

BBC 2020

Het afstemmen van het rekeningstelsel van gemeente en OCMW

In juni 2018 hebben uitgeverij Vanden Broele en Deloitte samen twee studienamiddagen georganiseerd met als onderwerp "het opstellen en afstemmen van een nieuw rekeningstelsel voor gemeente en OCMW". Deze namiddagen gingen door in de kantoren van Deloitte in Zaventem en Gent en werden bijgewoond door meer dan 100 geïnteresseerden. De grote opkomst maakt duidelijk dat dit onderwerp hoog op de agenda staat bij de financiële diensten.

Lokale besturen staan dan ook voor aanzienlijke uitdagingen. Het Decreet Lokaal Bestuur legt de krijtlijnen voor de integratie tussen gemeente en OCMW vast. Deze integratie-oefening moet op verschillende vlakken worden uitgevoerd, gaande van het organisatorische niveau tot op het operationele en logistieke niveau. De financiële diensten van de gemeente en het OCMW worden samengevoegd om als eengemaakte dienst het lokale bestuur te bedienen.

De BBC2020-regelgeving schetst daarbij het vernieuwde raamwerk waarbinnen het onderscheid tussen de twee rechtspersonen naar de achtergrond verschuift. Met het oog op een succesvolle integratie van de financiële diensten is het van belang om het rekeningstelsel van gemeente en OCMW op elkaar af te stemmen en om te komen tot een eengemaakt rekeningstelsel dat voor beide rechtspersonen wordt toegepast.

Noodzaak tot een degelijke oefening

De eerste BBC-legislatuur loopt op haar einde en vele besturen geven aan dat het huidige rekeningstelsel dat bij de opstart van BBC werd opgebouwd intussen niet meer volledig voldoet. Vele besturen zijn gestart met een basis-rekeningstelsel dat vervolgens over de jaren heen werd uitgebreid waar nodig. Vaak werd echter onvoldoende de link gelegd tussen wat de informatiebehoefte is die verschillende stakeholders in de organisatie hebben en de boekhoudkundige registraties die daarvoor moeten gebeuren.

De wettelijke rapporten kunnen makkelijk aangeleverd worden, maar de managementrapportering levert vaak moeilijkheden op. Het zal dan ook niet verbazen dat we het uitwerken van een nieuw rekeningstelsel niet zien

als een mechanische, eenvoudige oefening maar vinden dat de besturen deze opportuniteit moeten grijpen om het rekeningstelsel af te stemmen op de financiële informatiebehoefte van de gemeente en OCMW.

Drie zaken om rekening mee te houden

Er zijn drie belangrijke zaken waarmee rekening gehouden moet worden: de mate van detail die nodig is in het rekeningstelsel, de behoefte aan een analytische boekhouding en de voorbereiding voor toekomstige consolidatie.

Mate van detail

Eén van de cruciale elementen bij het uitwerken van het nieuw rekeningstelsel is het bepalen van de mate van detail. Wordt er gekozen voor een heel gedetailleerd rekeningstelsel waarbij de MAR-rubrieken heel wat algemene rekeningen bevatten, of een heel sober rekeningstelsel waarin de MAR-rubrieken een minimum aan algemene rekeningen bevatten?

De verschillende pistes hebben elk eigen voor- en nadelen. De piste van het gedetailleerd rekeningstelsel biedt als voordeel dat men op het niveau van de algemene rekeningen over uitgesplitste informatie beschikt. Er kan m.a.w. al heel wat afgeleid worden uit de proefen saldbalans.

Het nadeel is wel dat het bewaken van de correctheid van de registraties meer aandacht vergt. Het is immers van belang dat de algemene rekeningen op een correcte en consistente wijze worden gebruikt. Mogelijks is het aangewezen om instrumenten te ontwikkelen om dit te kunnen realiseren. Het spreekt voor zich dat bij de piste van het sober rekeningstelsel de voor- en nadelen omgekeerd zijn.

Auteurs

- Anja Buysse, Senior Manager bij Deloitte
- Jelle Huysmans, financieel directeur Tremelo
- Eline Motte, Manager bij Deloitte
- Jan van Looveren, Director bij Deloitte

Doordat het aantal algemene rekeningen tot een minimum wordt herleid, daalt de kans op foutieve registraties. De proef- en saldibalans is echter niet het instrument om detailgegevens in handen te krijgen. In dit scenario zal via een andere weg, mogelijk via bijkomende registraties, moeten gegarandeerd worden dat de benodigde gegevens en analyses kunnen worden gerapporteerd.

Dit brengt ons tot de piste die onze voorkeur geniet: de combinatie van een sober rekeningstelsel en de uitbreiding van de registratiesleutel met een andere dimensie, bv. analytische codes of kostenplaatsen. Door die extra dimensie toe te voegen wordt bij de registratie van de bewegingen de nodige informatie toegevoegd die toelaat om in een latere fase de nodige informatie uit het systeem te halen, al dan niet via ingebouwde standaardrapportering. Eens bepaald is welke mate van detail wenselijk is, kan worden bepaald of het aantal karakters voor de algemene rekeningen volstaat om dit te behalen.

