



Kelms, den 10. September 2024

# Stellungnahme der Gemeindeverwaltung zum Bericht der CRAC

Der Bericht der CRAC beinhaltet:

- hauptsächlich allgemeine Ratschläge, die für alle Gemeinden der Wallonischen Region gelten sowie
- einige Bemerkungen die die Gemeinde Kelmis speziell betreffen.

Es wurde versucht, die Vorschläge und Bemerkungen zusammenzufassen und in gewissen Fällen zu kommentieren.

Die CRAC vergleicht die Zahlen der Rechnungsablage 2022 der Gemeinde Kelmis mit 5 anderen nicht genannten Gemeinden aus den Provinzen Hennegau, Luxembourg, Lüttich und Namur.

## 1. Realitätsnahe Haushalte

Die CRAC rät den Gemeinden realitätsnahe Haushalte zu erstellen, dafür braucht es eine Konkretisierung der Einnahmen und Ausgaben von 95 % bis 105 %. Die Gemeinde Kelmis erzielt hier folgendes Ergebnis:

	2018	2019	2020	2021	2022
Einnahmen	100,94 %	99,22 %	94,27 %	91,15 %	100,88 %
Ausgaben	96,18 %	96,86 %	94,79 %	96,10 %	95,55 %

Demnach erstellt die Gemeinde Kelmis bis auf die Einnahmen der Jahre 2020 und 2021 und auf die Ausgaben des Jahres 2020 realitätsnahe Haushalte.



## 2. Analyse der Einnahmen und Ausgaben – Bemerkungen der CRAC

### A) Ordentliche Einnahmen

#### 1. Leistungen

- der Selbstkostenpreis der Dienstleistungen sollte regelmäßig analysieren werden:  
*Die Gemeinde ist verpflichtet diese Analyse für das Wasser und für den Haushaltsmüll zu machen. Für das Schulessen wird es ebenfalls gemacht. Schwierig wird es für die anderen Dienste (die Ausstellung von Verwaltungsdokumente (z.B. Dienst Zivilangelegenheiten), den Unterhalt der Straßen, der Grünflächen, der Gemeindeimmobilien, ... sind immer defizitär, da dies zu den Aufgaben einer Gemeinde zählt und keine bzw. nur geringe Einnahmen generieren);*
- die Gebühren sollten jährlich indexiert werden:  
*Am 11.07.2024 hat das GK die Indexierung gewisser Gebühren angepasst, die anderen bestehenden Gebührenordnungen werden bei Ablauf der Gebührenverordnungen mit und mit angepasst;*
- die kostenlose Zurverfügungstellung von Material sollte eingeschränkt werden oder mit dem Gemeindezuschuss verrechnen:  
*Es handelt sich hier um eine politische Entscheidung, die dazu führen soll die Vereinsarbeit zu fördern;*

**Im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden hat Kelmis die zweit meisten Einnahmen in diesem Bereich, was unter anderem am Wasserkauf hängt.**

#### 2. Übertragungen

- Die Gemeinde sollte die Zuschlagshundertstel auf die Steuer auf natürliche Personen (IPP) und auf die Immobiliensteuervorbelastung (PrI = Kataster) erhöhen:



- Die Zuschlagshundertstel auf IPP beläuft sich auf 6,9 %, was über den Durchschnitt der DG-Gemeinden (6,69 %) liegt. In der WR liegt dieser Satz zwischen 7,83 % und 7,9 %. Die Erhöhung von 6,9 auf 8% wie die DG es vorsieht würde der Gemeinde Mehreinnahmen von ± 420.000 € bescheren;
- Die Zuschlagshundertstel auf Prl beläuft sich auf 2600. Kelmis liegt in der DG auf der zweithöchsten Stelle nach Eupen (2700), in der WR liegt Kelmis ebenfalls über den Durchschnitt (zwischen 2.561 und 2.584). Die Erhöhung auf 2800 (und somit sogar über Eupen liegen) würde der Gemeinde Mehreinnahmen in Höhe von 276.800 € bescheren;
- Die Besteuerung und die Eintreibung soll fortgesetzt und intensiviert werden *Alle möglichen Steuern werden im Januar versendet, die offenstehenden Beträge belaufen sich nach Eintreibung auf unter 1%*
- Überlegungen anstellen andere Steuern (als die Zuschlagssteuer) zu erhöhen:  
*Die CRAC spricht hier von :*
  - der Steuer auf Müllentsorgung: die Gemeinde unterliegt hier einen Wahrheitspreis der besagt, dass die Einnahmen nicht 95 % bzw. 110 % der Ausgaben unter- bzw. überschreiten darf;
  - die Gebühren für Müllsäcke und Müllaufkleber: gleiche Bemerkung wie für die Steuer auf Müllentsorgung;
  - Steuer auf Zweitwohnungen: diese Steuer wurde 2023 angepasst auf eine Pauschale von 1.000 € pro Zweitwohnung von einer Größe von 80 m<sup>3</sup>, jeder zusätzlicher m<sup>3</sup> wird mit 10 € besteuert;
  - Steuer auf leerstehende Wohnungen/Immobilien: diese Steuer wurde 2019 aufgrund der niedrigen Einnahmen im Vergleich zum enormen Aufwand bzw. Ärger aufgehoben
- Die Gemeinde sollte abwägen, ob die Beibehaltung einiger Steuern weiterhin Sinn ergibt (Aufwand/Ertrag). *Siehe die Steuer auf leerstehende Wohnungen/Immobilien*
- Das Programm URBAIN für die Übermittlung der Bauakten sollte benutzen werden und den Katasterwert der Häuser überprüfen lassen;  
*Das Programm URBAIN wird seit Jahren benutzt und der Gemeinderat hat am 27.04.2020 den Beschluss gefasst, ein Zusammenarbeitsabkommen mit der Provinz Lüttich abzuschließen. Eine Liste mit dem Stand der Dinge ist beim Schätzungsberater angefragt worden.*



