



Lokale Financiën : Evolutie & Uitdagingen

Ingrid De Craemer

Marketing Segment Public & Social Banking

Meerjarenplan 2020 - 2025

Meerjarenplan
opstellen

Covidcrisis /
lockdown

Relance

Oekraïne crisis,
inflatieschok en
energiecrisis

Geleidelijk terug
naar 'normaal'

2019

2020

2021

2022-2023

2024

Woelige tijden

Zwaar verstoorde
macro-economische context

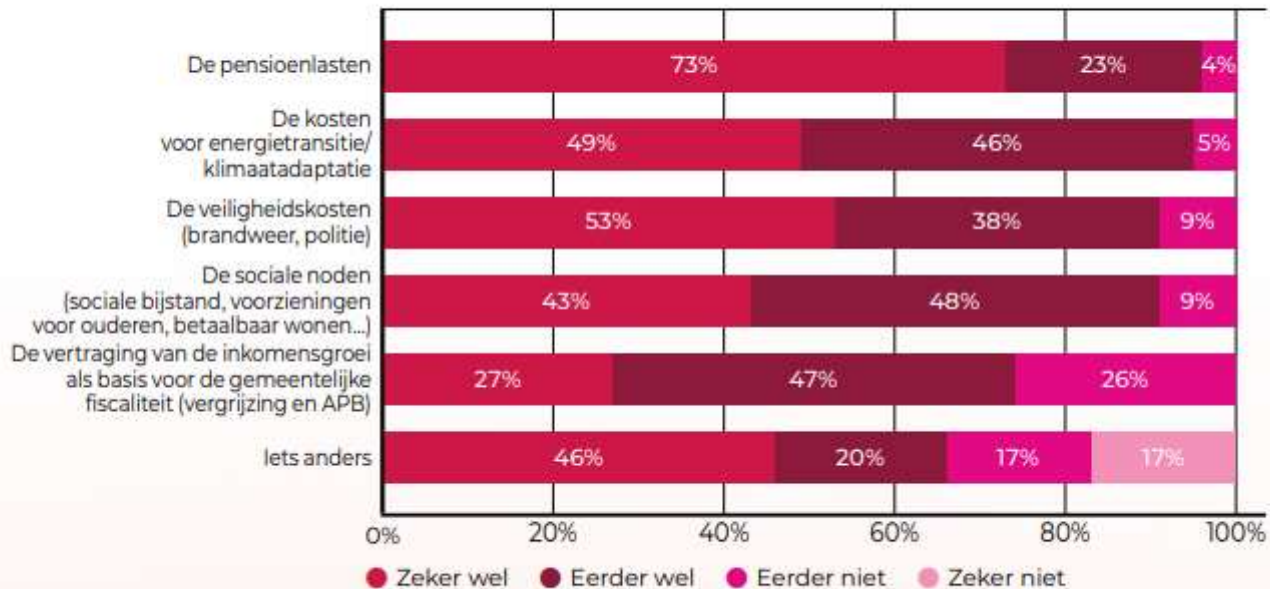
- Inflatieschok
- Gestegen energieprijzen
- Prijs van bouwmaterialen
- Rente



UITDAGINGEN



Belfius-enquête: In welke mate zijn onderstaande zaken belangrijke financiële uitdagingen voor de komende jaren? Omgaan met de evolutie van...



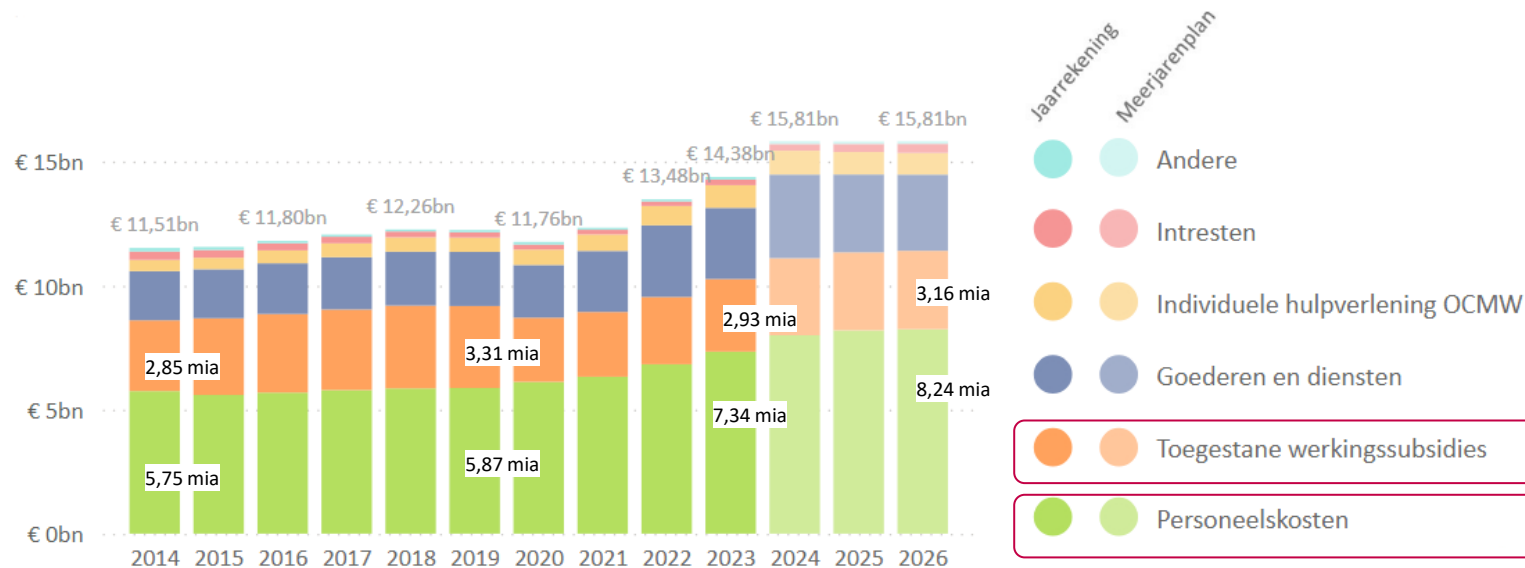
Responsgraad : 28% (135 FD & 34 SF)



