

Scriptie

Professionalisering treasuryfunctie



Hogeschool Zuyd, Faculteit HEAO Financieel Management, Sittard

Naam student	: Sanne Sijben
Studentnummer	: 0500305
Opleiding	: Bedrijfseconomie
Jaar	: 2010
Stageperiode	: 21-9-2009 t/m 22-1-2010
Datum van publicatie	: 13-01-2009
Naam van de organisatie	: Gemeente Maasgouw
Adres van de organisatie	: Raadhuisplein 1 6097 AS Heel
Telefoonnummer van de organisatie	: 0475-852890
Bedrijfsmentor	: Dhr. R. van Montfort
Docentbegeleider	: Mevr. A. Jongen



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	5
2. Opdrachtformulering	6
2.1 Opdracht en doelstelling	6
2.2 Onderzoeksvragen	6
2.2.1 Centrale vraag	6
2.2.2 Deelvragen	6
2.3 Onderzoeksmethoden	7
3. Gemeente Maasgouw en de treasuryfunctie binnen gemeenten	8
3.1 De gemeente Maasgouw	8
3.2 De ontwikkeling van treasury	9
3.2.1 Essentie treasuryfunctie	9
3.2.2 De geschiedenis van de treasuryfunctie	10
3.3 Wet en regelgeving	11
4. Wijzigingen van het treasurystatuut	13
4.1 Ratings	13
4.2 Verkapt bankieren ('Near banking')	15
4.3 Nettingovereenkomst	15
4.4 Risicospreiding	15
4.5 Renterisiconorm	16
4.6 Verbeterpunten wijziging treasurystatuut	16
5. Evaluatie treasuryfunctie	17
5.1 Kasbeheer	17
5.1.1 Geldstromen beheren	17
5.1.2 Saldo en liquiditeitenbeheer	19
5.2 Gemeentefinanciering	20
5.3 Risicobeheer	21
5.3.1 Uitgangspunten risicobeheer	21
5.3.2 Renterisicobeheer	21
5.3.3 Koersrisicobeheer	23
5.3.4 Kredietrisicobeheer	24
5.3.5 Liquiditeitsplanning	24
5.3.6 Valutarisicobeheer	33
5.4 Administratieve organisatie en interne controle	33
6. De mening van de gemeente Maasgouw	35
7. Conclusies en aanbevelingen	36
8. Nawoord	40
9. Literatuurlijst	41
10. Begrippenkader	42
11. Bijlagen	43
11.1 Treasurystatuut	43
11.2 Veranderingen Treasurystatuut gemeente Maasgouw	51
11.3 Overzicht credit default swap	54
11.4 Inhoudsopgave treasurydossier	55
11.5 Modelstaat A en B	56
11.6 Financieringsinstrumenten	57
11.7 Liquiditeitsprognose	60
11.8 Procesbeschrijving	62
11.9 Informatievoorziening	70
11.10 Plan van aanpak	71
12. Slotverklaring	72



Voorwoord

Mijn afstudeerstage van de studie bedrijfseconomie te Hogeschool Zuyd te Sittard, heb ik gevolgd bij de gemeente Maasgouw te Heel in de periode van 21 september tot en met 22 januari 2010.

Door persoonlijke omstandigheden ben ik later begonnen dan gepland. Na een wat moeilijker start had ik toch snel mijn draai binnen de organisatie gevonden. De stageopdracht was het onderzoeken of de treasuryfunctie geprofessionaliseerd moet worden. Het onderzoek heb ik onder andere gedaan aan de hand van interviews met medewerkers van de gemeente Maasgouw, gemeente Leudal en de gemeente Weert en door middel van een analyse van beschikbare informatie.

Bij dezen wil ik graag al mijn collega's bedanken voor hun hulp, in het bijzonder mijn bedrijfsmentor Roy van Montfort en teamcoördinator Dré Reinders, die ondanks hun drukke agenda's toch iedere week tijd voor me vrij maakten. Daarnaast wil ik docentenbegeleider Mevr. Jongen bedanken voor haar goede begeleiding en ondersteuning die ze me gedurende de stageperiode heeft geboden.

Heel, 13 januari 2010

Sanne Sijben



Managementsamenvatting

In deze managementsamenvatting zal een korte uitleg worden gegeven over het gekozen onderwerp, de methode van onderzoek en de belangrijkste bevindingen/aanbevelingen.

Begin 2009 is de wet Fido en regelgeving Ruddo, die de richtlijnen voor de treasuryfunctie van openbare lichamen bepaalt, gewijzigd. Daarnaast heeft de gemeente Maasgouw ongeveer € 38 miljoen ontvangen van de verkoop van de aandelen van Essent. Deze twee omstandigheden hebben ertoe geleid dat de treasuryfunctie geanalyseerd en zo nodig geprofessionaliseerd moet worden.

De treasuryfunctie omvat alle activiteiten die zich richten op het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

Het onderzoek richt zich op een koppeling tussen het kader en de praktijk van de treasuryfunctie. Hierbij is niet alleen naar de werking van de treasuryfunctie van de gemeente Maasgouw gekeken maar ook naar die van andere gemeenten. De volgende onderzoeksmethoden zijn hiervoor gebruikt: deskresearch, fieldresearch, interviews, benchmarkonderzoek en participatie door middel van observatie.

Allereerst moest het treasurystatuut, waar de regelgeving in is vertaald, worden aangepast naar de meest recente regelgeving. Dit herziene statuut is per 17 december vastgesteld door de gemeenteraad.

Na de wijziging van het treasurystatuut is de treasuryfunctie geanalyseerd. Hierbij is gekeken hoe de treasuryfunctie op dit moment wordt ingevuld en hoe de functie in de toekomst optimaal kan worden ingevuld. De belangrijkste bevindingen/aanbevelingen zijn de volgende:

Om op een effectieve, efficiënte en rechtmatige manier de liquiditeiten te beheren zullen bepaalde aspecten van de treasuryfunctie moeten veranderen.

Uit onderzoek wordt sterk aanbevolen om te gaan sturen op een liquiditeitsprognose die elk kwartaal geactualiseerd wordt. Hiervoor zullen gegevens over inkomsten en uitgaven door de gehele organisatie verstrekt moeten worden. Speciaal voor investeringen zal een format moeten worden ontwikkeld waar de uitgaven op kunnen worden doorgegeven. Deze aanbeveling, sturen op een liquiditeitsprognose, kan moeilijk geïmplementeerd worden aangezien het maken en bijhouden van een gedegen liquiditeitsprognose veel capaciteit en geld kost. Het is bij voorbaat niet zeker of de kosten opwegen tegen de resultaten die voortvloeien uit de liquiditeitsprognose. Echter indien de kennis op het gebied van treasury vergroot wordt, is de kans groter dat een gedegen liquiditeitsprognose bijdraagt om op een effectieve en efficiënte manier liquiditeiten beheren.

Ieder kwartaal zullen gesprekken plaatsvinden tussen de medewerker Financieel Beleid, de wethouder Financiën, Teamcoördinator Financieel Beleid en Afdelingshoofd Financiën. Hierbij wordt gesproken over de toekomst en het verleden van de liquiditeitsstromen. Door deze besprekingen kan eerder worden geïntervenieerd bij problemen van projecten waarbij de werkelijke uitgaven de verwachte uitgaven overstijgen. Op dit moment wordt dit vaak op het laatste moment geconstateerd. Voor de toekomst dienen er afspraken gemaakt te worden of er op korte termijn geld geleend of uitgezet wordt.

Op dit moment is er geen functiescheiding tussen voorbereiden, autoriseren en controle. Alleen het afdelingshoofd Financiën en de teamcoördinator Financieel Beleid verrichten de werkzaamheden op het gebied van treasury. In de toekomst zullen de voorbereidende en uitvoerende taken uitgevoerd worden door een medewerker Financieel Beleid. Deze wordt ondersteund door de teamcoördinator Financieel Beleid. Het autoriseren gebeurt door het afdelingshoofd Financiën en de teamcoördinator Financieel Beleid. De teamcoördinator Financieel Beheer en/of een medewerker Financieel Beheer voeren de controle uit. Hierdoor is functiescheiding gegarandeerd.

Er is geconstateerd dat niet alle handelingen die bij treasurybeheer komen kijken geregistreerd worden. Met een eenduidig treasurydossier zal de treasurer (medewerker Financieel Beleid) min of meer verplicht worden om alles goed te registreren. Dit is niet alleen gemakkelijker voor de treasurer zelf maar voor de gehele organisatie en de accountant.

In ieder geval de medewerker Financieel Beleid zal de kennis op het gebied van treasury moeten vergroten aan de hand van cursussen en gesprekken met andere gemeenten.



1. Inleiding

Tijdens de stage bij de gemeente Maasgouw is onderzocht of de treasuryfunctie moet worden geprofessionaliseerd. Treasury had tot voor kort voor de gemeente Maasgouw geen prioriteit. Immers het beheren van liquiditeiten bij gemeenten is geen kernactiviteit. Als een gemeente op enig moment geld nodig heeft, kan er direct een lening worden aangevraagd. Een gemeente kan niet failliet gaan. Gemeenten kunnen hoogstens op hun vingers getikt worden door de provincie als er liquide problemen voorkomen. De gemeente zal dan maatregelen moeten treffen om voldoende liquide te worden. Hierbij staat de gemeente onder repressief toezicht van de provincie. Als het niet lukt om de financiële huishouding op orde te krijgen, kan een aanvullende uitkering bij het rijk worden aangevraagd.

Door de gebeurtenissen van de afgelopen jaren is het beheren van liquiditeiten op een adequate wijze steeds belangrijker geworden.

- Onlangs zijn verschillende gemeenten de dupe geworden van de bankencrisis. Deze gemeenten hadden geld uitgezet bij een bank als Icesave, op het eerste gezicht een veilige bank maar toch omgevallen in de bankencrisis.
- Bij de gemeente Maasgouw zijn onlangs gelden ontvangen van de verkochte aandelen Essent. Verwacht wordt dat in de toekomst nog meer wordt ontvangen. Het is van belang dat deze gelden worden uitgezet tegen zo min mogelijk risico maar met een zo hoog mogelijk rendement.
- De wet- en regelgeving ten behoeve van de treasuryfunctie is begin 2009 gewijzigd.

Doordat de gemeente Maasgouw een groot bedrag gaat beheren en de wet- en regelgeving veranderd is, is er de wens om te komen tot een geprofessionaliseerde treasuryfunctie.

De probleemstelling is als volgt:

In hoeverre voldoet het huidige treasurybeleid binnen de gemeente Maasgouw om op een effectieve, efficiënte en rechtmatige manier de liquiditeiten te beheren en welke mogelijkheden zijn er om het treasurybeleid te verbeteren?

De treasuryfunctie¹ is gedefinieerd als het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en toezicht houden op de inkomende en uitgaande geldstromen en de hieraan verbonden risico's.

De centrale vraag, bijbehorende deelvragen en methoden van onderzoek worden nader toegelicht in hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 3 is een theoretisch hoofdstuk over de gemeente Maasgouw en de ontwikkeling van treasury.

Hoofdstuk 4, 5 en 6 geven antwoord op de deelvragen. Er zal inzicht worden gegeven hoe de treasuryfunctie nu wordt ingevuld (ist-situatie), hoe dat de functie zou kunnen worden ingevuld (soll-situatie) en er worden verbeterpunten geformuleerd. Indien de ist- en soll-situatie nauwelijks van elkaar verschillen worden deze in 1 alinea samen beschreven.

De conclusies en aanbevelingen zullen het antwoord geven op welke manier de treasuryfunctie ingevuld zou kunnen worden. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 7.

¹ Treasurystatuut gemeente Maasgouw 2009, artikel 1, Begrippenkader



2. Opdrachtformulering

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de opzet van het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de opdracht en de doelstelling voor de gemeente Maasgouw. Daarna worden in paragraaf 2.2 de onderzoeksvragen opgesteld. In paragraaf 2.3 zullen de onderzoeksmethoden nader worden toegespitst.

2.1 Opdracht en doelstelling

De mate waarin de treasuryfunctie moet worden geprofessionaliseerd, zal worden onderzocht. Hierbij wordt gekeken naar het treasurystatuut, de rapportagestructuur, de administratieve organisatie en de liquiditeitsprognose.

De accountant heeft geconcludeerd dat de treasuryfunctie bij de gemeente Maasgouw de laatste jaren voor verbetering vatbaar was. Punten waarop de gemeente volgens de accountant minder goed invulling aan heeft gegeven zijn: functiescheiding, registreren van alle offertes die opgevraagd moeten worden als er geld wordt uitgezet of geleend en de liquiditeitsprognose.

Op liquiditeit/cashflow wordt niet gestuurd. Dit komt doordat de gemeente door ontbrekende solvabiliteitscriteria onbeperkte (goedkope) toegang tot de kapitaalmarkt heeft. Hierdoor is het financieringsperspectief minder belangrijk. Bij de gemeente is het belangrijk dat de kosten gedekt worden.

Naast de verbeterpunten in de treasuryfunctie die de accountant voorstelt, is er een wijziging in de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden (Ruddo). Hierdoor dient de gemeente na te gaan of de treasuryfunctie voldoende professioneel is ingericht.

De doelstelling is, dat het treasurybeleid op een zodanige manier wordt geprofessionaliseerd zodat efficiënt, rechtmatig en doeltreffend liquiditeiten beheerd kunnen worden. Er wordt een koppeling gelegd tussen de werkelijke kasstromen, risicobeheersing, overige werkzaamheden van de treasuryfunctie en het kader van de treasuryfunctie. Ook wordt gekeken of er meer eigen richtlijnen nodig zijn dan de wettelijke regels voor de treasuryfunctie binnen de gemeente Maasgouw.

2.2 Onderzoeksvragen

Zonder een centrale vraag kan een onderzoek niet goed opgestart worden. Aangezien een centrale vraagstelling vaak erg breed is, zullen er ook deelvragen geformuleerd worden.

2.2.1 Centrale vraag

De centrale vraag voor dit onderzoek:

In hoeverre voldoet het huidige treasurybeleid binnen de gemeente Maasgouw om op een effectieve, efficiënte en rechtmatige manier de liquiditeiten te beheren en welke mogelijkheden zijn er om het treasurybeleid te verbeteren?

Het treasurybeleid zal vanuit verschillende hoeken onderzocht worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de verschillende deelvragen die onderzocht worden.

2.2.2 Deelvragen

De deelvragen zullen de beantwoording van de centrale vraag vergemakkelijken. De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

- Wat zijn de belangrijkste geldstromen van de gemeente Maasgouw?
- Hoe is de werking van de processen die toebehoren aan het treasurybeleid?
- Worden de doelstellingen uit het treasurystatuut gerealiseerd?
- Wat zijn de richtlijnen, kaders en wetgeving voor de treasuryfunctie?
- Hoe kan optimalisatie binnen randvoorwaarden worden gerealiseerd?
- In hoeverre kunnen financieringsinstrumenten worden ingezet?



2.3 Onderzoeksmethoden²

De uitvoering van de treasuryfunctie zal vergeleken worden met de regelgeving. Er zal dus worden gekeken of de ist-situatie van de treasuryfunctie aansluit met de soll-situatie van de wet- en regelgeving. Indien er bij de gemeente geen wijzigingen zijn in de ist- en soll-situatie, zijn de ist- en soll-situatie samengevoegd in één alinea. Ook wordt onderzocht of er stringentere richtlijnen nodig zijn ten behoeve van een adequate uitvoering van de treasuryfunctie.

Het onderzoek zal worden voltooid door middel van de volgende onderzoeksmethoden:

1. Deskresearch (secundaire gegevens): Deskresearch is onderzoek doen naar alle beschikbare gegevens ten behoeve van de probleemstelling. Deze onderzoeksmethode zal vooral in de beginfase van het onderzoek toegepast worden. Bij dit onderzoek is het van belang dat de gegevens up-to-date zijn. Zo zal er gekeken worden of de wetgeving in het treasurystatuut die de gemeente toepast up-to-date is. Tevens zal er bedrijfseconomische literatuur worden geraadpleegd voor verduidelijking van bepaalde onderwerpen.