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

**Obwohl unsere Zuschlagshundertstel über den DG-Durchschnitt liegen, liegt Kelmis im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden auf letzter Position. Dies liegt an den niedrigen Einnahmen der Bevölkerung und an den vielen Sozialwohnungen auf unserem Gebiet, dies ist der Hauptgrund unserer schlechten finanziellen Situation.**

### 3. Schuld

- Die aufgenommenen Anleihen anlegen bis das Geld gebraucht wird:  
*Die Gelder werden seit über 10 Jahren systematisch auf ein Anlagekonto (Belfius Treasury plus special) gesetzt.*

**Im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden hat Kelmis hier die meisten Einnahmen (mehr als das Doppelte des Durchschnittes).**

## B) Ordentliche Ausgaben

### 1. Personal

Legende:

**Recommandations CRAC** - Situation Gemeinde - **Kann die Gemeinde umsetzen**

#### **Recommandation 1 :**

Pour les **agents mis à disposition** gracieusement (1 au CPAS et 2 à la RCA), le Centre recommande soit un remboursement de leurs traitements soit une diminution des dotations communales.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- Die Gemeinde Kelmis bezahlt das Defizit des ÖSHZ und der AGR. Ob die Personen über das Payroll der Gemeinde laufen oder ob das ÖSHZ oder die AGR die Kosten übernehmen, hat im Endeffekt keinen finanziellen Vorteil für die Gemeinde. Für eine bessere Übersicht der Kosten könnte man diesen Punkt aber anwenden. Früher wurde eine Rechnung gestellt, das wurde jedoch geändert.

### Recommandation 2 :

Certaines Communes prévoient la maîtrise de leurs ETP selon les modalités suivantes :

- remplacer un départ à la pension sur deux ou sur trois, à l'exception des postes essentiels au bon fonctionnement du service uniquement ;
  - limiter le remplacement des départs à la pension à hauteur de 20,00 % de la masse salariale de départ ;
  - faire le point sur les objectifs de chacun des agents dans un service lorsqu'un départ à la pension est annoncé, faire l'état des lieux des tâches de chacun permet de limiter les doubles emplois.
- Die Gemeinde geht bei Pensionierungen bereits genauso vor wie oben beschrieben. Beispiele sind der Personaldienst 3.5-2.5, Sekretariat 2.8 – 1.8, Brigadiers 4-3, etc. Die Steigerung der ETP kommt eher davon, dass neue strategische Posten gegründet werden, wie z.B Kommunikation, Energie, Ländliche Entwicklung oder mehr Reinigungskräfte eingestellt werden müssen, weil die Gemeinde immer mehr Gebäude reinigen muss.

### Recommandation 3 :

Malgré un faible taux d'absentéisme, le Centre recommande en la matière :

- Renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure définie et effective. Une analyse doit être réalisée en interne afin d'améliorer ces contrôles en utilisant plusieurs critères, le type de prestations, la moyenne des absences, la fréquence des absences du lundi et du vendredi, etc. :



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- par exemple, systématiser une vérification après la deuxième absence pour maladie de plus de 4 jours sur l'année concernée ;
  - recourir à une société spécialisée en contrôle de maladie ;
  - Réduction des accidents du travail par la mise en œuvre d'une politique de prévention en collaboration avec le SIPP et l'assureur ;
  - Aménagement du temps et du poste de travail (mi-temps médical, chaise de bureau adaptée au problème de dos, etc.) ;
  - Réflexion à mener sur les absences de longue durée ;
  - Équipe mobile pour lisser l'absentéisme de certains services.
- Kontrollarzt wurde eingeführt. Es gibt jedoch noch keine Regelungen und Strategien, wann dieser eingesetzt wird.
- Auf Vorschlag des Personaldienstes und in Zusammenarbeit mit Jacquy Lauffs hat die Gemeinde eine neue Vorgehensweise bei der Meldung von Arbeitsunfall beschlossen. Arbeitsunfälle mit einer Abwesenheit von weniger als 3 Tagen, werden nicht mehr sofort bei Ethias gemeldet. Dies reduziert die Kosten der Versicherung.
- SIPP wird gerade gegründet und der Gefahrenverhütungsberater wird eine Analyse erstellen.
- Durch den Umbau werden die Stühle und Mobiliare der Angestellten angepasst. 99% der Arbeitsunfälle geschehen jedoch im Bauhof.
- Ernante Personen, die sich in Arbeitsunfähigkeit infolge eines Arbeitsunfalls befinden, wurden auf Anfrage der Gemeinde pensioniert. Diese Maßnahmen reduzieren ebenfalls die Kosten.
- Ein mobiles Team bedeutet auch, dass sollten alle Mitarbeiter anwesend sein, manche Posten doppelt besetzt sind. Das kann die Gemeinde sich nicht leisten.