Agenda

- 1 Exploitatie-uitgaven
 - Personeelsuitgaven - **pensioenlasten**
 - Toegestane werkingssubsidies - **veiligheidskosten**
 - Beleidsdomein - **Zorg**
- 2 Exploitatie –ontvangsten
 - Ontvangen werkingssubsidies
 - Fiscale ontvangsten : OOV & APB
- 3 Evolutie Investerings & Financiële schulden - **energietransitie**
- 4 AFM & GBR
 -

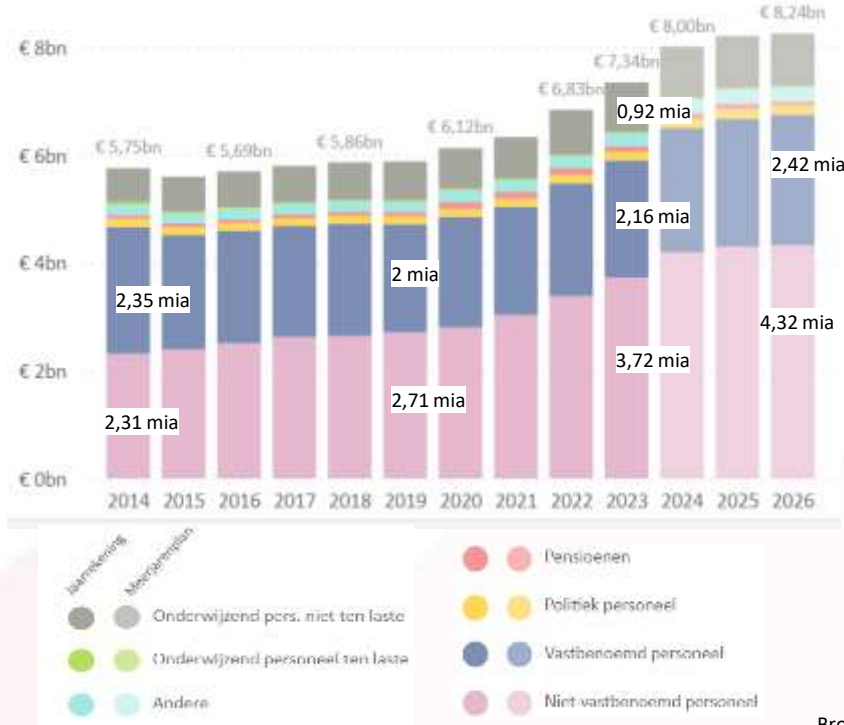
EVOLUTIE EXPLOITATIE-UITGAVEN



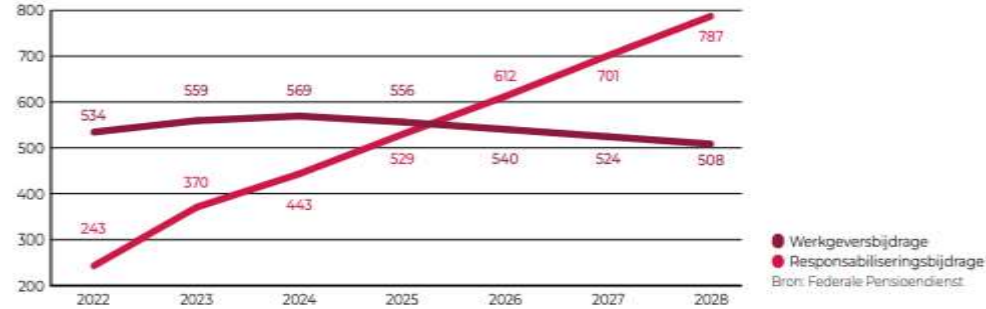
Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- E.U. (excl. onderwijzend personeel) zijn deze legislatuur jaarlijks met gemiddeld **5,1 %** gestegen , vorige legislatuur: 1,9%
- **Personeelskosten: 50%** van de exploitatie-uitgaven.
- **Toegestane werkingssubsidies : 20 %** van de exploitatie-uitgaven

EVOLUTIE PERSONEELSUITGAVEN



Pensioenbijdrage en andere bijdragen voor vastbenoemd personeel – 2022 - 2028 (in miljoen EUR)



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Inflatie leidt tot **indexatie** van de **lonen**: 10 overschrijdingen van loonindex (+2%) deze legislatuur.
- Het aandeel personeelskosten (excl. onderwijs) : stijgt voor **niet-vastbenoemd (58%)** – daalt voor **vastbenoemd personeel (33%)**
- Hogere pensioenbijdragevoeten voor vastbenoemd personeel** (basisbijdragen en responsabiliseringsbijdragen) t.g.v. meer gepensioneerde statutairen die langer een pensioen krijgen
- De **responsabiliseringsbijdragen** zouden tegen **2028** oplopen tot **787 miljoen euro**, waardoor de gemeenten , inclusief basisbijdragen, 1,3 miljard euro betalen

