100 |
| a. De raad | 100 |
| b. Het college van burgemeester en schepenen/het vast bureau/de deputatie | 101 |
| c. De algemeen directeur/de provinciegriffier | 102 |
| d. De financieel directeur/de financieel beheerder | 103 |
| e. Het managementteam | 105 |
| f. De 'budgethouder'-ordonnateur | 105 |
| g. De kasrekenplichtigen | 105 |
| 2. De ontvangsten | 106 |
| A. De ontvangstencyclus | 106 |
| a. Het krediet | 106 |
| b. De aanrekening en de boeking van een transactie | 106 |
| 1° Algemeen | 106 |
| 2° Het transactiemoment | 107 |
| c. De inning | 109 |
| 1° Algemeen | 109 |
| 2° Inningsproblemen | 109 |
| B. Overzicht van de verrichtingen | 114 |
| 3. De uitgaven | 115 |
| A. Bevoegdheden | 115 |
| B. De uitgavencyclus | 118 |
| a. Het krediet | 119 |
| b. De vastlegging | 119 |
| c. Het visum | 120 |
| d. De aanvaarding van de opdracht en de factuurregistratie | 123 |

| | | |
|----|--|-----|
| e | De aanrekening en de boeking van een transactie | 124 |
| 1° | Algemeen | 124 |
| 2° | Het transactiemoment | 124 |
| 3° | De link tussen de budgettaire en de algemene boekhouding | 126 |
| f. | De goedkeuring van de te betalen bedragen | 126 |
| g. | De betaling | 127 |
| 1° | De dubbele handtekening | 127 |
| 2° | Verrichtingen | 128 |
| 3° | Ambtshalve uitgaven | 129 |
| C. | Overzicht van de verrichtingen | 129 |
| 4. | De chartale ontvangsten en uitgaven | 130 |
| A. | De kasrekenplichtigen | 130 |
| B. | De hulprekenplichtigen voor de geringe dagontvangsten en de provi- sies | 131 |
| 5. | De rapportering | 132 |
| A. | De kwartaalrapportering | 132 |
| B. | De opvolgingsrapportering | 132 |

| | | |
|------------------|--|-----|
| DEEL III | | |
| DE EVALUATIEFASE | | 135 |

Hoofdstuk 1

| | | |
|-----------------------------------|--|-----|
| De eindejaarsverrichtingen | | 137 |
|-----------------------------------|--|-----|

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Inleiding: de duur van het dienstjaar | 137 |
| 2. | De eindejaarsverrichtingen | 137 |
| A. | De budgettaire boekhouding | 137 |
| a. | Weddes gesubsidieerd onderwijzend personeel | 138 |
| b. | Overdracht kredieten | 138 |
| B. | De algemene boekhouding | 139 |
| a. | De waarderingsregels | 139 |
| 1° | Algemeen | 139 |
| 2° | De aanschaffingswaarde | 140 |
| 3° | De ijzeren voorraad ('renewal accounting') | 142 |
| 4° | De IPSAS | 142 |
| b. | De inventaris | 143 |
| c. | De eindejaarsverrichtingen in de algemene boekhouding | 143 |
| 1° | De waardering van vorderingen | 146 |
| 2° | De afschrijvingen | 147 |
| 3° | De verrekening van de verkregen kapitaalssubsidies | 149 |
| 4° | De waardeverminderingen | 150 |
| 5° | De herwaarderingen | 151 |
| 6° | De voorzieningen | 153 |
| 7° | De wijzigingen in de voorraden | 154 |
| 8° | De overboeking van de lange naar de korte termijn van de vor- deringen en de schulden | 155 |
| 9° | De te ontvangen facturen en de te innen opbrengsten | 156 |
| 10° | De overlopende rekeningen | 157 |
| 11° | De saldering van de wachtrekeningen | 159 |
| 12° | De verwerking van het saldo van de staat van opbrengsten en kosten | 159 |