#### Recommandation 4 :

Pour la gestion des heures supplémentaires, le Centre recommande un suivi mensuel des heures prestées et, en parallèle, les modalités de leur résorption :

- revoir le RGT sur la disposition prévoyant que, dès que 15 minutes sont prestées en dehors de l'horaire normal, la récupération porte sur une heure d'office, le cas échéant majorée d'un pourcentage ;



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- Kann im Bauhof angewandt werden, bei den Gleitzeiten in der Verwaltung jedoch nicht
  - replanifier le travail des plus grands prestataires en heures supplémentaires, en particulier au niveau administratif ;
- Dies ist wahrscheinlich mit Neueinstellungen verbunden, für die die Gemeinde kein Geld hat.
  - plafonner un nombre maximum d'heures supplémentaires sur une période donnée : tout agent disposant d'un nombre total d'heures supplémentaires supérieur à x heures devra les apurer dans le mois ou le trimestre. Par exemple : limiter le nombre d'heures supplémentaires à 60 ou 105 heures sur un trimestre ;
- Ist laut Arbeitsordnung der Fall.
- Die Überstunden sind (bis auf 2 Ausnahmen) auf 76 Stunden (Volltags) zum 31.12 begrenzt.
  - fixer des récupérations à des moments précis afin de ne pas affecter la continuité et le bon fonctionnement du service.
- Organisieren die Personen sehr gut aktuell. Kein Verbesserungsbedarf?

Plus spécifiquement, une réflexion doit être menée sur les prestations extraordinaires du personnel du service Travaux eu égard à leur disponibilité, leur charge de travail et leur coût :

- définir le rappel imprévu, le cas de force majeure éventuel. En effet, une mission de nettoyage après une fête communale ne constitue pas une mission extraordinaire imprévue le week-end ;
- Die Überstunden vom Winterdienst und Karneval werden abgebaut und nicht ausbezahlt. Die Arbeiten werden dennoch erledigt.
  - pour les heures supplémentaires prestées en horaire de soirée, de nuit et de week-end, une forfaitarisation pourrait être envisagée ;
- Es werden keine Überstunden ausbezahlt, nur noch dem Gesetz berechnet und später abgebaut.
  - limiter l'usage du sursalaire et du forfait d'heures afin d'en éviter l'addition ;
- Keine Auszahlung der Überstunde, nur des Wachdienstes. Kann überdacht werden.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- distinguer les types de gardes (hivernale, de maîtrise, etc.) et les limiter dans le temps :
  - limiter la garde hivernale et le nombre d'ouvriers de garde au strict nécessaire ;
- Es ist immer nur eine Person in der Garde außer im Winterdienst, da sind 3 Personen. Wenn der erste Frost im Jahr war, fängt der an. Das ist alles nur mit Überstunden geregelt. **Wenn die Politik hier kosten reduzieren möchte, kann der Winterdienst nicht gewährleistet werden.**
  - examiner les principales causes de rappel la nuit et le week-end (problèmes d'alarmes, fuite d'eau, chute d'arbres, etc.). Pour ce faire, un monitoring des rappels et des interventions doit être réalisé sur une période significative. À partir de ces constats, une réflexion doit être menée sur les causes de rappels pour les diminuer ;
- Wasserdienst und Wachdienst immer nur 1 Person. Wenn ein Problem auftritt, kommen die anderen, bekommen aber keine Überstunden für die inaktiven Stunden.
  - planifier anticipativement les missions par des ordres de missions ou des formulaires et mettre en place un système de justification/de contrôle à posteriori pour ces interventions ;
- Ist schon der Fall. Alle Vorfälle werden in Exceltabellen festgehalten: Winterdienst, Wachdienst und Wasserdienst.
  - établir des maxima/profils de fonction et imposer la récupération ;
- **Funktionsbeschreibungen werden grade** erstellt und die Arbeitsordnung ist klar definiert, dass die Stunden abgebaut werden müssen.
  - pour le Conseiller en Environnement, replanifier son travail en définissant les priorités.
- **Geschieht bereits**

Pour ce qui est de la gestion et de la planification des interventions exceptionnelles, il est recommandé ce qui suit :

- ajouter une disposition au statut pécuniaire concernant une indemnité forfaitaire de 250,00 € pour les interventions exceptionnelles prestées par des agents communaux ;





GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- maintenir le système de rappels pour des motifs impérieux nécessitant une intervention immédiate (incendie, arbres sur la chaussée, etc.). Les agents rappelés bénéficieront d'une indemnité forfaitaire de 250,00 € ;
- Nur Wachdienst wird ausgezahlt, pro geleistete Stunde
- mettre en place un système de « fiche d'intervention » où l'agent justifiera les travaux réalisés durant ce rappel et qui sera transmise au Directeur général pour validation. Une fois validée, les heures prestées seront alors à récupérer, une indemnité de rappel de 4h00 forfaitaire et un sursalaire seront appliqués ainsi que l'octroi de l'indemnité forfaitaire de 250,00 € dont objet.

Enfin, la législation autorise aux Pouvoirs locaux à payer les heures supplémentaires. Jusqu'au 1er janvier 2017, la législation ne permettait pas de substituer un paiement des heures supplémentaires au repos compensatoire.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 11 décembre 2016 portant des dispositions diverses en matière de fonction publique et modifiant notamment l'article 8 de la loi du 14 décembre 2000, l'employeur public peut désormais prévoir le paiement des heures supplémentaires en lieu et place du repos compensatoire en cas de survenance de circonstances imprévisibles nécessitant des mesures urgentes et pour autant que le travailleur marque son accord sur ce paiement. Ces conditions étant cumulatives.

A noter que le législateur ne précise pas ce qu'il y a lieu d'entendre par la notion de « survenance de circonstances imprévisibles nécessitant des mesures urgentes ». Cette notion est laissée à l'appréciation des Autorités communales en accord avec la Tutelle.