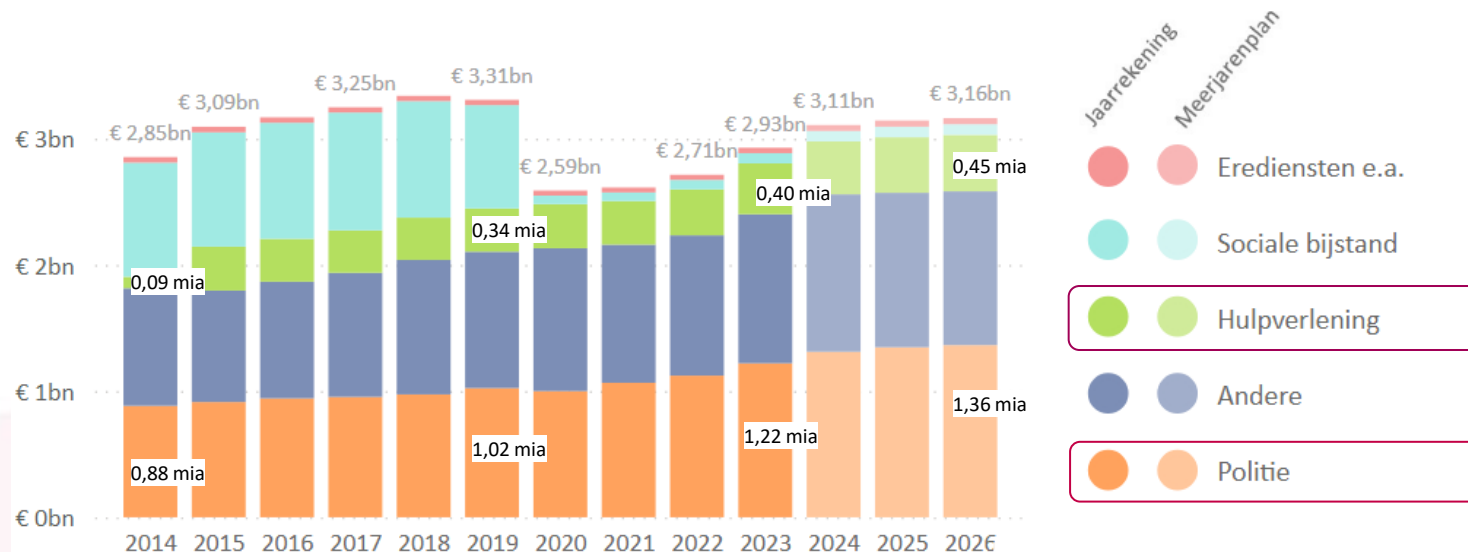
Evolutie van de bijdragepercentages 2021 - 2028

	Basisbijdrage	Responsabiliseringsbijdrage
2021	41,50%	50,00%
2022	43,00%	52,94%
2023	44,00%	70,47%
2024	45,00%	73,59%
2025	45,00%	77,43%
2026	45,00%	80,57%
2027	45,00%	83,10%
2028	45,00%	84,98%

Bron: VVSG op basis van de ramingen van de Federale Pensioendienst (FDP)

- De **basispensioenbijdrage** = een constante persoonlijke bijdragevoet van 7,5% , ingehouden op het salaris van de actieve statutairen, + een toegenomen werkgeversbijdragevoet van 37,5% (2024). berekend bovenop het bruto salaris van die actieve statutairen.
- De lokale besturen betalen ook een **responsabiliseringsbijdrage** ; wanneer in hetzelfde jaar de basisbijdragen op het salaris van de actieve statutairen niet volstaan om de pensioenen uitbetaald aan ex-statutairen van hetzelfde bestuur te financieren. De responsabiliseringsbijdrage is dan gelijk aan het verschil tussen de betaalde basisbijdrage en de pensioenlast van dat bestuur, vermenigvuldigd met een stijgende responsabiliseringscoëfficiënt.

EVOLUTIE TOEGESTANE WERKINGSSUBSIDIES

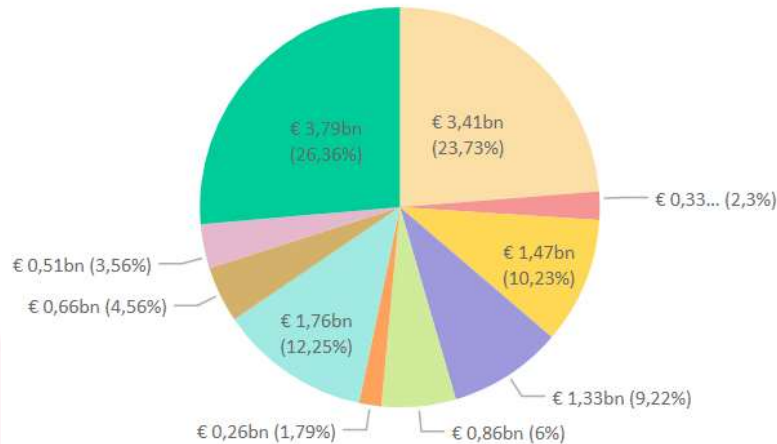


Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Sinds 2020 , met BBC integratie, **worden toelagen tussen Gemeente en OCMW niet meer geboekt** (Cfr. sociale bijstand)
- Door de inflatiedruk hebben de fors gestegen lonen ook gevolgen voor **gemeentetoelagen aan PZ en HVZ**
- **Federale onderfinanciering** van PZ en HVZ wordt gecompenseerd door stijgende gemeentelijke toelage
- Over de laatste bestuursperiode is de toelage jaarlijks gemiddeld met **5,7% voor politiezones en 4,8% voor hulpverleningszones** toegenomen

