

INHOUD

Courant gebruikte afkortingen	XV
Courant gebruikte afkortingen in de schema's	XVII
Woord vooraf	XIX
Algemeen kader: de geïntegreerde beleids- en beheerscyclus	1
1. New public management en new public governance	3
2. Integratie gemeente-OCMW	5
3. Outputsturing	7
A. Inleiding	7
B. Strategische planning in de BBC	9
a. De missie en de visie	10
b. De beleidsdoelstellingen	11
c. De PDCA-cirkel	14
d. De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen)	16
4. De beleidsrapporten	18
5. Delegatie en verzelfstanding	19
A. Delegatie	19
B. Interne verzelfstanding	22
C. Externe verzelfstanding	22
a. Inleiding	22
b. Het autonoom bedrijf	23
1° Algemeen	23
2° Financieel beheer	24
3° Toezicht en externe audit	25
c. Het gemeentelijk extern verzelfstandigd agentschap in privaatrechtelijke vorm	26
1° Algemeen	26
2° Financieel beheer	27
3° Externe audit	27
d. Verenigingen, stichtingen en vennootschappen met sociaal oogmerk	27
e. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden	28
f. Externe verzelfstanding in de OCMW's	29
1° De welzijnsvereniging	30
2° De autonome verzorgingsinstelling	31
3° De ziekenhuisvereniging	31
4° De vereniging of de vennootschap voor sociale dienstverlening	32
5° De woonzorgvereniging of de woonzorgvennootschap	33
D. Toepassingsgebied van de BBC voor de gemeente en het OCMW en hun verzelfstandingen	33
6. Districten	34
7. Indeling van de beleidsrapporten en de boekhouding	35
A. De functionele indeling	35
a. De beleidsvelden	35

b.	De beleidsdomeinen	37
c.	De beleidsitems	39
B.	Exploitatie, investeringen en financiering	40
C.	Budgettaire entiteiten	42
8.	Internationale regelgeving	42
A.	Europees Systeem van Nationale en Regionale Rekeningen (ESR 2010)	42
B.	Classification of the Functions of Government (COFOG)	44
C.	Aanbevelingen van de Raad van Europa	44
D.	International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)	45
9.	De planlastvermindering	46
DEEL I		
DE PLANNINGSFASE		49
Hoofdstuk 1		
Het meerjarenplan		51
1.	Inleiding	51
A.	Begripsbepaling	51
B.	Kenmerken	52
a.	Eenjarigheid of annaliteit	52
b.	Universaliteit: niet-compensatie	52
c.	Specialiteit	53
d.	Openbaarheid	53
e.	Evenwicht	53
2.	Samenstelling	54
A.	De strategische nota	55
B.	De financiële nota	59
a.	Het financiële doelstellingenplan	60
b.	De staat van het financiële evenwicht	61
1°	Het beschikbaar budgettair resultaat	63
2°	De autofinancieringsmarge	65
c.	Het overzicht van de kredieten	68
C.	De toelichting	69
a.	Inhoud	70
b.	Economische indeling van de ontvangsten en de uitgaven	74
D.	De bijkomende documentatie	83
3.	Vaststelling	84
A.	Het voorontwerp	84
B.	De behandeling in de raad	85
a.	Algemeen	85
b.	Specifieke procedure provincies	87
C.	Het bestuurlijk toezicht	87
a.	Algemeen bestuurlijk toezicht	87
b.	Vernietiging	88
4.	Aandachtspunten	89
A.	De verplichte en facultatieve uitgaven	89
B.	De samenwerkingsovereenkomsten en toelagen	90
5.	De uitzonderingsregeling voor 'lopende zaken'	91