- Es ist immer nur eine Person von Wachdienst. Wenn es zu einem Rohrbruch kommt, werden ebenfalls Mitarbeiter gerufen, welche nicht vom Wachdienst sind.
- Spricht man von 250 € für eine Woche oder pro Monat? Das muss definiert werden. Ansonsten bezahlen wir aktuelle weniger als 250 € /Tag/Dienst.

### Recommandation 5 :



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

En termes de cotisation de responsabilisations, le Centre fait les recommandations suivantes :

- lors de l'élaboration de chaque travail budgétaire, il convient de vérifier les données de la cotisation de responsabilisation sur le site du SPF Pensions. Les Administrations solidarisées ont reçu un accès direct à leurs données. Les montants des cotisations de responsabilisation sont actualisés plusieurs fois par an (mai, octobre, décembre) ;
- les Autorités communales peuvent solliciter le détail du calcul de la cotisation de responsabilisation. Ainsi, le service du personnel pourra vérifier l'exactitude du personnel pensionné pris en compte dans le calcul du montant des cotisations à payer ;
- intégrer les dernières prévisions de ces cotisations dans le tableau de bord en vue d'établir des projections réalistes :
  - l'objectif est de permettre la mise en lumière éventuelle d'un exercice problématique ou déficitaire ;
  - un budget réel permet de dégager des marges aux résultats et laisse donc une plus grande possibilité de constituer des provisions et/ou un fonds de réserves pour anticiper les futures hausses des cotisations de pensions (ou une problématique particulière).

→ Ok werden wir in Zukunft machen.

Bien que la décision de constituer un second pilier de pension pour le personnel relève de l'autonomie communale, le Centre encourage les Autorités communales à être vigilantes sur les éléments suivants :

- l'ampleur des coûts si un effet rétroactif est appliqué ;
- Haben wir nicht gemacht und haben wird also auch keine Zusatzkosten.
- tenir compte des différentes dimensions de la problématique des pensions:
    - actuellement, les Pouvoirs locaux ne payent que la moitié de leur facture de responsabilisation. Ce pourcentage va augmenter ces prochaines années (79,00 % en 2025) ;



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- les cotisations patronales (= de solidarité) pour le personnel statutaire ont été maintenues à 38,50 % en 2020 et 2021 mais ont été majorées à 43,00 % en 2022 ;
  - ces deux hausses risquent de compromettre les bonifications liées à la constitution d'un second pilier de pension ;
  - lors des négociations avec les syndicats préalablement à la constitution de cet avantage, il importe de spécifier une clause de saine finance communale pour le maintien de ce second pilier ;
- Ist es dafür nicht schon zu spät?
- examiner les conditions du contrat de second pilier avec l'organisme financier afin de maximiser les avantages pour l'employeur et le travailleur (choix entre une rente ou le capital, en cas de décès du travailleur, les taux garantis, etc.).

### **Recommandation 6 :**

Concernant **le Plan d'embauche**, le Centre recommande les mesures suivantes :

- les prévisions du personnel doivent refléter l'effectif réellement actif avec une stabilisation de la masse salariale à euro courant, tout en intégrant les besoins réels des différents services (emplois dits « stratégiques ») ;
  - planification des engagements et réorganisation des services en lien avec les départs naturels :
    - utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche. Prévoir, par exemple, le remplacement à hauteur de 20,00 % de la masse salariale du départ ;
    - fusionner le service informatique de la Commune et d'une entité consolidée suite au départ du dernier agent en charge de ce domaine au sein de cette dernière ;
- Externalisieren ?
- avant le départ d'un agent à la pension, planifier le partage de l'expérience en anticipant la transmission des informations, etc. ;



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- Machen wir, jedoch nicht während einer langen Zeit, weil dies erfordert, dass wir 2 Personen gleichzeitig beschäftigen und somit auch 2 Löhne bezahlen.
  - non-remplacement systématique du personnel contractuel et statutaire hors personne normée et/ou exerçant des missions obligatoires et planification des remplacement dans une perspective de synergies à développer et de changements organisationnels:
    - mener une réflexion sur le personnel en congé de maladie de longue durée, et sur l'absence d'un agent de plus de 55 ans ;
- Antrag zur Pensionierung wurden gestellt und werden auch weiterhin gestellt.
  - favoriser davantage les synergies entre la Commune et ses entités par la mobilité du personnel : prévoir l'insertion dans le contrat de travail d'une clause stipulant expressément que la condition de travail relative au lieu de travail revêt pour les parties un caractère accessoire et peut, dès lors, faire l'objet d'une modification unilatérale par l'employeur ;
- Falls rechtliche möglich, werden wir dies in die Verträge einfügen.
  - identification du coût des remplacements ;
- Es werden fast keine abwesenden Personen ersetzt und falls doch, erst nachdem die Personen auf Krankenkasse gefallen sind. Bei den Reinigungskräften werden die Personen mit LBA-Kräften (7€/ Stunde ersetzt) und ansonsten mit Ersatzverträgen, wobei das Gehalt nie höher sein darf als das Gehalt der Person die den Posten bekleidet.
  - réflexion liée aux modalités d'écartement.
- ? In welchem Zusammenhang ?