| | |
|---|-----|
| Hoofdstuk 2 | |
| De jaarrekening | 161 |
| 1. Inleiding | 161 |
| 2. Samenstelling | 161 |
| A. De beleidsevaluatie | 162 |
| B. De financiële nota | 164 |
| a. De doelstellingenrekening | 164 |
| b. De staat van het financieel evenwicht | 166 |
| c. De realisatie van de kredieten | 168 |
| d. De balans | 169 |
| e. De staat van opbrengsten en kosten | 169 |
| C. De toelichting | 169 |
| D. De bijkomende documentatie | 173 |
| 3. Vaststelling | 173 |
| A. De opmaak | 173 |
| B. De behandeling in de raad | 173 |
| C. Het bestuurlijk toezicht | 174 |
| D. De gevolgen van de vaststelling en de goedkeuring | 175 |
| a. Verwerking van de resultaten van de jaarrekening | 175 |
| b. De aansprakelijkheid van de actoren | 175 |
| 1° Procedure | 175 |
| 2° De thesaurierekening van de provinciale rekenplichtigen | 175 |
| Hoofdstuk 3 | |
| De rubrieken van de balans en de staat van opbrengsten en kosten | 177 |
| 1. De balans | 177 |
| A. De activa | 178 |
| a. Vlottende activa | 179 |
| 1° Liquide middelen en geldbeleggingen | 179 |
| 2° Vorderingen op korte termijn | 180 |
| 1) Vorderingen uit ruiltransacties | 181 |
| 2) Vorderingen uit niet-ruiltransacties | 182 |
| 3° Voorraden en bestellingen in uitvoering | 182 |
| 4° Overlopende rekeningen van het actief | 183 |
| 5° Vorderingen op lange termijn die binnen het jaar vervallen | 184 |
| b. Vaste activa | 184 |
| 1° Vorderingen op lange termijn | 185 |
| 1) Vorderingen uit ruiltransacties | 185 |
| 2) Vorderingen uit niet-ruiltransacties | 185 |
| 2° Financiële vaste activa | 185 |
| 1) Extern verzelfstandigde agentschappen | 186 |
| 2) Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten | 187 |
| 3) OCMW-verenigingen | 187 |
| 4) Andere financiële vaste activa | 188 |
| 3° Materiële vaste activa | 190 |
| 1) Gemeenschapsgoederen | 190 |
| a) Terreinen en gebouwen | 191 |
| b) Wegen en andere infrastructuur | 191 |

| | | |
|----|--|-----|
| c) | Installaties, machines en uitrusting | 192 |
| d) | Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel | 192 |
| e) | Leasing en soortgelijke rechten | 193 |
| f) | Erfgoed | 195 |
| 2) | Bedrijfsmatige materiële vaste activa | 196 |
| a) | Terreinen en gebouwen | 196 |
| b) | Installaties, machines en uitrusting | 197 |
| c) | Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel | 197 |
| d) | Leasing en soortgelijke rechten | 197 |
| 3) | Andere materiële vaste activa | 197 |
| a) | Terreinen en gebouwen | 198 |
| b) | Roerende goederen | 198 |
| 4° | Immateriële vaste activa | 199 |
| B. | De passiva | 200 |
| a. | Schulden | 200 |
| 1° | Schulden op korte termijn | 200 |
| 1) | Schulden uit ruiltransacties | 201 |
| a) | Voorzieningen voor risico's en kosten | 201 |
| b) | Financiële schulden | 203 |
| c) | Niet-financiële schulden uit ruiltransacties | 203 |
| 2) | Schulden uit niet-ruiltransacties | 205 |
| 3) | Overlopende rekeningen van het passief | 205 |
| 4) | Schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen | 206 |
| 2° | Schulden op lange termijn | 207 |
| 1) | Schulden uit ruiltransacties | 207 |
| a) | Voorzieningen voor risico's en kosten | 207 |
| b) | Financiële schulden | 208 |
| c) | Niet-financiële schulden uit ruiltransacties | 208 |
| 2) | Schulden uit niet-ruiltransacties | 209 |
| b. | Nettoactief | 209 |
| 1° | Kapitaalssubsidies en schenkingen | 209 |
| 2° | Gecumuleerd overschot of tekort | 210 |
| 3° | Herwaarderingsreserves | 211 |
| 4° | Overig nettoactief | 211 |
| C. | De niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen | 211 |
| 2. | De staat van opbrengsten en kosten | 212 |
| A. | De kosten | 214 |
| a. | Operationele kosten | 214 |
| 1° | Goederen en diensten | 214 |
| 2° | Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen | 215 |
| 3° | Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen | 215 |
| 1) | Afschrijvingen en waardeverminderingen | 215 |
| 2) | Voorzieningen | 216 |
| 4° | Individuele hulpverlening door het OCMW | 217 |
| 5° | Toegestane werkingssubsidies | 218 |
| 6° | Toegestane investeringssubsidies | 218 |
| 7° | Minderwaarden bij de realisatie van vaste activa | 218 |
| 8° | Andere operationele kosten | 219 |
| b. | Financiële kosten | 219 |
| 1° | Kosten van schulden | 220 |
| 2° | Waardeverminderingen | 220 |
| 3° | Andere financiële kosten | 220 |

