



Provincie  
Antwerpen

RAPPORT

Omgevingsanalyse  
Departement Financiën  
Meerjarenplan 2020-2025

# Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
2	BBC 2020 .....	5
3	Meerjarenplan (opmaak, opvolging en aanpassing) .....	7
4	Boekhouding voeren en thesauriebeheer .....	9
4.1	Provinciale boekhouding .....	10
4.2	Boekhouding – onderdeel opvolging activa .....	11
4.3	Thesauriebeheer.....	12
4.4	Boekhouderspool en boekhoudkundige ondersteuning EVA's .....	14
4.5	De pensioenorganismen van de provincie Antwerpen .....	15
5	Controle wettigheid en regelmatigheid .....	16
6	Fiscaliteit .....	19
6.1	Provinciale opcentiemen op de onroerende voorheffing .....	20
6.2	Algemene provinciebelasting gezinnen .....	21
6.3	Provinciebelasting bedrijven .....	22
6.4	Digitalisering, automatisering en communicatie.....	22
6.5	Dwanginvordering.....	23
6.6	Bezwaren en beroepen .....	25
7	Conclusie.....	27

# 1 Inleiding

---

Het departement Financiën is verantwoordelijk voor de praktische uitvoering van de specifieke taken die het provinciedecreet en andere wetteksten opleggen aan de financieel beheerder. Daarnaast vervult het een coördinerende, ondersteunende en dienstverlenende functie inzake de financiële werking van de provinciale departementen en hun diensten. Sinds 1 januari 2018 werd het takenpakket uitgebreid met de begeleiding op boekhoudkundig vlak van de extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's) in het algemeen en het voeren van de boekhouding van sommige van deze entiteiten in het bijzonder.

Deze omgevingsanalyse is opgebouwd rond de verschillende taken van de financieel beheerder die binnen het departement Financiën zijn opgedeeld in processen over de verschillende diensten van het departement heen.

Eind 2016 werd aangevangen met een intern veranderingsproject voor het departement. De doelstelling ervan is om eilandfuncties weg te werken, kennis te verspreiden en inzetbaarheid van de mensen over de verschillende diensten heen te verhogen. Het departement bestaat vanaf 2020 uit de volgende diensten: de stafdienst Financiën, de dienst Boekhouding, de dienst Begroting, de dienst Fiscaliteit en de dienst Fiscale Bezwaren en Invordering.

De stafdienst Financiën biedt algemene ondersteuning en advisering aan de financieel beheerder bij de uitvoering van zijn taken en bij uitbreiding aan het hele departement Financiën. Ook het thesauriebeheer en het financiële beheer van de pensioenorganismen werden vanaf medio 2019 hier onder gebracht.

De dienst Begroting ondersteunt en coördineert de opmaak, aanpassingen en opvolging van het meerjarenplan en waakt over de wettelijke voorschriften.

De dienst Boekhouding staat naast het voeren van de boekhouding van het bestuur ook in voor de opvolging van de activa, het crediteuren- en debiteurenbeheer, de financiële begeleiding van de verzelfstandige entiteiten en het onderzoeken van de wettelijkheid en regelmatigheid van dossiers die aan het voorafgaand visum van de financieel beheerder worden onderworpen.

De dienst Fiscaliteit zorgt voor de vestiging en de inning van de provinciebelastingen en de fiscale controle.

De dienst Fiscale Bezwaren en Invordering staat enerzijds in voor de bezwaarafhandeling van de fiscale dossiers, anderzijds voor de inning van zowel fiscale als niet fiscale dossiers waarvan de ontvangsten niet via de normale procedure konden geïnd worden.

Gelet op de wettelijke taken van de financieel beheerder en de coördinerende rol van het departement Financiën, worden diverse instructies verstrekt aan de hele organisatie, onder meer via dienstnota's. Vaak worden daarbij wettelijke voorschriften vertaald naar praktische richtlijnen.

De wettelijke rapporten worden opgesteld door de dienst Begroting en de dienst Boekhouding, maar ze zijn afhankelijk van de input van de andere departementen omdat binnen het bestuur gekozen werd voor een gedeeltelijke decentralisatie van de financiële processen.

Er is een BBC (Beleids- en Beheerscyclus)-verantwoordelijke per departement als aanspreekpunt voor de opmaak, wijzigingen en opvolging van het meerjarenplan.

Voor de boekhouding wordt er gewerkt met financiële cellen per departement en per buitendienst. De leidinggevenden van de verschillende diensten en de departementshoofden leggen verantwoording af over het beleidsluik en de opmaak en uitvoering van het meerjarenplan.

Eén van de belangrijkste overkoepelende taken van het departement Financiën is het continueren van de financiële processen binnen het organisatiebeheersingssysteem van de provincie Antwerpen.

## 2 BBC 2020

---

De beleids-en beheerscyclus (BBC) wordt toegepast vanaf budgetjaar 2014 en omvat de regels aangaande de strategische planning en het financieel beheer van de lokale besturen. BBC bepaalt hoe het meerjarenplan en de jaarrekening eruit zien en hoe de boekhouding wordt gevoerd. Meer specifiek reikt BBC regels aan over de wijze waarop gemeenten, OCMW's, provincies en hun publiekrechtelijke verzelfstandigde entiteiten hun beleid voorbereiden, budgetteren, uitvoeren, opvolgen en evalueren. De besturen die BBC toepassen moeten daar ook digitaal over rapporteren, zodat de Vlaamse overheid op haar beurt kan rapporteren aan Europa.

Op 1 december 2018 werd de nieuw verkozen provincieraad en deputatie geïnstalleerd. Er werd een bestuursakkoord opgesteld voor de nieuwe legislatuur. Hieruit wordt een nieuw meerjarenplan opgesteld voor de periode 2020-2025. In het beleidsluit worden nieuwe beleidsaccenten gelegd met nieuwe doelstellingen, actieplannen, acties en indicatoren. Daarnaast is er voor deze periode een financieel evenwicht nodig waarbij het resultaat op kasbasis elk jaar positief is en waarbij de autofinancieringsmarge positief is in 2025.

Op 30 maart 2018 heeft de Vlaamse Regering de gewijzigde BBC-regels vanaf de planningsperiode 2020-2025 definitief goedgekeurd, beter bekend als de BBC 2020. Deze aanpassing van de wetgeving heeft invloed op de hele cyclus en alle financiële processen: het plannen (opmaak meerjarenplan), doen (boekhouding), controleren (opvolging met semester- en eindrapport) en aanpassen (aanpassing meerjarenplan).

Ook de beleidsrapporten zijn verregaand opgelegd en gestandaardiseerd. De beleidsrapporten zijn:

- het meerjarenplan, dat bestaat uit een strategische nota, een financiële nota en een toelichting
- de aanpassingen van het meerjarenplan
- de jaarrekening, die bestaat uit een beleidsevaluatie, een financiële nota en een toelichting

De vorm en de inhoud van de diverse onderdelen van de beleidsrapporten, en van de bijbehorende documentatie, zijn verder uitgewerkt in verplicht te gebruiken schema's van de 'financiële nota van het meerjarenplan', van de 'financiële nota van de jaarrekening' en van de toelichting bij de beleidsrapporten.