En vue de maximiser la maîtrise des dépenses de personnel, il convient de :

- évaluer les besoins par service au niveau des profils, des expériences et des effectifs ;
- développer un programme/planning de formation lié au plan d'embauche et aux besoins du personnel ;
- définir un cadre qualitatif et quantitatif pour les statutaires et les contractuels ;
- évaluer systématiquement les effectifs au regard de leurs missions et objectifs en parallèle à la qualité du service rendu (veiller à éviter les double-emplois, établir un organigramme, etc.) ;



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- si la Commune est confrontée à un problème d'absences de longue durée, il serait utile d'entamer une réflexion sur les causes et de systématiser le contrôle des absences selon certains critères spécifiques ;
- recourir au maximum à du personnel subsidié pour autant qu'un suivi rigoureux des programmes de subsidiation soit mis en œuvre.

La Commune peut également limiter et maîtriser les avantages non-obligatoires octroyés au personnel, faire des prévisions de l'augmentation des taux de cotisations de pensions, définir un plan de formation, réaliser ou restructurer l'organigramme de manière à optimiser l'efficacité des différents services.

- Die Gemeinde hat keine „avantage Extra-légaux“. Selbst die E-bikes werden über einen „Plan Cafétariat“ eingeführt und kosten die Gemeinde nichts. Ohne Extralegale Zusätze wird es auf Dauer jedoch schwierig konkurrenzfähig zu bleiben und adäquates Personal zu finden.

Enfin, le Centre encourage le développement de synergies en matière de personnel avec ses entités consolidées.

**Im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden hat Kelmis bei weitem die niedrigsten Personalkosten (Kosten pro Einwohner = 455,13 €, Durchschnitt des Benchmarktes = 638,07 €)**

## 2. Betriebskosten

- Die Dienstleiter sollen zur Einhaltung der Haushaltskredite sensibilisiert werden  
*Seit dem Haushalt 2023 bekommen alle Haushaltsreferenten eine Mail mit der Bitte die Kredite einzuhalten*
- Energieaudit und Energiekataster erstellen  
*Die wird seit der Einstellung des Energieberaters (2023) vorangetrieben*
- Die Nettokosten pro Dienst ausrechnen, sodass man von Jahr zu Jahr die Mehr-/Minderausgaben feststellt. Die Preise dermaßen anpassen, dass die Dienste keinen Verlust machen



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

*Für gewisse Dienste (Zivilangelegenheiten, Grün-, Wegedienst, Schulen...) ist dies sehr schwer umzusetzen, da die Gemeinde darüber keine großartigen Einnahmen generiert und quasi nur Ausgaben dafür hat*

- Energierechnungen monatlich prüfen  
*Die macht der Energieberater seit seiner Einstellung in 2023*
- Fuhrparkkosten optimieren  
*Bisher haben der Bauhofkoordinator und der Finanzdirektor festgestellt, dass die Langzeitmiete von Fahrzeugen billiger und interessanter ist als die Neuanschaffung des Fuhrparks. In der Tat bietet der Lieferant interessantere Preise da er bedeutend mehr Fahrzeuge anschafft als es eine Gemeinde machen würde (die Gemeinde erhielt damals  $\pm 15\%$  Rabatt auf Fahrzeuge, unser Lieferant liegt da bei  $\pm 28\%$ ). Der Unterhalt der Fahrzeuge ist in den monatlichen Kosten beinhaltet und sollte das Fahrzeug am Ende des Vertrages nicht da vereinbarte KM-Zahl gefahren haben, erstattet der Lieferant der Gemeinde einen Teil der bezahlten Summe. Nicht zu verachten ist ebenfalls die Tatsache, dass der Fuhrpark regelmäßig neue Fahrzeuge zu Verfügung hat.*
- Permanente Nutzung der monatlichen 1/12 Haushaltskredite  
*Wir werden mit Civadis Rücksprache halten ob das Programm dies vorsieht*
- Digitalisierung der Dienste vorantreiben  
*Die Generaldirektorin ist damit beschäftigt*
- Mehrere Steuerbescheide pro Umschlag schicken  
*Dann laufen wir das Risiko, dass die Leute nicht merken, dass sie mehrere Steuer zugesandt bekommen haben und es bleiben vermutlich Steuern unbezahlt, was zu weiteren Liquiditätsengpässen führt*
- Synergie innerhalb der 3 Institutionen fördern  
*Ab 2016 (Verrentung eines Personalmitglieds) übernimmt der Finanzdienst der Gemeinde die Buchhaltung des ÖHSZ, seit 2020 übernimmt der Finanzdienst bereits die Buchhaltung der AGR, dies ist zum Teil der Fall im Personaldienst und im Dienst öffentliche Aufträge*

**Im Vergleich zu den anderen 5 Gemeinden stellt die CRAC fest, dass 4 Gemeinden mehr Funktionskosten pro Einwohner haben als Kelmis (Durchschnitt der 5 Gemeinden liegt bei 279,34 €, Kelmis liegt bei 263,20 € pro Einwohner).**



