



Financiën

2 maart 2021

BELEIDSNOTA

Rudy Coddens

Schepen van Sociaal beleid, Armoedebestrijding, Gezondheid, Zorg, Seniorenbeleid en Financiën



Colofon

Stad Gent

Departement Financiën

Publicatiedatum

2 maart 2021

Contact

Petrus D'Haese

Petrus.dhaese@stad.gent

Tel. 09 266 51 68

Postadres

Stad Gent - Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

Inhoud

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 5 |
| 1. Verloop van het traject | 6 |
| 2. Inleiding | 7 |
| 3. Missie, doelstellingen en uitdagingen | 8 |
| 3.1. Onze missie | 8 |
| 3.2. Onze doelstellingen | 8 |
| 3.2.1. Eerste doelstelling: <i>“De klanten hebben een betrouwbaar financieel inzicht, een sterker bewustzijn en worden op maat ondersteund in hun financiële verrichtingen.”</i> | 8 |
| 3.2.2. Tweede doelstelling: <i>“Versterken van de beleidsuitvoering door gerichte belastingen.”</i> | 8 |
| 3.3 De uitdagingen van het financieel beleid | 8 |
| 3.3.1 Het voeren van financiële verrichtingen is niet altijd waardenvrij | 9 |
| 3.3.2 Het recht op informatie | 9 |
| 3.3.3 Het recht op een verantwoorde besteding van overheidsgeld | 9 |
| 3.3.4 Het recht op een correcte, tijdige en moderne dienstverlening op maat | 9 |
| 3.3.5 Het recht op een rechtvaardige inzet van de middelen | 10 |
| 3.3.6 Het recht op een gelijke behandeling | 10 |
| 4. Inhoud geven aan de financiële processen | 11 |
| 4.1. Een menselijk invorderingsbeleid en streven naar eenheid van schuld | 11 |
| 4.2. Een duurzame stadskas | 11 |
| 4.2.1. Duurzaam beleggen | 11 |
| 4.2.2. Duurzaam financieren | 12 |
| 5. Financiën ontsluiten en transparantie bieden | 13 |
| 5.1. Transparantie in de cijfers | 13 |
| 5.1.1. Initiatieven | 13 |
| 5.2. Transparantie over de Groep Gent | 13 |
| 5.2.1. Initiatieven | 13 |
| 6. Een verantwoord beheer van overheidsmiddelen | 15 |
| 6.1. Methodologie | 15 |
| 6.1.1. Initiatieven | 15 |
| 6.2. Juistheid | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.1. Initiatieven | 16 |
| 6.3. Belastingen | 16 |
| 6.3.1. Initiatieven | 16 |
| 7. Ondersteuning op maat | 17 |
| 7.1. Ondersteuning op maat van de burger | 17 |
| 7.1.1. Initiatieven | 17 |
| 7.2. Ondersteuning op maat van onze leveranciers | 17 |
| 7.2.1. Initiatieven | 18 |
| 7.3. Ondersteuning op maat van onze organisatie | 18 |
| 7.3.1. Initiatieven | 18 |

Voorwoord

“Hoeveel geld zou er eigenlijk in de stadskas zitten?” Het is een vraag waarop ongetwijfeld te weinig Gentenaars het antwoord kennen. De ‘Stadsfinanciën’, dat gaat vaak om ingewikkelde dossiers; om een onoverzichtelijk kluwen van geldstromen, in en uit de stadskas. En dus weten de mensen nauwelijks hoeveel stadsbudget er elk jaar is, waaraan en hoe dat wordt besteed en hoeveel het bestuur investeert.

Toch is dat één van de belangrijkste dingen die ik wil doen de komende jaren: de Gentenaars informeren over wat er met hun belastinggeld gebeurt. Informatie zorgt voor meer financieel inzicht en bewustzijn. Daar hebben ze vanzelfsprekend recht op.