2. Fieldresearch (primaire gegevens): Fieldonderzoek is het verzamelen en verwerken van nieuwe gegevens tot bruikbare informatie ten behoeve van het onderzoek. De methodes van fieldresearch die bij dit onderzoek worden toegepast zijn:

- *Interviews:* Aan de hand van interviews zal worden waargenomen hoe de huidige treasuryfunctie wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt aan de hand van interviews onderzocht hoe de treasuryfunctie bij enkele andere gemeenten wordt uitgevoerd.
- *Observatie:* Door te observeren bij medewerkers zal worden gekeken of dat de treasuryfunctie daadwerkelijk op die manier wordt uitgevoerd zoals blijkt uit interviews/administratieve organisatie beschrijvingen. Deze observatie zal vooral plaatsvinden op basis van administratieve vastleggingen (zgn. audit trail).

3. Benchmarks: Door middel van een benchmarkonderzoek bij gemeenten met ongeveer een zelfde grootte als Maasgouw wordt een vergelijking gemaakt betreffende de uitvoering van de treasuryfunctie en de opzet van het treasurystatuut. Dit benchmarkonderzoek kan door interviews met verschillende gemeenten of vergelijken van treasurystatuten die al up-to-date (na aanpassingen wijziging wet) zijn van gemeenten.

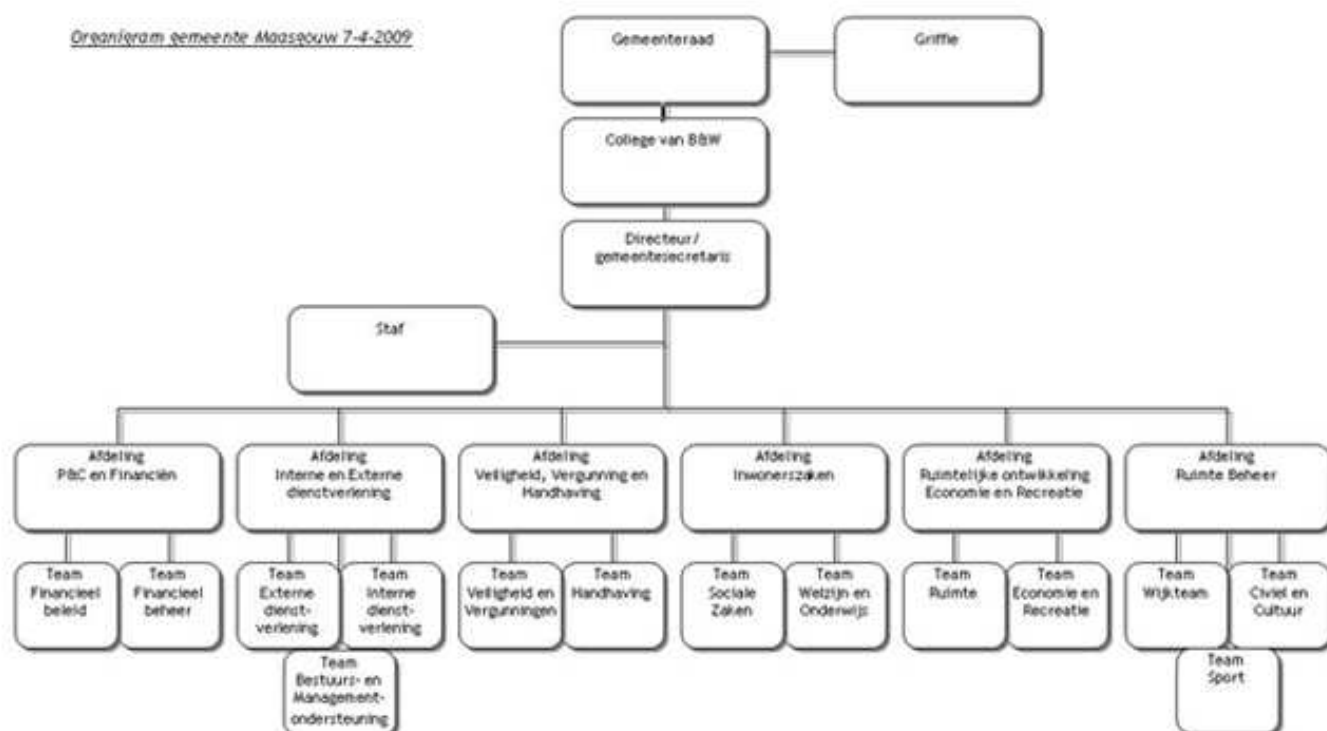
² Leo Broekhuizen, 2006, Competentietraining marketing, Boom onderwijs, Pag. 57 en verder.



3. Gemeente Maasgouw en de treasuryfunctie binnen gemeenten

3.1 De gemeente Maasgouw

Maasgouw³ is de naam van de gemeente die ontstaan is na de fusie van de voormalige gemeenten Heel, Maasbracht en Thorn per 1-1-2007. De naam Maasgouw is een samenvoeging van Maas en gouw. De Maas is de rivier die de drie gemeenten met elkaar verbindt. Gouw betekent landstreek, zo was het Frankische Rijk in gowen verdeeld. De organisatie van de gemeente Maasgouw ziet er als volgt uit:



Figuur 1 organigram gemeente Maasgouw

Iedere afdeling binnen de gemeente Maasgouw is integraal verantwoordelijk voor de werkzaamheden die op de afdeling verricht worden. Er is sprake van het directiemodel. Het directiemodel wordt ook wel afdelingenmodel genoemd. Door te werken volgens het directiemodel wil de gemeente de klant nog beter ten dienst staan.

De treasuryfunctie wordt uitgevoerd door de afdeling P&C en Financiën. Deze afdeling is onderverdeeld in twee teams:

1. P&C/Financieel Beleid: Het team Financieel Beleid levert een bijdrage aan een doeltreffend democratisch bestuur en een doelmatige integrale bedrijfsvoering als het gaat om het financiële beleid, planning- en controle-instrumenten.
2. Financieel Beheer: Het team Financieel Beheer ontwikkelt en geeft uitvoering van de financieel-administratieve functie op concernniveau.

Beide teams zullen in meer of mindere mate werkzaam zijn in de treasuryfunctie.

Het team Financieel Beheer houdt zich voornamelijk bezig met de registratie/ controle van bepaalde treasury-activiteiten.

De werkzaamheden van het team Financieel Beleid zullen meer van adviserend karakter zijn, bijvoorbeeld: Kan een project plaatsvinden? Waar zal geld uitgezet kunnen worden? Wanneer? Voor hoe lang?

³<http://www.gemeentemaasgouw.nl/index.asp?nmoduleid=2&wgid=26&sc=0&spagetype=21&nPageID=657&nCMSPageType=1>



De gemeente Maasgouw verleent publieke dienstverlening. Bij deze dienstverlening heeft de gemeente te maken met liquiditeitsstromen. De ene maand zal de gemeente meer uitgaven dan de andere maand hebben. Hierbij valt te denken aan hogere uitgaven voor investeringen, maar ook wanneer vakantiegeld uitbetaald moet worden. Soms zal er geld geleend moeten worden voor een project maar het kan ook zijn dat overtollige middelen uitgezet worden.

Om een goed treasurybeleid uit te kunnen voeren is het naast de wet- en regelgeving erg belangrijk om te weten welke geldstromen te onderkennen zijn.

3.2 De ontwikkeling van treasury

Bij het onderzoek of de treasuryfunctie op een juiste wijze functioneert, is het van belang om eerst de theorie te beheersen. Door middel van een uiteenzetting van het theoretisch kader in dit hoofdstuk wordt het belang van het goed uitvoeren van de treasuryfunctie duidelijker. In een later stadium wordt de werkelijke uitvoering van de treasuryfunctie binnen de gemeente Maasgouw toegelicht.

Tegenwoordig staan treasury-activiteiten bloot aan veel opeenvolgende nieuwe interne en externe ontwikkelingen. Hierdoor zijn de risico's, die aan een treasuryfunctie verbonden zijn groter geworden. Dit betekent dat er duidelijke doelstellingen moeten zijn voor een juiste uitvoering van de treasuryfunctie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de essentie van de treasuryfunctie, de geschiedenis van de treasuryfunctie en de wet- en regelgeving, die regels voorschrijven ten behoeve van de uitvoering van de treasuryfunctie.

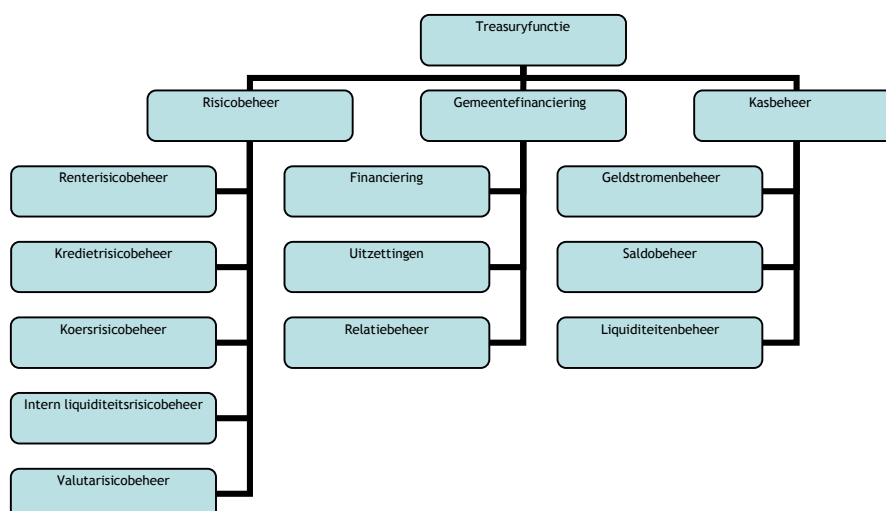
3.2.1 Essentie treasuryfunctie

De essentie van de treasuryfunctie kan als volgt omschreven worden:⁴

De treasuryfunctie omvat alle activiteiten die zich richten op het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

Sturen	is het proces waarbij het college van burgemeester en wethouders richting geeft aan het realiseren van de (beleids)doelstellingen voor de treasuryfunctie die de raad heeft vastgesteld.
Beheersen	betreft het stelsel van maatregelen, systemen en processen waardoor het college zorg draagt voor het blijvend realiseren van de vastgestelde treasury doelen.
Verantwoorden	houdt in dat het college rekenschap aflegt over de uitkomsten van de opgedragen treasury taken en over het gebruik van de gedelegeerde bevoegdheden daarvoor.
Toezicht houden	is de controlerende activiteit die de gemeenteraad uitvoert om de resultaten van het treasury beleid te kunnen controleren.

De treasuryfunctie is volgens het statuut voor iedere gemeente als volgt opgebouwd:



Figuur 2 Schema treasuryfunctie

⁴ Treasurystatuut gemeente Maasgouw, 2009, artikel 1, begrippenkader.



Voor elke soort deelfunctie zijn in de wetgeving regels opgesteld en doorgevoerd in het statuut. In het statuut worden naast de bovenstaande deelfuncties ook de administratieve organisatie en interne controle van de treasuryfunctie toegelicht.

Niet alle deelfuncties zijn even relevant voor de gemeente Maasgouw. Zo wordt bij gemeenten geen middelen uitgezet of geleend in andere valuta dan de Euro. Middelen uitzetten of lenen in een andere valuta mag volgens de wetgeving niet. Valutarisicobeheer is derhalve niet van belang voor gemeenten. Het treasurystatuut heeft als doel om sturing te geven aan de treasuryfunctie om zo risico's te beperken. De doelstellingen voor het uitvoeren van de treasuryfunctie kunnen per organisatie of overheidsinstantie verschillend zijn. Dit hangt af van de grootte en aard van de organisatie, mate van risicoaversie en de bedrijfscultuur.

De gemeente Maasgouw is een kostencentrum. Met een kostencentrum wordt bedoeld dat de organisatie via een budget gestuurd wordt. Het is vooraf bekend welke projecten uitgevoerd moeten worden en dit zal gebeuren tegen zo laag mogelijke kosten maar met een zo goed mogelijke kwaliteit. De kosten zijn goed inzichtelijk. De doelstelling van de treasuryfunctie van de gemeente Maasgouw is primair gericht op het afdekken van risico's.

3.2.2 De geschiedenis van de treasuryfunctie

Algemene ontwikkeling van de treasuryfunctie⁵

De treasuryfunctie werd in beperkte omvang uitgevoerd bij Amerikaanse ondernemingen in de 17e eeuw. Door de decentralisatie van het bankwezen nam de complexiteit van het betalingsverkeer toe. In navolging hiervan ontstonden in Europa sinds begin jaren '70 treasury-afdelingen. In de eerste instantie alleen bij de grotere ondernemingen. Als directe oorzaak hiervan kan men twee ontwikkelingen aanwijzen:

- door de oliecrisis waren er hoge rentestanden en forse schommelingen in de wisselkoersen;
- de opkomst van de Euro-Dollar markt en de daaraan gekoppelde sterke internationalisatie.

De treasuryfunctie is tegenwoordig niet aanwezig in alle organisaties. Een groeiend aantal organisaties ziet echter in dat het sturen op kasstromen één van de elementen is van goede bedrijfsvoering. Een treasury-afdeling of functie zorgt voor een centrale sturing van kasstromen. Door kasstromen vanuit een centraal oogpunt te bekijken is het mogelijk met risico's, die ontstaan gedurende de uitvoering, op structurele wijze rekening te houden. Hierbij moet rekening worden gehouden dat het veel tijd en geld kan kosten om op kasstromen te gaan sturen.

Ontwikkeling treasuryfunctie bij gemeenten.

De financiële markten hebben zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Dit is van invloed op het liquiditeitenbeheer van gemeenten. Als gevolg van verschillende affaires en ontwikkelingen is de treasuryfunctie binnen gemeenten een belangrijkere functie geworden. Enkele affaires zijn hier uitgelicht.

- *Ceteco-affaire*⁶: In de zomer van 1999 kwam aan het licht dat provincie Zuid-Holland voor 1,7 miljard gulden aan leningen had uitstaan met het oogmerk hieraan te verdienen. Één persoon zette de leningen uit. Er was geen treasurystatuut of adequate functiescheiding. De provincie had een gedeelte van dit geld uitstaan bij handelshuis Ceteco. Eind 1998 ging het niet goed met Ceteco en kon de rente niet meer worden betaald. In april 1999 kwam er een tip binnen bij Binnenlandse Zaken dat de provincie Zuid-Holland geld verstrekt had aan particuliere bedrijven. Hierop volgde een onderzoek. Het vermoeden dat de provincie geld had verstrekt aan particuliere bedrijven met het oogmerk om winst te behalen, was correct. Mede doordat Ceteco zijn verplichtingen niet meer na kon komen, heeft de provincie publieke gelden oneigenlijk ingezet en blootgesteld aan onaanvaardbaar hoge risico's. Hierop is het bankieren door overheidsorganen verboden. Hiermee wordt bedoeld dat overheden alleen risicomijdend liquiditeiten mogen uitzetten. Dit is geregeld in de wet Fido.
- *Bankencrisis*: Door de kredietcrisis kwamen verschillende financiële instellingen in de problemen. Zo ook Icesave. Verschillende gemeenten hadden geld uitgezet bij deze bank. Op het eerste gezicht leek Icesave een betrouwbare bank. Later bleek het tegendeel. Mede door de crisis is de wetgeving veranderd. Hierdoor zullen gemeenten goed moeten overwegen waar ze liquiditeiten uitzetten. Onlangs zijn de regels voor het uitzetten van liquiditeiten aangescherpt (Ruddo).
- *Doorsluizen van geld door ambtenaren/fraude*: Bijna elk jaar zijn er berichten in kranten dat ambtenaren liquiditeiten doorsluizen naar eigen rekeningen. Indien de gemeente een goed functionerend treasurybeleid heeft, de treasuryfunctie ten behoren wordt uitgevoerd en er goede controles zijn, is de kans klein dat ambtenaren geld door kunnen sluizen.

⁵ Drs. E.J. Wiebes en C. van Dijk, 1995, Cash management, Kluwer Bedrijfswetenschappen, pagina 9.

⁶ <http://www.nrc.nl/W2/Lab/Zuid-Holland/chronologie.html>



In de wetgeving zijn mede door verschillende van bovenstaande gebeurtenissen regels opgesteld voor de uitvoering van de treasuryfunctie van de gemeente. Deze regels komen terug in het treasurystatuut. Door de jaren heen zijn er steeds meer wijzigingen in de wet doorgevoerd waardoor het treasurybeleid meer aandacht moet krijgen.