Door de verschillende beleidsrapporten zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen qua vorm en inhoud, wil de wetgever ervoor zorgen dat de deputatie en raadsleden informatie en rapporten krijgen die duidelijk en makkelijk te interpreteren zijn, zodat ze hun beslissingen met kennis van zaken kunnen nemen. We proberen de veranderende wetgeving aan te grijpen om een zo groot mogelijke vereenvoudiging door te voeren.

Het departement Financiën volgt intensief de wijzigende wetgeving op om eventueel veranderingen, risico's of opportuniteiten op te vangen. Er worden, waar nodig, nieuwe procedures uitgewerkt, zodat de wetgeving op de juiste manier wordt toegepast en aangepast aan onze organisatie. Alle richtlijnen aan de organisatie en alle handleidingen worden aangepast en aan de BBC-verantwoordelijken. Daarnaast bieden we aan de financiële cellen ondersteuning voor het implementeren van al deze aanpassingen.

Bijkomend wordt in de nieuwe wetgeving opgelegd dat er een (beperkte) consolidatie komt tussen het moederbestuur en diens verzelfstandigde entiteiten (APB's en EVAP's) op het niveau van de beleidsboom en het financieel evenwicht. Dit vraagt om een analyse en integratie van de verschillende softwaretoepassingen.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Voldoende aanwezigheid van de nodige vakkennis op het departement Financiën.</p> <p>Er is een sterk netwerk opgebouwd met BBC-verantwoordelijken en financiële cellen voor interne samenwerking over het hele bestuur.</p>	<p>Het volledig proces van de veranderende wetgeving heeft een sterke afhankelijkheid van de verschillende softwareleveranciers.</p>
<b>Opportuniteiten</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>De BBC 2020-wetgeving kan zorgen voor het kritisch evalueren en vereenvoudigen van de financiële processen.</p> <p>De nieuwe deputatie/provincieraad kan zorgen voor een aanpassing van de prioriteiten en een analyse van de financiële toestand.</p> <p>De noodzakelijke veranderingen aan het softwaresysteem kunnen aangewend worden om bepaalde fouten uit het systeem te halen.</p>	<p>Voor de aanpassingen aan de softwaretoepassing Mercurius zijn we afhankelijk van Cival Schaubroeck, wat een risico inhoudt voor de tijdigheid en kwaliteit.</p> <p>Niettegenstaande Vlaanderen vereenvoudiging en transparantie beoogt, kan dit in de praktijk voor sommige zaken anders uitdraaien door het uitvaardigen van bijkomende instructies of het hanteren van te strikte interpretaties door de voogdijoverheid.</p>

### 3 Meerjarenplan (opmaak, opvolging en aanpassing)

---

Door de nieuwe wetgeving van BBC 2020, wordt er niet meer gesproken van een jaarlijks budget. Er wordt een meerjarenplan opgemaakt van 2020 tot 2025, dat jaarlijks aangepast wordt bij de vaststelling van de kredieten van het volgende boekjaar. Dit is het resultaat van de beslissingen van de deputatie en de input in het softwaresysteem Mercurius van Cipal Schaubroeck.

Het beleidsluik bestaat uit doelstellingen, actieplannen, acties en indicatoren. De opmaak en opvolging gebeurt onder coördinatie van de dienst Projectwerking en organisatieontwikkeling (departement Mens, Communicatie en Organisatie). De dienst Begroting coördineert het financiële luik.

Bij de opmaak van het meerjarenplan stelt de dienst Begroting een inhoudelijk en financieel kader op dat door de deputatie goedgekeurd wordt. Hiervoor wordt nauw samengewerkt met de andere ondersteunende departementen: met het departement Mens, Communicatie en Organisatieontwikkeling voor de berekening van het personeelsbudget; met het departement Logistiek voor het budget van de onroerende investeringen en de onderhoudswerken; met het departement ICT voor IT-projecten en hardware- en softwarekosten.

Er worden multilaterale overlegmomenten georganiseerd tussen de ondersteunende en de beleidsdepartementen, waar nieuwe voorstellen worden voorgelegd en gebudgetteerd. De dienst Begroting controleert en groepeert deze voorstellen, stelt de budgetten hiervoor op en begeleidt het beslissingsproces in het managementteam en de deputatie. Er wordt bewaakt dat alle wettelijke voorschriften gevolgd worden en dat de juiste documenten met een financieel evenwicht door de deputatie en de provincieraad vastgesteld worden.

De dienst Begroting speelt ook een aansturende en coördinerende rol bij de aanpassing en opvolging van het meerjarenplan. In de loop van het jaar worden de verschillende soorten aanpassingen in het ICT-systeem Mercurius ingevoerd door de verschillende diensten van het bestuur. Na de verwerking wordt een nieuw evenwicht (financiële nota) voorgelegd aan de provincieraad. In de loop van het jaar worden de kredieten ook opgevolgd. Per semester worden de cijfers gerapporteerd aan de provincieraad.

Er zijn veel factoren die het meerjarenplan en het financieel evenwicht beïnvloeden. Vooral de fiscale ontvangsten zijn hierbij van groot belang. De provinciebelasting op de gezinnen en bedrijven draagt voor 32% bij aan de totale exploitatieontvangsten, de opcentiemen op de onroerende voorheffing (OOV) zelfs voor 61%.

De verschillende verplichte besparingsrondes uit het recente verleden en de budgettaire gevolgen van de afslanking van de provincies door Vlaanderen, maken het veel moeilijker om een sluitend meerjarenplan te maken. De deputatie en provincieraad zal de uitgaven dus sterk in de hand moeten houden en scherp moeten inzetten op de prioriteiten die in het nieuwe bestuursakkoord zijn ingeschreven. Om de deputatie en de provincieraad in deze taak te ondersteunen proberen we zo efficiënt mogelijk, duidelijke rapporten op te stellen. De beschikbare softwaresystemen spelen hierin een essentiële rol.

Voor de opmaak, opvolging en aanpassing van het meerjarenplan wordt gebruik gemaakt van het ICT-systeem Mercurius, beheerd door de dienst Begroting. Voor de digitale rapportering aan Vlaanderen wordt hiervan eveneens gebruik gemaakt. Problemen met dit geïntegreerd softwarepakket van Cival Schaubroeck zijn dan ook een belemmerende factor voor de goede werking. In het verleden botsten we op niet-tijdig ontwikkelde modules, ontbrekende handleidingen, onlogische en complexe en niet-gebruiksvriendelijke functionaliteiten en ontbreken van rapportering.

De extern verzelfstandigde agentschappen gebruiken de software Financials en ProCure/Inis. Door de nieuwe richtlijnen van BBC 2020, waaronder de consolidatie van het financieel evenwicht, werden hier ook de nodige aanpassingen aan doorgevoerd.

De Vlaamse overheid zal via het bestuurlijk toezicht nauwgezet toezien op de criteria van het financieel evenwicht en op de kwaliteit van de aangeleverde data (via de digitale rapportering). Die datakwaliteit is essentieel en daarom worden afwijkingen tussen de digitale rapportering en de beleidsrapporten door de toezichthoudende overheid beschouwd als een grond voor vernietiging van het meerjarenplan en de aanpassingen ervan. Om diezelfde reden wordt ook het goedkeuringstoezicht op de jaarrekeningen behouden en uitgebreid naar de autonome provinciebedrijven.