UITGAVEN PER BELEIDSDOMEIN

Exploitatie-uitgaven 2023



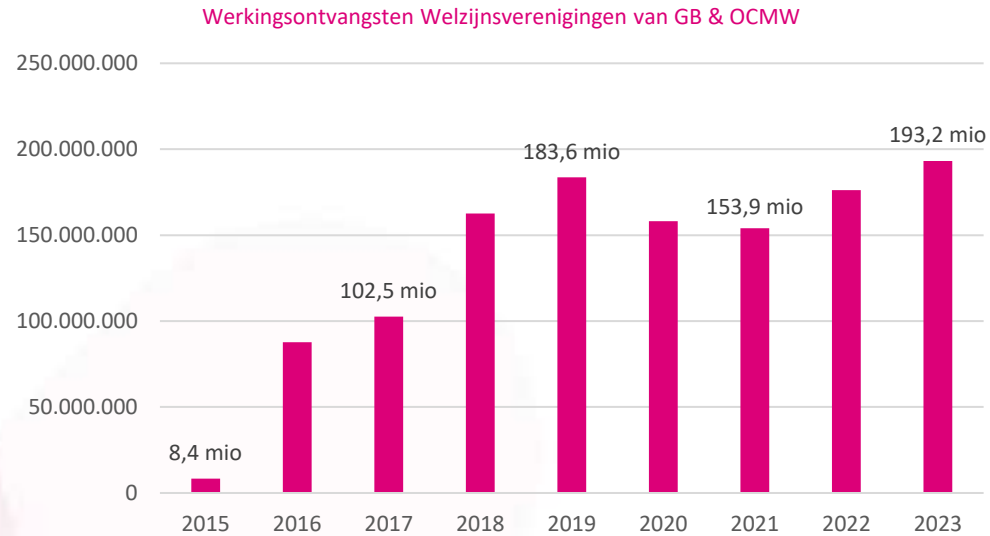
Investeringsuitgaven 2023



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

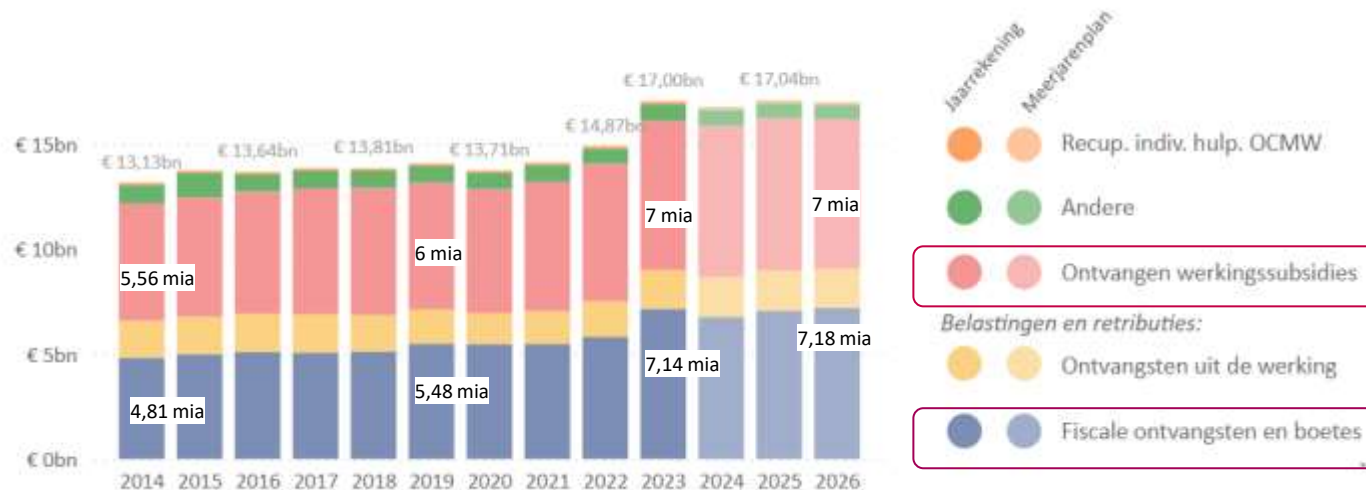
- 3,79 mia of **26,36%** van de exploitatie-uitgaven gaat naar zorg en opvang
- Hiervan wordt **1,8 mia** aan **sociaal beleid** en **1,3 mia** aan **ouderenzorg** besteed
- **7,42%** van de investeringsuitgaven gaat naar zorg en opvang

EXPLOITATIE-ONTVANGSTEN WELZIJSVERENIGINGEN



Ontvangsten uit de werking – algemene & specifieke werkingssubsidies

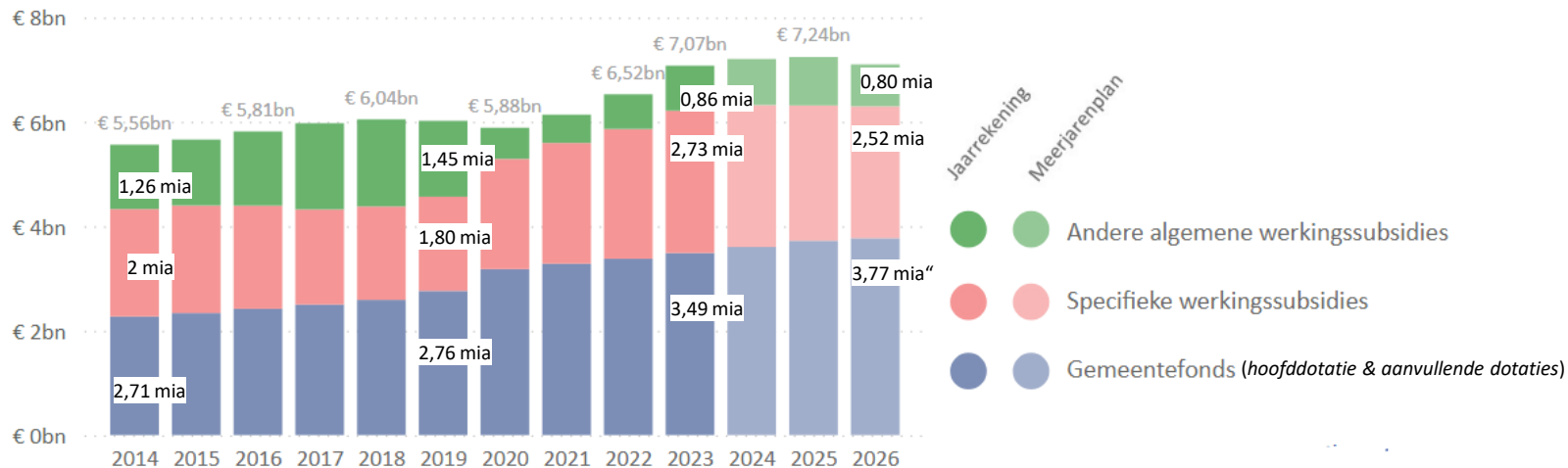
EVOLUTIE EXPLOITATIE- ONTVANGSTEN



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Gedurende de laatste bestuursperiode zijn de exploitatie-ontvangsten (excl. onderwijzend personeel)) gemiddeld met **3,3%** per jaar gestegen
- Bijna de helft van de ontvangsten bestaat uit **fiscale ontvangsten (43%)**, gevolgd door **werkingssubsidies (40%)**