| | | |
|---------------------------|--|-----|
| B. | De opbrengsten | 221 |
| a. | Operationele opbrengsten | 221 |
| 1° | Opbrengsten uit de werking | 221 |
| 2° | Fiscale opbrengsten en boetes | 224 |
| 3° | Werkingsubsidies | 225 |
| 1) | Algemene werkingsubsidies | 225 |
| 2) | Specifieke werkingsubsidies | 226 |
| 4° | Recuperatie individuele hulpverlening | 226 |
| 5° | Meerwaarden bij de realisatie van vaste activa | 226 |
| 6° | Andere operationele opbrengsten | 230 |
| b. | Financiële opbrengsten | 231 |
| C. | Het overschot of het tekort van het boekjaar | 232 |
| a. | Operationeel overschot/tekort | 232 |
| b. | Financieel overschot/tekort | 232 |
| D. | Verwerking van het overschot of het tekort van het boekjaar | 232 |
| a. | Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar | 232 |
| b. | Tussenkost door derden in het tekort van het boekjaar | 232 |
| c. | Over te dragen overschot/tekort van het boekjaar | 232 |
| Hoofdstuk 4 | | |
| Financiële analyse | | 233 |
| 1. | Inleiding | 233 |
| 2. | De cashflow | 234 |
| 3. | De liquiditeit | 236 |
| A. | Het brutowerkkapitaal | 237 |
| B. | Het nettowerkkapitaal | 237 |
| C. | De current ratio | 238 |
| D. | De acid test | 238 |
| E. | De nettowerkkapitaalbehoefte | 238 |
| F. | De nettokas | 239 |
| G. | De nettokasratio | 240 |
| H. | Het aantal dagen vorderingen uit ruiltransacties op ten hoogste één jaar wegens verkopen en dienstprestaties (aantal dagen klantenkrediet) | 240 |
| I. | Het aantal dagen handelsschulden (aantal dagen leverancierskrediet) | 240 |
| J. | Voorbeeld | 241 |
| 4. | De solvabiliteit | 242 |
| A. | De structuurratio's | 242 |
| a. | Algemene schuldgraad | 243 |
| b. | Algemene graad van financiële onafhankelijkheid | 243 |
| c. | Langetermijnschuldgraad | 244 |
| d. | Langetermijngraad van financiële onafhankelijkheid | 244 |
| B. | De dekkingsratio's | 244 |
| a. | Gemiddelde aflossingsduur van het vreemd vermogen | 245 |
| b. | Gemiddelde aflossingsduur van het vreemd vermogen op lange termijn | 245 |
| c. | Gemiddelde aflossingsduur van de aflossingen van de leningen | 245 |
| d. | Gemiddelde aflossingsduur van de nettoaflossingen van de leningen | 245 |
| C. | Voorbeeld | 246 |
| 5. | Rentabiliteitsratio's | 247 |
| 6. | Investeringsinspanning | 247 |

| | |
|--|-----|
| Hoofdstuk 5 | |
| Organisatiebeheersing en audit | 249 |
| 1. Inleiding | 249 |
| 2. Organisatiebeheersing | 250 |
| 3. Audit | 255 |
| A. Begripsbepaling | 255 |
| a. Algemeen | 255 |
| b. Interne audit | 256 |
| c. Externe audit | 257 |
| d. Verhouding tussen controle, audit en bestuurlijk toezicht | 258 |
| B. Externe audit bij de lokale en provinciale besturen | 259 |
| a. De gemeenten | 259 |
| b. De OCMW's | 260 |
| c. De provincies en het Rekenhof | 260 |
| C. Single audit | 263 |
| a. Definitie en toepassing in Vlaanderen | 263 |
| b. Single audit bij de lokale besturen en de provincies | 264 |
| 1° Voordelen | 264 |
| 2° Single audit en de verplichte rapporten | 264 |
| 1) Door de algemeen directeur/provinciegriffier | 264 |
| 2) Door de financieel directeur/beheerder | 265 |
| 3) Door de gedelegeerde ambtenaar | 267 |
| 4) Door het bestuur | 267 |
| 3° Relatie tussen deze rapporten en de taak van de externe audit | 267 |
| D. De externe audit: Audit Vlaanderen | 267 |
| a. Uitgangspunten en doelstellingen | 267 |
| b. Audit Vlaanderen | 269 |
| | |
| DEEL IV | |
| DE BIJSTURINGSFASE | 273 |
| | |
| Hoofdstuk 1 | |
| De aanpassing van het meerjarenplan | 275 |
| 1. Inleiding | 275 |
| 2. Samenstelling | 276 |
| 3. Vaststelling | 277 |
| 4. Kredietbewaking | 277 |
| 5. Uitgaven voor dwingende en onvoorziene omstandigheden | 278 |
| | |
| DEEL V | |
| IMPLEMENTATIEPLAN | 279 |
| | |
| Hoofdstuk 1 | |
| Project- en veranderingsmanagement | 281 |
| 1. Projectmanagement | 281 |
| A. Inleiding | 281 |

| | | |
|----|---|-----|
| B. | Het projectplan | 282 |
| a. | De projectopdracht | 282 |
| b. | De projectorganisatie | 282 |
| c. | Het stappenplan | 283 |
| d. | De communicatie | 287 |
| e. | De voortgangsrapportering | 288 |
| f. | De evaluatie | 288 |
| 2. | Informatiebehoeften en managementrapportering | 288 |
| 3. | Procesmanagement | 290 |
| 4. | Veranderingsmanagement | 290 |
| 5. | Slotbedenking | 292 |