<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
De nodige expertise is aanwezig om de wijzigende regelgeving te vertalen in concrete richtlijnen en de opmaak, opvolging en aanpassing van het meerjarenplan uit te voeren zoals wettelijk voorgeschreven.	Door de decentrale werking is er een grote afhankelijkheid van kwalitatieve input door andere departementen.  Er is een grote afhankelijkheid van de werking en integratie van de verschillende softwaresystemen.
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
De vernieuwing van de provincieraad en deputatie is een goed moment om de bestaande werkwijze te herbekijken en te vereenvoudigen.	Onvoldoende kwaliteit van het ICT-systeem kan ervoor zorgen dat de digitale rapporten niet correct worden opgemaakt wat kan zorgen voor schorsing door de toezichhoudende overheid.

## 4 Boekhouding voeren en thesauriebeheer

---

De dienst Boekhouding staat in voor:

- het voeren van de boekhouding en het opmaken van de jaarrekening van de provincie
- het debiteuren- en crediteurenbeheer
- het nazicht van de uitgavenstaten en de verificatie van de kasboekhouding en geldvoorraad van de provisiehouders en van de aangestelde ambtenaren voor de kasverrichtingen
- het voeren van de boekhouding van enkele verzelfstandigde entiteiten
- boekhoudkundige en financiële begeleiding van de verzelfstandigde entiteiten
- het onderzoeken van de wettigheid en regelmatigheid van dossiers die aan het voorafgaand visum van de financieel beheerder worden onderworpen

De stafdienst Financiën staat in voor:

- het thesauriebeheer, bestaande uit het beheer van de geldmiddelen, beleggingen en aangaan van financiering

## 4.1 Provinciale boekhouding

Jaarlijks wordt de jaarrekening van de provincie aan de provincieraad ter goedkeuring voorgelegd. De boekhoudkundige verrichtingen van de extern verzelfstandigde entiteiten (EVA's) maken hier geen deel van uit. Zij hebben een eigen boekhouding en leggen zelf een jaarrekening voor aan hun bestuursorganen. Enkel voor het financieel evenwicht wordt een consolidatie met de provinciale jaarrekening opgelegd.

De boekhouding is eveneens onderworpen aan de BBC-wetgeving en onderhevig aan de wijzigingen voor de planningsperiode 2020-2025. Bij de invoering van BBC 2020, wijzigt er niet veel aan de basiselementen van de boekhouding. Wel zijn er ingrijpende aanpassingen aan het IT-systeem door het mogelijk maken van een meerjarige verbintenis en wordt de vorm en inhoud van de jaarrekening aangepast. Dit is cruciaal voor het aanleveren van correcte informatie in rapporten aan de deputatie en de provincieraad.

De boekhouding van de provincie wordt sinds 2014 gevoerd met een geïntegreerd softwarepakket voor de beleidsuitvoering (Mercurius van Cival Schaubroeck), waarvan de dienst Boekhouding de beheerder is van het boekhoudluik. De inkomende facturen worden centraal gescand en doorlopen een uitgebreide elektronische goedkeuringsstroom. Het gaat om circa 17.000 betalingsdossiers op jaarbasis. Voor de decentraal aangemaakte uitgaande facturen (jaarlijks ongeveer 6.500 stuks) is het goedkeuringsproces beperkt tot de boeking van de facturen door de dienst boekhouding.

Tot op heden kon steeds een correcte jaarrekening gegenereerd worden via Mercurius, maar het systeem wordt van bij de start in 2014 gekenmerkt door diverse problemen:

- onlogische en complexe opzet van het systeem;
- ontbreken van relevante functies;
- geen alles omvattende handleidingen;
- vaak niet gebruiksvriendelijk;
- geen performante werking;
- afzonderlijke rapporteringsmodule voldoet niet en rapporten uit het systeem moeten vaak handmatig gecombineerd worden;
- bepaalde functionaliteiten werken anders dan verwacht, waardoor bij het genereren van rapporten verkeerde data worden weergegeven.

Het huidige boekhoudpakket kan dan ook een belemmerende factor zijn om goede rapporten aan te reiken.

Vlaanderen is de toezichhoudende overheid van provincies en gemeenten. Naast het algemeen bestuurlijk toezicht, heeft Vlaanderen goedkeuringstoezicht op de jaarrekening en kan ze het meerjarenplan schorsen en vernietigen.

Ook het Rekenhof voert een algemene controle uit op de jaarrekening en formuleert aan het management, de deputatie en de provincieraad opmerkingen of adviezen.

Vermeldenswaardig hierbij is dat:

- Deze twee instanties soms tegenstrijdige interpretaties hanteren.
- Vooral Vlaanderen soms instructies uitvaardigt die voor discussie vatbaar zijn, technisch moeilijk uit te voeren zijn en de jaarrekening moeilijk leesbaar maken (bijvoorbeeld boeking pensioenorganisme OVV Provincie Antwerpen, verwerking van financiering in de vorm van thesauriebewijzen).

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Een ervaren boekhoudkundig team met grondige kennis van boekhouding en financiën.</p> <p>De financiële processen zijn goed uitgewerkt en gedigitaliseerd, met voldoende controlemechanismen.</p>	<p>De huidige boekhoudsoftware vertoont een groot aantal praktische gebreken. De mogelijkheden tot rapportering zijn ook onvoldoende ontwikkeld.</p> <p>Onvoldoende integratie en koppelingen tussen de diverse softwaresystemen binnen het bestuur.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>Door een verdere integratie van alle financiële eilanden binnen het departement Financiën kunnen de boekhoudkundige processen verder geoptimaliseerd worden.</p> <p>BBC 2020 kan aangegrepen worden om verder te optimaliseren en te vereenvoudigen.</p>	<p>Aanpassingen aan het boekhoudsysteem n.a.v. gewijzigde wetgeving kunnen tot problemen leiden.</p> <p>De correctheid en volledigheid van de boekhouding hangt mee af van de decentrale aanlevering van een aantal gegevens.</p>

## 4.2 Boekhouding – onderdeel opvolging activa

De opvolging van de activa is een ander essentieel onderdeel bij de opmaak van de jaarrekening. De data in de beheers- en boekhoudkundige inventaris dient consistent te zijn en een correcte input te leveren voor de redactie van de jaarrekening van het bestuur.

De inventaris wordt opgevolgd aan de hand van het softwaresysteem Ultimo. Momenteel bestaat er geen geconsolideerd rapport dat een koppeling kan maken tussen de boekhouding (Mercurius) en de inventaris (Ultimo). Met het departement Logistiek wordt een nieuwe tool ontwikkeld om dit gebrek aan geautomatiseerde opvolging te verhelpen.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
De provincie Antwerpen beschikt over uitgewerkte procedures en softwaresystemen voor het voeren van zowel een boekhoudkundige inventaris als een beheersinventaris.	Zowel vanuit het management en het beleid, als op de werkvloer wordt er relatief weinig belang gehecht aan correcte boekhoudkundige inventarisgegevens.  Er is momenteel geen automatische koppeling of controle tussen het boekhoudsysteem en de beheersinventaris.
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
Door het consolideren van de gegevens uit de beheers- en boekhoudkundige inventaris kan de kwaliteit van de inventaris en de boekhoudgegevens verhoogd worden.	Er ontstaat een mogelijkheid op fouten wegens onvoldoende doorstroming van de inventarisgegevens naar de boekhouding.