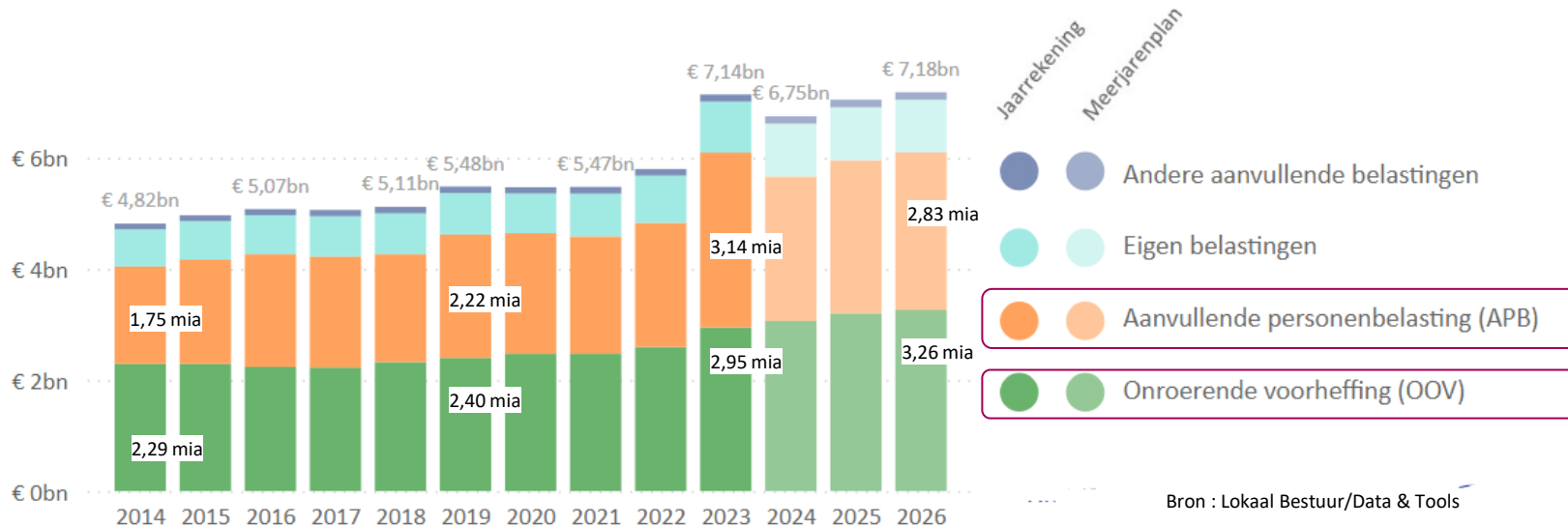
EVOLUTIE ONTVANGEN WERKINGSSUBSIDIES



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Om stijgende pensioenuitgaven op te vangen komt Vlaamse Regering tussen in bijna de **helft van de responsabiliseringsbijdrage**
- Vlaamse overheid neemt **volledig de lokale noodopvang** van tijdelijk beschermde uit Oekraïne voor haar rekening
- Federale overheid vergoedt **individuele hulpverlening door OCMW**
- Hervorming/herverdeling **Gemeentefonds** op komst: Universitaire analyse met opties ligt klaar. Wachten op politiek debat en beslissing
- Naast hoofddotatie Gemeentefonds (+ 3,5%) is er een Aanvullende dotatie Eliacompensatie - Aanvullende dotatie sectorale subsidies- Aanvullende dotatie centrumsteden + **vanaf 2020 andere al of niet tijdelijke algemene werkingssubsidies** m.n. Regularisatie vroegere contingentgesco's - Dotatie responsabiliseringsbijdrage -Dotatie open ruimte - Compensatie niet-VIA personeel VIA6 - Compensatie minderontvangsten dividenden - OCMW versterking capaciteit energiecrisis - Dotatie inflatie - Dotatie faciliteitengemeenten

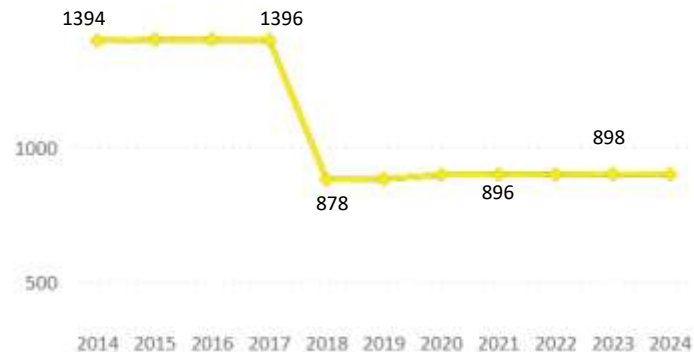
EVOLUTIE FISCALE ONTVANGSTEN & BOETES



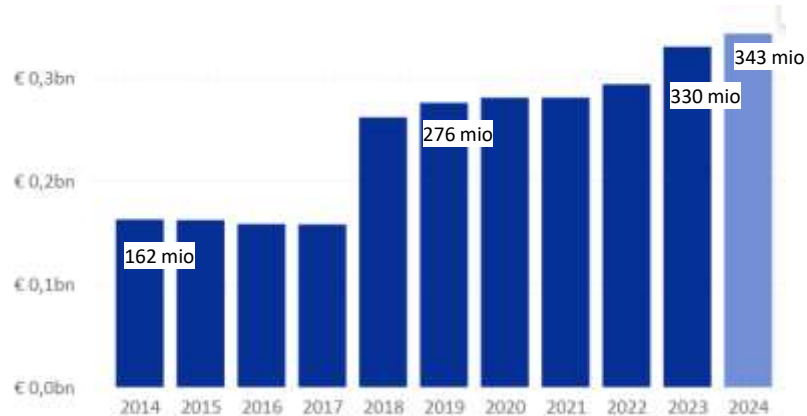
- Meestal zijn de **OOV-ontvangsten de grootste groep fiscale inkomsten. In 2023 niet** door piek in APB ontvangsten
- Toename in andere aanvullende belastingen ; **stijging 'boetes'** De gemeenten kunnen sinds 2021 bestuurders beboeten voor beperkte snelheidsovertredingen in zones met een maximumsnelheid van 30 of 50 km per uur