DEEL II	
DE UITVOERINGSFASE	93
Hoofdstuk 1	
De boekhouding: begripsbepaling en soorten boekhouding	95
1. Begripsbepaling	95
2. De budgettaire boekhouding	96
3. De algemene boekhouding	98
A. Inleiding	98
B. Begrippen	99
C. Voorbeeld	100
4. De link tussen budgettaire boekhouding en algemene boekhouding	102
5. De analytische boekhouding	102
6. De verschillen tussen de budgettaire en de algemene boekhouding	103
7. Boekhoudkundige principes	104
Hoofdstuk 2	
De boekhouding in de BBC	107
1. Inleiding	107
A. Beleidsmonitoring	107
B. Wettelijk kader	108
C. Boekhoudkundige documenten	110
D. Algemene rekeningen, klassen en rubrieken	111
E. Economischesectorcode	113
F. Financieel beheer: bevoegde organen	114
a. De raad	114
b. Het college van burgemeester en schepenen/het vast bureau/ de deputatie	115
c. De algemeen directeur/de provinciegriffier	117
d. De financieel directeur/de financieel beheerder	118
e. Het managementteam	120
f. De 'budgethouder'-ordonnateur	120
g. De kasrekenplichtigen	120
2. De ontvangsten	121
A. De ontvangstencyclus	121
a. Het krediet	121
b. De aanrekening en de boeking van een transactie	121
1° Algemeen	121
2° Het transactiemoment	122
c. De inning	124
1° Algemeen	124
2° Inningsproblemen	125
B. Overzicht van de verrichtingen	129
3. De uitgaven	131
A. Bevoegdheden	131
B. De uitgavencyclus	134
a. Het krediet	135
b. De vastlegging	135
c. Het visum	136

d.	De aanvaarding van de opdracht en de factuurregistratie	139
e.	De aanrekening en de boeking van een transactie	140
1°	Algemeen	140
2°	Het transactiemoment	140
3°	De link tussen de budgettaire en de algemene boekhouding	142
f.	De goedkeuring van de te betalen bedragen	142
g.	De betaling	143
1°	De dubbele handtekening	143
2°	Verrichtingen	144
3°	Ambtshalve uitgaven	144
C.	Overzicht van de verrichtingen	145
4.	De chartale ontvangsten en uitgaven	146
A.	De kasrekenplichtigen	146
B.	De hulprekenplichtigen voor de geringe dagontvangsten en de provisies	147
5.	De rapportering	147
A.	De kwartaalrapportering	147
B.	De opvolgingsrapportering	148
 DEEL III		
DE EVALUATIEFASE		151
 Hoofdstuk 1		
De eindejaarsverrichtingen		153
1.	Inleiding: de duur van het dienstjaar	153
2.	De eindejaarsverrichtingen	153
A.	De budgettaire boekhouding	153
a.	Weddes gesubsidieerd onderwijzend personeel	154
b.	Overdracht kredieten	154
B.	De algemene boekhouding	155
a.	De waarderingsregels	155
1°	Algemeen	155
2°	De aanschaffingswaarde	156
3°	De ijzeren voorraad ('renewal accounting')	158
4°	De IPSAS	158
b.	De inventaris	159
c.	De eindejaarsverrichtingen in de algemene boekhouding	160
1°	De waardering van vorderingen	162
2°	De afschrijvingen	163
3°	De verrekening van de verkregen kapitaalsubsidies	165
4°	De waardeverminderingen	166
5°	De herwaarderingen	167
6°	De voorzieningen	169
7°	De wijzigingen in de voorraden	170
8°	De overboeking van de lange naar de korte termijn van de vorderingen en de schulden	172
9°	De te ontvangen facturen en de te innen opbrengsten	173
10°	De overlopende rekeningen	174
11°	De saldering van de wachtrekeningen	175
12°	De verwerking van het saldo van de staat van opbrengsten en kosten	176