Ons financieel beleid gaat bovendien om veel meer dan enerzijds netjes belastingen innen en anderzijds de facturen op tijd betalen. Wie veel geld beheert heeft hefboomen in handen om dingen ten goede te veranderen. Het Gentse stadsbestuur heeft de ambitie om meer te zijn dan de spreekwoordelijke ‘goede huisvader’ die op de centen past. Zoals alles wat we doen zijn ook ons financiële beleid en beheer gestoeld op de fundamentele waarden die de Stad Gent als organisatie hanteert en actief uitdraagt: transparantie, eerlijkheid, solidariteit, duurzaamheid.

Het stadsbudget staat ten dienste van de strategie. Ons doel is niet: *zo veel mogelijk geld vergaren*, punt. Jazeker, koken kost geld en dus streven we naar maximaal rendement - maar niet onvoorwaardelijk. We gaan een stevig kader uitwerken voor onze pensioenreserves en beleggingen. Al onze beleggingen moeten tegen eind 2023 volledig fossielvrij zijn. Onze financiële partners die goeie dingen doen stimuleren we om die uit te bouwen.

De manier waarop we zélf tewerk gaan is uiteraard ook van belang om onze doelstellingen te halen. Efficiëntie staat logischerwijs voorop. We volgen de evoluties binnen het vakgebied en de technologie en passen onze dienstverlening daaraan aan als die daardoor beter wordt voor de Gentenaars. Flexibiliteit is nog zo’n streefdoel. We kijken ver genoeg vooruit maar houden een slag om de arm: onze portfoliobenadering staat ons toe om flexibel om te gaan met de investeringen en ons aan te passen aan wijzigende omstandigheden en voortschrijdende inzichten.

Ons Departement Financiën adviseert mij, treft de noodzakelijke voorbereidingen en voert uit. Het bestaat uit de Dienst Belastingen en de teams ‘Bestuur en Consolidatie’, ‘Bedrijfsvoering’, ‘Cultuur en Welzijn’, ‘Facility Management’, ‘Hulpdiensten’, ‘Medewerkers en Middelen’, ‘Onderwijs, Jeugd en Opvoeding’, ‘Ouderenzorg’, ‘Sociale Dienstverlening’, ‘Terugvordering en Ondersteuning’ en ‘Wonen, Werk en Ruimte’.

Tot slot: alles wat we doen dient uiteindelijk het belang van de Gentenaars. Daarom gaan we ook menselijk om met elk van hen. Iedereen, zonder uitzondering, moet vlot gebruik kunnen maken van de diensten van de Stad, zonder drempels. Maar we tonen bijvoorbeeld ook begrip voor schuldenaren die het moeilijk hebben: we zoeken in zo’n gevallen altijd (automatisch) een ‘sociaal menselijke behandeling’ via aangepaste betalingsafspraken.

Rudy Coddens

Schepen van Sociaal beleid, Armoedebestrijding, Gezondheid, Zorg, Seniorenbeleid en Financiën
Gent, 1 februari 2021

1. Verloop van het traject

‘Gent is een open en vooruitstrevende stad die haar inwoners actief wil betrekken bij het beleid, een participatieve democratie waardig. We kiezen principieel voor opbouw van onderuit, zowel bij het opmaken als bij het uitvoeren van het beleid.’

Die ambitie in het bestuursakkoord wordt ook voor deze beleidsnota uiteraard in praktijk omgezet. Op zaterdag 12 september 2020 zouden de Gentenaars de kans krijgen om hun stem te laten horen over deze nota, tijdens een ‘debatcafé’. De krachtlijnen zouden worden toegelicht, waarna een debat zou volgen. Helaas gooide corona roet in het eten: het debatcafé moest om evidente redenen worden afgelast.

Er werd wel advies ingewonnen bij Jeugdraad, de MiNa-raad, de STANZ en Divest Gent.

Sowieso blijven we continu aandachtig voor de stem van academici, ondernemers, verenigingen en/of middenveldorganisaties en individuele Gentenaars, de hele bestuursperiode lang. Want een sterke stad bouw je op basis van gezond verstand en in dialoog met alle betrokkenen.

Zo maken we van Gent een stad waar iedereen thuis kan zijn. Een stad waar het goed leven en samenleven is.