3.3 Wet en regelgeving

De treasury functie is al vele jaren afgeleid van verschillende wetten:

Wet Filo⁷ 1987	De wet Financiering lagere overheden gaf de eerste richtlijnen aan de treasuryfunctie. Deze wet had geen regels betreffende uitzettingen. Hierdoor bood deze wet onvoldoende ruimte op het gebied van financiële markten, producten en de treasuryfunctie. Daarnaast waren er knelpunten betreffende rapportagevereisten, richtlijnen voor kasgeldlimiet en omgaan met bepaalde vormen van derivaten.
Wet Fido⁸ 2001	Wet Financiering decentrale overheden. De knelpunten van de wet Filo zijn aangepast: frequente rapportagevereisten, richtlijnen voor kasgeldlimiet en regels voor omgaan met derivaten. Het belangrijkste uitgangspunt wordt: beheersen van risico's. Doelstelling van de wet is het bevorderen van kredietwaardigheid van openbare lichamen en het flexibel en transparant uitvoeren van het treasurybeleid. Verplichte instrumenten zijn het treasurystatuut; waarin het beleidsmatig kader wordt vastgelegd en de treasuryparagraaf; een rapportage in de begroting en de jaarrekening over de uitvoering van de treasuryfunctie.
Ruddo	Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden. Stelt eisen aan de kredietwaardigheid van de tegenpartij bij wie decentrale overheden geld uitzetten of waarmee zij derivaten afsluiten (debiteurenrisico). Dit alles om prudent liquiditeiten uit te kunnen zetten. De Ruddo beperkt zich tot regelgeving omtrent het uitzetten van geld.
Wet Fido /Ruddo 2009⁹	Door de financiële crisis is de vraag opgeroepen of de wet- en regelgeving met betrekking tot het uitzetten van middelen door decentrale overheden volstaat in tijden van onrust op financiële markten. Het antwoord op deze vraag is nog meer van belang doordat eind 2008 overheid instanties een bedrag van € 8,5 miljard aan overtollige middelen hadden uitstaan, dit bedrag wordt nog verdrievoudigd doordat diverse decentrale overheden hun aandelen in Essent en Nuon verzilveren. Hierop is een werkgroep in het leven geroepen. Deze werkgroep heeft de Wet Fido en Ruddo opnieuw geanalyseerd. Deze concludeerden dat de wetgeving, beleid en toezichtregime jarenlang goed hebben gefunctioneerd, maar niet bestand zijn geweest tegen de uitzonderlijke ontwikkelingen die zich in 2008 op de financiële markten hebben voorgedaan. Hierop heeft de vakgroep enkele vaktechnische verbeteringen geformuleerd, die de risico's die aan het uitzetten van middelen zijn verbonden in de toekomst verder kunnen inperken. Daarnaast heeft de werkgroep enkele suggesties gedaan om schatkistbankieren meer aantrekkelijk te maken. Met schatkistbankieren wordt bedoeld dat tijdelijke overtollige middelen op de rekening worden gezet van het Rijk. Het Rijk wil hiermee financiële risico's voorkomen. Enkele overige wijzigingen¹⁰ zijn: - Geen near banking: Dit houdt in dat overheden niet zomaar meer geld mogen lenen voor een toekomstig project dat pas in gaat over enkele jaren. Noord-Holland¹¹ had onlangs geld geleend in de verwachting dat de rente op geleend geld zou stijgen. Het geleende geld hadden ze uitgezet tegen een hogere rente bij de IJslandse bank. Ondanks dat ze dit hebben gedaan om de hoogte van de rente voor zichzelf in te perken kan dit gezien worden als het inlenen en doorlenen van middelen met het doel hiermee inkomsten te genereren. Daarom heeft de werkgroep voorgesteld om decentrale overheden te verplichten dat

⁷ http://raad.delft.nl/commissies/middelen_bestuur/2001/Bijlage_nota/m_2001_045_nb.html

⁸ Circulatie handreiking treasury 2000, Afdeling Financiële Organisatie Binnenlands Bestuur, pagina 4 t/m 7.

⁹ Handreiking Wijziging Ruddo, 2009, Ministerie van binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, pagina 9 en verder

¹⁰ Staatscourant nr. 65, 3 april 2009 Regeling tot wijziging van de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden en van de Uitvoeringsregeling Financiering decentrale overheden.

¹¹ mr. D. H. de Vries en mr. J.I.S.M. Hillen, 2009, De gevolgen van de kredietcrisis voor de beleggingsregels van decentrale overheden, Tijdschrift voor Financieel recht nr. 2/3 februari/maart 2009, pagina 101



geleend geld dat tijdelijk overtollig is, alleen mag worden uitgezet bij de instelling waar de lening is aangegaan.

- Prudent beleggen: Hierbij zijn wijzigingen doorgevoerd met betrekking tot creditrating en het differentiëren naar looptijd. Het is de bedoeling dat de decentrale overheden zo minder snel geld uitzetten bij banken die om kunnen vallen.
- De renterisiconorm wordt gedefinieerd als het bedrag ter grootte van een percentage van het begrotingstotaal
- Er is een eind gemaakt aan hypotheek verstrekkingen aan “eigen” personeel. Omdat deze wijziging geen betrekking heeft op de gemeente Maagouw aangezien er geen hypotheek zijn verstrekt aan “eigen personeel” zal deze wijziging niet nader worden toegelicht in dit verslag.

**Verordening
artikel 212 en
213 Gemeente
wet.¹²**

Het treasury statuut dat verplicht is ingevoerd door de wet Fido, zal ook aan de regels van deze verordeningen opgesteld door de gemeente moeten voldoen. Deze verordeningen hebben regels voor het uitoefenen van het financiële proces en de controle hierop.

¹² Verordening ex art.212/213, 2009, Gemeente Maagouw



4. Wijzigingen van het treasurystatuut

Met ondersteuning van het treasurystatuut probeert de gemeente Maasgouw haar activiteiten op het gebied van treasury op een zo transparant en beheersbaar mogelijke wijze in te richten. Het statuut schetst een beleidskader waarbinnen verantwoording van het treasurybeleid vooraf en achteraf mogelijk is. Daarnaast draagt het bij om het besluitvormingsproces te verbeteren door limieten en richtlijnen aan te geven. Het treasurystatuut is opgenomen in bijlage één.

Allereerst wordt het begrippenkader en de doelstellingen van de treasuryfunctie van de gemeente geformuleerd. De doelstellingen van de gemeente Maasgouw zijn¹³:

- *Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities*
- *Het beschermen van gemeentelijke vermogens- en (rente)-resultaten tegen ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's en valuta risico's.*
- *Het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities*
- *Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van de Wet Fido respectievelijk de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut.*

Deze doelstellingen worden vervolgens geconcretiseerd voor de verschillende deelfuncties risicobeheer, gemeentefinanciering, kasbeheer en administratieve organisatie en interne controle.

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat de wet en regelgeving onlangs gewijzigd is. Het treasurystatuut van de gemeente Maasgouw dateert uit december 2007. Het treasurystatuut zal aangepast moeten worden. Dit gebeurt door het statuut goed te analyseren. Het statuut te vergelijken met de nieuwste wetgeving en met statuten van andere gemeenten. In bijlage twee is een veranderingsanalyse opgenomen. Hierbij is het oude statuut vergeleken met aangepaste statuten aan de nieuwe wetgeving van andere gemeenten.

Het treasurystatuut is gedurende de stageperiode aan de nieuwe wet- en regelgeving aangepast.

De belangrijkste wijzigingen van het treasurystatuut van de gemeente Maasgouw, na vergelijking met de wetgeving zijn hieronder beschreven. Ook wordt er ingegaan op bepaalde methoden die niet in de wet- en regelgeving staan, maar wel nuttig zijn voor de gemeente.

4.1 Ratings

Een rating is een soort rapportcijfer voor de kredietwaardigheid van de ondernemingen die obligaties uitgeven of van hun waardepapier. Door het rapportcijfer wordt de mate aangegeven waarin, naar verwachting, aan verplichtingen kan worden voldaan en daarmee het verwachte risico op faillissement van een instelling. Een rating wordt toegekend door een geregistreerd ratingbureau. De belangrijkste ratingbureaus zijn Standard & Poor's, Moody's investors Service en Fitch International Bank Credit Analysis.

Overzicht ratingkwalificaties

		Lange termijn
Moody's	Standard & Poor's en Fitch IBCA	
Aaa	AAA	Extreem kredietwaardig
Aa	AA	Zeer kredietwaardig. Veiligheidsmarge echter niet zo hoog als bij de AAA categorie.
A	A	Zeer kredietwaardig. Er zijn echter factoren aanwezig waardoor afbetaling in de toekomst enig gevaar loopt.
Baa	BAA	Kredietwaardig, maar zeer gevoelig voor slechte economische tijding.

Een rating is één van de indicatoren om de kredietwaardigheid van een tegenpartij, en daarmee het kredietrisico, te beoordelen. Vaak is een rating achterhaald. Hiermee wordt bedoeld dat het tijdstip waaraan de rating aan de instelling werd gegeven enkele maanden geleden is. Het toekennen van rating

¹³ Treasurystatuut Gemeente Maasgouw 2009, artikel 2, doelstellingen.



vindt plaats na een omvangrijk onderzoek. De gemeente doet er vooral in deze tijden van onrust op de financiële markten er goed aan, om niet alleen naar de rating van een financiële onderneming te kijken, maar tevens naar andere indicatoren voor de kredietwaardigheid van de tegenpartij. Naast de ratings kan gekeken worden naar “credit default swaps”. Een credit default swap¹⁴, CDS, is een kredietrisicoverzekering waarbij de koper periodiek betaalt aan de verkoper en daarvoor verzekerd is van uitbetaling als de financiële onderneming niet aan de verplichtingen van de obligatie kan voldoen. Een hogere prijs duidt hierbij op een hoger risico en dus een slechtere kredietwaardigheid. Een CDS zegt iets over de kwaliteit van de obligatie/instelling

In het overzicht in bijlage drie zijn de ratings en CDS van verschillende financiële instellingen uit verschillende landen onder elkaar gezet.

Wat opvalt, is dat de Fortisbank uit België die een A- rating heeft, een lagere CDS heeft voor een periode van 3 maanden dan de Rabobank uit Nederland die een AAA-rating heeft. Dit komt doordat de periode voor het toekennen van een rating een stuk langer is dan het bepalen van een CDS.

Ruddo geeft ratingeisen naar differentiatie van looptijd. Indien gelden worden uitgezet korter dan 3 maanden dient de instelling te beschikken over minimaal een A-rating. Indien er gelden worden uitgezet langer dan 3 maanden geldt een minimale ratingeis van AA-minus rating. Voorheen gold voor uitzettingen langer dan 3 maanden een minimale A-rating. Deze wijziging kan in het treasury statuut terug gevonden worden in artikel 6 lid 1b en lid 2.

De financiële onderneming waar gelden worden uitgezet dient zelf aan te tonen of zij over de vereiste rating beschikt. Hiermee wordt verkomen dat decentrale overheden zelf ratings van financiële instellingen bij moeten houden of hiervoor dienen te betalen.

Niet alleen instellingen maar ook landen krijgen ratings voor kredietwaardigheid.

Volgens Ruddo mogen decentrale overheden alleen gelden uitzetten bij landen die behoren tot de Economische en Monetaire Unie, de lidstaten van de Europees Economische Ruimte (EER) en Noorwegen, IJsland en Liechtenstein. In de lidstaten van de EER die niet de munteenheid de euro hebben mogen gelden wel weggezet worden indien deze in euro's zijn genoteerd. Het land waar middelen worden uitgezet moet minimaal beschikken over een credit-landenrating van AA-rating, toegekend door minimaal twee van de drie gerenommeerde ratingbureaus. Als iemand bij een financiële instelling met AA-rating geld uit wil zetten in een land met een A-rating mag dit niet. Deze wijziging is terug te vinden in het treasury statuut artikel 6 lid 1a.

Ist-situatie gebruik ratings

Onlangs heeft de gemeente € 37.5 miljoen uitgezet. De uitzetting is tot stand gekomen door middel van een obligatieportefeuille. Hiervoor is (na een offertetraject) een vermogensbeheerovereenkomst afgesloten met de BCM (BNG capital management). Hierbij heeft de gemeente de nieuwe wetgeving gevolgd; zo goed mogelijk maar met zo min mogelijk risico's middelen uitzetten. Er is een verdeling gemaakt waar de € 37.5 miljoen mag worden uitgezet. Bij AAA-instellingen (50% -100% van het totaal bedrag, voor maximaal 15 jaar financiële instellingen voor maximaal 15% per debiteur, duration overheid is onbeperkt voor maximaal 25% per debiteur) en bij AA- instellingen (0%-50% voor maximaal 10 jaar, 5 % per debiteur).

De BCM heeft bij het uitzetten van de liquide middelen naast de creditratings ook naar de Credit Default Swaps gekeken. Immers de CDS is meer up-to-date dan de credit ratings. De BNG zal de stand van credit ratings in kaart houden om zo tegen te gaan dat er een uitzetting is uitgezet bij een instelling met een rating onder de AA- minus rating.

Soll-situatie gebruik ratings

Bij het uitzetten van de Essent-gelden heeft de gemeente, samen met de BNG (Bank Nederlandse Gemeenten), zich goed georiënteerd op welke wijze de liquide middelen uitgezet moesten worden. In de toekomst zal de gemeente ook meer aandacht moeten besteden aan looptijden en hoogte van bedragen bij het uitzetten van middelen bij instellingen met verschillende ratings. Immers de gemeente moet volgens de wetgeving zo prudent mogelijk liquide middelen uitzetten. Belangrijk hierbij is dat de gemeente goed in het oog houdt wat het risico kan zijn van een bepaalde uitzetting bij een bepaalde instelling. Hiervoor zou de gemeenten limieten op kunnen stellen wat betreft looptijd, hoogte bedrag en rating voor uitzettingen.

Voorbeeld van limieten voor de gemeente Maasgouw:

¹⁴Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009, Handreiking Wijziging Ruddo pagina 17 en 27



Maximale bedragen voor uitzetten

Rating	Financiële Instelling	Overheidsinstantie ¹⁵ (staatsobligatie)
AAA-rating	Maximaal € 5.5 miljoen per instelling	Maximaal € 9 miljoen per instelling
AA-Rating	Maximaal € 2.5 miljoen per instelling	Maximaal € 3.5 miljoen per instelling
A-Rating	Maximaal € 2.5 miljoen per instelling	Maximaal € 2.5 miljoen per instelling

Maximale duration

Rating	Financiële instelling	Overheidsinstantie (staatsobligatie)
AAA-rating	15 jaar	Geen looptijdbeperking
AA-rating	10 jaar	Geen looptijdbeperking
A-rating	Maximaal 3 maanden	Maximaal 3 maanden

Tabel 1 limieten

Private placements: onderhandse leningen, de looptijd mag niet langer zijn dan 10 jaar, het bedrag niet groter dan € 2.5 miljoen per instelling en de instelling dient te beschikken over een AAA-rating.

4.2 Verkapt bankieren ('Near banking')

Gemeenten kunnen door hun goede kredietwaardigheid en hoge zekerheidsstelling (Rijk staat garant bij eventueel faillissement) tegen relatief lage kosten financiering aantrekken. Op near banking was al een verbod naar aanleiding van de Ceteco-affaire. Bij deze affaire had een provincie liquiditeiten ingeleend en doorgeleend met als doel hiermee inkomsten te generen. Het verbod is weer actueel geworden doordat een provincie geleend geld tegen een hogere rente bij IJslandse banken had uitgezet. Deze uitgezette gelden, die pas over enkele jaren nodig waren voor grote investeringen ten behoeve van de publieke taak, waren geleend in de verwachting dat de rente op geleend geld zou stijgen. Het is niet toegestaan om te lenen met enkel het doel de middelen tegen een hoger rendement uit te zetten. Gemeenten mogen overtollige liquiditeiten van aangetrokken leningen alleen uitzetten bij de financiële onderneming waar deze leningen zijn aangegaan. Dit is terug te vinden in het treasurywettelijk: artikel 6a lid 2.

Ist en soll-situatie nearbanking

De gemeente Maasgouw heeft nog nooit middelen geleend met het doel om deze elders voor een hoger rendement uit te zetten. Dit komt ook doordat de gemeente alleen middelen leent als het bekend is dat de middelen ook daadwerkelijk nodig zijn. De laatste keer dat de gemeente Maasgouw een lening afgesloten heeft, was in maart 2006.

Sommige gemeenten lenen nu al voor toekomstige projecten. Deze vorm staat bekend als projectfinanciering. Projectfinanciering wordt bij de gemeente (vooralsnog) niet toegepast aangezien de uitgaven voor verschillende projecten/investeringen niet zo hoog zijn om projectfinanciering toe te passen. Bovendien is er sinds 2007 per saldo sprake van een positieve cashflow, resulterend in een overliquiditeit.