Hoofdstuk 2	
De jaarrekening	177
1. Inleiding	177
2. Samenstelling	177
A. De beleidsevaluatie	179
a. De jaarrekeningen 2024 en 2025	179
b. De jaarrekening 2026 en volgende	179
B. De financiële nota	181
a. De jaarrekeningen 2024 en 2025	181
1° De doelstellingenrekening	181
2° De staat van het financieel evenwicht	183
3° De realisatie van de kredieten	185
4° De balans	185
5° De staat van opbrengsten en kosten	186
b. De jaarrekening 2026 en volgende	186
1° De doelstellingenrekening	186
2° De staat van het financieel evenwicht	187
3° De realisatie van de kredieten	189
4° De balans	189
5° De staat van opbrengsten en kosten	190
C. De toelichting	190
a. De jaarrekeningen 2024 en 2025	191
b. De jaarrekening 2026 en volgende	192
D. De bijkomende documentatie	194
a. De jaarrekeningen 2024 en 2025	194
b. De jaarrekening 2026 en volgende	195
3. Vaststelling	195
A. De opmaak	195
B. De behandeling in de raad	196
C. Het bestuurlijk toezicht	196
D. De gevolgen van de vaststelling en de goedkeuring	197
a. Verwerking van de resultaten van de jaarrekening	197
b. De aansprakelijkheid van de actoren	197
1° Procedure	197
2° De thesaurierekening van de provinciale rekenplichtigen	198
Hoofdstuk 3	
De rubrieken van de balans en de staat van opbrengsten en kosten	199
1. De balans	199
A. De activa	201
a. Vlottende activa (I. rubriek 30/58)	202
1° Liquide middelen en geldbeleggingen (I.A. rubriek 51/58)	202
2° Vorderingen op korte termijn (I.B. rubriek 40/41)	203
1) Vorderingen uit ruiltransacties (rubriek 40)	204
2) Vorderingen uit niet-ruiltransacties (rubriek 41)	205
3° Voorraden en bestellingen in uitvoering (I.C. rubriek 30/37)	205
4° Overlopende rekeningen van het actief (I.D. subrubriek 490/1)	206
5° Vorderingen op lange termijn die binnen het jaar vervallen (I.E. subrubriek 494/5)	207

b.	Vaste activa	208
1°	Vorderingen op lange termijn (II.A. rubriek 29)	208
1)	Vorderingen uit ruiltransacties	208
2)	Vorderingen uit niet-ruiltransacties	208
2°	Financiële vaste activa (II.B. rubriek 28)	209
1)	Extern verzelfstandigde agentschappen (subrubriek 280)	209
2)	Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en soortgelijke entiteiten (subrubriek 281)	210
3)	Welzijnsverenigingen en andere verenigingen of vennootschappen voor maatschappelijk welzijn (subrubriek 283)	210
4)	Andere financiële vaste activa (subrubrieken 284, 285 en 288)	211
3°	Materiële vaste activa (II.C. rubriek 22/27)	213
1)	Gemeenschapsgoederen	213
a)	Terreinen en gebouwen	214
b)	Wegen en andere infrastructuur	214
c)	Installaties, machines en uitrusting	215
d)	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel	215
e)	Leasing en soortgelijke rechten (rubriek 25)	216
f)	Erfgoed	218
2)	Bedrijfsmatige materiële vaste activa	219
a)	Terreinen en gebouwen (subrubriek 229)	219
b)	Installaties, machines en uitrusting (subrubriek 235/9)	220
c)	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel (subrubriek 245/9)	220
d)	Leasing en soortgelijke rechten (subrubriek 253, 254 en 255)	220
3)	Andere materiële vaste activa (code 26)	220
a)	Terreinen en gebouwen (subrubriek 260/4)	221
b)	Roerende goederen (265/9)	221
4°	Immateriële vaste activa (II.D. rubriek 21)	222
B.	De passiva	223
a.	Schulden (rubrieken 16/18 en 42/49)	223
1°	Schulden op korte termijn (I.A. rubriek 42/49)	223
1)	Schulden uit ruiltransacties (rubriek 43/6)	224
a)	Voorzieningen voor risico's en kosten (rubriek 46)	224
b)	Financiële schulden (rubriek 43)	226
c)	Niet-financiële schulden uit ruiltransacties (rubriek 44/5)	227
2)	Schulden uit niet-ruiltransacties (rubriek 47/8)	228
3)	Overlopende rekeningen van het passief (rubriek 49)	229
4)	Schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen (rubriek 42)	229
2°	Schulden op lange termijn (I.B. rubriek 16/8)	230
1)	Schulden uit ruiltransacties (rubriek 16/7)	230
a)	Voorzieningen voor risico's en kosten (subrubriek 160/7)	230
b)	Financiële schulden (subrubriek 171/174)	231
c)	Niet-financiële schulden uit ruiltransacties (subrubriek 175/9)	232