2. Inleiding

Een goede financiële werking is van levensbelang voor elke organisatie. Dat geldt zeker voor een stadsbestuur: dat moet vanzelfsprekend ‘als een goede huisvader’ omgaan met het lokale overheidsbudget – lees: met de centen van de mensen. Om de organisatie en haar vele beleidsdoelstellingen optimaal te ondersteunen is een performante financiële werking onmisbaar.

De financiële werking van de Stad Gent (de organisatiestructuur, de financiële medewerkers, de processen, ...) staat niet stil. Ze volgt de evoluties van het vakgebied en de technologie, en moet ook aansluiten bij de ontwikkelingen in de eigen stad.

Het Departement Financiën ondersteunt daarom niet alleen het stadsbestuur, het staat vooral ook ten dienste van de Gentenaars. Bij elke ontwikkeling van ‘financiële instrumenten’ beschouwen we hen daarom als één van de belangrijkste betrokkenen. Met andere woorden: we vragen ons altijd af *of* en *hoe* die instrumenten onze werking beter maken – en dus (het algemene en soms ook particuliere belang van) de Gentenaars dienen.

3. Missie, doelstellingen en uitdagingen

3.1. Onze missie

“Wij voorzien geconsolideerde informatie voor de beleidsmaker en de collega’s. Wij ondersteunen en verschaffen de nodige middelen opdat zij:

- hun strategische doelstellingen kunnen bereiken,
- zich verder kunnen ontwikkelen en groeien,
- inzicht hebben in hun financiële toestand,
- hun operaties kunnen opvolgen en bijsturen,
- en transparant verantwoording kunnen garanderen aan de gemeenschap.”

3.2. Onze doelstellingen

3.2.1. Eerste doelstelling: “De klanten hebben een betrouwbaar financieel inzicht, een sterker bewustzijn en worden op maat ondersteund in hun financiële verrichtingen.”

Deze doelstelling omvat het volledige financiële proces. We zorgen voor informatie aan beleidsmakers en collega-ambtenaren zodat ze financieel inzicht krijgen en verantwoording kunnen afleggen. We maken het budget en de meerjarenplanning op; we voeren de boekhouding; volgen het uitgavenproces op; dekken ons in tegen risico’s en zorgen er voor dat de Stad de inkomsten krijgt waar ze recht op heeft; beheren de gelden en zorgen er voor dat alles transparant verloopt. We doen dit voor Stad & OCMW, AG Kunsten en Design, AG Erfgoed en andere klanten; en voor Politiezone Gent en Hulpverleningszone Centrum (behalve het opstellen van het budget).

3.2.2. Tweede doelstelling: “Versterken van de beleidsuitvoering door gerichte belastingen.”

Voor de belastingen hebben we een specifieke doelstelling geformuleerd. We maken correcte lokale belasting- en retributiereglementen op waarbij de tarieven en vrijstellingen gewenst gedrag aanmoedigen en/of ongewenst gedrag ontmoedigen. De belastingreglementen worden correct en efficiënt toegepast om zo uitvoering te geven aan bepaalde beleidsdoelstellingen en de beoogde inkomsten te realiseren. We gaan na of deze instrumenten ook het gewenste effect bereiken.

We voorzien voldoende personeel om eerlijk te kunnen innen zodat het gelijkheidsbeginsel gegarandeerd is.

3.3 De uitdagingen van het financieel beleid

De financiën van de Stad moeten beantwoorden aan heel wat verwachtingen van de Gentenaars, zoals:

3.3.1 Het voeren van financiële verrichtingen is niet altijd waardenvrij

We moeten keuzes maken en inspanningen doen om 'in lijn te zijn' met het algemeen beleid. Dit komt verder aan bod in het luik 'Inhoud geven aan de financiële processen', waarin we de speerpunten van het beleid toelichten.

3.3.2 Het recht op informatie

Zowel bestuurders en medewerkers, als burgers en andere stakeholders hebben recht op informatie, niet alleen volgens de letter maar ook volgens de geest van de wet op openbaarheid van bestuur. Informatie zorgt voor meer financieel inzicht en bewustzijn.