EVOLUTIE ONROERENDE VOORHEFFING

GEMIDDELDE AANSLAGVOETEN OOV



WAARDE 100 OPCENTIEMEN OOV

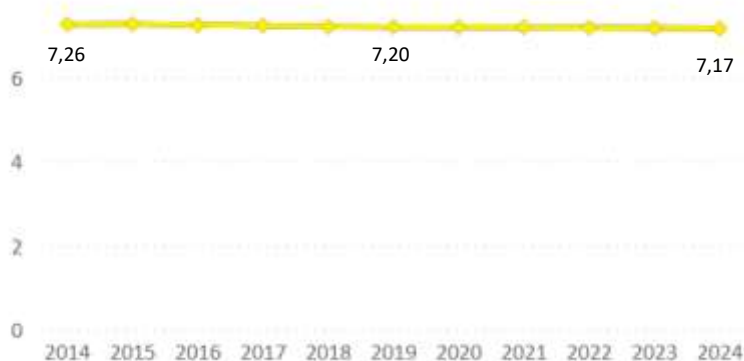


Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

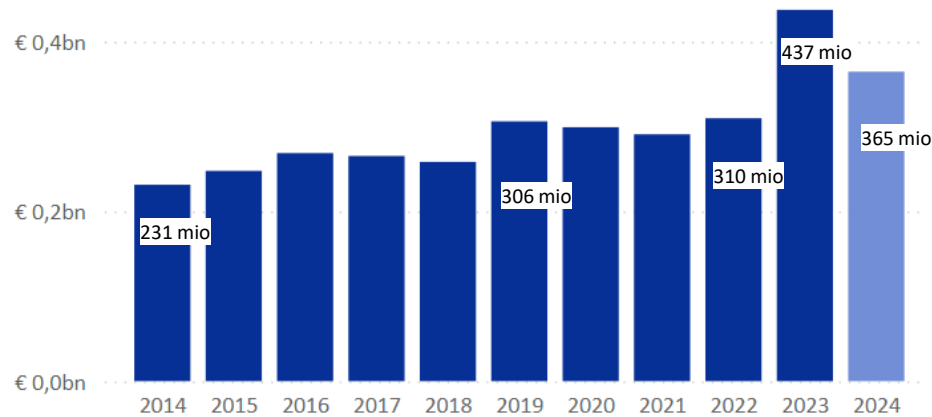
- Breuklijn in de tarieven OOV in 2018 door **overheveling van de persoonsgebonden aangelegenheden van de provincies** naar het Vlaamse Gewest en de gemeenten. De provinciale opcentiemen op de onroerende voorheffing werden geïntegreerd in de Vlaamse basisheffing die daardoor steeg en de gemeenten verlaagden hun tarieven navenant met eenzelfde quotiënt
- Ondanks de opeenvolgende crisissen hebben de gemeentebesturen hun **aanslagvoeten OOV nauwelijks verhoogd**
- Inkomsten onroerende voorheffing stijgen automatisch ten gevolge van **indexatie KI's**

EVOLUTIE AANVULLENDE PERSONENBELASTING

GEMIDDELDE AANSLAGVOETEN APB



WAARDE 1 % APB

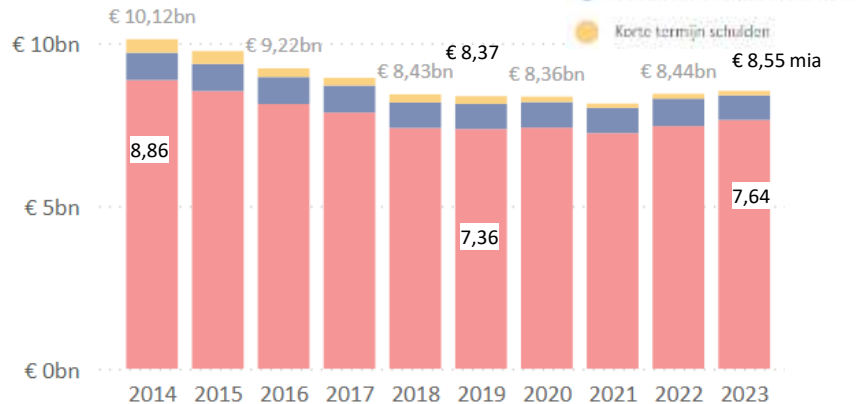
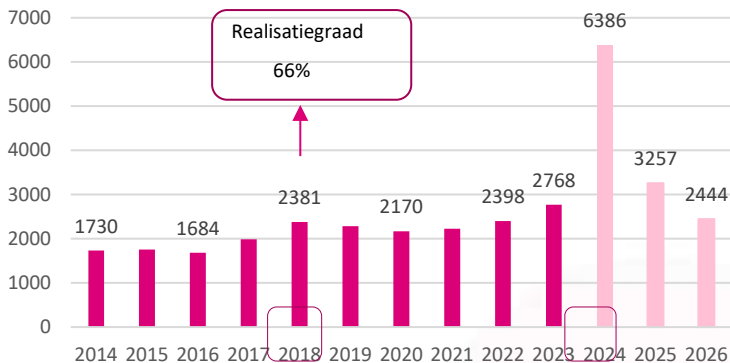


Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- * Ondanks de opeenvolgende crisissen hebben de gemeentebesturen hun **aanslagvoeten APB nauwelijks verhoogd**
- Inkomsten aanvullende personenbelasting stijgen automatisch ten gevolge **van indexatie inkomens**
- **2023 uitzonderlijk** jaar: eenmalig 14 maanden aan APB-ontvangsten. Inkohieringsmaanden november en december 2023 zijn nog in 2023 doorgestort aan de gemeenten, in tegenstelling tot voorgaande jaren

EVOLUTIE INVESTERINGEN & FINANCIËLE SCHULDEN

Investeringsuitgaven (MVA & subsidies) in mio



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Lokale besturen **blijven stevig investeren** ondanks de moeilijke context
- Hogere investeringen in **laatste jaren van een legislatuur**
- **Realisatiegraad in verkiezingsjaar 66%** (2024 : 4.214 mio ?)
- **In 2022 toename opname leningen** – anticiperen op stijgende rentes.
- **In 2023 minder nieuwe leningen** ondanks hogere investeringsuitgaven
- **Schuldgraad** (Financiële schulden/ E.O.) blijft onder de 100% : 50% in 2023
- Nog belangrijke investeringen te doen i.k.v. **energietransitie**
- Gemeenten pleiten voor **een administratieve vereenvoudiging** om subsidies te verkrijgen.