## 4.3 Thesauriebeheer

Het thesauriebeheer bestaat enerzijds uit het beheren van de beschikbare middelen en anderzijds uit het opnemen van de nodige financieringen.

De provincie Antwerpen heeft een degelijke procedure van debiteurenopvolging inzake niet-fiscale ontvangsten. Het aanmaken van vastgestelde rechten door de financiële cellen van de diverse diensten in Mercurius gebeurt dagelijks. Er wordt binnen het bestuur, evenwel alleen door de diensten zelf, gecontroleerd of voor alle rechten die de provincie op derden heeft, effectief een uitgaande factuur aangemaakt wordt. Het centraal aanmanen van debiteuren die in gebreke blijven, gebeurt door de dienst Fiscale Bezwaren en Invordering.

Bij beleggingen wordt steeds getracht het risico minimaal te houden zodat zeker het beginkapitaal gevrijwaard blijft.

Goedgekeurde inkomende facturen worden quasi dagelijks betaald.

Er worden maandelijkse cashflow prognoses gemaakt zodat beslissingen in verband met het beleggen op langere termijn en het aangaan van financiering gefundeerd kunnen genomen worden. Echter een ontbrekend element hierin zijn gedetailleerde gegevens van de diensten met betrekking tot de timing van verwachte uitgaven (inkomende facturen grote bouwwerken, ...).

Wat het aangaan van financiering betreft, zijn er momenteel hoofdzakelijk 3 mogelijkheden:

- een klassieke lening;
- uitgifte van thesauriebewijzen met fixing van de intrestvoet door een swap;
- uitgifte van Medium Term Notes.

Er wordt telkens het beste financieringsinstrument gezocht, rekening houdend met de te betalen financieringskost en een gezonde spreiding van de risico's op korte en lange termijn. De provincie Antwerpen is een pionier wat betreft het gebruik van nieuwe financieringsvormen. We zijn ruim 10 jaar geleden als eerste (en enige) Vlaamse provincie begonnen met het uitgeven van thesauriebewijzen. In 2017 waren wij de eerste (en enige) Vlaamse provincie die een lening aanging via het nieuwe instrument Medium Term Notes. In vergelijking met andere besturen is onze relatieve leningskost dan ook lager. Het is de bedoeling om ook in de toekomst uit te kijken naar nieuwe financieringsinstrumenten die een zeer laag risico koppelen aan gunstige voorwaarden.

Door de beslissing van Vlaanderen dat we thesauriebewijzen niet meer mogen beschouwen als lange termijn financiering, is de administratieve verwerking, opvolging en rapportering van deze financieringsvorm zeer complex geworden. Dit is een aspect dat in rekening zal worden genomen bij de keuze van toekomstige financieringen.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Door gebruik van innovatieve financieringsvormen, leent de provincie aan vrij gunstige voorwaarden.</p> <p>Goedgekeurde inkomende facturen worden dagelijks betaald.</p> <p>De lonen worden stipt uitgekeerd.</p>	<p>Er is binnen het bestuur relatief weinig aandacht voor de opvolging van de liquiditeiten als managementinstrument. De focus ligt vooral op het budgettaire aspect.</p> <p>De tijdige betaling van facturen is afhankelijk van de snelheid waarmee ze het (uitgebreide) goedkeuringsproces in het boekhoudsysteem doorlopen en is dus mede afhankelijk van de andere departementen.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>Een betere planning en opvolging van vooral de investeringen kan leiden tot een beter inzicht in de liquiditeitsbehoeften en -positie.</p>	<p>Instructies van Vlaanderen kunnen sommige financieringsvormen minder interessant maken.</p> <p>Het mislopen van ontvangsten doordat diensten de rechten op derden niet registreren als een uitgaande factuur in het boekhoudsysteem Mercurius.</p>

## 4.4 Boekhouderspool en boekhoudkundige ondersteuning EVA's

Sinds 1 januari 2018 werd het takenpakket van het departement Financiën uitgebreid met de boekhoudkundige begeleiding van de extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's) in het algemeen en het voeren van de boekhouding van volgende entiteiten in het bijzonder:

- APB Provinciaal Recreatiedomein De Schorre
- EVAP Arboretum Kalmthout
- APB Provinciaal Secretariaat voor Europese Structuurfondsen
- APB Kamp C
- APB Hooibeeekhoeve
- EVAP Proefbedrijf Pluimveehouderij
- APB Gouverneur Kinsbergen Centrum
- APB Provinciaal Documentatiecentrum Atlas
- APB Havencentrum
- APB Inovant
- APB Vormingscentrum Malle

Door het centraliseren van de boekhouders van deze EVA's in één pool, kan kennis gemakkelijker worden overgedragen en zijn er meer garanties om problemen en afwezigheden op te vangen. Bovendien kan ook gebruik gemaakt worden van de andere expertise die aanwezig is binnen het departement Financiën.

Het zal enige tijd kosten om de organisatie van deze recente dienstverlening op punt te stellen. Een extra obstakel hier zijn de verschillende softwaresystemen van het bestuur en de EVA's. De EVA's gebruiken Financials en ProCure/Inis voor het voeren van hun boekhouding.

Bij verschillende EVA's bevinden zich bestemde gelden voor projecten. Het gaat veelal om middelen die vanuit het hoofdbestuur werden getransfereerd naar die EVA's om later aangewend te kunnen worden. Door de verschillende wijzen waarop deze gelden in de boekhouding in het verleden werden verwerkt, is er weinig transparantie hieromtrent. Van deze bestemde gelden zou best een duidelijk overzicht gemaakt worden. Daarnaast moet bekeken worden of er voor deze gelden geen betere verwerkingsmethodiek kan gevonden worden, liefst binnen het provinciaal budget en de centrale boekhouding.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Boekhouderpool geeft betere garanties om problemen en afwezigheden op te vangen.</p> <p>Door de meer directe betrokkenheid van het departement Financiën, kunnen betere inzichten bekomen worden in de financiële situatie van de EVA's.</p>	<p>Verschillende softwarepakketten bij de centrale administratie en de EVA's verhogen de barrières.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>Er is een kruisbestuiving van kennis mogelijk.</p> <p>Het "poolprincipe" kan uitgebreid worden naar andere verzelfstandigde entiteiten.</p>	<p>Er moet bewaakt worden dat de EVA's geen onrealistische verwachtingen krijgen over de mate van ondersteuning vanuit het departement Financiën.</p> <p>Het aanleggen van diverse bestemde gelden bij de EVA's, onttrekt gelden aan het centraal bestuur en zorgt voor minder transparantie.</p>

## 4.5 De pensioenorganismen van de provincie Antwerpen

De stafdienst Financiën staat in hoofdzaak in voor de coördinatie van de financiële verrichtingen van de pensioenorganismen OFP PROVANT (aanvullend pensioen voor de contractuele personeelsleden) en de OVV Provincie Antwerpen (wettelijk pensioen voor de statutaire personeelsleden). Deze laatste wordt in 2020 omgevormd tot een OFP-Statutairen.