Het is onze taak om die actief te verschaffen. Ook het decreet lokaal bestuur bepaalt dit: *'De gemeenten en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn beogen om op het lokale niveau duurzaam bij te dragen aan het welzijn van de burgers en verzekeren een burgers nabije, democratische, transparante en doelmatige uitoefening van hun bevoegdheden.'* (Art. 2. §1.)

Dit komt verder aan bod in het luik 'Financiën ontsluiten en transparantie bieden'.

3.3.3 Het recht op een verantwoorde besteding van overheidsgeld

De financiële procedures moeten de zekerheid geven dat de regels van het spel gerespecteerd worden (zoals bijvoorbeeld een correcte keuze van leveranciers) wanneer de Stad uitgaven verricht, zodat niemand benadeeld wordt. We evalueren onze methodes en instrumenten permanent en sturen snel bij waar nodig.

Dit komt verder aan bod in het luik 'Een verantwoorde besteding van overheidsmiddelen'.

3.3.4 Het recht op een correcte, tijdige en moderne dienstverlening op maat

Onze financiële processen zijn efficiënt georganiseerd, met aandacht voor flexibiliteit tegenover onze klanten, leveranciers en andere partners.

Nieuwe technologieën zorgen voor (ver)nieuw(d)e dienstverlening. We willen 'mee zijn' met de laatste evoluties en ook de nieuwe kanalen gebruiken die de Gentenaars gebruiken om te communiceren met de Stad. We zorgen voor ondersteuning op maat van elke doelgroep, evalueren permanent en sturen snel bij waar nodig.

Recht hebben op geld is één ding, het ook tijdig krijgen een ander. Sommige organisaties gebruiken uitstel van betaling aan hun schuldeisers bewust als een instrument om goedkoop aan geld te geraken. Wij willen iedereen tijdige betaling garanderen.

Dit alles komt verder aan bod in het luik 'Ondersteuning op maat'.

3.3.5 Het recht op een rechtvaardige inzet van de middelen

Door de omvang van budget en de vele domeinen waarop de lokale overheid beslissingsrecht heeft, beschikt de Stad over serieuze financiële ‘hefbomen’. We willen die op een rechtvaardige manier inzetten en zo bijdragen aan een rechtvaardigere wereld.

3.3.6 Het recht op een gelijke behandeling

Mensen die in eenzelfde situatie verkeren behandelen we op een gelijke manier, ook in het financiële beleid.

4. Inhoud geven aan de financiële processen

De financiële processen moeten er vooral voor zorgen dat het raderwerk van onze organisatie goed gesmeerd blijft draaien. Binnen die processen moeten we keuzes maken die niet waarde vrij zijn. We lichten de belangrijkste toe:

4.1. Een menselijk invorderingsbeleid en streven naar eenheid van schuld

De Stad heeft een grote variatie aan belastingen, boetes en retributies (d.i. betalende diensten). Zowat elke bewoner, heel wat ondernemingen en bezoekers krijgen daarmee te maken. Om die verschillende soorten inkomsten te realiseren kunnen we niet op een eenvormige manier te werk gaan. Immers: sommigen willen wel betalen maar kunnen niet, sommige anderen kunnen wel maar willen niet...

We voeren daarom een gevarieerd invorderingsbeleid, waarbij we enerzijds consequent belastingen en vorderingen innen, om zo het beleid af te dwingen; maar anderzijds ook begrip tonen voor schuldenaren die in een moeilijke positie verkeren. We zoeken in zo'n gevallen altijd (automatisch) een 'sociaal menselijke behandeling' via aangepaste betalingsfaciliteiten.

We streven het principe van 'eenheid van schuld' na voor Gentenaars die dat nodig hebben (reeds van toepassing in het OCMW). Daarmee bedoelen we dat we met onze schuldenaren één globaal dossier voor onze eigen vorderingen maken (Stad & OCMW Gent), met afspraken op maat. Daardoor willen we hen verlossen van extra kosten en administratieve overlast. Als eerste stap bouwen we onze visie daarop verder uit. Sowieso werken we enkel samen met inningspartners (deurwaarders) die die visie op menselijk en sociaal verantwoord invorderen onderschrijven. We onderzoeken bovendien hoe we de procedure voor niet-geïnde schoolfacturen in het stedelijk onderwijs verder op punt kunnen stellen.