4.3 Nettingovereenkomst

Een nettingovereenkomst is een overeenkomst op grond van wederzijdse verplichtingen die tussen partijen verrekend worden, waardoor wordt bepaald wat de ene partij per saldo aan de andere partij verschuldigd is. Als een bank failliet gaat wordt de uitzetting dus verrekend met de schuld. De nettingovereenkomst is terug te vinden in artikel 6a lid 3.

Ist en soll-situatie nettingovereenkomst

De gemeente Maasgouw heeft tot op heden geen nettingovereenkomst gebruikt. In de toekomst kan de gemeente gaan overwegen om nettingovereenkomsten te gebruiken. Nettingovereenkomsten zijn nuttige bedingen om risico's te beperken in deze onzekere tijden.

4.4 Risicospreiding

Het is belangrijk om de kredietrisico's en renterisico's te beperken. Een beproefd middel is risicospreiding. Dit kan uitgevoerd worden door uit te zetten bedragen te limiteren naar banken, soorten waardepapier en termijnen. Artikel 4 lid 6.

¹⁵ Overheidsinstantie: terug te vinden in hoofdstuk 10 begrippenkader



Ist situatie spreiding

De gemeente Maasgouw heeft onlangs de liquiditeiten uitgezet met behulp van een ruim gespreide obligatieportefeuille op grond van vooraf gestelde voorwaarden met betrekking tot spreiding. Hierdoor is de spreiding van de middelen gegarandeerd.

Soll-situatie spreiding

In de toekomst zal de gemeente de vrijgekomen geldmiddelen uit de obligatieportefeuille wederom zoveel mogelijk moeten spreiden. Dit om het renterisico in de toekomst zo klein mogelijk te houden. Aangezien de uitgezette Essent-gelden niet in één keer vrij komen kan er wellicht niet weer een obligatieportefeuille op maat worden gemaakt. Als geld vrijkomt, zal de gemeente iedere keer een keuze moeten maken of de middelen opnieuw worden uitgezet of dat de middelen gebruikt worden om betalingen te kunnen verrichten. Indien middelen opnieuw worden uitgezet, dient het offertetraject in te gaan. Indien het grote bedragen zijn kan om een goede spreiding te garanderen, het uitzetten van de middelen in een liquiditeitenfonds een oplossing zijn. De voordelen van een fonds zijn dat rapportage automatisch verkregen wordt en de middelen beheerd worden door een externe partij die over veel expertise beschikt. Echter het offertetraject dient uit te moeten wijzen waar gelden het best kunnen worden uitgezet.

Limieten kunnen opgesteld worden om de spreiding van de uitgezette liquide middelen te stimuleren. Deze geven aan hoeveel geld en hoelang, er per instelling mag worden uitgezet. Deze limieten zijn opgesteld bij de soll-situatie van ratings.

4.5 Renterisiconorm

De nieuwe renterisiconorm wordt eenvoudiger. De renterisiconorm heeft als doel om het renterisico bij herfinanciering te beheersen. De nieuwe renterisiconorm houdt in, dat de jaarlijks verplichte aflossingen en de renteherzieningen voor gemeenten niet meer mogen bedragen dan 20% van het begrotingstotaal. Artikel 4 lid 2. De berekening van de renterisiconorm is terug te vinden in bijlage 5.

Ist en soll-situatie renterisiconorm

De gemeente heeft nooit de renterisiconorm overschreden. In de toekomst zal door de nieuwe norm dit waarschijnlijk ook niet gebeuren, aangezien de gemeente Maasgouw een laag bedrag van leningen heeft uitstaan. Op de renterisiconorm wordt in hoofdstuk 5.3.2 verder ingegaan.

4.6 Verbeterpunten wijziging treasurystatuut

1. Het treasurystatuut altijd volgen: Door de regels van het treasurystatuut altijd te volgen. Is het treasurybeleid rechtmatig. Daarnaast geeft het statuut sturing aan de treasuryfunctie door regels op te stellen om risico's zo min mogelijk te minimaliseren.
2. Niet alleen naar ratings kijken maar ook naar credit default swaps: Door niet alleen naar credit ratings te kijken maar ook naar CDS, is de zekerheid dat prudent wordt uitgezet groter.
3. Extra richtlijnen opstellen wat betreft looptijd en hoogte bedragen per instelling: Hierdoor wordt het rente- en kredietrisico verkleind doordat het geld over meer instellingen en verschillende looptijden is verdeeld.
4. Altijd het offertetraject doorlopen bij het uitzetten of lenen voor langere tijd: Hierdoor kan een goede beslissing worden gemaakt met het juiste rendement en zo min mogelijk risico bij uitzetten of lenen.



5. Evaluatie treasuryfunctie

Via een analyse van de deelfuncties van de treasuryfunctie zullen eventuele verdere verbeterpunten naar voren komen. De evaluatie wordt gedaan aan de hand van het treasurystatuut en de werkelijke uitvoering van de treasuryfunctie. In het hoofdstuk “Essentie treasuryfunctie” worden de deelfuncties beschreven: kasbeheer, risicobeheer, gemeentefinanciering, administratieve organisatie en interne controle. Elk gebied zal worden beschreven en geanalyseerd.

5.1 Kasbeheer

Kasbeheer¹⁶ is gericht op alle *activiteiten van planning, realisering, rapportage en evaluatie van het management van het werkkapitaal, het managen van bankrelaties en het managen van geldstromen*. Bij het management van geldstromen gaat het om liquiditeitenbeheer, dat wil zeggen optimalisatie van kosten en opbrengsten van kortlopende financieringen en aan saldobeleer, het minimaliseren van de rentekosten en het maximaliseren van rente-inkomsten van de liquide middelen op de lopende rekening courant.

5.1.1 Geldstromen beheren

Het geldstromenbeheer¹⁷ omvat *al die activiteiten die nodig zijn om liquiditeiten te transfereren zowel binnen de organisatie zelf, als tussen de organisatie en derden*. De kosten van het geldstromenbeheer kunnen geminimaliseerd worden door geldstromen op elkaar af te stemmen en het betalingsverkeer zoveel mogelijk uit te voeren door één bank. Bij de gemeente Maasgouw is gekeken hoe het betalingsverkeer op dit moment georganiseerd is.

Rekeningstructuur en betalingsverkeer

Ist-situatie rekeningstructuur en betalingsverkeer

De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) is de huisbankier van de gemeente Maasgouw. Door de gemeentelijke herindeling is met de BNG eind 2006 een “overeenkomst financiële dienstverlening” gesloten waarin alle relevante bankvoorwaarden overeen zijn gekomen met betrekking tot het betalingsverkeer. Dit zijn onderdelen als kredietlimiet, de rentecondities en de minimale omvang van het betalingsverkeer van de BNG. Landelijke tarieven die de BNG hanteert voor het betalingsverkeer zijn via internet te raadplegen op een standaard tarievenoverzicht. Daarnaast krijgt de gemeente periodiek een klantspecifieke conditiebrief waarin nadere afspraken staan, zoals de kosten van verschillende diensten en voorwaarden. De gemeente maakt gebruik van twee rekeningen van de BNG.

- De hoofdrekening (28.51.28.248) wordt gebruikt voor algemene betalingen en ontvangsten.
- De nevenrekening (28.51.28.256) wordt gebruikt voor uitgaven en ontvangsten die verband houden met de gemeentelijke belastingen. Deze rekening is apart doordat dit overzichtelijker en efficiënter is voor de medewerker belastingen, die de ontvangsten eenvoudiger kan herleiden naar de debiteurenadministratie. Alle boekingen worden nog gecontroleerd door een andere medewerker. Één keer per week wordt het saldo van de nevenrekening wat boven de € 25.000,- komt, automatisch afgeroomd en overgeboekt naar de hoofdrekening.

Bij de BNG rekeningen is er geen contante geldstroom mogelijk, waardoor noodzakelijkerwijs alsnog tenminste één rekening-courant elders wordt aangehouden.

Naast de BNG rekeningen zijn de volgende rekeningen in gebruik:

- Rabobank Thorn/Maasgouw (15.10.01.022) hierop worden bedragen gestort van bijvoorbeeld het zwembad en de sporthal. Op deze rekening zitten nog verschillende incasso's, zoals incasso's van Essent milieu. Deze rekening is nog in stand doordat inwoners gewend zijn om hier geld op te storten en dit soms als automatische incasso hebben ingesteld.
- Rabobank Maasbracht (13.09.05.569) Op deze rekening stort het zwembad van Maasbracht incidenteel geld. Ook zijn hier op deze rekening nog enkele incasso's.
- ING bank Maasgouw (65.88.93.661) Hierop worden gelden gehouden, er wordt hier nauwelijks geld opgestort of uitgegeven. Deze rekening dient aangehouden te worden in verband met onderstaande spaarrekening.
- ING bank (6832.61.959) spaarrekening, hier worden treasurygelden op gehouden. Dit is een vrij opneembare rekening met een hoog rentepercentage.

¹⁶ http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/diensten/geintegreerde-oplossingen/topvorm/cashmanagement/index.htm

¹⁷ Treasurystatuut Gemeente Maasgouw, 2009, artikel 1, begrippenkader.



Soll-situatie rekeningstructuur en betalingsverkeer

In principe zouden de uitgaven en inkomsten van de Rabobank rekeningen overgeheveld kunnen worden naar de ING rekening. Er zal altijd één rekening bij een reguliere bank moeten blijven bestaan aangezien bijvoorbeeld de zwembaden hun opbrengst moeten kunnen storten bij een fysiek bankkantoor in de regio.

De reden dat de twee Rabobank rekeningen overgeheveld kunnen worden naar de ING-rekening is omdat de ING-rekening moet blijven bestaan anders gaat de ING-spaarrekening verloren. Zonder betaalrekening bij de ING is er ook geen spaarrekening. Als de Rabobank rekeningen worden opgeheven kan dit leiden tot een vereenvoudiging van de rekeningstructuur en tot een besparing op alle werkzaamheden die verband houden met het administreren van mutaties van de extra rekeningen. De medewerkers die voorheen hiermee belast zijn hoeven minder overboekingen tussen banken te doen, wat tijd en kosten met zich meebrengt. Minder bankrekeningen betekenen, dat minder fysieke ruimte in beslag wordt genomen, aangezien alle bankafschriften bewaard worden in dossiers.

Kosten betalingsverkeer.

Ist-situatie kosten betalingsverkeer

De saldi op de twee BNG betaalrekeningen worden door de BNG gesaldeerd. Over dit saldo wordt de, te betalen of te ontvangen rente berekend. Ieder kwartaal krijgt de gemeente een overzicht van de rente per dag. Uiteraard is de rente bij een debetsaldo hoger dan bij een creditsaldo. Er zal rekening moeten worden gehouden dat de kredietlimiet niet overschreden wordt. Soms is het voordeliger om elders geld te lenen of een uitzetting eerder terug te halen om te zorgen dat het kredietlimiet niet wordt overschreden of dat er een hoog bedrag debet op de rekening-courant staat. De kredietlimiet voor de gemeente Maasgouw is € 3 miljoen. Om te weten of de kredietlimiet in de toekomst kan worden overschreden zou er gekeken kunnen worden naar een liquiditeitsprognose.

Rentetarieven BNG		Rentetarieven ING-spaarrekening			
Rekening-courant credit rente	0,1%	Tot €500.000	1.6%		
Rekening-courant debet rente	3,1%	€500.000 tot €10 mln	2.5%		
Overschrijding krediet limiet	6,1%	€ 10 mln tot € 20 mln	1.10%		
Hoogste daggeld credit rente	1,261%				
Laagste daggeld credit rente	0,256%				
Hoogste daggeld debet rente	1,511%				
Laagste daggeld debet rente	0,506%				

Tabel 2 rentepercentages BNG en ING

In bovenstaand overzicht staan de rentepercentages vermeld van het tweede kwartaal van 2009. Deze zijn verkregen van de rentenota van de BNG. De rente fluctueert. Op dit moment is het verschil tussen het hoogste en laagste rente percentage nihil. Daartegenover staat dat de rentepercentages op dit moment over het algemeen erg laag zijn. De rente op de spaarrekening van de ING is hoger dan de rente van de BNG. Indien er overvloedige liquiditeiten zijn worden deze van de rekening-courant overgeboekt naar de ING-spaarrekening.

Soll-situatie kosten betalingsverkeer.

De gemeente Maasgouw beschikt op dit moment over een globale liquiditeitsprognose met periodieke operationele uitgaven en inkomsten. Wil er meer informatie van een liquiditeitsprognose worden verkregen zal er ook gekeken moeten worden naar investeringskasstromen en financieringskasstromen. De liquiditeitsprognose zal dan moeten worden uitgebreid.

De BNG berekent niet alleen kosten zoals debetrenten maar ook stuktarieven. Er zal voor bepaalde handelingen of documenten een tarief betaald moeten worden. Tot 1 november 2009 was er sprake van valuterig¹⁸. Valuterig is de methode waarmee de dag bepaald wordt waarop een bedrag dat wordt bij- of afgeschreven, meetelt voor de renteberekening over het saldo van de betaalrekening. Voorheen moest door valuterig meer rente betaald worden als er geld werd overgemaakt. Doordat dit in de nieuwe Europese wetgeving niet toegestaan is, zijn de kosten per 1 november 2009 voor stuktarieven verhoogd. Aangezien de gemeente overwegend grote bedragen betaalt, is de impact van de verhoging van het stuktartief niet groot.

¹⁸ Folder: Valuterig, de kosten van het betalingsverkeer, Nederlandse vereniging van banken, 2001



Verbeterpunten kasbeheer

1. De Rabobank-rekeningen beëindigen: Door deze maatregel kan worden voldaan aan het artikel 12 lid 2¹⁹, dat het betalingsverkeer zo veel mogelijk door één bank wordt uitgevoerd.
2. Kasstromen verwerkt in liquiditeitsprognose: Hierdoor wordt beter inzicht gekregen in de verwachte uitgaven en inkomsten en kunnen kosten van betalingsverkeer verminderd worden (bijvoorbeeld door minder betalingsbatches per week te verrichten).

5.1.2 Saldo en liquiditeitenbeheer

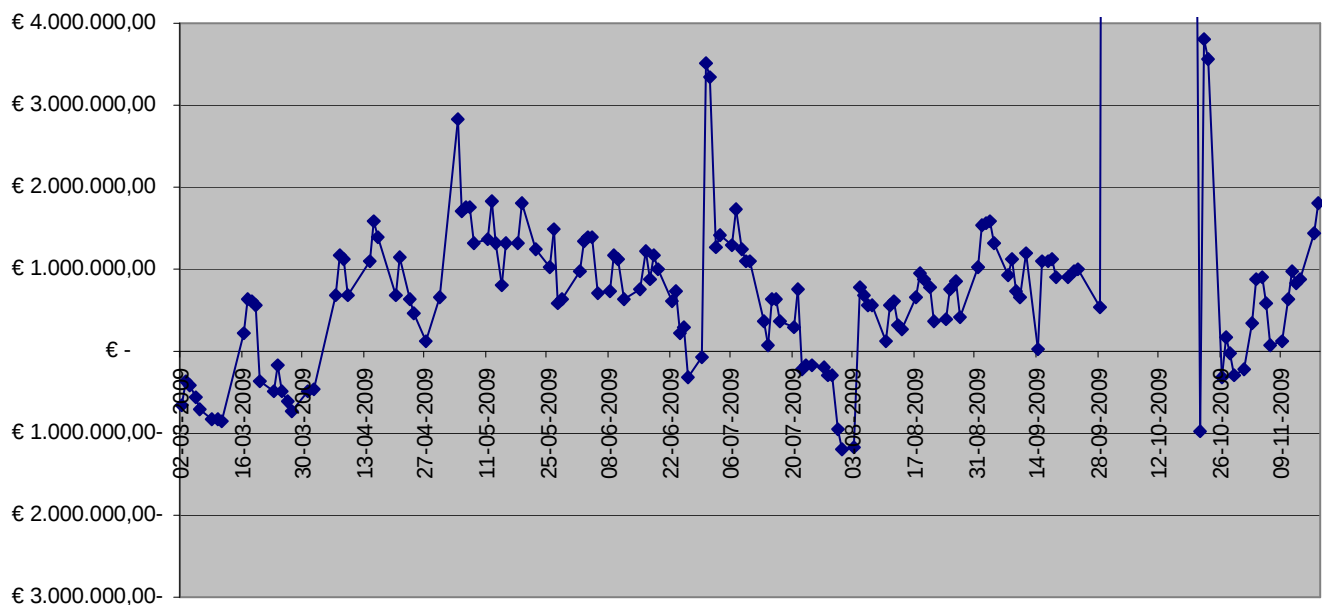
Het saldo en liquiditeitenbeheer gaat in op welke manier liquiditeiten van de gemeente beheerd moet worden. De gemeente moet voldoen aan regels van saldobeleer. Het proces van het saldobeleer van de gemeente Maasgouw gaat op dit moment als volgt:

Ist-situatie saldo en liquiditeitenbeheer

Dagelijks wordt het saldi overzicht uitgeprint door medewerker Financieel Beheer en afgegeven bij een andere Financieel Beheer medewerker en bij de teamcoördinator Financieel Beleid. Kasgeldleningen worden aangetrokken wanneer de gemeente uit de beschikbare kredietlimiet dreigt te lopen. Korte deposities worden aangetrokken wanneer een prijsvoordeel kan worden behaald door geld uit te zetten in plaats van geen actie te ondernemen en de middelen op de rekening-courant van de BNG te laten staan. In plaats van korte deposito's aan te trekken zet de gemeente vaak tijdelijk liquiditeiten op een ING spaarrekening, de zogenoemde Liquidity Management Account (LMA-rekening).