Op regelmatige basis worden de relevante financiële rapporten ter beschikking gesteld aan de sleutelgebruikers.

Naar aanleiding van de opmerking van Vlaanderen dat de OVV op een andere wijze diende verwerkt te worden in de boekhouding van de provincie, werden faciliteiten bekomen voor de berekening van de autofinancieringsmarge op basis van artikel 14, tweede lid, 2° BVR BBC. Dit op voorwaarde dat de OVV tegen 2020 zou omgevormd worden tot een organisme voor de financiering van pensioenen (OFP) dat dan zal optreden als een voorzorginstelling. Dit betekent dat de provincie een jaarlijkse dotatie zal moeten storten aan deze nieuwe OFP-Statutairen.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>De provincie Antwerpen beschikt over een aantal belangrijke reserves en engagementen die ingezet worden voor het garanderen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een aanvullend pensioen voor de contractuelen tot beloop van de kloof met de statutairen via de OFP PROVANT</li> <li>• de statutaire pensioenen via de OFP-Statutairen</li> </ul> <p>Beide organismen realiseren gemiddeld jaarlijks een behoorlijk rendement.</p>	<p>Bij het beheer van dergelijke "pensioenkassen" komt heel wat administratie, extern toezicht en complexe regelgeving kijken.</p> <p>Het bereiken van de doelstellingen hangt samen met de prestaties van de financiële markten.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>De geplande omvorming van de OVV naar een OFP-structuur "Statutairen" geeft een duidelijker en juridisch sluitend kader om de pensioenverplichtingen te honoreren.</p> <p>De mogelijkheid om over te schakelen naar meer duurzame beleggingen.</p>	<p>Indien de financiering te laag blijkt, kan dit aanleiding geven tot verplichte bijstortingen vanwege de provincie.</p> <p>Een verhoging van de responsabiliseringsbijdrage heeft een negatieve impact op het budget.</p>

## 5 Controle wettigheid en regelmatigheid

---

Krachtens artikel 90 van het provinciedecreet staat de financieel beheerder in volle onafhankelijkheid in voor de voorafgaande krediet- en wetmatigheidscontrole van de beslissingen van de provincie met budgettaire en financiële impact, overeenkomstig de voorwaarden vastgesteld in titel IV van het decreet. De financieel beheerder rapporteert over deze opdracht in volle onafhankelijkheid aan de deputatie en aan de provincieraad.

Overeenkomstig artikel 158 van het provinciedecreet zijn de voorgenomen financiële verbintenissen die resulteren in een uitgaande netto kasstroom onderworpen aan een voorafgaand visum, voordat enige verbintenis kan worden aangegaan. De financieel beheerder onderzoekt de wettigheid en regelmatigheid van die voorgenomen verbintenissen. Hij verleent zijn visum, als uit dat onderzoek de wettigheid en regelmatigheid van de voorgenomen verbintenis blijkt. Hij kan voorwaarden koppelen aan zijn visum. Als de financieel beheerder weigert zijn visum te verlenen, of als hij er voorwaarden aan koppelt, motiveert hij dat.



De provincieraad bepaalt, na advies van de financieel beheerder, de nadere voorwaarden waaronder de financieel beheerder de controle uitoefent. De provincieraad kan binnen de perken die vastgelegd zijn door de Vlaamse Regering, en na advies van de financieel beheerder, bepaalde categorieën van verrichtingen uitsluiten van de visumverplichting.

In zitting van 23 mei 2013 heeft de provincieraad volgende categorieën vrijgesteld van het voorafgaand visum:

- Alle voorgenomen verbintenissen die resulteren in een uitgaande netto kostenstroom en een financiële verrichting tot gevolg hebben, waarvan het bedrag niet hoger is dan 30.000 euro (exclusief BTW) zijn vrijgesteld van het voorafgaand visum.
- Voorgenomen meerjarige verbintenissen die resulteren in een uitgaande netto kostenstroom en een financiële verrichting tot gevolg hebben, dienen niet aan het voorafgaand visum voorgelegd te worden indien ze het bedrag van 25.000 euro (exclusief BTW) per jaar niet overschrijden.
- De toekenning van subsidies niet hoger dan 30.000 euro worden van het voorafgaand visum van de financieel beheerder vrijgesteld.
- Bij de uitbetalingen worden de subsidies niet meer aan het voorafgaand visum onderworpen maar is het aan de provinciegriffier om in het kader van de eerste handtekening bij betalingen na te kijken of de toegekende subsidie ook correct werd aangewend.
- Het vaststellen van de wijze waarop de opdrachten voor aanneming van werken, levering en diensten worden gegund en het vaststellen van de voorwaarden ervan, voor zover de hoogdringendheid, voortvloeiend uit niet te voorziene omstandigheden dit noodzaakt, wordt vrijgesteld van visum.
- De goedkeuring van meerwerken, in min en meer bij overheidsopdrachten, wordt vrijgesteld van voorafgaand visum. Wanneer bij deze overheidsopdrachten, waarvan de lastvoorwaarden door de provincieraad zijn vastgelegd, het totaal aantal meeruitgaven ten gevolge van meerwerken in min en plus het gunningsbedrag van de opdracht met 10 % overstijgt, worden zij visumplichtig. Meerwerken van meer dan 50.000 euro (exclusief BTW) zijn steeds visumplichtig.

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt de voorwaarden die gelden om advies te kunnen vragen aan de financieel beheerder over de wettigheid en regelmatigheid van verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten.

Als de financieel beheerder weigert om een visum te verlenen aan een voorgenomen verbintenis, kan de deputatie op eigen verantwoordelijkheid viseren. In dat geval brengt de deputatie de gemotiveerde beslissing van de financieel beheerder, samen met zijn eigen beslissing, ter kennis van de provincieraad. De verbintenis kan pas worden aangegaan nadat de provincieraad heeft kunnen kennisnemen van die beslissing van de deputatie.

Het al dan niet viseren van de voorgenomen financiële verbintenissen in opdracht van de financieel beheerder behoort tot het takenpakket van de dienst Boekhouding. Een voorgelegd dossier wordt afgehandeld binnen een vastgestelde termijn. Dringende dossiers kunnen op uitdrukkelijk verzoek en mits de nodige motivering voor visum worden voorgelegd voor prioritaire behandeling.