4.2. Een duurzame stadskas

4.2.1. Duurzaam beleggen

De Stad heeft een financieel kader voor beleggingen op korte en lange termijn dat ook bepalingen bevat inzake duurzaamheid.

Ons financieel beleid volgt zo onze ambitie om van Gent een klimaatneutrale stad te maken tegen 2050. Bovendien zijn bedrijven actief in fossiele energie een onzekere investering. Als lokaal bestuur hebben we een voorbeeldrol te spelen en willen we de markt op dat vlak 'in beweging zetten'.

Voor de beleggingen van de pensioenreserves (met daarin de middelen om onze pensioenverplichtingen na te komen) combineren we een uitsluitingsbeleid met een 'best-in-class' beleid. Zo sluiten we de deur voor bedrijven, organisaties en landen met laakbare activiteiten, en geven we tegelijk een stimulans aan andere bedrijven, organisaties en landen om de goede praktijken verder uit te bouwen.

We streven bij dat alles uiteraard altijd naar een maximaal rendement, aangezien we met onze beleggingen de betaling van de toekomstige pensioenen moeten garanderen.

4.2.1.1. Initiatieven

- We willen het bestaande **duurzaamheidskader verder uitwerken voor onze pensioenreserves** en dit kader continu beter maken, onder andere o.b.v. de expertise van andere spelers, in het bijzonder de Universiteit Gent en op basis van monitoring en rapportage van het gevoerde beleid. Dat kader moet altijd ‘in lijn zijn’ met het algemeen beleid van de Stad. Zo willen we nog meer impact hebben op de verduurzaming van de samenleving. We baseren ons op de principes van het *Global Compact* (mensen- en arbeidsrechten, milieu, corruptie, ...) van de Verenigde Naties, de duurzame kwaliteitsstandaard uitgewerkt door Febelfin (uitsluiting controversiële activiteiten) en de duurzaamheidscriteria van de Universiteit Gent.

Eens dat kader uitgewerkt is zullen we het delen met alle collega’s van de Groep Gent en hen stimuleren het ook toe te passen. Via de raden van bestuur van onze verbonden rechtspersonen zetten we dit duurzaam beleggingskader daar op de agenda en trachten we de strategie van Stad en OCMW ook daar ingang te doen vinden.

We verwijzen hiervoor graag naar de Beleidsnota Personeel van schepen Van Braeckvelt, waarin ook alle aspecten van de stads- en OCMW-pensioenen (onder de bevoegdheid van schepen Souguir) opgenomen zijn.

- We willen dat al onze **beleggingen tegen eind 2023 volledig fossielvrij** zijn. We sluiten daarbij volgende bedrijven uit:
 - bedrijven met fossiele brandstofreserves,
 - bedrijven die zoeken naar kolen, olie en gas; of ze boven halen, behandelen, raffineren of vervoeren,
 - bedrijven die investeren in elektriciteitsproductie op basis van fossiele brandstoffen.

We maken hier enkel een uitzondering voor strategische participaties (financieel vaste activa) die een opdracht van publiek belang uitvoeren, zoals de participaties in Elia (hoogspanningsnetbeheer elektriciteit), Fluxys (elektriciteits- en gasdistributienetbeheerder) en Fluvius (gasnetbeheerder).

4.2.2. Duurzaam financieren

We financieren ons als Stad op basis van de globale thesauriebehoefte. We willen ook hier verduurzamen en onderzoeken hoe dat kan.

4.2.2.1. Initiatief

We willen onze **leningen gebruiken als hefboom voor duurzame (bij voorkeur lokale) initiatieven**. We onderzoeken in welke mate duurzame investeringsprojecten op ‘een groene manier’ kunnen gefinancierd worden, d.w.z. via een financiële partner die zelf garandeert dat de middelen op een duurzame wijze en met duurzame bedoelingen ingezameld zijn.