Het MAR legt tot vier begincijfers en 2 eindcijfers vast. In het uiterste geval betekent dit dat, ingeval uw algemene rekeningen tot 6 karakters beperkt zijn, bepaalde MAR-codes slecht één algemene rekening kunnen bevatten. Bestaan de algemene rekeningen uit 7 of 8 karakters, dan zijn er minstens 1 of 2 vrije karakters.

Het voeren van een analytische boekhouding

Op dit ogenblik is een lokaal bestuur (behoudens eventuele contractuele verplichtingen) niet verplicht om een analytische boekhouding te voeren. Het al dan niet voeren van een analytische boekhouding is een keuze die gelinkt is met het Management Informatiesysteem (MIS) dat het bestuur wenst op te zetten.

Het MIS kan vorm gegeven worden naar eigen wensen en behoeften: welke rapporten willen we kunnen genereren? Door kosten en opbrengsten te linken met een activiteit/product/dienst worden diepgaandere analyses mogelijk. Zo zal bijvoorbeeld de vraag "Is ons woonzorgcentrum rendabel?" eenvoudig kunnen worden beantwoord. Zonder een analytische boekhouding wordt dat heel wat moeilijker.

Vele extracomptabele ingrepen zullen dan nodig zijn om een juist beeld te krijgen.

Consolidatie

Bij het uitwerken van het rekeningstelsel wordt, waar mogelijk, best ook rekening gehouden met het feit dat de cijfers van de gemeente en OCMW in de toekomst zullen moeten worden geconsolideerd. Aangezien de financiële rapportering van gemeente en OCMW onder BBC 2020 als één geheel gepresenteerd zullen worden.

Consolidatie van de gegevens van verschillende entiteiten is niet zonder meer gelijk aan het optellen van de gegevens per rubriek. Zo zullen bijvoorbeeld onderlinge vorderingen en schulden ten opzichte van elkaar worden geëlimineerd. Bij het ontwerp van het rekeningstelsel kan best al rekening gehouden worden met toekomstige consolidatie. Zo zou er bijvoorbeeld voor geopteerd kunnen worden om vorderingen en schulden ten opzichte van verbonden entiteiten af te zonderen op een afzonderlijke algemene rekening om de latere onderlinge afstemming en eliminatie te vereenvoudigen.

Welke entiteiten behoren tot de consolidatiekring? Welke consolidatietechnieken moeten worden toegepast? Dit zijn enkele vragen waarop momenteel nog geen sluitend antwoord kan worden gegeven. De spelregels hieromtrent moeten nog worden vastgelegd.

Een stappenplan naar een geïntegreerd rekeningstelsel

De kwaliteit en bruikbaarheid van een rekeningstelsel wordt significant verhoogd wanneer bij de opstelling verschillende stakeholders betrokken worden. Het is niet de bedoeling dat de financieel directeur of de boekhouder dit in zijn/haar eentje gaat uitvoeren. We zien deze oefening als een project. Bijgevolg dient voldoende aandacht te worden besteed aan het projectmanagement. We denken in het bijzonder aan:

- **Commitment:** zorg voor de nodige "buy-in" van de betrokken partijen en bekrachtiging vanuit de leidinggevenden.
- **Know-how:** betrek personen met de juiste technische bagage om gedurende het project feedback te geven.
- **Verlies de focus niet:** maak een onderscheid tussen wat "essentieel" is en "leuk om hebben".
- **Kennisoverdracht:** maak tijd en middelen vrij om de betrokkenen te trainen in het gebruik van het nieuwe rekeningstelsel.

- **Systeeminfrastructuur:** uw boekhouding is geen eiland, maar is gelinkt met andere systemen. Betrek uw ICT-verantwoordelijke en softwarehuis waar nodig.
- **Projectleider:** Stel een projectleider aan met voldoende financiële, evenals een bepaald niveau van IT-affiniteit en organisatie- en rapporteringsinzicht.
- **Governance:** Zorg dat er regels zijn vastgelegd die bepalen hoe je omgaat met concurrerende eisen.

Daarnaast onderstrepen we het belang om bij de ontwikkeling van het nieuwe rekeningstelsel de ontwerpprincipes te respecteren. Deze principes zijn:

1. Dubbelzinnigheid vermijden

Enkel onderverdelingen gebruiken die bij registratie van de transactie betrouwbaar kunnen worden ingegeven.

2. Eén onderverdeling, één gebruik

Het niet-toepassen van deze regel zal leiden tot verschillende onderverdelingen die dezelfde data bevatten, wat resulteert in overbodige data.

3. Registreer enkel wat je rapporteert

Het niet-naleven van deze regel zorgt voor een exponentiële toename van codes (en het onderhoud ervan); het gevolg is een daling van de kwaliteit van de analyses. Bij de input zal men minder geneigd zijn de transacties juist te registreren.