De gemeente beschikt over een overeengekomen kredietlimiet van € 3 miljoen. De bovenstaande medewerkers zullen in de gaten houden of de kredietlimiet niet wordt overschreden. Hierbij zal in het achterhoofd moeten worden gehouden wat de toekomstige inkomsten en uitgaven zijn. In onderstaand schema is te zien dat de gemeente de kasgeldlimiet nog nooit heeft overschreden of in de buurt van de limiet is geweest. Hieruit zou voorzichtig kunnen worden geconcludeerd dat de liquiditeitenstroom redelijk onder controle is.

Saldoverloop Gemeente Maasgouw



Op sommige data is te zien dat het saldo omhoog schiet, zo ook begin mei. Het saldo is hier opeens hoog omdat de gemeente liquiditeiten heeft ontvangen inzake uitbetaling van het dividend van Essent. Omdat deze liquide middelen niet direct nodig waren is € 1,5 miljoen overgeboekt naar de ING-spaarrekening. Begin juli staan er wederom veel liquide middelen op de rekening courant. Ook hier is in één keer een groot bedrag ontvangen: +/- € 3 miljoen van het BTW compensatiefonds. Hiervan is een bedrag van € 2 miljoen overgemaakt naar de ING-spaarrekening. Begin augustus staat men debet op de rekening-courant. Doordat er veel liquide middelen op de spaarrekening staan wordt er nu van de spaarrekening

¹⁹ Treasruystatuut Gemeente Maasgouw, 2009, artikel 2, doelstellingen.



naar de rekening courant liquiditeiten overgeboekt. Door de overboeking van het saldi van de spaarrekening naar de rekening-courant is voorkomen dat het kredietlimiet zou worden overschreden. Eind september zijn gelden ontvangen van Essent. Dit bedrag is medio oktober in een obligatieportefeuille door de BNG op basis van vermogensbeheer overeenkomst met BCM (BNG Capital Management) uitgezet. Op deze manier houdt de gemeente Maasgouw de liquiditeiten onder controle. Echter wanneer saldi worden overgemaakt naar de spaarrekening wordt er niet aan het (oude) artikel 13 lid 5²⁰ voldaan: *” Als er een bedrag langer dan 1 maand wordt weggezet of een bedrag van meer dan € 2.5 miljoen dienen er bij minimaal twee instellingen offertes aangevraagd te worden.”*

Soll-situatie saldo en liquiditeitenbeheer

Doordat artikel 13 lid 5 en lid 6 in het statuut zijn aangepast volstaat de gemeente vaak met het aanvragen van één offerte. Indien het bedrag hoger is dan € 2.5 miljoen, dan dient de gemeente twee offertes aan te vragen. Voor het overmaken van liquiditeiten naar de ING-spaarrekening kan de schriftelijke vastlegging van de officiële rentestand van de ING-rekening worden volstaan als offerte. Op papier dient vastgelegd te worden dat het bedrag maximaal 3 maanden op de spaarrekening zal blijven staan, aangezien de ING-bank een A-rating heeft en bij een instelling met een A-rating volgens het statuut niet langer dan 3 maanden middelen mogen worden uitgezet. Zo lang de ING-bank een A-rating heeft zal er eerst een voorstel tot uitzetting bij de ING-bank in het college van burgemeester en wethouders moeten komen.

Het opvragen van offertes moet altijd schriftelijk worden vastgelegd. In het verleden is dit niet altijd gebeurd. Een goed opgebouwd en bijgehouden dossier is een belangrijke steun bij het vastleggen van gegevens. Indien er een goede dossiervorming is, zullen offertes eerder schriftelijk worden vastgelegd. Op dit moment is het treasurydossier onduidelijk. Er zou per uitzetting één tabblad aangemaakt kunnen worden om zichtbaar te maken welke stappen zijn doorlopen om tot de beslissing van de uitzetting te komen. Hierdoor wordt de beslissing transparant. In bijlage vier is een voorbeeld van de inhoudsopgave van een treasurydossier te vinden.

Afgelopen jaren zijn liquiditeiten overgeboekt naar de ING-spaarrekening als er grote bedragen werden ontvangen. Echter de gemeente heeft vaak meer liquiditeiten dan € 1 miljoen op de rekening-courant staan. Om meer renteopbrengsten te genereren kunnen afspraken worden gemaakt dat wanneer er meer dan € 1 miljoen op de rekening-courant staat er een bedrag wordt overgemaakt naar de spaarrekening. Als er bijvoorbeeld € 1,2 miljoen op de rekening-courant staat dat er € 200.000 automatisch worden overgeboekt naar de spaarrekening. Dit kan alleen als de ING-bank een AA-rating heeft omdat dan geen toestemming voor uitzetting van de middelen gevraagd hoeft te worden.

Het saldo van de ING-spaarrekening is op dit moment nihil. In de toekomst kan niet zomaar geld worden overgeboekt van de ING-spaarrekening naar de BNG-rekening. Het kan dus zijn dat het saldo op de rekening-courant langere tijd debet zal staan. Indien er een kans is dat de kredietlimiet wordt overschreden zullen extra liquiditeiten moeten worden aangetrokken of uitgezette liquiditeiten terug geroepen te worden.

Verbeterpunten saldo en liquiditeitenbeheer

1. Indien meer dan € 1 miljoen op de rekening-courant, automatisch een bedrag overboeken naar spaarrekening: Hierdoor kan een hoger rendement worden behaald. Er moeten afspraken worden gemaakt, wanneer precies hoeveel mag worden overgeboekt. Dit kan pas als de liquiditeitsstroom goed in beeld is gebracht en de ING-bank een AA-rating heeft.
2. Eenduidige dossiervorming implementeren: Hierdoor wordt geprobeerd om de treasurer te stimuleren om te allen tijde offertes en overige gegevens te registreren. Het werkt handiger voor de treasurer, de overige organisatie en de accountant.

5.2 Gemeentefinanciering

Met gemeentefinanciering wordt bedoeld het aantrekken of uitzetten van middelen voor één jaar of langer.

Ist-situatie gemeentefinanciering

Bij gemeentefinanciering zijn er net als bij saldobehoor regels opgesteld ten behoeve van het aanvragen van offertes. Net als bij het saldobehoor wordt bij gemeentefinanciering niet altijd voldaan aan het opvragen van twee offertes indien men middelen wil aantrekken of uitzetten.

Daarnaast staat beschreven dat *“financiering met externe financieringsmiddelen zoveel mogelijk wordt beperkt door primair de beschikbare interne liquiditeiten te gebruiken teneinde de renterisico's te minimaliseren en het renteresultaat te optimaliseren”*.²¹

²⁰ Treasurystatuut gemeente Maasgouw, 2007 artikel 13 lid 5.

²¹ Treasurystatuut gemeente Maasgouw, 2009, artikel 9 lid 2.



De gelden van Essent zijn met verschillende looptijden uitgezet. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse vrijval van € 2,5 miljoen. Deze vrijval is ter compensatie van het dividend van Essent dat in de toekomst niet meer ontvangen wordt.

Aangezien de gemeente Maasgouw alleen een globale liquiditeitsprognose heeft zal het moeilijk zijn om de liquiditeiten precies vrij te laten vallen indien er een grote investering gefinancierd moet worden. De investeringen zijn immers nog niet in beeld gebracht in de liquiditeitsprognose. Echter doordat de middelen flexibel uitgezet zijn wordt er op dit moment voldoende aan gedaan om het renteresultaat te optimaliseren.

Soll-situatie gemeentefinanciering

In de toekomst zal de gemeente altijd twee offertes schriftelijk vast moeten leggen. Er is een grote kans dat de gemeente in de toekomst de vrijgekomen Essent-gelden die langere tijd kunnen worden uitgezet, weer via de BNG gaan uitzetten. Toch zal iedere keer wanneer middelen worden uitgezet het offertetraject moeten worden doorlopen. Bij het doorlopen van het offertetraject zullen alle offertes geregistreerd moeten worden. Een hulpmiddel hierbij zou een verbetering van de dossiervorming zijn, zo dat de offertes adequaat worden opgeborgen.

Verbeterpunten gemeentefinanciering

1. Eenduidige dossiervorming: Offertes moeten schriftelijk worden vastgelegd. Een eenduidige dossiervorming kan hier bij helpen.

5.3 Risicobeheer

Risicobeheer kan worden omschreven als:

*Het systematisch inventariseren, inschatten en beheersbaar maken van risico's die een organisatie bedreigen.*²²

Fases van risicobeheer zijn:

1. Inventarisatie
2. Analyse: evalueren de kans de schade en de gevolgen van een bepaald risico en hierop prioriteiten stellen.
3. Behandeling van risico's. Risico's kunnen geëlimineerd worden, verminderd, overgedragen, zelf dragen of verzekerd worden.
4. Controle/evaluatie

Bij het uitoefenen van de treasuryfunctie heeft risicobeheer betrekking op het prudent uitzetten en aantrekken van middelen. De gemeente wil risico's zoveel mogelijk elimineren.

5.3.1 Uitgangspunten risicobeheer

Voor de gemeente geldt, wanneer leningen en /of garanties worden verstrekt dit alleen mag uit hoofde van de "publieke taak". De gemeenteraad besluit wanneer een lening en/of garantie tot de publieke taak behoort. Met publieke taak wordt bedoeld dat de lening en/of garantie alleen voor maatschappelijke doeleinden wordt verstrekt.

Bij het uitzetten en lenen van liquiditeiten is het van belang dat dit prudent gebeurt. Dit zal volgens richtlijnen en limieten gebeuren die in onderstaande hoofdstukken verder zijn uitgewerkt. Het gebruik van derivaten²³, is toegestaan maar uitsluitend ter beperking van financiële risico's. De gemeente maakt op dit moment geen gebruik van derivaten.

5.3.2 Renterisicobeheer

Renterisico is het risico van ongewenste veranderingen van de financiële resultaten door rentewijzigingen. Het rentemanagement van de gemeente Maasgouw is gericht op een zodanige bescherming van leningen- en beleggingsportefeuille tegen ongunstige renteontwikkelingen, dat minimaal voldaan wordt aan de kasgeldlimiet en de renterisiconorm.

Kasgeldlimiet²⁴

Ist-situatie kasgeldlimiet

Als de gemeente kortlopende financieringsmiddelen wil aantrekken, moet de gemeente ernaar streven om de kasgeldlimiet niet te overschrijden. De kasgeldlimiet begrenst kort lenen tot 8,5% van het begrotingstotaal. Dit percentage is vastgesteld door het ministerie van Binnenlandse zaken en Financiën. Met de kasgeldlimiet wordt gekeken naar de liquiditeitspositie van de gemeente. De kasgeldlimiet

²² <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=3933&type=pdf>

²³ Treasurystatuut gemeente Maasgouw, 2009, artikel 1, begrippenkader.

²⁴ Kamerstuk BZK0500007 Brief v/d min BzK ter aanbieding evaluatie rapport over de kasgeldlimiet



ondersteunt het spreiden van kort en lang lenen door lenen van geld voor een korte periode te beperken. Dit omdat kort lenen vaak goedkoper is dan lange termijn financiering. Dit voordeel moet echter worden afgewogen tegen het risico van rentestijging. De gevolgen van mogelijke rentestijging zijn gevoeliger als de extra lasten van een mogelijke rentestijging niet kunnen worden doorberekend in de dienstverlening. Daarom zal de gemeente goed moeten overwegen of men kort of lang leent. De kasgeldlimiet kan hierbij helpen. De kasgeldlimiet wordt berekend aan de hand van modelstaat A, die te vinden is in bijlage vijf. Elk kwartaal worden reguliere kwartaalrapportages opgesteld om overschrijdingen te signaleren. Deze rapportages worden doorgestuurd naar de provincie. Bij overschrijding van de limiet begeleidt de provincie de gemeente om in de toekomst onder de limiet te blijven.

Soll-situatie kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet hoeft niet meer ieder kwartaal worden doorgegeven aan de provincie. Als in drie opeenvolgende kwartalen de kasgeldlimiet wordt overschreden²⁵ wordt de toezichthouder (de provincie) hiervan op de hoogte gesteld.

Bij de gemeente is de kasgeldlimiet tot op heden nooit overschreden. Dit houdt in dat de financiering goed onder controle is. Door de ontvangst van de Essent gelden wordt verwacht dat de kasgeldlimiet in de toekomst ook niet wordt overschreden.

De medewerker die de kasgeldlimiet normaliter opstelt geeft hierop aan dat dit niet meer nodig is door bovenstaande opmerkingen. Het is verstandiger om evengoed de kasgeldlimiet ieder kwartaal op te stellen.

Enerzijds omdat de accountant ieder jaar bij de controle deze modelstaten opvraagt en anderzijds omdat de gemeente ten behoeve van de begroting en het jaarverslag toch inzichtelijk moet hebben hoe de kasgeldlimiet zich ontwikkelt

Renterisiconorm

Renterisico's op de vaste schuld, een schuld met een looptijd van één jaar of langer, worden ingekaderd door de renterisiconorm. De renterisiconorm wordt bepaald door 20% van het begrotingstotaal te nemen, met een minimum van € 2.5 miljoen. De renteherzieningen op en de herfinanciering van de vaste schuld mogen samen niet hoger zijn dan de renterisiconorm. Met renteherzieningen wordt bedoeld dat tegenpartijen de rente herzien gedurende de looptijd van de lening. Met herfinanciering wordt bedoeld het bedrag aan nieuwe leningen langer dan 1 jaar, dat wordt gebruikt om aflossingen van bestaande leningen te voldoen. De renterisiconorm wordt normaal berekend met modelstaat B (bijlage vijf).

Ist-situatie renterisiconorm

De gemeente heeft nog nooit de berekening voor de renterisiconorm opgesteld. Echter in de begroting²⁶ wordt beschreven: *"Gezien het saldo van de uitstaande geldleningen per 1 januari 2010 van € 8,6 miljoen bedraagt de renterisiconorm voor de gemeente Maasgouw voor het jaar 2010 € 2,5 miljoen. Naar verwachting zal deze norm in het komende begrotingsjaar niet overschreden worden"*.

Waar is deze conclusie op gebaseerd? Doordat het aantal uitstaande leningen laag is wordt waarschijnlijk ook nooit deze renterisiconorm overschreden.

Soll-situatie renterisiconorm

Het is niet verplicht om de renterisiconorm ieder jaar te berekenen. Echter het is raadzaam om modelstaat B (zie bijlage vijf) bij te werken indien nieuwe leningen worden afgesloten, of als er sprake is van renteherziening. Hierdoor is altijd informatie beschikbaar indien de accountant of de provincie de onderliggende documenten van de renterisiconorm opvragen.

Rentevisie

Ist-situatie rentevisie

De rentevisie is een belangrijk onderdeel. Als er vreemd vermogen moet worden aangetrokken of gelden kunnen worden uitgezet, is het van belang om een beeld te hebben hoe de rente zich zal ontwikkelen. Vooral in deze tijd van de crisis, is te zien dat de rente ineens erg kan veranderen. Er zijn situaties denkbaar dat het voordeliger is om rood te staan op de rekening-courant dan een nieuwe lening aan te trekken. De gemeente ontvangt van de BNG iedere maand een renteontwikkelingsoverzicht. Hierop staan alleen de rentebedragen die op het desbetreffende moment gelden, maar geen uitleg over wat de rente in de toekomst zal gaan doen. Van de ING krijgt de gemeente ook een overzicht. Hier staat wel een rentevisie op. Echter hier wordt nauwelijks aandacht aan besteed.