5. Financiën ontsluiten en transparantie bieden

De vele initiatieven van de lokale overheid worden gefinancierd uit verschillende bronnen: subsidies van andere overheden, belastingen, retributies na gebruik van diensten. Elke Gentenaar heeft, ongeacht zijn bijdrage, recht op transparantie over de besteding van de middelen, op een concrete en voor iedereen begrijpbare manier.

5.1. Transparantie in de cijfers

We willen dat iedereen (bestuurders, medewerkers, burgers) een basisinzicht kan krijgen in de stedelijke financiën en er zich een mening over kan vormen. Zo zorgen we er ook voor dat inspraak niet enkel weggelegd is voor de hoogopgeleide burger die zelf op zoek gaat naar informatie (en die ook vindt).

5.1.1. Initiatieven

We nemen initiatieven voor:

- Het stadsbestuur: we bieden de bestuurders van de stad **correcte en volledige informatie over de budgetten, de rekeningen en de tussentijdse rapportering**. De toelichtingen moeten relevant, beknopt en begrijpbaar zijn. We beperken ons daarbij niet tot de decretaal voorziene rapporten, maar onderzoeken welke bijkomende rapportering we kunnen uitwerken. We blijven ondertussen werken aan de bestaande rapportering om die overzichtelijker te maken.
- De administratie: we willen de **juiste informatie aan het juiste niveau** aanbieden. We communiceren met de lijnverantwoordelijken via begrijpbare rapportering, die op een overzichtelijke manier inzicht biedt in de inhoud achter de cijfers, de evoluties, de verschillen, ...
- De burger: we **communiceren op regelmatige basis** over alle aspecten van de stadsfinanciën. De communicatie is toegankelijk en begrijpbaar. We evalueren welke communicatiekanalen het meest geschikt zijn voor de verschillende doelgroepen.

5.2. Transparantie over de Groep Gent

De Stad Gent en het OCMW Gent besteden een deel van de middelen uit aan partners die het beleid mee helpen uitvoeren, omdat die bijzondere diensten aanbieden die Stad en OCMW niet zelf 'in huis hebben'. Het is in zo'n gevallen belangrijk dat we ook een goed zicht hebben op de aanwending van die middelen.

5.2.1. Initiatieven

- We vragen aan onze partners om een meer **toekomst- en risicogericht perspectief** te ontwikkelen via onder meer een meerjarenplan en een businessplan; en om aandacht te hebben voor (toekomstige) risico's en de verantwoording hierover.

- We zorgen voor een **transparante verantwoording** van onze partners. We verplichten de organisaties te rapporteren over (de controle op) hun financieel beheer en de realisatie van de (inhoudelijk) beoogde doelstellingen van de beleidstaken die aan hen werden uitbesteed.
- We **evalueren, rapporteren en adviseren ook zelf** over het financieel beheer van onze partners. We bezorgen jaarlijks een overzicht aan de gemeenteraad over de middelen die besteed worden aan onze verbonden rechtspersonen, waarbij we de financiële realisaties én de risico's duiden. We voeren tussentijds financiële 'checks and balances' uit, zodat we de transparantie en het kritisch vermogen bij onze partners en het stadsbestuur versterken.
- We **ondersteunen de partners** door advies te verlenen over de onderbouwing en aannames van hun begrotingen, en het voeren van risicoanalyse en -beheer. We evolueren naar volwaardige partnerschappen waarin we samen zorgen voor een transparant en efficiënt financieel beheer.

6. Een verantwoord beheer van overheidsmiddelen

Het stadsbeleid en de -financiën moeten goed op elkaar afgestemd zijn. Beleidsbeslissingen worden gescreend op hun financiële gevolgen. De financiële rapportering legt altijd de link met de inhoudelijke beslissingen en de beleidsevoluties.

Uiteraard hebben we bijzondere aandacht voor de wettelijke vereisten. Het financieel evenwicht is essentieel.