Het visum van de financieel beheerder is opgenomen in de elektronische goedkeuringsflow van het softwareprogramma Sindala, dat gebruikt wordt voor de aanmaak en de agendering van besluiten van deputatie en provincieraad. De dossierbehandelaars dienen er zelf over te waken dat het voorafgaand visum wordt gevraagd wanneer dit wettelijk vereist is. Zij dienen hiervoor de goedkeuring af te dwingen in het systeem. De gunningsbesluiten van de gedelegeerde ambtenaren zijn niet opgenomen in het elektronisch goedkeuringsproces van Sindala. Indien het visum vereist is, leggen de dossierbehandelaars een papieren dossier voor. In geval van weigering van het visum wordt telkens een motivering gegeven.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Redelijke zekerheid wettige en regelmatige gunning van (grote) overheidsopdrachten in het bestuur.</p> <p>Dienstnota met uitgebreide richtlijnen.</p> <p>Elektronische dossiers in Sindala.</p> <p>Dossiers worden binnen de vooropgestelde termijn behandeld.</p>	<p>Het aanleveren van alle benodigde controledocumenten wordt door de diensten als een last ervaren.</p> <p>Geen mogelijkheid om alle informatie met betrekking tot de geviseerde dossiers bij te houden en te raadplegen in Sindala, zodat dit manueel moet opgevolgd worden.</p> <p>Geen zekerheid dat alle dossiers die moeten worden voorgelegd voor het visum, ook effectief worden voorgelegd.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>Elektronische goedkeuringsflow ontwikkelen voor besluiten van gedelegeerde ambtenaren.</p>	<p>Diensten respecteren de controletermijn van 6 werkdagen steeds minder en vinden het evident dat de dienst Boekhouding op eenvoudig verzoek hun dossiers prioritair behandelt.</p>

## 6 Fiscaliteit

---

De dienst Fiscaliteit zorgt voor de vestiging en de inning van de provinciebelastingen en de fiscale controle. De provincie kent drie verschillende belastingen, met name de provinciale opcentiemen op de onroerende voorheffing, de algemene provinciebelasting en de provinciebelasting op de bedrijven.

De provincieraad keurt jaarlijks de belastingreglementen goed, zoals bepaald in artikel 42, § 3 van het provinciedecreet van 9 december 2005. Ook voor de vaststelling van de opcentiemen op de onroerende voorheffing is de provincieraad verantwoordelijk zoals omschreven in artikel 3.1.0.0.4. §2 van de Vlaamse Codex Fiscaliteit.

Vervolgens stelt de deputatie de kohieren van de eigenlijke provinciebelastingen (gezinnen en bedrijven) vast en verklaart ze uitvoerbaar. De voorbereiding van de kohieren wordt zeer nauwgezet uitgevoerd.

Voor de inning en doorstorting van de provinciale opcentiemen op de onroerende voorheffing is de Vlaamse belastingdienst verantwoordelijk.

De inning van de provinciebelastingen gebeurt door de financieel beheerder, zoals beschreven in artikel 4 van het decreet van 30 mei 2008 betreffende de vestiging, de invordering en de geschillenprocedure van provincie- en gemeentebelastingen.

Conform de wetgeving zorgt de financieel beheerder onverwijld voor de verzending van de aanslagbiljetten, zonder kosten voor de belastingschuldige. Er wordt getracht om tot een zo volledig en correct mogelijke registratie te komen van alle belastingplichtigen, met zo weinig mogelijk administratie zowel voor de belastingplichtige als voor het bestuur.

Voor de controle van de aanslagen stelt de deputatie personeelsleden van de dienst Fiscaliteit aan die bevoegd zijn om een controle of onderzoek in te stellen en vaststellingen te verrichten in verband met de toepassing van de belastingverordening, overeenkomstig artikel 5 van het decreet van 30 mei 2008. De door hen opgestelde processen-verbaal hebben bewijskracht tot bewijs van het tegendeel. De financieel beheerder kan niet worden aangesteld voor deze taken.

De stafdienst Financiën beheert de fiscale ontvangsten. Het is de bedoeling dat dit proces herbekeken en verder geoptimaliseerd wordt.

In het kader van het debiteurenbeheer stelt de financieel beheerder de oninbaarheid van aanslagen vast op basis van de nodige verantwoordingsstukken. Deze oninbare vorderingen worden gerapporteerd aan de deputatie.

## 6.1 Provinciale opcentiemen op de onroerende voorheffing

Bij het begin van de legislatuur 2013-2018 bedroegen de provinciale opcentiemen 290. In het decreet van 18 november 2016 houdende de vernieuwde taakstelling en gewijzigde financiering van provincies, werden de provinciale opcentiemen door Vlaanderen vanaf aanslagjaar 2018 vastgesteld op 145,33. De basisheffing op het belastbaar kadastraal inkomen door Vlaanderen, waarop deze opcentiemen worden berekend, werd vanaf 2018 wel verhoogd van 2,5% naar 3,97%.

Dit is een rechtstreeks gevolg van het Vlaams regeerakkoord 2014-2019 waarin de intentie opgenomen werd om de provincies verder af te slanken en de uiteindelijke beslissing dat de persoonsgebonden bevoegdheden vanaf 2018 geen deel meer uitmaken van het takenpakket van de provincies. De overgang van de bevoegdheden werd verbonden aan een daling van de opcentiemen op de onroerende voorheffing. Voor de provincie Antwerpen werd het vereveningsbedrag berekend op € 28.329.315, de daling van de onroerende voorheffing bedraagt echter € 28.920.415. Door deze transactie verloor onze provincie € 591.100 waar geen bevoegdheidsoverdracht tegenover stond. Het budgettaire volume in onze provincie daalde hierdoor en de extra besparingen werden opgevangen zonder extra belastinginkomsten te genereren.

De provincie moet zich tot het aanslagjaar 2022 houden aan de vastgelegde maximumtarieven voor de opcentiemen op de onroerende voorheffing. Wel blijft de provincie gedurende die jaren haar fiscale autonomie behouden voor de andere belastingen die ze heft.

Behoudens tussenkomst van de Vlaamse overheid, beschikt de provincie vanaf het aanslagjaar 2023 opnieuw over de volle fiscale autonomie wat betreft de opcentiemen op de onroerende voorheffing. De gehoopte autonomie stelt ons in staat om nieuwe beleidsaccenten te leggen en ons volledige fiscale instrumentarium, inclusief de opcentiemen op de onroerende voorheffing, daar indien nodig op af te stemmen. Er is jammer genoeg veel onzekerheid over de plannen van de komende Vlaamse regering over de inrichting van het Vlaams binnenlands bestuur, onder andere met betrekking tot welke vrijstellingen zij zullen toestaan en niet compenseren.

Onafhankelijk van de aanpassingen naar aanleiding van de verevening, vertonen de inkomsten inzake de provinciale opcentiemen de laatste jaren een daling. Deze algemene daling heeft als voornaamste oorzaak de vermindering van het belastbaar kadastraal inkomen door de stijging van de door Vlaanderen toegekende vrijstellingen voor materieel en outillering waarvoor de provincies vanaf 2016 geen compensatie meer krijgen.