Naar aanleiding van de energiecrisis, welke investeringen plant uw gemeente op het gebied van energie?



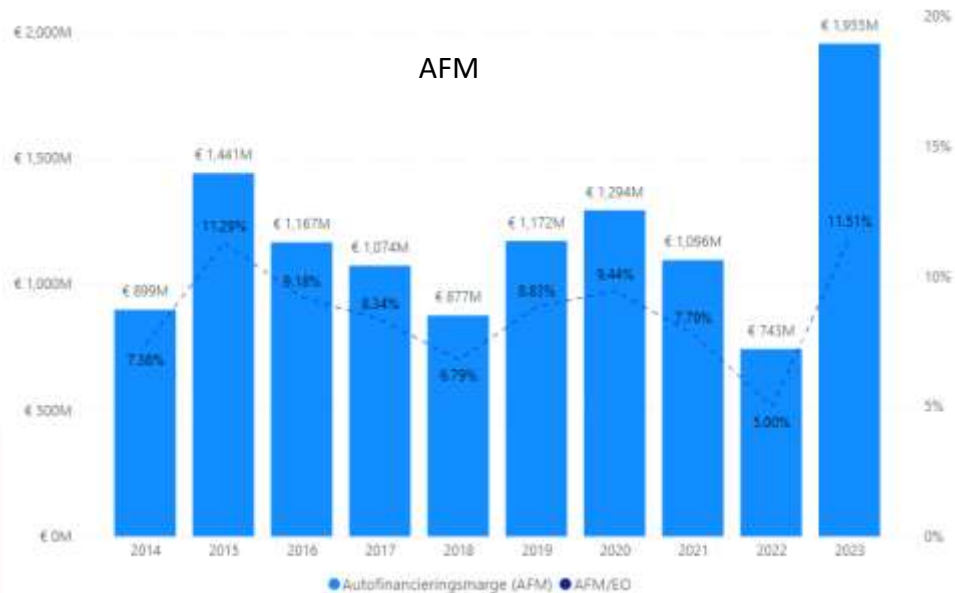
 al in geïnvesteerd, op korte termijn nog gepland

 al in geïnvesteerd, op korte termijn niet gepland

 nog niet in geïnvesteerd, op korte termijn wel gepland

 nog niet in geïnvesteerd, op korte termijn niet gepland

EVOLUTIE AFM

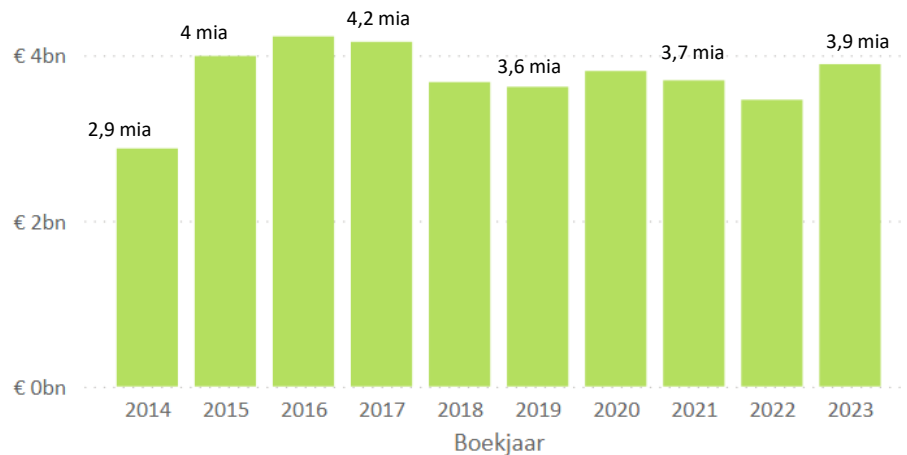


Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- **Stijging AFM** ten gevolge van forse stijging **exploitatiesaldo**
- **2023 uitzonderlijke** jaar (APB)
- AFM/EO = **Spaarquota**
- AFM in 2024: **296 mio** – in 2025: **544 mio** – in 2026: **417 mio** , resultaat van **over-budgettering** ?

EVOLUTIE GECUMULEERD BUDGETTAIR RESULTAAT

I. Exploitatiesaldo	(a-b)
a. Ontvangsten	
b. Uitgaven	
II. Investeringsaldo	(a-b)
a. Ontvangsten	
b. Uitgaven	
III. Saldo exploitatie en investeringen	(I+II)
IV. Financieringsaldo	(a-b)
a. Ontvangsten	
b. Uitgaven	
V. Budgettair resultaat van het boekjaar	(III+IV)
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	
VII. Gecumuleerd budgettair resultaat	(V+VI)
VIII. Onbeschikbare gelden	
IX. Beschikbaar budgettair resultaat	(VII-VIII)



Bron : Lokaal Bestuur/Data & Tools

- Daling sinds 2017 .
- **2023** uitzonderlijk jaar
- Kwartaalcijfers 2024 wijzen op **meer gebruik eigen middelen**
- **GBR 2023 / Investeringsuitgaven 2024** : 3,9 mia / ? 4,2 mia = 93%

Wat zijn voor uw gemeente de budgettaire prioriteiten om het evenwicht te behouden tijdens de komende jaren? Geef maximum 3 uitdagingen aan in volgorde van belang (1=meest belangrijk) aub.