6.1. Methodologie

We passen onze methodologie aan aan veranderende omstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

6.1.1. Initiatieven

- We werken de **portfoliobenadering** verder uit. Die staat ons toe om het voorziene investeringsbudget van het meerjarenplan effectief te besteden waarbij we de realisatie van verschillende projecten voorzien. Deze portfoliobenadering laat ons toe flexibel omgaan met wijzigende en niet te voorziene factoren eigen aan projectwerking van lokale overheden. We nemen stelselmatig beslissingen op basis van voortschrijdende inzichten van de diverse projecten
- We passen de principes van het zogenaamde '**rollend fonds**' toe op nieuwe projecten. Dit betekent dat we gedurende langere tijd een budget inzetten voor een bepaalde doelstelling. Na het behalen van de doelstelling krijgt de Stad dat budget (plus mogelijks een deel van de meerwaarde) terugbetaald. Zo creëren we een hefboom om
 - een inhoudelijke doelstelling te bereiken,
 - de geïnvesteerde centen op termijn te laten terugvloeien naar de Stad, zodat we die kunnen herinvesteren,
 - en mogelijks zelfs winst te maken.
- De Stad Gent zoekt naar **alternatieve financieringsvormen** die helpen om de stad van de toekomst te bouwen. De uitdagingen zijn groot, we willen daarom doelstellingen financieren en realiseren samen met partners, zoals Publiek Private Samenwerking. We werken hiertoe een kader uit opdat de stad niet alles zelf dient te financieren en/of voor te schieten. We onderzoeken de bruikbaarheid van initiatieven zoals *social impact bonds* (financieringsinstrumenten waarbij de opbrengst verbonden is aan het realiseren van (sociale) doelstellingen) en de ondersteuning van coöperatieven.
- We gebruiken verder (in functie van de behoefte) **verschillende manieren om het stadsbeleid te financieren**. Traditionele leningen vullen we nu reeds aan met alternatieve financieringsinstrumenten zoals *Medium Term Notes* (als Stad rechtstreeks leningen uitgeven op de kapitaalmarkt), *Straight Loans* (als Stad beroep doen op kredieten voor kortlopende

behoefden waarbij we vooraf onderhandelde intresten hanteren), leningen met variabele annuïteiten, ...

6.2. Juistheid

Het Departement Financiën moet uiteraard altijd een redelijke zekerheid geven dat uitgaven op een correcte manier tot stand komen.

6.2.1. Initiatieven

- We behouden de screening van contracten met het oog op een **rechtvaardige concurrentie** tussen de verschillende kandidaat-leveranciers én om de best mogelijke prijs te krijgen.
- We blijven jaarlijks de **belangrijkste financiële risico's evalueren** en nemen, cfr. documenten van budgetopmaak en budgetwijziging, maatregelen om die te beheersen.

6.3. Belastingen

Het Departement Financiën staat ook in voor (de uitvaardiging en inning van) de belastingen. Het doel is om de beleidsuitvoering te versterken door gericht belastingen te heffen. Belastingen zijn voor ons dus vooral een hefboom om de beleidsdoelstellingen van de Stad te realiseren, ze worden niet zomaar beschouwd als loutere inkomstenbron.

6.3.1. Initiatieven

- Bij belastingen is het **gelijkheidsbeginsel** zeer belangrijk. De Stad moet garanderen dat iedereen voor wie een belasting geldt, die ook betaalt. We zetten daarom extra in om ontwijking en het nalaten van aangifte te voorkomen.
- We zetten in op **bijkomende en duidelijkere rapportering** over de lokale fiscaliteit, niet alleen over de cijfers maar ook over de beleidsrelevantie ervan. Zo zorgen we voor de bijsturing van de verwachte opbrengsten in functie van een 'gezond' budget, en geven we inzicht in de effecten van de belastingen met een duidelijke impact op de betrokken beleidsdoelstellingen.

7. Ondersteuning op maat

We willen onze financiële transacties efficiënt afhandelen, waardoor de administratieve kost beperkt blijft en we tegelijk flexibiliteit kunnen bieden aan onze klanten en leveranciers.