In budgetjaar 2017 lagen de werkelijke ontvangsten zelfs € 4.845.838 onder de budgetraming. De voornaamste reden voor het niet halen van het gebudgetteerde resultaat 2017 was de vertraging in het inkohieren en innen van de onroerende voorheffing door Vlaanderen omdat de brondata die nodig zijn voor het inkohieren later aangeleverd werden door de Algemene Administratie van de Patrimoniumdocumentatie. Als gevolg hiervan liepen ook de opcentiemen die door Vlaanderen aan de provincie gestort worden, vertraging op.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
De provincie Antwerpen heeft steeds de nodige dynamiek getoond om zich relatief snel te kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.	De financiële mogelijkheden om beleid te voeren zijn beperkter geworden.  Voor de inning van de opcentiemen zijn we zeer afhankelijk van Vlaanderen.
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
Als de restrictie op de verhoging van de opcentiemen na 2022 vervalt, kunnen bijkomende inkomsten gegenereerd worden.	De verminderde inkomsten vormen een bedreiging voor het financieel evenwicht waardoor mogelijk naar nieuwe inkomsten of besparingen moet worden gezocht.  De eventuele plannen van de komende Vlaamse regering om nog meer financiële restricties op te leggen.

## 6.2 Algemene provinciebelasting

De provincieraad stelt autonoom het belastingreglement voor de algemene provinciebelasting voor de gezinnen op. Enkele belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

- de noodzaak van een budgettair evenwicht;
- een kostenefficiënte inning;
- de draagkracht van elke belastingplichtige met extra aandacht voor de zwakste categorieën in de maatschappij.

Bij de algemene provinciebelasting gezinnen gaat het jaarlijks om ongeveer 660.000 belastingaanslagen.

## 6.3 Provinciebelasting op de bedrijven

Ook het reglement voor de provinciebelasting op de bedrijven wordt autonoom door de provincieraad opgesteld. De provincieraad neemt daarbij meerdere factoren in overweging. Zo dient de belasting eenvoudig en gemakkelijk controleerbaar te zijn, wordt rekening gehouden met de effecten op tewerkstelling, leefbaarheid en economische aantrekkelijkheid van de provincie en moeten de administratieve verplichtingen tot een minimum worden beperkt.

Bij de provinciebelasting op de bedrijven gaat het jaarlijks om ongeveer 185.000 belastingaanslagen.

## 6.4 Digitalisering, automatisering en communicatie

Om in te zetten op een efficiëntere inning en minder administratie naar de belastingplichtigen toe, wordt volop gewerkt aan de digitalisering van de provinciebelastingen.

De website en het drukwerk worden voortdurend aangepast om te komen tot een duidelijke en informatieve communicatie rond de belastingen.

Aandachtspunten zijn:

- bekijken hoe het ICT-systeem van Cipal Schaubroeck om de belastingen te verwerken en op te volgen (CScollect) nog efficiënter kan aangewend worden;
- integratie en implementatie van een (nieuw) scanningsysteem tegen 2020 dat goedkoper en efficiënter is door de integratie in de belastingssoftware;
- bekijken hoe een automatische koppeling tussen het belastingsysteem CScollect en het boekhoudsysteem Mercurius kan gerealiseerd worden;
- bekijken hoe de interne processen en de werking kunnen worden geoptimaliseerd en gedigitaliseerd;

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
De aanwezige expertise en ervaring.	Geen zekerheid dat de belastingplichtigen in grote getalen meegaan in de digitalisering.
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
De digitalisering en optimalisering van de processen willen we graag verderzetten.  Bijkomend wordt een koppeling boekhoudsysteem-belastingstelsel onderzocht.	Zeker voor de digitalisering en de automatisering is er een grote afhankelijkheid van externe partners en ICT-systemen.

## 6.5 Dwanginvordering

De dienst Fiscale Bezwaren en Invordering staat de financieel beheerder bij in de invordering van de fiscale en niet fiscale ontvangsten, zoals omschreven in artikel 90 van het Provinciedecreet met betrekking tot het debiteurenbeheer.

Voor de invordering van onbetwiste en opeisbare niet-fiscale schuldvorderingen kan de financieel beheerder een dwangbevel uitvaardigen, gevisieerd en uitvoerbaar verklaard door de deputatie. Een dergelijk dwangbevel wordt betekend bij gerechtsdeurwaardersexploot. Vooraleer het kan worden uitgevaardigd, moet de schuldenaar aangemaand zijn bij een aangetekende brief. Voor de invordering van fiscale vorderingen geldt het kohier als een uitvoerbare titel.

De dienst Fiscale Bezwaren en Invordering zorgt voor de aanmaning van de fiscale vorderingen, alsook de verzending van de aanmaningen en de aangetekende ingebrekestelling van de niet fiscale vorderingen voor de provinciale departementen.

De verzelfstandigde entiteiten staan zelf in voor de aanmaningen en de aangetekende ingebrekestelling van hun invorderingen.

Na de ingebrekestelling worden de dossiers door de dienst Fiscale Bezwaren en Invordering overgemaakt aan een deurwaarder. Hierna wordt dit verder opgevolgd en de geïnde bedragen van de niet fiscale vorderingen worden op de respectieve rekeningen van de departementen en de verzelfstandigde entiteiten doorgestort. De fiscale invorderingen worden automatisch vanuit de belastingsoftware (CScollect) overgemaakt aan de deurwaarder.

Voor de aanstelling van een deurwaarder voor het invorderen van fiscale en niet-fiscale vorderingen werd in 2016 een overheidsopdracht uitgeschreven. Volgende gunningscriteria werden daarbij gehanteerd:

- wettelijke tarieven in combinatie met een kostenbesparende werkwijze
- performantie van het informaticasysteem
- uniforme en transparante werkwijze
- samenwerking en informatie-uitwisseling met de opdrachtgever

De opdracht werd in de vorm van een raamovereenkomst gegund aan deurwaarderskantoor Modero dat sterk inzet op een kostenbesparende werkwijze, met een aangepast invorderingstraject afhankelijk van de solvabiliteit van de belastingplichtige. De dossiers kunnen gedetailleerd online geraadpleegd worden in een ICT-toepassing en het deurwaarderskantoor stelt overzichtelijke rapporten ter beschikking die een goede algemene opvolging mogelijk maken.

Door enkele technische faciliteiten die Modero heeft voorzien, is de communicatie met de EVA's (en dan vooral met de scholen waar veel niet fiscale invorderingen zijn) over de toestand van hun vorderingen die aan de deurwaarder overgemaakt werden, aanzienlijk verbeterd.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<p>Er wordt gestreefd naar een maximale inning van de openstaande bedragen met een minimum aan kosten en met respect voor de gelijke behandeling van alle belastingplichtigen of tegenpartijen.</p> <p>Goede en transparante rapportering van de deurwaarder.</p>	<p>Het is voor de financieel beheerder niet mogelijk om zelf diegenen die niet willen betalen te onderscheiden van diegenen die niet kunnen betalen.</p> <p>Het bestuur is afhankelijk van een externe partner om over te gaan tot dwanginvorderingen, waardoor we hier minder controle en impact op kunnen uitoefenen.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
<p>Er is een duidelijke trendbreuk met het verleden, de inningsfilosofie is nu gebaseerd op kostenefficiëntie. Hierdoor kunnen de budgettaire uitgaven dalen en de inkomsten op een sociaal verantwoorde manier gerealiseerd worden.</p> <p>In de toekomst kunnen we verder inzetten op een goede communicatie naar de belastingplichtigen toe.</p>	<p>Er wordt door allerlei instanties en personen een zeer negatief beeld gecreëerd rond het innen van belastingen, zodat zelfs het rechtmatig en op een verantwoorde wijze invorderen als iets verkeerd wordt aanzien.</p>



## 6.6 Bezwaren en beroepen

De dienst Fiscale Bezwaren en Invordering oefent de taken uit zoals die omschreven zijn in het decreet van 30 mei 2008 betreffende de vestiging, de invordering en de geschillenprocedure van provincie- en gemeentebelastingen. Overeenkomstig artikel 9 van dit decreet dienen bezwaren schriftelijk te worden ingediend binnen drie maanden na de verzending van het aanslagbiljet.