	% van de antwoorden	%
Personeelskosten beheersen		39%
Beheersen van de investeringsprojecten		33%
Verminderen van de werkingsuitgaven		16%
Aanpassen van de belastingtarieven of nieuwe lokale belastingen		8%
Een andere prioriteit, specificeer aub.		4%

Kader financieel management (artikel 218 DLB)

samenwerking AD-FD

Kader financieel management

- ‘Basiskeuzes’ op vlak van organisatiebeheersing :
 - Hoe ga je dit organiseren: systeem audit Vlaanderen (risico’s en beheersmaatregelen) of een ander ... ?
 - Welke controlemaatregelen?
 - Welke procedures?
 - Wie is verantwoordelijk voor wat?
 - Wie rapporteert over wat, en wanneer?
- Algemene principes :
 - Functiescheiding (waar mogelijk)
 - Verenigbaar met continuïteit van de werking

Kader financieel management

- Bevoegdheden systeem organisatiebeheersing
 - Het **organisatiebeheersingssysteem** wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam.

Kader financieel management

- **OBS in 12 etappes: aandacht voor**
 1. hoe men het proces van beleidsplanning, -uitvoering en –evaluatie concreet invult met het oog op het bereiken van de beleidsdoelstellingen; ☒
 2. welke monitoringsystemen men ontwikkelt om relevante data over het gevoerde beleid en beheer te verzamelen; ☒
 3. hoe men de sleutelprocessen beheert en de belangrijkste risico's identificeert en welke risicobeheersingsmaatregelen er genomen worden; ☒
 4. hoe men de verwachtingen van de belanghebbenden in kaart brengt en er de dialoog mee aangaat;
 5. hoe men de inzet en de prestaties van het personeel opvolgt en hoe de instrumenten van het personeelsbeleid geëvalueerd worden;
 6. hoe men de belangrijkste waarden van de organisatie in de werking inpast en het integriteitsbeleid vorm geeft;
 7. het kader voor het informatiebeheer en de interne en externe communicatie;

Kader financieel management

■ OBS in 12 etappes: aandacht voor

8. het kader voor het financieel management en de financiële rapportering, waaronder : ☒
 1. wie verantwoordelijk is voor de facturatie van de te ontvangen bedragen en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
 2. wie verantwoordelijk is voor de goedkeuring van de te betalen bedragen en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
 3. wie verantwoordelijk is voor de kasverrichtingen en onder welke voorwaarden die gebeuren;
 4. aan wie kasprovisies kunnen worden ter beschikking gesteld voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven die voor de goede werking van de dienst onmiddellijk moeten worden gedaan, en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
 5. de regels voor de kredietbewaking;
9. het kader voor het facilitair management
10. het kader voor het beleid en het beheer inzake informatie- en communicatietechnologie en veiligheid;
11. hoe de naleving van de relevante wet- en regelgeving gegarandeerd wordt, waaronder wie advies kan vragen aan de financieel directeur over de wettigheid en regelmatigheid voor verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten; ☒
12. de regels voor de actualisatie van de inventaris van al de bezittingen, rechten, vorderingen, schulden en verplichtingen van de gemeente van welke aard ook. ☒

Kader financieel management

1. hoe men het proces van beleidsplanning, -uitvoering en -evaluatie concreet invult met het oog op het bereiken van de beleidsdoelstellingen; 

Beleids- en Beheerscyclus (BBC): volgt de PDCA-cyclus
(in volgende beleidsperiode 2026-2031 = BBC 3.0)

Beleidsplanning =

- MJP & aanpassing MJP: opmaak strategische en financiële nota = AD + FD samen
- (SMART-)doelstellingen en (prioritaire) acties/actieplannen / metingen en indicatoren
- aandachtspunt: NIEUW vanaf 2026 bevat een **beleidsverklaring**, welke een synthese van de belangrijkste beleidskeuzes bevat, aangevuld met kerncijfers (o.a. BBR, AMF, financiële schuld, personeelsuitgaven, uitgaven satellieten, investeringsuitgaven, APB, OV ...)

Beleidsuitvoering =

- Dagelijks budgetbeheer ----- aandachtspunt: transactieboekhouding
- Projectmanagement

Beleidsevaluatie =

- Inhoudelijke en financiële rapportering
- Aan gemeenteraad, maar ook management- en beheersrapportering
- Op 'wettelijke' tijdstippen, maar ook tussendoor
- Continu proces (rapporteringsmatrix)

Kader financieel management

1. hoe men het proces van beleidsplanning, -uitvoering en -evaluatie concreet invult met het oog op het bereiken van de beleidsdoelstellingen; ☒

Hoe ... ? Jaarkalender maken (met mijlpalen)

- Is leidraad voor FD, collega's én beleid
- Opeenvolging van MJP, aanpassing MJP, opvolgrapportering, jaarrekeningen
- Ook voor 'satellieten (KF, PZ, HVZ, Intercommunale, ...)
- Communiceren: iedereen moet tegelijkertijd 'landen'
- Ruimte voorzien voor evaluatie en bijsturing/uitbreiding van het MJP (1 x per jaar ?)
- Continue focus op beleidsdoelstellingen: het verhaal levendig houden!

Kader financieel management

1. hoe men het proces van beleidsplanning, -uitvoering en -evaluatie concreet invult met het oog op het bereiken van de beleidsdoelstellingen; ☒

Wie ... ? **Gezamenlijke verantwoordelijkheid** van

- AD (met cel 'kwaliteit' of 'organisatiebeheersing')
- FD (financieel luik, inhoudelijk luik, coördinatie, ...)
- 'Beleid': CBS, individuele schepen, GR
- MAT
- Diensthoofden
- Elke medewerker van de organisatie
- Externe stakeholders (HVZ, PZ, KF, ...)
- ...

Kader financieel management

2. welke monitoringsystemen men ontwikkelt om relevante data over het gevoerde beleid en beheer te verzamelen; ☒

Lessons learned ... ?

- Strategische nota $\neq$ een 'boek in de kast'
- Beleidsnota & monitoring $\neq$ 1 week werk in maart in functie van de jaarrekening
- Hanteren van meetpunten en indicatoren: vaak ondermaats
- Boekhoudsoftware $\neq$ software opvolging beleid
- Monitoring = kwantitatief, maar vooral ook kwalitatief
- Audit focust heel sterk op organisatiebeheersing (thema audits zijn hoofdstukken)