²⁵ Staatscourant 3 april 2009 nr. 65 Regeling tot wijziging van de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden en van de Uitvoeringsregeling Financiering decentrale overheden.

²⁶ Gemeente Maasgouw, Programmabegroting 2010, pagina 84



Soll-situatie rentevisie

Aan de hand van de rentevisie bepaalt de gemeente hoe het best liquiditeiten kunnen worden uitgezet of geleend. Aangezien het voordeliger kan zijn om tijdelijk geld uit te zetten of voor een korte termijn geld lenen bij een andere bank dan de BNG is het van belang om ook inzicht te krijgen in de rentevisie.

Euribor: 3-maands

Datum	1 okt '09	1 sept '09	3 aug '09	1 juli '09
Renteverloop	0,75%	0,82%	0,89%	1,09%
Verwachtingen	Prognose over 3 mnd		Prognose over 12 mnd	
	Actueel	Vorig	Actueel	Vorig
Commerzbank	0,85%	0,85%	1,90%	1,65%
ING	0,80%	1,00%	1,40%	1,40%
RABO	0,85%	0,88%	2,01%	1,97%
Dexia	0,75%	0,90%	1,40%	1,40%
Fortis	0,80%	0,80%	1,40%	1,40%
BNG	n/a	n/a	1,50%	1,50%
Gemiddeld	0,77%	0,85%	1,60%	1,55%
Geldmarkt	3-mnd forward Euribor over 3 mnd		3-mnd forward Euribor over 12 mnd	
	Actueel	Vorig	Actueel	Vorig
Forward Tarief (FRA)	0,92%	0,78%	1,89%	1,65%
Huidig Tarief	0,73%	0,75%	0,73%	0,75%

Ontwikkelingen

Nu de ECB heeft laten doorschemeren voorlopig niets aan het rentebeleid te zullen wijzigen, ligt de korte rente zo vast als een huis. Het 3-maands Euribor komt nauwelijks van z'n plaats. Vorige maand 0,75%, nu 0,73%.

Verwachtingen

De banken verwachten de komende drie maanden geen beweging. Niet achteruit en niet vooruit. Over een jaar zijn de tarieven weliswaar meer dan verdubbeld, maar het absolute niveau blijft bijzonder laag.

Kans

Rekening-courantkrediet en roll-over financieringen blijven aantrekkelijke financieringsvormen. Het renterisico dat hierbij optreedt, kan desgewenst met een Cap worden gereduceerd.

Tabel 3 renteontwikkeling Thésor (wordt maandelijks gemaïld)

De gemeente doet er goed aan om naast de renteontwikkeling van de BNG en ING, ook de renteontwikkeling van Thésor²⁷ op te vragen. Thésor is een onafhankelijke organisatie die gespecialiseerd is in treasurydiensten. De overzichten van de renteontwikkelingen van Thésor geven een beter beeld van de verwachting van de rente van meerdere instellingen, doordat de ontwikkelingen en verwachtingen duidelijk beschreven zijn. Als er meer inzicht wordt verkregen in een rentevisie kan er worden bekeken of financiële instrumenten ingezet kunnen worden. Een andere mogelijkheid om beter inzicht in de rentevisie te verkrijgen is om te overleggen met andere gemeenten over de rentevisie. Immers de rentevisie zou voor iedere gemeente het zelfde moeten zijn.

Verbeterpunten renterisicobeheer

1. Stel kasgeldlimiet ieder kwartaal op: Hierdoor krijgt de gemeente de liquiditeitspositie beter in beeld en in dien de kasgeldlimiet wordt overschreden is bekend in het hoeveelste kwartaal dit gebeurd is. Daarnaast liggen
2. Stel de renterisiconorm op als er geld middelen geleend worden of er renteherziening plaatsvindt: Hierdoor is dit overzicht ook compleet en weet de gemeente wanneer deze norm wordt overschreden.
3. Van de rentevisie op de hoogte zijn: Minimaal 2x per jaar met andere gemeenten overleggen om de rentevisie inzichtelijk te maken. Indien de rentevisie inzichtelijk is kan eventueel worden overwogen om financiële instrumenten toe te passen of een keuze te maken tussen kort of lang uitzetten.

5.3.3 Koersrisicobeheer

Koersrisicobeheer is het beheersen van de risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat de financiële activa van de organisatie in waarde verminderen door negatieve koersontwikkelingen. Deze ontwikkelingen kunnen zich voordoen bij aandelen- en obligatieportefeuilles. Koersrisico's kunnen afgedekt worden door financieringsinstrumenten, de zogenoemde derivaten.

Ist-situatie koersrisicobeheer

De gemeente beperkt de koersrisico's door alleen geld uit te zetten in obligaties of op een spaarrekening.

Soll-situatie koersrisicobeheer

Het is van belang dat de koersrisico's zoveel mogelijk worden beperkt. Soms is het beter om hier financieringsinstrumenten voor te gebruiken. Financieringsinstrumenten die eventueel gebruikt zouden kunnen worden zijn bijvoorbeeld: Forward Rate Agreement, rente swap of een cap. In bijlage zes is hier meer uitleg over te vinden. De gemeente Maasgouw gebruikt op dit moment geen derivaten en heeft te weinig kennis om derivaten toe te passen.

²⁷ www.thesor.nl



Verbeterpunten koersrisicobeheer

1. Op dit moment geen noodzaak om kennis over financieringsinstrumenten te vergroten. De gemeente heeft onvoldoende kennis van het gebruik van derivaten. Toch kan het slim zijn om soms derivaten te gebruiken. Indien de gemeente expertise inhuurt of een samenwerkingsverband aan gaat met andere gemeenten, kan de kennis van financieringsinstrumenten worden ontwikkeld. Echter dit kost ook tijd en geld. Indien de mogelijkheid zich voordoet om de kennis te vergroten over financieringsinstrumenten moet deze kans worden benut.

5.3.4 Kredietrisicobeheer

*Kredietrisico's zijn risico's op een waarde daling van een vordering ten gevolge van het niet (tijdig) na kunnen komen van de verplichtingen door de tegenpartij als gevolg van insolventie of deficit.*²⁸

In het hoofdstuk van wijzigingen van het treasurystatuut (hoofdstuk 4.1) is uitvoerig ingegaan op de ratings die een instelling moet hebben wil de gemeente er geld uitzetten. De verbeterpunten die in dit hoofdstuk staan kunnen toegepast worden voor het kredietrisicobeheer.

5.3.5 Liquiditeitsplanning

Ten behoeve van interne liquiditeitsrisico's doet de gemeente zich er goed aan om een liquiditeitsplanning te beheren.

Interne liquiditeitsrisico's doen zich bijvoorbeeld voor wanneer de gemeente voor een bepaalde periode liquiditeiten heeft uitgezet en gedurende de looptijd van de uitzetting blijkt dat de liquiditeiten (onverwacht) nodig zijn voor het doen van een investering. Het gevolg hiervan is dat de gemeente tijdelijk een lening moet aantrekken of tussentijds een uitzetting moet terug vragen. In beide gevallen kan dit negatieve gevolgen hebben voor de financiële resultaten. In dit hoofdstuk wordt gezien hoe de liquiditeitsplanning is opgebouwd en of een geautomatiseerd systeem zou kunnen ondersteunen bij het opstellen van een liquiditeitsprognose.

De onderdelen van een liquiditeitsplanning zijn:

- Berekening renteresultaat
- Berekening liquiditeitspositie
- Berekening kasgeldlimiet
- Liquiditeitsprognose

1. Berekening renteresultaat

Bij de gemeente Maasgouw wordt het renteresultaat berekend door de rentebetalingen af te trekken van de renteontvangsten.

2. Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie geeft de mate aan waarin de gemeente in staat is om aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Om de liquiditeitspositie te berekenen kunnen de kortlopende schulden (schulden in rekening courant en in bewaring zijnde kasgelden van andere) in mindering worden gebracht op de vlottende activa (kasgelden en tegoeden rekening-courant). Met in bewaring zijnde kasgelden van andere wordt bedoeld dat de gemeente een lening aantrekt voor bijvoorbeeld financiering van de voetbalclub. De debiteuren en crediteuren worden dus niet meegerekend. De liquiditeitspositie wordt vergeleken met de kasgeldlimiet.

3 Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet is besproken in hoofdstuk 5.3.2.

4 Liquiditeitsprognose²⁹

De liquiditeitsprognose is het belangrijkste onderdeel van de liquiditeitsplanning. Dit is een zo nauwkeurig mogelijke prognose van de toekomstige liquiditeitspositie van de gemeente voor een bepaalde periode. De planning is gebaseerd op kasstroomprognoses.

Een kasstroomoverzicht kan op de directe methode en indirecte methode opgesteld worden. Bij de indirecte methode wordt uitgegaan van het bedrijfsresultaat. Hier worden kosten die geen uitgaven zijn bijgeteld en baten die geen inkomsten zijn er afgeteld. Bij de directe methode worden de gegevens uit het bank- en kasboek gebruikt. Bij de gemeente Maasgouw is de liquiditeitsprognose volgens de directe methode opgesteld. Aangezien het werkkapitaal voor gemeenten minder belangrijk is en een directe

²⁸ Treasurystatuut Maasgouw 2009, artikel 1 begrippenkader

²⁹ A.J van der Ploeg, 2003, Financieel beleid en beheer bij gemeenten en provincies, Lemma BV, pagina 35 en verder.



kasstroom een beter overzicht geeft van te ontvangen bedragen en uitgaven is gekozen om de directe methode toe te passen. Op een kasstroomoverzicht via de directe methode kan de gemeente beter sturen. Het kasstroomoverzicht wordt onderverdeeld in verschillende kasstromen:

- Operationele kasstromen: transacties en gebeurtenissen die veelal direct leiden tot opbrengsten en kosten in de winst- en verliesrekening
- Investeringskasstromen: investeringen in en desinvesteringen van immateriële, materiële en financiële vaste activa
- Financieringsstromen: activiteiten ter ondersteuning van de operationele en investeringsactiviteiten.

Om een goede liquiditeitsprognose te kunnen maken dient er inzicht te zijn in de inkomsten en uitgaven van de gemeente. Er dient vooral rekening te worden gehouden met het feit dat sommige inkomsten en uitgaven geen baten of lasten zijn.

Ist-situatie liquiditeitsprognose

De gemeente Maasgouw beschikt op dit moment over een globale liquiditeitsprognose met alleen repeterende mutaties van de operationele kasstroom. De reden hiervoor is dat de werkelijke financieringspositie en de daarbij behorende financieringsbehoefte veelal moeilijk in te schatten is. Dit heeft onder andere te maken met de voortgang van diverse investeringen als gevolg van procedures, planning en dergelijke.

Bij de globale liquiditeitsprognose wordt geen rekening gehouden dat er soms pieken en dalen in periodieke inkomsten en uitgaven kunnen zitten. Het kan zijn dat bij sommige uitgaven pas halverwege het jaar het bedrag wordt vastgesteld dat betaald zal moeten worden per maand. Er zal dan met terugwerkende kracht een bedrag betaald worden op het moment dat de vaststelling een feit is. Het kan dus zijn dat er in april in één keer uitgaven voor januari tot en met maart betaald worden en vanaf april een kleiner bedrag per maand.

Ook zijn sommige uitgaven zoals personeelskosten, in bepaalde maanden hoger dan in andere maanden. Het is van belang dat de liquiditeitsstromen goed inzichtelijk worden zodat er op een efficiënte manier liquiditeiten kunnen worden beheerd.

Soll-situatie liquiditeitsprognose

Op dit moment wordt er geen rekening gehouden met pieken en dalen in inkomsten en uitgaven. Het is van belang dat de globale liquiditeitsprognose wordt uitgebreid, in ieder geval dat het duidelijk is wanneer, in welke maand uitgaven en/of inkomsten hoger zijn. Ook dienen de uitgaven van investeringen in beeld worden gebracht. De voorspelbaarheid van investeringen is nihil omdat deze vaak worden uitgesteld. Om een goede liquiditeitsprognose te kunnen maken dient er worden voldaan aan verschillende stappen³⁰. Ten eerste dient er voldoende draagvlak te zijn. Als tweede moet duidelijk zijn waar de informatie voor de liquiditeitsprognose verzameld moet worden. De derde stap is een inventarisatie van de verschillende geldstromen en selectie van de relevante kasstromen. De laatste stap is dat er een liquiditeitsprognose wordt opgesteld.

I. Draagvlak creëren

Om de liquiditeitsprognose te kunnen implementeren dient het draagvlak daarvoor voldoende te zijn. De gehele organisatie moet achter het besluit staan en het nut inzien van een degelijke liquiditeitsprognose. Vanuit verschillende afdelingen van de organisatie dient informatie te worden aangeleverd ten behoeve van de liquiditeitsprognose. De medewerkers van afdeling Financieel Beleid zullen afdelingen moeten aansturen en begeleiden bij het leveren van informatie voor de liquiditeitsprognose. Deze medewerkers zullen andere afdelingen ook moeten overtuigen van het profijt van een liquiditeitsprognose.

II. Informatieverzameling

Een liquiditeitsprognose wordt bepaald aan de hand van de begroting, de financiële administratie, de verwachte investeringen/grondexploitatie, raadsvoorstellen en informatie van medewerkers.

III. Inventarisatie geldstromen

De kasstromen worden in drie stromen verdeeld. Er wordt gekeken welke informatie, hoe, uit de verschillende stromen gehaald kan worden.

Operationele kasstromen: Informatie over geldstromen kan worden gehaald uit de rekening-courant en de financiële administratie. De operationele kasstromen zijn direct verbonden met de werkzaamheden van de gemeente. De operationele kasstromen zijn dan ook goed inzichtelijk te maken. Het zijn kasstromen met een grote voorspelbaarheid.

³⁰ <http://www.bcs.bng.nl/files/pdfs/productsheet-liquiditeitenplanning.pdf>



Investeringskasstromen: Bij de gemeente Maasgouw kunnen investeringskasstromen verdeeld worden in investeringen en grondexploitatie. Dit zijn onzekere kasstromen. Het is nooit zeker of een investering/project vertraging loopt waardoor de uitgaven ook later zijn. Het is moeilijk om deze kasstroom in kaart te brengen. Op dit moment geven projectleiders de uitgaven met betrekking tot investeringen niet exact door.

Financiële kasstromen: De financieringskasstromen zijn bijvoorbeeld kasstromen voor geleend en uitgezet geld. Voor het in kaart brengen van financieringskasstromen is spreiding van looptijden en vervaldatum belangrijk. Indien de aflossingen van alle leningen in december betaald zouden moeten worden, is er in december een grote behoefte aan liquiditeiten, waardoor waarschijnlijk opnieuw een lening zal moeten worden afgesloten.

IV. Selectie relevante geldstromen

Bij de gemeenten zijn veel verschillende soorten inkomsten en uitgaven. Hieronder wordt beschreven welke inkomsten en uitgaven van belang zijn om in kaart te brengen voor de liquiditeitsprognose. Bij de selectie is rekening gehouden met de grootte van het bedrag en de herhalingen van inkomsten en uitgaven.

Inkomsten van een gemeente

De inkomsten van de gemeente kunnen verdeeld worden in 3 geldbronnen: specifieke uitkeringen, algemene uitkeringen en eigen inkomsten.

Specifieke uitkeringen

De specifieke uitkeringen vormen een belangrijke inkomstenbron voor de gemeente. Het zijn uitkeringen die door verschillende ministeries aan de gemeente worden verstrekt. Deze uitkeringen zullen aan het doel waarvoor ze zijn verstrekt, moeten worden besteed. De vrijheid van handelen van de gemeente is beperkt. Er zijn hier verschillende redenen voor:

- Bepaalde basisvoorzieningen zoals onderwijs moeten in heel Nederland op een bepaald minimumniveau beschikbaar zijn.
- In de tweede plaats vindt het rijk het belangrijk dat bepaalde voorzieningen gegarandeerd tot stand komen.
- Als laatste worden sommige uitkeringen in de ene gemeente wel verleend en in de andere gemeente niet doordat in de ene gemeente bijvoorbeeld drugsbeleid een groter probleem is dan in een andere gemeente. Zo zal in de gemeente Rotterdam een hogere uitkering beschikbaar worden gesteld voor drugsbeleid dan aan de gemeente Maasgouw.