### 3. Übertragungen

- Die Gemeindedotationen dienen dazu, die Verluste der konsolidierten Institutionen (ÖSHZ, Polizei, HLZ, AGR, Kirchenfabriken) zu decken, nicht dazu, dass diese eine Reserve damit aufbauen;
- Die CRAC rät dazu, den Funktionszuschuss an das ÖSHZ nur noch aufgrund der Erhöhung des Eingliederungseinkommens, der Sozialhilfe und die beruflichen Eingliederung anzupassen  
*Die Regierung der DG hat der Gemeinde am 6.12.2024 per Mail darauf hingewiesen, dass „die Gemeinde verpflichtet ist, bei nicht ausreichenden Mitteln zur Erfüllung der Aufträge der ÖSHZ, die Differenz zu tragen“*
- Die Polizeizone auffordern einen 5 Jahresplan zu erstellen, die Gemeinde soll die Reserve zum Bau des zukünftigen Polizeikommissariats anlegen, nicht die Polizeizone;  
*Die ist der Polizeizone im August per Mail mitgeteilt worden;*
- Polizeizone soll ihre AO Investitionen per Anleihen finanzieren;  
*Dadurch erhöht sich die ordentliche Schuld und die Dotation muss erhöht werden*
- Polizeizone sollte nur noch Personal einstellen, wenn dieses durch eine Erhöhung der föderalen Dotation finanziert wird. ...  
*Darf die Gemeinde so etwas verlangen? Es müssen alle Gemeinden mitziehen...*
- Hilfeleistungszone: die Dotation sollen nur noch im Proporz zu den Erhöhungen der föderalen Dotation begrenzt werden;
- HLZ sollte nur noch Personal einstellen, wenn dieses durch eine Erhöhung der föderalen Dotation finanziert wird;  
*Darf die Gemeinde so etwas verlangen? Es müssen alle Gemeinden mitziehen...*
- AO Investitionen auf ein Minimum reduzieren um die Schuldenlast zu verringern;  
*Darf die Gemeinde so etwas verlangen? Es müssen alle Gemeinden mitziehen...*
- AO Investitionen per Anleihen finanzieren;  
*Dadurch erhöht sich die ordentliche Schuld und die Dotation muss erhöht werden*
- Tarife regelmäßig indexieren;



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- AGR: siehe Bemerkungen der AGR
  
- Kirchenfabriken: eine Dotation für die 3 Kirchenfabriken festlegen, diese Dotation sollte jährlich maximal 1% erhöht werden. Diese Dotation wäre eine Art Ziehungsrecht, sodass die Kirchenfabriken sich untereinander einigen müssen, wer wie viel bekommt;  
*Die evangelische Kirchengemeinde sieht dies sehr kritisch und nur schwer umsetzbar (Mail vom 19.08.2024 von Herrn Niessen Alfred), da dies einen Eingriff auf die Haushalte von 6 Gemeinden hätte*
  
- Die Kirchenfabriken und das Bistum auf die finanziellen Probleme der Gemeinde sensibilisieren und ihnen nahe legen, ihre Reserven und ihr Patrimonium zu veräußern ehe auf den Gemeindehaushalt zurückgegriffen wird;
  
- Zuschüsse an Vereine und Organisationen: Sport- und Kulturvereine nur die, durch die DG gewährte Basisdotation ausschütten;
  
- Einen pauschalen Gesamtbetrag für alle anderen Vereine festlegen, der aufgrund der eingereichten Antragsformulare verteilt wird;  
*Dies wird eine politische Entscheidung sein*
  
- Vereine und Organisationen dahingehend bringen, dass sie Zuschussanfragen an übergeordnete Behörden richten;  
*Welche übergeordnete Behörde? Die DG hat vor Jahren die Zuschüsse für Vereine an die Gemeinde übertragen (= Basisdotation)*
  
- Die Ausschankbeteiligung überdenken. Die komplette Einnahme des Ausschanks am organisierenden Verein ausschütten, deshalb bezahlt der Verein eine höhere Miete und beteiligt sich an die Energiekosten des Gebäudes und an die Kosten des Dienstleisters. Die CRAC empfiehlt ebenfalls den Vertrag mit dem Dienstleister auslaufen zu lassen und ein Mitglied des Gemeindepersonals mit der Kontrolle der Immobilie vor und nach den Veranstaltungen beauftragen  
*Dafür müsste jemand eingestellt werden, der nur noch solche Kontrollen übernimmt (Patronage, Select, Kulturheim Hergenrath, ...), ob dies billiger und besser sein wird als die Verwaltung der Patronage durch den jetzigen Dienstleister bleibt fraglich.*
  
- Die CRAC empfiehlt nur noch Mitglied bei Verbänden zu bleiben, wenn diese Mitgliedschaft einen Mehrwert für die Gemeinde darstellt, die anderen Mitgliedschaften überdenken;  
*Alle Verbände sind für die Gemeinde wichtig, alle bringen ihr etwas*





GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

**Im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden schließt Kelmis mit den zweithöchsten Ausgaben ab (Durchschnitt der anderen Gemeinden liegt bei 429,35 € pro Einwohner, Kelmis liegt hier bei 521,08 € pro Einwohner). Zieht man die Dotationen an das ÖSHZ, der Hilfeleistungszone und der Polizei davon ab, liegt Kelmis weit vor den anderen Gemeinden (Durchschnitt 96,29 € pro Einwohner, Kelmis zahlt hier 16.890,33 € pro Einwohner, was u.a. an die AGR -Schwimmbad, Museum, Hotel, Sportzentrum- und den Beiträgen für die SPGE im Bereich Wasser - 1.322.571,62 €- liegt). Die Gemeinde hat der SPW Wallonie gebeten, die Höhe der Katastereinnahmen mitzuteilen, welche die Immobilien der Gemeinde für die Region und für die Provinz generieren.**

#### 4. Schuld

- Anleihen am besten Moment konsolidieren;
- Aktive Schuldverwaltung einsetzen  
*Dies wird mindestens 1x pro Jahr gemacht (letzter Termin war am 24.07.2025)*
- Die „balise d'emprunts“ für wallonische Gemeinden einhalten (Richtlinien für normale Gemeinden = 216,66 € pro Einwohner/Jahr oder 1.300 € pro Einwohner/Jahr oder für die Gemeinden die durch die CRAC begleitet werden: 173,33 € pro Einwohner/Jahr oder 1.040 € pro Einwohner/Jahr ausgehend von der Bevölkerung am 01.01.2024 für die Legislaturperiode 2024-2030)