7.1. Ondersteuning op maat van de burger

Onze gebruikers moeten vlot gebruik kunnen maken van de diensten van de Stad, zonder zware administratieve drempels. We willen daarom online reserveren en betalen van verschillende diensten mogelijk maken. We willen ook dat eenvoudig, onmiddellijk en cashloos betalen de norm wordt, zodat gebruikers niet steeds geld op zak moeten hebben - evenwel zonder dat te verplichten (er zijn immers steeds meer mensen die geen bankkaart ter beschikking hebben of krijgen).

7.1.1. Initiatieven

- We werken een **visie** uit op (en algemene principes voor) enerzijds het werken met minder cash betalingen en anderzijds hoe om te gaan met cash geld in de organisatie.
- Voor het **online reserveren en betalen** van bepaalde diensten worden er nu al verschillende toepassingen gebruikt, weliswaar met beperkte mogelijkheden en zonder automatische aansturing en verwerking in de financiële backoffice. We maken daarom werk van standaardisering en de implementatie van nieuwe functies.
- We willen **algemene 'bouwstenen' ontwikkelen en services aanbieden** (met een focus op essentiële functies) die dan door andere stadsdiensten kunnen gebruikt worden. Op die manier zorgen we voor een correcte, efficiënte en klantvriendelijke verwerking van bestellingen en reservaties, en van de betalingen die daar bij horen.
- Onze ambitie is om een **'one stop shop'** te creëren (alles samenbrengen op één plek online) voor de aanvraag en de betaling van de verschillende producten van de vele diensten binnen de Groep Gent.
- We motiveren en ondersteunen de diensten met een loketfunctie om burgers en ondernemingen aan te sporen **zoveel mogelijk giraal te betalen**. We willen ook de mogelijkheid bieden om tijd- en plaatsafhankelijk online aanvragen en bestellingen te kunnen plaatsen en betalen.

7.2. Ondersteuning op maat van onze leveranciers

We nemen als centrumstad een voortrekkersrol op in het stimuleren en implementeren van digitale oplossingen. We blijven proactief inzetten op een volledig digitaal aankoopproces, van bestelling tot factuur. Zo garanderen we een correcte en tijdige betaling aan onze leveranciers en verhogen we geleidelijk aan de efficiëntie van onze werking. We engageren ons om het klantenkrediet te beperken tot 30 dagen. In 2019 haalde de Stad Gent al een percentage van 53% digitale facturen, waarvan 19% e-facturen en 34% pdf-facturen.

7.2.1. Initiatieven

- We screenen onze leveranciers en zoeken samen met hen proactief naar **digitale oplossingen**. De komende jaren richten we onze focus ook steeds meer op KMO's en leveranciers met kleinere factuurvolumes: we onderzoeken hoe we hen kunnen helpen om ook hun bestel- en facturatieproces te digitaliseren.
- De digitalisering wordt gestimuleerd en/of afgedwongen **in de bestekken** voor nieuwe overheidsopdrachten. Op termijn laten we papieren facturatie niet meer toe.
- We volgen actief de **evoluties op vlak van technologie en het wetgevend kader**, en werken mee aan de initiatieven van de Vlaamse en andere overheden om digitalisering verder te realiseren.

7.3. Ondersteuning op maat van onze organisatie

Het Departement Financiën hanteert de principes van de *innovatieve arbeidsorganisatie* (waarbij een klantgerichte aanpak en uitdagende loopbanen voor onze medewerkers voorop staan), vanzelfsprekend altijd in combinatie met de vereisten rond wettelijkheid en regelmatigheid, eigen aan een financiële werking.

7.3.1. Initiatieven

- De veelheid en verscheidenheid aan klanten binnen onze organisatie vraagt een **flexibele en klantgerichte aanpak**. We buigen ons over de behoeften van de organisatie en onderzoeken welke we kunnen vervulling (en hoe) in de financiële dienstverlening. We doen dat door de voortgang en verbetering van onze processen, projecten en risicobeheer systematisch op te volgen.
- Om de loopbanen van de medewerkers uitdagend te maken (of te houden) zorgen we voor **duidelijke processen en performante systemen**. We blijven zoeken naar synergiën tussen de werkwijzen van de verschillende entiteiten en rechtspersonen.