Van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt er maandelijks een voorschot ontvangen van verschillende regelingen zoals voorschot WWB, WSW, IOAW, IOAZ, WMO WVG en het participatiebudget: dit is in totaal ongeveer € 610.000 per maand voor het jaar 2009. In de maand december wordt er een correctie toegevoegd aangezien in oktober van het jaar het definitieve budget wordt afgesteld voor het lopend jaar. Op de site³¹ van het gemeenteloket is het definitieve budget en het voorlopig budget voor het volgend jaar te zien.

Vanaf 2010 wordt het WWB I-deel gekoppeld met de WSW de IOAW en de IOAZ, deze regeling heeft als doelstelling het aantal specifieke uitkeringen aan gemeenten te verminderen en administratieve lasten voor gemeenten te reduceren.

In het participatiebudget bevindt zich op dit moment alleen inburgering en volwasseneneducatie. Vanaf 2010 zal het WWB w-deel en gemeentelijke middelen voor re-integratie gebundeld worden met de inburgering en volwasseneneducatie in het participatiebudget. Het participatiebudget zal dan bestaan uit een deel inburgering, educatie en re-integratie.

Vanaf 2010 zullen hierdoor enkele regelingen in de liquiditeitsprognose van specifieke uitkeringen samengevoegd worden.

De WMO is in principe een specifieke uitkering, echter deze uitkering wordt met de algemene uitkering ontvangen en wordt pas op het eind van het jaar geboekt op het grootboek WMO. Dat is de reden dat in de liquiditeitsplanning de inkomsten van de WMO niet terugkomen als aparte post.

³¹ http://gemeenteloket.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_document&link_id=176378



Algemene uitkering

De algemene uitkering vormt de belangrijkste inkomstenbron voor de gemeente. Deze uitkering loopt via het gemeentefonds. Ieder jaar stort het rijk een bedrag in het gemeentefonds. De groei van het gemeentefonds is gekoppeld aan de groei van de netto-gecorrigeerde uitgaven van het rijk (uitgaven van het rijk gecorrigeerd met een aantal posten zoals bijdragen aan de EMU). Met deze invulling van het fonds wordt bereikt dat de gemeenten zoveel mogelijk in een gelijke financiële positie worden geplaatst met het rijk.

Voor de verdeling van het gemeentefonds worden verdeelmaatstaven toegespast. In het kort gezegd wordt er met de hoogte van de algemene uitkering zoveel mogelijk rekening gehouden met de omstandigheden (zowel fysiek als sociaal) waarin de gemeente verkeert. Dit is vastgelegd in de Financiële Verhoudingswet.

De gemeente hoeft geen verantwoording af te leggen aan het rijk over hoe ze deze gelden besteden. Zoals uit het financiële systeem (Key2financiën) naar voren komt, wordt in 2009 wekelijks ongeveer €430.000,- algemene uitkering ontvangen. Per maand is dit ongeveer € 1,8 miljoen. Vanaf 2010 zal de algemene uitkering jaarlijks afnemen door aangekondigde rijksbezuinigingen.

Eigen inkomsten

De eigen inkomsten vormen een bescheiden onderdeel van de totale inkomsten van de gemeente. Toch zijn deze belangrijk omdat de inkomsten voor het merendeel vrij besteedbaar zijn. De bevoegdheid van de gemeente om eigen inkomsten te verwerven heeft een juridische basis. De eigen inkomsten worden geheven aan de hand van verschillende beginselen:

Verdelingsbeginselen:

- *Draagkrachtbeginsel*: heffing vindt plaats op basis van individuele draagkracht. Er wordt gekeken naar inkomen, vermogen en persoonlijke omstandigheden.
- *Profijtbeginsel*: De heffing vindt plaats op basis van de mate waarin gebruikgemaakt wordt van de overheidprestatie.
- *Beginsel van het minste leed*: heffing vindt plaats door een methode en manier van heffen te kiezen die het minste leed veroorzaakt.

Financieel-economische beginselen:

- *Tijdig een voldoende opbrengst*, welke financiële behoefte bestaat er.
- *Gemakkelijke betalingswijze*, bijvoorbeeld in termijnen.
- *Lage perceptiekosten*, de kosten van invordering moeten zo laag mogelijk worden gehouden.

Rechtsstatelijke beginselen

- Gelijkheid in behandeling moet gewaarborgd worden.
- Evenredigheid in lastenverdeling moet gewaarborgd worden.

Er kan ook nog onderscheid worden gemaakt in wel of geen tegenprestatie.

De eigen inkomsten zijn te verdelen in subgroepen die ieder weer verdeeld kunnen worden in bovenstaande beginselen.

a) Belastingen:

- Onroerende-zaakbelastingen: De waardevaststelling van het onroerend goed wordt vastgesteld volgens de wet WOZ. De gemeente bepaalt het tarief dat de inwoners moeten betalen.
- Forensenbelasting: voor personen langer dan 90 dagen verblijven in gemeente.
- Toeristenbelasting: Wordt geheven als men op een camping/hotel verblijft
- Parkeerbelasting: voor betere handhaving: parkeermeters/automaten.
- Honden belasting: fiscaal karakter, per hond een bepaald bedrag.
- Precariobelasting: belasting die kan worden geheven over het hebben van voorwerpen onder, op of boven gemeenteground, bijvoorbeeld uithangborden.

Niet alle belastingen worden bij iedere burger aangeslagen. Per burger/ondernemer zal worden gekeken wat de aanslag van de belasting is. De burger kan kiezen voor automatisch incasso of eigenhandig overmaken.

Bij automatisch incasso komen de liquiditeiten in principe in 8 maandtermijnen binnen. Deze betalingstermijnen vallen in mei tot en met december. Het hele jaar door kunnen er nog kleine aanslagen volgen, die ook in andere maanden worden afgeschreven van de rekening van de burger. Bij het maken van de liquiditeitsprognose wordt gekeken naar de geldstromen die beslist in een periode worden ontvangen.

De 8 maandtermijnen zijn redelijk zeker. Uit de berekening van de bankafschriften volgt dat er van mei tot en met november ongeveer € 360.000 per maand binnenkomt aan automatisch incasso.

Voor diegene die eigenhandig overmaken, geldt dat er in 4 maandtermijnen moet worden betaald. Echter als er naar het verleden wordt gekeken kan geconcludeerd worden dat deze bedragen verschillend ontvangen worden.



De eerste 4 maanden komt er minder belasting binnen dan in latere maanden. Daarom zijn de inkomsten voor het eerste kwartaal geschat op € 126.000 per maand en in de andere drie kwartalen: € 293.000 per maand.

In totaal zijn de ontvangsten van belastingen per jaar ongeveer € 7.5 miljoen.

Vanaf 2010 zijn de maandtermijnen anders. De gemeente wil de inwoners stimuleren om over te stappen op automatisch incasso. De inwoners die met automatisch incasso betalen vanaf volgend jaar in 9 maandtermijnen (ultimo april tot en met december). De inwoners die eigenhandig betalen zullen in 2 gelijke bedragen betaald moeten worden in april en juni.

b) 2. Retributies

Retributies zijn rechten waarvoor er betaald wordt voor een door de overheid direct geleverde prestatie. Het gaat hierbij om de verwerking van huisvuil en het hebben en onderhouden van de gemeentelijke riolering. Bij de gemeente Maasgouw zijn deze retributies samen geheven met de belastinginkomsten.

c) Overige inkomsten

- Tarieven

Tarieven worden geheven over gemeentelijke diensten die op privaatrechtelijke grondslag worden geleverd. Met privaatrechtelijke grondslag wordt bedoeld het recht dat de verhouding regelt tussen particulieren (burgers, bedrijven en organisaties).

Voorbeelden hiervan zijn gebruik van sportvoorzieningen, maar ook de entree van zwembaden en opbrengsten van parkeren.

De inkomsten van parkeergelden zijn seizoensafhankelijk en verschillen van € 2000,- tot € 14.000,- per maand, van het zwembad € 10.000 per kwartaal en de overige huurinkomsten van sportvoorzieningen zijn ongeveer € 20.000 tot € 50.000 per maand. De inkomsten van parkeergelden en het zwembad zijn niet te voorspellen. De huurinkomsten zijn te voorspellen aangezien er huurcontracten zijn afgesloten, echter wanneer de ontvangsten zijn is niet altijd duidelijk.

- Leges

Leges zijn vergoedingen die moeten worden betaald voor het verrichten van diensten, meestal administratieve, die de overheid als arbeid verricht. Bijvoorbeeld vergunningen, paspoorten en rijbewijzen. Natuurlijk zijn de ontvangsten elk jaar verschillend. Als er gekeken wordt naar 2007 en 2008 zien we dat er ongeveer € 200.000 binnen komt. Tijdens de maanden voor de zomervakantie worden meer inkomsten verwacht dan in de overige maanden.

- Overige inkomsten

Financieringskasstromen

Bij overige inkomsten kan gedacht worden aan winstuitkering van nutsbedrijven. Eind september heeft de gemeente Maasgouw ongeveer € 38 miljoen ontvangen van de verkoop van aandelen van Essent PLB. Dit geld is zo snel mogelijk weer uitgezet om rendement op het bedrag te behalen zodat het bedrag aan dividend dat de gemeente voorheen kreeg door de Essent aandelen, te compenseren.

Enkele onderdelen van Essent zijn nog niet verkocht. Mocht dit in de toekomst nog gaan plaatsvinden dan zal de gemeente wederom een bedrag ontvangen. Of en wanneer de verkoop van de overige Essent aandelen gaat plaatsvinden is niet te voorspellen.

De gemeente Maasgouw heeft nog aandelen in bepaalde onderdelen van Essent (Essent milieu (Attero), Enxsis en kerncentrale Borssele). Hierdoor heeft de gemeente recht op jaarlijks dividend. De hoogte daarvan zal afhankelijk zijn van de bedrijfsresultaten en is op voorhand niet nauwkeurig in te schatten. In 2009 heeft de gemeente nog het reguliere dividend van € 2.3 miljoen ontvangen. In de toekomst zal het dividend van de Essent-onderdelen naar schatting € 1.2 miljoen bedragen.

De te ontvangen rente en aflossingen van de uitzettingen van dividend komen in verschillende maanden binnen. Hierbij wordt er op grond van de vermogensbeheerovereenkomst voor gezorgd dat er ongeveer € 2.5 miljoen per jaar binnen komt.

Grondbeleid

De gemeente kan (eenmalige) inkomsten genereren uit de verkoop van gemeentelijke eigendommen zoals gronden of desinvesteringen. De gemeente voert een passief grondbeleid³². Ze treden slechts voorwaardenscheppend op in de vorm van het vaststellen van bestemmingsplannen en het verlenen van bouwvergunningen. Bij actief grondbeleid houdt een gemeente van planning en verwerving tot ontwikkeling en verkoop het hele proces in eigen hand. Een actief grondbeleid kan wel betekenen dat er meer financiële risico's zijn. Doordat de gemeente Maasgouw een passief grondbeleid heeft, is er ook sprake van een beperkte grondpositie. Het grondbeleid vormt voor de gemeente dus geen cashcow.

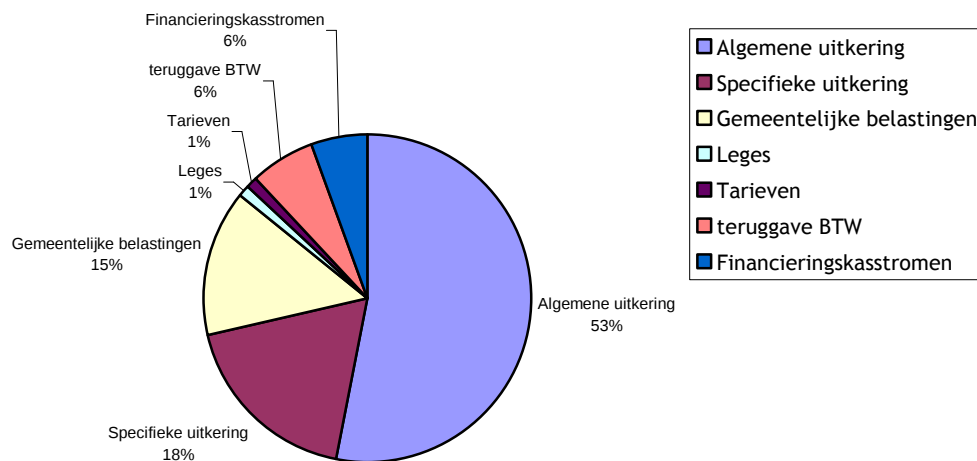
³² Grondnota gemeente Maasgouw 2008

BTW compensatiefonds

Nog een post grote ontvangsten betreft het BTW compensatiefonds³³. Het BTW compensatiefonds is ingevoerd doordat gemeenten overheidstaken vaker zelf uitvoerden dan uitbesteedde omdat dit goedkoper was doordat er geen tot weinig BTW zat op uitgaven. Vanaf 2003 hoeven gemeenten niet langer rekening te houden met BTW omdat ze die gecompenseerd krijgen uit een fonds. Het BTW compensatiefonds (BCF) is ingevoerd om een vergelijkbare keuze te maken tussen zelf doen en uitbesteden. Om als gemeente in aanmerking te komen voor teruggave uit het BCF moet worden voldoen aan de criteria van de wet. Als er taken worden uitbesteed krijgt de gemeente een bepaald bedrag terug van het BCF. Het BCF heeft een voorspellende waarde. De compensatie van BTW van het jaar 2008 wordt ontvangen halverwege 2009. Het bedrag dat ontvangen is in 2009 is € 2.6 miljoen. Rond januari 2010 kan worden berekend wat er in 2010 ontvangen zal worden. Dit zal waarschijnlijk rond de €2.5 miljoen zijn.

In een schema³⁴ ziet de verdeling van inkomsten er als volgt uit:

Inkomende geldstromen 2009 als % van het totaal van de geldstroom



Uitgaven van de gemeente

De uitgaven van de gemeente zijn te verdelen in uitgaven die te maken hebben met de dagelijkse werkzaamheden, uitgaven ten behoeve van de samenleving, aflossingen, investeringen en overige uitgaven.

- Uitgaven ten behoeve van eigen werkzaamheden

Met uitgaven ten behoeve van eigen werkzaamheden worden de directe en indirecte uitgaven bedoeld die nodig zijn om de gemeente draaiend te houden. Zonder personeel kan de gemeente geen diensten verrichten voor de inwoners. De personeelskosten zijn de hoogste uitgaven ten behoeve van eigen werkzaamheden. Wat opvalt bij personeelskosten is dat er een stijging in uitgaven is in mei en in december. Dit komt door de uitkering van vakantiegeld in mei en de eindejaarsuitkering in december. De totale personeelsuitgaven, inclusief loonheffing, ziektekostenvergoeding en pensioenspremie per maand zijn ongeveer € 800.000. In de maanden mei en december stijgen de uitgaven voor personeelskosten naar € 1.2 miljoen. De betaling van loonheffing van de vakantie-uitkering en eindejaarsuitkering vindt plaats

³³ A.J van der Ploeg, 2003, Financieel beleid en beheer bij gemeenten en provincies, Lemma BV, pagina 56 en 57

³⁴ Bijlage 6: liquiditeitsprognose



de maand nadat ze worden uitgekeerd. Dit betekent dat in de maanden juni en januari hogere uitgaven zijn van loonheffing.

Nog een grote uitgavenpost is energie. Uitgaven voor energie zijn niet alleen van gemeentehuizen maar ook van gemeentelijke accommodaties zoals sporthallen, markten en kermissen. De uitgaven zijn ongeveer € 35.000 per maand. Schoonmaakkosten is een post die ook hogere uitgaven met zich meebrengt.

- Uitgaven ten behoeve van de samenleving:

Subsidies verenigingen/stichtingen: De subsidies voor 2009 zijn niet eerder vastgesteld kunnen worden omdat de nieuwe verordening “geharmoniseerde algemene subsidie” ingegaan is op 1-1-2009. Hierdoor zijn de aanvragen en beschikkingen voor het jaar 2009 later verstuurd. Deze aanvragen waren vanaf mei binnen en zijn per juni uitbetaald. Hierdoor zijn de uitgaven in juni groter dan normaal. In 2008 werd gebruik gemaakt van 3 verordeningen die tot de voormalige gemeente Heel, Maasbracht en Thorn behoorde. Vanaf 2009 is er één verordening voor de gehele gemeente Maasgouw. Hierdoor lopen de uitgaven in 2009 niet in een patroon.