**Die CRAC zieht keinen Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden. Die CRAC rät der Gemeinde jedoch, sich an die „balises d'emprunts“ der Wallonischen Gemeinde zu halten. Das nicht zu überschreitende Verschuldungsratio liegt bei 17,5 % (= Schuldausgaben geteilt durch die gesamten ordentlichen Ausgaben), Kelmis liegt hier bei ± 7,5 %**

## Fazit der Finanzanalyse

Die zwei bisher erfolgten Audits (BDO und CRAC) der Finanzen der Gemeinde Kelmis heben keine Misswirtschaft noch Buchhaltungsfehler hervor.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

Beim angestellten Vergleich mit den 5 Gemeinden der CRAC stellt man fest, dass die Gemeinde Kelmis bis auf die Einnahmen und Ausgaben der Übertragungen sehr gut abschneidet. Die Einnahmen der Übertragungen hängen von den Einkünften der Bevölkerung und der Katasterwerte der Immobilien ab, die Ausgaben der Übertragungen werden von dem Funktionszuschuss an die AGR und den Beiträgen an die SPGE im Wasser-Bereich (*diese Kosten werden jedoch über die Wassereinnahmen getragen*) stark beeinflusst.

## AUSBLICK: Was bedeutet das für die Gemeinde?

Für die Gemeindeverwaltung begrenzt sich der Handlungsspielraum im Allgemeinen auf den Ordentlichen Haushalt, da der Außerordentliche Haushalt die politische Handschrift widerspiegelt. Bedeutende Ausgaben im Ordentlichem Haushalt betreffen die Personalkosten. Daher soll auf diesen Aspekt und die damit zusammenhängenden Funktionskosten im folgenden Ausblick vertieft eingegangen werden. Die anderen Elemente wurden in der Stellungnahme vorab ausreichend analysiert.

Die **Mitarbeiter sind das wertvollste Gut der Gemeinde**. Sie sind oft die ersten Ansprechpartner für Bürgeranliegen und fördern damit den Dialog zwischen Bevölkerung und Entscheidungsträgern. Sie beeinflussen auf dem Weg das Vertrauen der Bürger in staatliche Institutionen. In erster Linie sind sie aber da, um dem Bürger im Sinne des Servicegedankens durch ihre alltäglichen Arbeitsabläufe zur Seite zu stehen. Sie sind verantwortlich für die Bereitstellung grundlegender Dienstleistungen, die das tägliche Leben der Bürger beeinflussen (Hochzeit, Anmeldung eines Kindes, Bauanträge, Reisepass, Wasserversorgung, Grünflächenunterhalt der öffentlichen Flächen usw). **Das macht deutlich, wie wichtig genügend und kompetentes Personal ist.**

Im Bereich Personal ist die Gemeinde Kelmis zum jetzigen Zeitpunkt quantitativ schlecht aufgestellt. Das belegen die Zahlen im Benchmark-Vergleich der CRAC-Studie. Kelmis ist personaltechnisch an der unteren Grenze des noch Zumutbaren angelangt. Die meisten Anregungen der CRAC werden im Bereich Personal bereits



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

durchgeführt (wie im Abschnitt über Personal nachzulesen). Und auch in Sachen Betriebskosten, werden die Empfehlungen der CRAC bereits umgesetzt. Im CRAC-Vergleich mit den anderen 5 Gemeinden hat Kelmis bei weitem die niedrigsten Personalkosten und die niedrigsten Funktionskosten pro Einwohner. In diesen Bereichen ist von Sparmaßnahmen dringend abzuraten, wie die weiteren Ausführungen zeigen werden.

## Schwierigkeiten der Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit

Die gelebte Realität zeigt: Ausreichend fähiges Personal ist Mangelware, weil die Gemeinde nicht als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Auf folgende Schwierigkeiten stößt die Gemeinde, bei dem Versuch konkurrenzfähig und attraktiv zu bleiben:

- **Demografischer Wandel**

Kelmis sieht sich mit einer alternden Bevölkerung konfrontiert. Das städtische Arbeitsumfeld bietet jungen Menschen bessere Jobmöglichkeiten. Zudem kann die Gemeinde mit den Gehaltsvorstellungen nicht mithalten, die anderenorts jungen, gut ausgebildeten Menschen geboten werden.

- **Besondere Vorteile**

Die Gehälter im öffentlichen Dienst sind gesetzlich festgelegt und können nicht wie in der freien Wirtschaft verhandelt werden. Zur Berechnung der Gehälter gibt es gesetzlich festgelegte Gehaltstabellen, die sich am erzielten Abschluss und dem Arbeitsalter des Mitarbeiters orientieren. Die Gemeinde ist dadurch gehaltstechnisch nicht konkurrenzfähig. Einige Gemeinden bieten daher „außerlegale“ Vorteile als Anreiz, wie beispielsweise Mahlzeitchecks oder E-Bikes. Das wurde in Kelmis aus finanziellen Gründen bisher nicht umgesetzt.