De belastingschuldige kan vragen in diens bezwaarschrift om te worden gehoord door de deputatie met betrekking tot zijn geuit bezwaar. Dit wordt praktisch vertaald in de organisatie van twee hoorzittingen voor de deputatie per jaar.

Indien de betrokkene niet akkoord is met de afhandeling van het bezwaar, kan hij een beroep indienen bij de rechtbank van eerste aanleg, eventueel gevolgd door een procedure voor het hof van beroep. De provincie doet beroep op een poule van advocaten voor de verdediging van de belangen van de provincie.

Deze fiscale procedure is een procedure van openbare orde en dient strikt te worden toegepast. Zo is de bezwaartermijn een vervaltermijn van openbare orde waarvan niet kan worden afgeweken, op straffe van onrechtmatig, ongeoorloofd en partijdig handelen in hoofde van het openbaar bestuur.

De fiscale procedure is bovendien een strikt juridische procedure, wettelijk vastgelegd, die vanuit de administratie wordt afgehandeld en dient tot behoud van het budgettaire evenwicht van het bestuur. Noodzakelijkerwijze volgt hieruit dat de dossiers vanuit een administratiefrechtelijk standpunt worden behandeld, met zoveel mogelijk aandacht voor de gelijkheid en de rechten van iedere belastingplichtige.

Per jaar worden 1.100 tot 1.200 bezwaardossiers afgehandeld. Deze worden verwerkt aan de hand van gestandaardiseerde brieven, die zo bevattelijk mogelijk worden opgesteld mét vermelding van alle noodzakelijke juridisch verplichte vermeldingen.

Het aanslagbiljet vermeldt uitdrukkelijk de mogelijkheid tot het indienen van een bezwaar en de bezwaartermijn. Iedere (mogelijke) belastingplichtige krijgt brieven en formulieren toegestuurd die volgens dezelfde principes zijn opgesteld, waardoor de belastingplichtige op een uniforme en duidelijke wijze geïnformeerd wordt. Een aantal werknemers zijn gedelegeerd door de deputatie voor de ondertekening van de brieven.

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
Er wordt gestreefd naar een juridisch correcte afhandeling van de bezwaren, binnen een redelijke termijn en met zoveel mogelijk aandacht voor de gelijkheid en de rechten van de belastingschuldige.	De fiscale procedure is strikt juridisch en wordt vaak als hard en zeer stringent ervaren door de belastingplichtigen.
<b>Opportunities</b>	<b>Bedreiging</b>
Inspelen en inzetten op de signalen die we ontvangen van externen en belastingplichtigen om de bezwaarprocedure op een warmere manier over te brengen naar alle betrokkenen, zonder afbreuk te doen aan een correcte afhandeling overeenkomstig de regelgeving.	Niet voldoende gemotiveerde beslissingen over bezwaren, kunnen aanleiding geven tot het aanvechten van het belastingreglement.

## 7 Conclusie

---

Het departement Financiën staat hoofdzakelijk in voor de praktische uitvoering van de specifieke taken die het provinciedecreet en andere wetgeving opleggen aan de financieel beheerder. De personeelsleden van het departement Financiën hebben de nodige ervaring en vakkennis om deze taken uit te voeren. De hervorming van de diensten in de vorige legislatuur is gestabiliseerd. De nadruk ligt nu meer op het optimaal invullen van vrijgekomen functies bij pensioneringen.

De aanpassing van de wetgeving door BBC2020 heeft invloed op de hele cyclus en alle financiële processen: het plannen (opmaak meerjarenplan), doen (boekhouding), controleren (opvolging met semester- en eindrapport) en aanpassen (aanpassing meerjarenplan). Ook de beleidsrapporten zijn verregaand opgelegd en gestandaardiseerd. Cruciaal hierbij is de aanpassing van het softwaresysteem Mercurius van Cipal-Schaubroeck. Gezien de vorige eerder negatieve ervaringen met aanpassingen aan het systeem bij BBC2014, beschouwt het departement Financiën dit als een belemmerende factor bij het informeren van de provincieraad en het tijdig aanleveren van de wettelijke rapporten aan de Vlaamse Overheid. Duidelijke rapporten zijn namelijk een noodzakelijk gegeven bij de toegankelijkheid en openbaarheid van bestuur.

Er wordt sterk ingezet op efficiëntie en vereenvoudiging van de financiële processen. Op die manier verloopt de samenwerking met de andere departementen via de BBC-ambassadeurs en de financiële cellen optimaal. Door de decentrale werking is er namelijk een sterke afhankelijkheid. Voor de controle van de wettigheid en regelmatigheid van uitgavendossiers wordt er bekeken of het proces verder kan worden gedigitaliseerd.

De extern verzelfstandigde agentschappen krijgen boekhoudkundige en informatica-technische begeleiding door de dienst Boekhouding. Daarnaast voert een centrale pool van boekhouders de boekhouding van 11 entiteiten.

Wat het thesauriebeheer betreft, wordt veel aandacht besteed aan de tijdige betaling van facturen en een goede cash flow planning. De diensten bezorgen informatie over hun verwachte uitgaven en ontvangsten zodat de financieel beheerder goed onderbouwde prognoses kan maken die leiden tot gefundeerde beslissingen in verband met beleggingen en het opnemen van financiering. Er wordt telkens het beste financieringsinstrument gezocht, rekening houdend met de te betalen financieringskost en een gezonde spreiding van de risico's op korte en lange termijn. Beleggingen gebeuren in producten die het hoogst mogelijke rendement genereren in combinatie met het laagst mogelijke renterisico, maar die altijd garanderen dat het kapitaal volledig gewaarborgd is op de vervaldag. De belegging is bij voorkeur zo duurzaam mogelijk.

De fiscale ontvangsten zijn onmisbaar voor het handhaven van een financieel evenwicht. Vandaar het grote belang van een efficiënte inning van de eigen provinciebelastingen met minder administratie voor de belastingplichtigen. Met een

heldere en vriendelijke communicatie willen we belastingplichtigen op een gelijke wijze en met respect behandelen.

De wetgever heeft bepaald dat het invorderingsbeleid een exclusieve bevoegdheid van de financieel beheerder is waarvoor hij in volle onafhankelijkheid instaat. De deputatie en de financieel beheerder opteren in onderling overleg voor het principe van ethisch verantwoord innemen op basis van kostenefficiëntie. Dit houdt in dat de kosten die gemaakt worden bij een invordering in verhouding zijn met de kans dat de gelden ook daadwerkelijk kunnen gerecupereerd worden.



### **16.6** Doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instellingen ontwikkelen op alle niveaus