2) Schulden uit niet-ruiltransacties (rubriek 18)	232
b. Nettoactief (rubriek 10/15)	233
1° Kapitaalsubsidies en schenkingen (rubriek 15)	233
2° Gecumuleerd overschot of tekort (rubriek 14)	234
3° Herwaarderingsreserves (rubriek 12)	234
4° Overig nettoactief (rubriek 10)	235
C. De niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen (klasse 0)	235
2. De staat van opbrengsten en kosten	236
A. De kosten	238
a. Operationele kosten (I.A. rubriek 60/64)	238
1° Goederen en diensten (rubriek 60/1)	238
2° Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen (rubriek 62)	239
3° Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen (rubriek 63)	241
1) Afschrijvingen en waardeverminderingen	241
2) Voorzieningen	241
4° Individuele hulpverlening door het OCMW (subrubriek 648)	242
5° Toegestane werkingssubsidies (subrubriek 649)	243
6° Toegestane investeringsubsidies (subrubriek 664)	243
7° Minderwaarden bij de realisatie van vaste activa (subrubriek 663)	244
8° Andere operationele kosten (subrubriek 640/7)	244
b. Financiële kosten (I.B. rubriek 65)	245
1° Kosten van schulden (subrubriek 650)	245
2° Waardeverminderingen (subrubriek 651)	245
3° Andere financiële kosten	245
B. De opbrengsten	246
a. Operationele opbrengsten (II.A. rubriek 70/74)	246
1° Opbrengsten uit de werking (rubriek 70/2)	246
2° Fiscale opbrengsten en boetes (rubriek 73)	249
3° Werkingssubsidies (subrubriek 740)	251
1) Algemene werkingssubsidies	251
2) Specifieke werkingssubsidies	251
4° Recuperatie individuele hulpverlening (subrubriek 748)	251
5° Meerwaarden bij de realisatie van vaste activa (subrubriek 763)	251
6° Andere operationele opbrengsten	256
b. Financiële opbrengsten (II.B. rubriek 75)	256
C. Het overschot of het tekort van het boekjaar	257
a. Operationeel overschot/tekort (III.A.)	257
b. Financieel overschot/tekort (III.B.)	257
D. Verwerking van het overschot of het tekort van het boekjaar	258
a. Rechthebbenden uit het overschot van het boekjaar (subrubriek 694)	258
b. Tussenkomst door derden in het tekort van het boekjaar (subrubriek 794)	258
c. Over te dragen overschot/tekort van het boekjaar (subrubrieken 693 en 793)	258