- **Fachkräftemangel**

Der Fachkräftemangel ist ein zentrales Problem. Genau wie andere Arbeitgeber hat auch die Gemeinde momentan Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Um dem entgegenzuwirken hat die Gemeinde sich ab September als Ausbilder aufgestellt. So können junge Kräfte nach eigenen Vorstellungen geformt werden. Das Projekt steckt allerdings noch in den Kinderschuhen.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- **Technologischer Wandel**

Die Entwicklung neuer Technologien, Arbeitsmittel und IT-Lösungen stellt Gemeinden vor zusätzliche Herausforderungen. Es gibt dringend benötigte Lösungen, die die Arbeitsflüsse vereinfachen und die Fehlerquote senken könnten. Deren Anschaffung im Rahmen der Funktionskosten generieren, selbst wenn sie langfristig für Einsparungen sorgen würden, erstmals Kosten und wurden daher noch nicht vorgenommen (3P, Postsystem, IATech...).

## Konsequenzen für die Mitarbeiter

Sollte im Personalbereich weitere Einsparungen vorgenommen werden oder die Funktionskosten herabgeschraubt werden, kann das folgende Konsequenzen mit sich führen:

- **Keine oder zu wenig Neueinstellungen:** was zu einer höheren Arbeitsbelastung für das verbleibende Personal führen und Krankheitsausfälle zur Folge haben kann.
- **Weniger Fortbildungsmöglichkeiten:** Wenn weniger in die Weiterbildung und Entwicklung des Personals investiert wird, kann das langfristig die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter beeinträchtigen.
- **Eingeschränkte Ressourcen und Arbeitsinstrumente:** Weniger Ausgaben für notwendige Arbeitsmittel, kann die Effizienz und die Arbeitsbedingungen negativ beeinflussen.
- **Mangelnde Anerkennung und Wertschätzung:** All diese oben genannten Faktoren haben auch einen Einfluss auf das Gefühl der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Anerkennung und Wertschätzung. Das Gefühl von mangelnder Anerkennung kann die Mitarbeiterbindung schwächen und für Abgänge sorgen.

Die Konsequenz daraus ist, eine wachsende Unzufriedenheit und Überlastung des Personals, die zu schlechten Arbeitsergebnissen und hoher Fluktuation führen kann. Dadurch würde die Lage für die verbleibenden Mitarbeiter noch schwieriger. Dieser Teufelskreis wird immer schwieriger zu durchbrechen.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

Bemerkung: Momentan ist die Abwesenheitsquote laut CRAC-Bericht sehr niedrig, was auf ein gutes Arbeitsklima deutet. Es ist darauf zu achten, dass der Kipppunkt nicht überschritten wird.

## Konsequenzen für die Bürger

Die oben geschilderte Situation hat auch einen Einfluss auf die gesellschaftliche Zukunft der Gesamtbevölkerung im Gemeindegebiet. Diese langfristigen Folgen sind nicht zu unterschätzen. Sie kommen wahrscheinlich schleichend, sind sie aber einmal spürbar und sichtbar, wird es schwierig, ihnen Einhalt zu gebieten.

Mangelndes und schlecht aufgestelltes/ausgerüstetes Personal führt unweigerlich über einen längeren Zeitraum zu:

- **Eingeschränkter Zugang zu manchen Dienstleistungen für die Bürger:**

Die Bürger könnten den Zugang zu Dienstleistungen verlieren. Wenn nicht genug Personal vorhanden ist, werden manche Dienstleistungen, die nicht zwingend erforderlich sind, abgeschafft.

- **Verlängerung der Wartezeiten für manche Dienstleistungen:**

Selbst die notwendigen Dienstleistungen werden für die Bürger nur nach längerer Wartezeit angeboten werden können, wenn weniger Personal zur Verfügung steht.

- **Wirtschaftliche Auswirkungen:**

Wenn die Gemeinde ihre Dienstleistungen nicht aufrechterhalten kann, kann dies auch negative wirtschaftliche Folgen mit sich führen. Unternehmen oder Geschäfte könnten abwandern oder sich gar nicht erst ansiedeln, was zu einem Rückgang von Arbeitsplätzen und zur sinkenden Attraktivität im Dorfzentrum führen kann.

- **Verschlechterung der Lebensqualität:**

Die Lebensqualität in der Gemeinde könnte sinken. Mangelnde öffentliche Sauberkeit (wenn der Bauhof den Unterhalt der öffentlichen Flächen nicht mehr gewährleisten kann) und die sinkende Attraktivität für Geschäfte und Investoren wirken sich auf die Lebensqualität negativ aus.



GEMEINDE KELMIS  
COMMUNE DE LA CALAMINE

- **Soziale Unzufriedenheit:**

Ein Mangel an Dienstleistungen kann zu Unzufriedenheit und Frustration unter den Bürgern führen. Dies könnte für soziale Spannungen sorgen.

- **Verlust des Vertrauens:**

Das Vertrauen der Bürger in die lokalen Behörden könnte erodieren.

## Schlussfolgerung

Insgesamt ist es für die Gemeinde von entscheidender Bedeutung, ihre Dienstleistungen aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass sie über die notwendigen Ressourcen verfügt, um die Bedürfnisse ihrer Bürger zu erfüllen. **Das Personal ist hierbei Schlüssel zum Erfolg. Es darf daher nicht an der falschen Stelle gespart werden. Wir benötigen qualifizierte Mitarbeiter, die über angemessenes Arbeitsmaterial verfügt, um ihre Aufgaben im Dienst der Bürger erfüllen zu können.** Andernfalls können die oben genannten negativen Folgen eintreten, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Probleme mit sich bringen.

Kelmis, September 2024

Laura Laschet – Dienstleiterin Personaldienst  
Thierry Barth - Finanzdirektor  
Nathalie Wimmer - Generaldirektorin