4. Geen herhalingen

Een grote hoeveelheid aan detailinformatie wordt bij de eerste registratie gecapteerd en kan mits de nodige tools worden gerapporteerd.

5. Hou het kort

Beperk het aantal algemene rekeningen en de andere elementen van de registratiesleutel tot een minimum.

6. Het perfecte rekeningstelsel bestaat niet

Vooruitziendheid gecombineerd met ervaring is nodig om het juiste evenwicht te vinden bij de verschillende afwegingen om zo tot de beste fit te komen.

7. Focus op waardecreatie

Stop energie in zaken die een toegevoegde waarde leveren.

8. Het moet vandaag werken én in de toekomst

Het ontwerp en de structuur van het rekeningstelsel moeten zoveel mogelijk rekening houden met nieuwe processen en veranderende inzichten.

In ons basisstappenplan om te komen tot een geïntegreerd rekeningstelsel onderscheiden we 4 verschillende stappen.

Stap 1: bepalen van de informatiebehoefte

In deze eerste stap wordt gestart met de analyse van het huidige rekeningstelsel van de gemeente en het OCMW. Bedoeling is om in kaart te brengen welke rekeningen niet gebruikt worden en welke rekeningen onduidelijkheid veroorzaken. Beide rekeningstelsels worden grondig met elkaar vergeleken om te bepalen op welke vlakken ze gelijk zitten en op welke vlakken er verschillen zijn. Tot slot worden de belangrijkste stakeholders geïnterviewd om de rapporteringsvereisten te identificeren en goed te begrijpen hoe de rekeningstelsels gebruikt worden. Het is immers niet ondenkbaar dat eenzelfde algemene rekening op verschillende wijze wordt gebruikt.

Stap 2: bepalen van de structuur van het geïntegreerd rekeningstelsel

Vervolgens moeten een aantal keuzes voor het geïntegreerd rekeningstelsel worden gemaakt:

- Stellen we een gedetailleerd of sober rekeningstelsel op?
- Wordt het rekeningstelsel enkel gebruikt voor de wettelijke financiële rapportering? Of willen we het rekeningstelsel ook gebruiken als basis voor andere rapporteringsvormen?
- Gaan we analytische codes gebruiken?

Het is daarbij belangrijk om een goed zicht te hebben op welke vlakken de huidige rekeningstelsels afwijken ten opzichte van elementen die noodzakelijk zijn voor het nieuwe rekeningstelsel.

Stap 3: opmaak en validatie van het geïntegreerd rekeningstelsel

Eens het ontwerp van geïntegreerd rekeningstelsel gemaakt is, dient het te worden getest op vlak van haalbaarheid en volledigheid:

- Komt het rekeningstelsel overeen met de opgelegde aanbevelingen en vereisten?
- Omvat het rekeningstelsel alle vereisten voor de wettelijke rapportering en de eigen managementrapportering?
- Is het rekeningstelsel flexibel genoeg om in de toekomst nieuwe algemene rekeningen toe te voegen?
- Kunnen we alle registraties thuisbrengen binnen het nieuwe rekeningstelsel?
- ...

Na eventuele bijsturing is het mogelijk om over te gaan tot de validatie van het rekeningstelsel door de betrokken stakeholders.

Stap 4: Implementatie van het nieuw rekeningstelsel

De implementatie van het nieuw rekeningstelsel moet gepaard gaan met de nodige opleiding en vorming, in eerste instantie van de medewerkers van de financiële dienst. In latere fase is het uiteraard van belang dat alle medewerkers die het nieuwe rekeningstelsel zullen gebruiken, de nodige training en toelichting krijgen, dit met het oog op een vlotte budgetteringsprocedure en efficiëntie in de financiële processen. De financiële dienst kan nog worden versterkt op dit vlak door te investeren in het uitwerken van een aantal instrumenten die de correcte toepassing van het nieuw rekeningstelsel ondersteunen.

Zo kan voor meer complexe algemene rekeningen een 'fact sheet' worden uitgewerkt. Dit is een fiche waarin het correct gebruik van de algemene rekening wordt toegelicht, wordt geduid welke de mogelijke natuurlijke saldi zijn, de context voor gebruik wordt toegelicht, desgevallend aan de hand van een voorbeeld, enz. Ook correspondentietabellen die het oude rekeningstelsel vertalen naar het nieuwe kunnen bijzonder nuttig zijn.

Conclusie

Het uitwerken van een nieuw rekeningstelsel is geen eenvoudige opdracht en vraagt een aanzienlijke inspanning. Een goed en aangepast rekeningstelsel zal zichzelf later terugverdienen doordat het bijdraagt aan een betere operationele verwerking van boekhoudkundige transacties en doordat het de gewenste rapporteringen vergemakkelijkt.

In samenwerking met:

Deloitte.

VANDEN BROELE
UITGEVERIJ - ÉDITIONS - PUBLISHERS

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 264,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.