Hoofdstuk 4	
Financiële analyse	259
1. Inleiding	259
2. De cashflow	260
3. De liquiditeit	262
A. Het brutowerkkapitaal	263
B. Het nettowerkkapitaal	263
C. De current ratio	264
D. De acid test	264
E. De nettowerkkapitaalbehoefte	265
F. De nettokas	265
G. De nettokasratio	266
H. Het aantal dagen vorderingen uit ruiltransacties op ten hoogste één jaar wegens verkopen en dienstprestaties (aantal dagen klantenkrediet)	266
I. Het aantal dagen handelsschulden (aantal dagen leverancierskrediet)	266
J. Voorbeeld	267
4. De solvabiliteit	268
A. De structuurratio's	268
a. Algemene schuldgraad	269
b. Algemene graad van financiële onafhankelijkheid	269
c. Langetermijnschuldgraad	270
d. Langetermijngraad van financiële onafhankelijkheid	270
B. De dekkingsratio's	270
a. Gemiddelde aflossingsduur van het vreemd vermogen	271
b. Gemiddelde aflossingsduur van het vreemd vermogen op lange termijn	271
c. Gemiddelde aflossingsduur van de aflossingen van de leningen	271
d. Gemiddelde aflossingsduur van de nettoaflossingen van de leningen	272
C. Voorbeeld	272
5. Rentabiliteitsratio's	273
6. Investeringsinspanning	274
Hoofdstuk 5	
Organisatiebeheersing en audit	275
1. Inleiding	275
2. Organisatiebeheersing	276
3. Audit	280
A. Begripsbepaling	280
a. Algemeen	280
b. Interne audit	282
c. Externe audit	283
d. Verhouding tussen controle, audit en bestuurlijk toezicht	283
B. Externe audit bij de lokale en provinciale besturen	284
a. De gemeenten	284
b. De OCMW's	285
c. De provincies en het Rekenhof	286
C. Single audit	288
a. Definitie en toepassing in Vlaanderen	288
b. Single audit bij de lokale besturen en de provincies	288

1°	Voordelen	288
2°	Single audit en de verplichte rapporten	289
1)	Door de algemeen directeur/provinciegriffier	289
2)	Door de financieel directeur/beheerder	289
3)	Door de gedelegeerde ambtenaar	291
4)	Door het bestuur	292
3°	Relatie tussen deze rapporten en de taak van de externe audit	292
D.	De externe audit: Audit Vlaanderen	292
a.	Uitgangspunten en doelstellingen	292
b.	Audit Vlaanderen	294
DEEL IV		
DE BIJSTURINGSFASE		299
Hoofdstuk 1		
De aanpassing van het meerjarenplan		301
1.	Inleiding	301
2.	Samenstelling	302
A.	De strategische nota	303
a.	De aanpassing van het meerjarenplan in 2025	303
b.	De aanpassing van het meerjarenplan vanaf 2026	303
B.	De financiële nota	304
a.	De aanpassing van het meerjarenplan in 2025	304
1°	Het aangepast financieel doelstellingenplan	304
2°	De aangepaste staat van het financieel evenwicht	305
3°	Het aangepast overzicht van de kredieten	307
b.	De aanpassing van het meerjarenplan vanaf 2026	308
1°	Het aangepast financieel doelstellingenplan	308
2°	De aangepaste staat van het financieel evenwicht	308
3°	Het aangepast overzicht van de kredieten	310
C.	De toelichting	311
a.	De aanpassing van het meerjarenplan in 2025	311
b.	De aanpassing van het meerjarenplan vanaf 2026	311
D.	De bijkomende documentatie	312
a.	De aanpassing van het meerjarenplan in 2025	312
b.	De aanpassing van het meerjarenplan vanaf 2026	312
3.	Vaststelling	312
4.	Kredietbewaking	313
5.	Uitgaven voor dwingende en onvoorziene omstandigheden	313
DEEL V		
IMPLEMENTATIEPLAN		315
Hoofdstuk 1		
Project- en veranderingsmanagement		317
1.	Projectmanagement	317
A.	Inleiding	317
B.	Het projectplan	318
a.	De projectopdracht	318
b.	De projectorganisatie	318

c.	Het stappenplan	318
d.	De communicatie	324
e.	De voortgangsrapportering	324
f.	De evaluatie	325
2.	Informatiebehoeften en managementrapportering	325
3.	Procesmanagement	327
4.	Veranderingsmanagement	327
5.	Slotbedenking	328