Vanaf 2010 zullen de subsidie uitgaven anders verdeeld zijn dan in de afgelopen jaren. De beschikkingen zullen direct na de begroting verstuurd worden en per januari zullen de subsidies uitgegeven worden. Bedragen tot en met € 10.000 zullen in één keer in januari betaald worden. Bedragen tussen de €10.000 en € 100.000 zullen betaald worden per kwartaal. Bedragen boven de € 100.000 zullen betaald worden per maand.

Bijdragen: Naast subsidies draagt de gemeente ook aan verschillende samenwerkingsverbanden. Hierbij kan gedacht worden aan regiofondsen Noord-Limburg.

Het totale bedrag aan bijdrage is ongeveer € 2 miljoen.

Openbare ruimte: Hierbij kan gedacht worden aan groenonderhoud, onderhoud wegen, verlichting, afvalverwerking. Het bedrag per jaar is ongeveer €2,5 miljoen

Sociale uitkeringen: Uitkeringen aan inwoners bijvoorbeeld de bijstand, deze uitkeringen zijn gerelateerd aan de specifieke uitkeringen. De uitgaven zijn ongeveer € 9 miljoen

- Aflossingen en rente

Bij de “te betalen aflossingen en rente” zal rekening moeten worden gehouden met vooruitbetaalde bedragen en nog te betalen bedragen. Een voorbeeld:

	jaar 1	jaar 2	jaar 3	
	jan	jan		
	a	b	c	

Per 1 juni zal de rente en de aflossing betaald worden. Bij a. zal alleen rente betaald worden voor de maanden januari t/m mei jaar 1. Bij b. moet rente betaald worden voor juni t/m december jaar 1 en januari t/m mei jaar 2.

De journaalpost bij a en b wordt dan:

Nog te betalen bedragen

Aan Bank

Ieder maand wordt de volgende journaalpost gemaakt:

Interestkosten

Aan nog te betalen bedragen.

De laatste journaalpost is niet van belang voor de liquiditeitsprognose aangezien de bedragen niet daadwerkelijk betaald worden.

In totaal zullen de uitgaven aan rente en aflossing per maand schommelen doordat er meerdere leningen zijn. In 2009 wordt bijna € 1 miljoen betaald. Dit zal de komende jaren aflopen indien er geen nieuwe leningen worden aangetrokken. Indien er nieuwe leningen worden aangetrokken zal het bedrag van rente en aflossing uiteraard ook hoger worden.



- Investerings

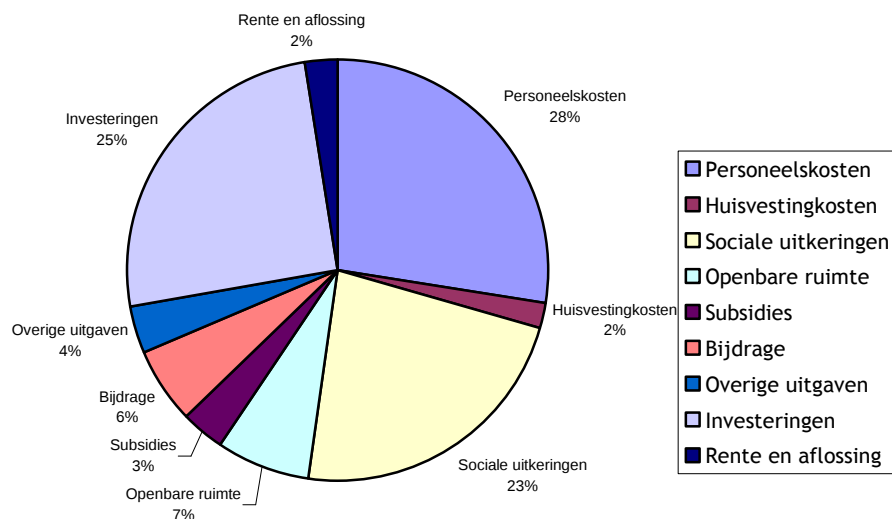
Ieder jaar worden kredieten verstrekt ten behoeve van projecten/investeringen. Wanneer de uitgaven precies gaan plaatsvinden wordt op dit moment niet doorgegeven. Pas op het eind van het jaar wordt gekeken hoeveel van de kredieten nog niet is uitgegeven. Uit dit gegeven is berekend dat de uitgaven voor 2009 van investeringen ongeveer € 10 miljoen zijn. Voor 2009 zijn vanuit het financieel systeem de uitgaven voor investeringen per maand verdeeld. Er wordt berekend hoeveel procent van het totaal iedere maand wordt uitgegeven.

In de programmabegroting 2010 van de gemeente Maasgouw staan de geplande investeringen voor 2010. Voor 2010 zijn de uitgaven voor de verwachte nieuwe investeringen € 5.7 miljoen. Hierbij moet rekening worden gehouden dat sommige uitgaven van projecten waarvan de start vóór 2010 is, nog doorlopen in 2010. Hier is geen krediet voor opgenomen in de begroting op dit moment. Voor de liquiditeitsprognose van 2010 gaan we uit van totale investeringen van € 12 miljoen. Dit bedrag wordt op dezelfde wijze verdeeld als in 2009 is gedaan. De € 10 en € 12 miljoen zijn ruim genomen. Aan het begin van het jaar is niet bekend hoeveel aan investeringen of projecten wordt uitgegeven. Een project kan tegenvallen, dit zal betekenen dat het meer uitgaven met zich meebrengt. Daartegenover staat dat een project ook uitgesteld kan worden, deze uitgaven zullen dan later plaatsvinden.

Als de gemeente sterk wil gaan sturen op de liquiditeitsprognose is het van belang dat er inzicht is in de investeringen. De medewerkers/budgethouders die projecten aansturen zullen de betalingstermijnen van de investering moeten doorgeven aan de medewerker belast met treasury. Op deze manier kan de treasurer een duidelijker beeld krijgen van de toekomstige uitgaven van investeringen die een grote post van de uitgaven vormen. Het doorgeven van de verwachte betalingstermijnen kan vanaf dat ze de offertes hebben opgevraagd en de planning bekend is. Aanbevolen wordt om hier een format voor te ontwikkelen welke het overzichtelijk maakt wanneer welke uitgaven verwacht worden. Per project/investering moet één contactpersoon worden aangewezen die de uitgaven moeten doorgeven.

In onderstaand overzicht³⁵ is te zien dat de personeelskosten, sociale uitkeringen en investeringen de grootste uitgaven zijn.

Uitgaande geldstromen 2009 als % van het totaal van de geldstroom



³⁵ Bijlage 6: Liquiditeitsprognose



V. Opstellen van Liquiditeitsbegroting

Het opstellen van de liquiditeitsprognose kan via Excel of een module treasury zoals deze wordt aangeboden door de BNG. Op dit moment wordt de globale liquiditeitsprognose opgesteld via Excel. Aangezien de kasstromen duidelijk zijn, is dit goed bij te houden. Echter de liquiditeitsprognose die de gemeente Maasgouw tot op heden had, is eenmalig in 2007 opgesteld en vervolgens niet meer geactualiseerd.

Indien op een liquiditeitsprognose gestuurd zal worden zal die periodiek, tenminste per kwartaal herzien moeten worden. Op deze manier kan worden toegezien wanneer inkomsten of uitgaven worden overschreden. De medewerker treasury moet dan informatie gaan inwinnen waarom de verwachte inkomsten of uitgaven zijn overschreden. De liquiditeitsprognose heeft dus behalve een vooruitziende blik ook een terugkijkende blik.

Excel: Het opstellen van een liquiditeitsprognose via Excel geeft geen extra kosten. Op elke pc is Excel geïnstalleerd. De medewerker treasury zal vaardig moeten zijn met Excel. Daarnaast moet de prognose de eerste keer goed opgesteld worden met formules. Als de formules goed ingevuld zijn kost het herzien van de liquiditeitsprognose niet veel werk. Indien één bedrag wijzigt, veranderen automatisch overige bedragen mee. Ook tabellen en schema's zijn via Excel gemakkelijk te maken.

Treasurymodule BNG: Om meer informatie te krijgen over deze module is kennis genomen van de module zoals deze operationeel is bij de gemeente Leudal.

De aanschaf van de treasurymodule kost ongeveer € 3000. Ook zijn er jaarlijks onderhoudskosten van € 400. Daartegenover staat dat het een goed systeem is om verschillende aspecten van de liquiditeitsprognose in kaart te brengen. De implementatie kost tijd, maar indien de module in gebruik is, is het ook klantvriendelijk. De module biedt ondersteuning bij het in kaart brengen van geldstromen, structureren van informatievoorziening, het beheersen van financiële risico's en het verkrijgen van structureel inzicht van toekomstige kasstromen. Daarnaast kan door de module de verwachte inkomsten of uitgaven gemakkelijk vergeleken worden met de werkelijke inkomsten en uitgaven. Door middel van het opstellen van verschillende grafieken kan het renterisico gemakkelijk inzichtelijk worden gemaakt. De module is uitermate geschikt om rapportages op te stellen. Er kan exact worden aangegeven welke informatie uit het systeem moet rollen. Hierdoor kost het weinig tijd om informatie op te stellen, om de organisatie op de hoogte te stellen over de liquiditeiten van de gemeente.

Het inbrengen van de informatie gebeurt gedeeltelijk via Excel bestanden. De gemeente Leudal geeft aan dat dit geen nadeel is omdat de gegevens voor de Excel bestanden gemakkelijk op te stellen zijn. Vanuit het financiële systeem kunnen de begrote gegevens die nodig zijn worden geëxporteerd naar Excel. Van hier uit kan een verdeling worden gemaakt naar maand, kwartaal of jaar. Met één druk op de knop kan dit bestand worden geïmporteerd in de module en maakt overzichtelijke overzichten.

Over het algemeen is het bijhouden van de liquiditeitsprognose dus makkelijker en minder tijdrovend dan in Excel, aldus de gemeente Leudal. Belangrijkste vereiste is dat de module goed wordt bijgehouden.

Via internet en telefonisch contact met andere gemeenten is gebleken dat veel gemeenten het nut van de treasurymodule van de BNG niet inzien en dat zij een goede liquiditeitsprognose kunnen maken met Excel.

Verbeterpunten liquiditeitsplanning

1. Genoeg draagvlak: De gehele organisatie moet inzien waarom de liquiditeitsprognose moet worden opgesteld, in het bijzonder de budgethouders.
2. Format ontwerpen voor budgethouders: Op dit format zullen budgethouders moeten aangeven in welke maand of kwartaal uitgaven verwacht kunnen worden. In de eerste plaats kan dit per kwartaal. Wanneer de budgethouders gewend zijn om de informatie door te geven zouden er afspraken gemaakt kunnen worden om de informatie per maand door te geven. Op deze manier kan er meer gestuurd worden op een liquiditeitsprognose en is er tegelijkertijd controle hoe de projecten er voor staan. Indien er een overschrijding van een krediet voor een project plaatsvindt, kan hier direct informatie over worden opgevraagd en niet aan het einde van het jaar.
3. Elk kwartaal actualiseren: Door de liquiditeitsprognose elk kwartaal te actualiseren kan er beter gestuurd worden op een liquiditeitsprognose.
4. Liquiditeitsprognose opstellen in Excel: De gemeente heeft niet de ambitie om uit te gaan blinken met treasury. Indien de treasuryfunctie goed onder controle is, is dit voldoende. Daarom kan de liquiditeitsprognose het beste opgesteld worden in Excel. Indien formules goed worden ingevoerd en informatie goed wordt aangeleverd, kan Excel een goed beeld geven van een de liquiditeitsprognose.



5.3.6 Valutarisicobeheer

Van valutarisico is geen sprake bij gemeenten. Volgens de uitvoeringsregeling Ruddy en de wet Fido mogen gemeenten alleen gelden uitzetten of lenen de Europese geldeenheid (Euro).

5.4 Administratieve organisatie en interne controle

Als de administratieve organisatie en de interne controle niet op orde zijn, is de kans op fraude groter. Het belangrijkste van de administratieve organisatie is, of de controletechnische functiescheiding goed geregeld is. Er zal minimaal functiescheiding moeten zijn tussen autoriseren, vastleggen en de controle.

De administratieve organisatie en de interne controle moeten waarborgen dat:

- De uitvoering rechtmatig en doelmatig is;
- De treasury-activiteiten adequaat kunnen worden uitgevoerd en bijgestuurd;
- De risico's kunnen worden beheerst;
- De juistheid, tijdigheid en volledigheid van de informatie verzekerd is.

Ist-situatie administratieve organisatie en interne controle

In het treasurystatuut³⁶ artikel 15 is een schema opgenomen hoe de administratieve organisatie en interne controle van de treasuryfunctie moet verlopen. Hierin staat beschreven dat de voorbereiding wordt gedaan door een Beleidsmedewerker Financiën. Echter de voorbereiding wordt op dit moment gedaan door het afdelingshoofd Financiën en in de toekomst zou deze taak overgedragen worden aan de teamcoördinator Financieel Beleid. In artikel 14 lid 4 staat dat bevestigingen van afsluiten van leningen en uitzettingen verstuurd moeten worden naar de teamcoördinator Financieel Beheer, zonder tussenkomst van de personen die bevoegd zijn tot het sluiten van de transactie. Hierna wordt de bevestiging gecontroleerd door de medewerkster Financieel Beheer. Echter bevestigingen worden gestuurd naar het afdelingshoofd Financiën, welke ook bevoegd is tot het sluiten van transacties. Er is dus onduidelijkheid wie wat uitvoert en er is geen functiescheiding tussen autoriseren en ontvangst/controle. Wel is duidelijk wie de mandatering doet. Dit gebeurt door het afdelingshoofd financiën en de teamcoördinator financieel beleid. Indien één van beide afwezig is, wordt de handtekening gezet door afdelingshoofd interne en externe dienstverlening. Deze persoon heeft niet de expertise van financiën maar wordt geïnformeerd door één van de aanwezige financiële functionarissen. Indien de afwezige functionaris weer aanwezig is zal deze functionaris alsnog het contract te zien krijgen.

In artikel 16 staat beschreven dat een goed functionerende interne en externe informatievoorziening noodzakelijk is om treasury activiteiten controleerbaar en beheersbaar te maken. Hierbij wordt verwezen naar drie soorten informatie:

- *Beleidsmatige informatie*: bestaat uit beleidskaders zoals het treasurystatuut en de verplichte treasuryparagraaf.
- *Operationele informatie*: In het treasurystatuut staat aangegeven welke informatie nodig is ter uitvoering (van de planning en controle) van de treasury-activiteiten. In het statuut staat dat te allen tijde een globale liquiditeitsplanning, afgesloten transacties en bancaire afspraken beschikbaar moeten zijn.
- *Verantwoordingsinformatie*: verantwoording over het uit te voeren treasurybeleid vindt plaats binnen de reguliere Planning & Control cyclus.

Zoals in het treasurystatuut te zien is, is de informatievoorziening alleen kort beschreven. Er staat niet precies in wanneer, welke informatie precies moet worden "ververst" of hoe bepaalde informatie moet worden bijgehouden.

Soll-situatie administratieve organisatie en interne controle

Om de administratieve organisatie van de treasuryfunctie zo transparant, efficiënt en effectief te laten verlopen, dienen de medewerkers te weten wie wat doet en hoe het proces in elkaar zit. Indien dat bekend is, is het monitoren van de treasury een stuk gemakkelijker. Aan de hand van procesbeschrijvingen en gedetailleerde uitwerking van de processtappen wordt het duidelijk wie en hoe de treasuryfunctie ingevuld dient te worden.

In bijlage acht zijn uitgebreide procesbeschrijvingen voor de treasuryfunctie van de gemeente Maasgouw ontwikkeld op basis van het RASCI model.

Het RASCI- model is een instrument om de verantwoordelijkheden af te stemmen. Door dit model is het direct duidelijk wie welk treasuryproces uitvoert, wie informatie nodig heeft en wie mag autoriseren. Als deze procesbeschrijving gevolgd wordt zal er voldoende functiescheiding zijn.

³⁶ Treasurystatuut gemeente Maasgouw 2009, artikel 15.



Daarnaast is in bijlage negen een tabel opgenomen hoe vaak bepaalde informatie verstrekt dient te worden en aan wie.

Verbeterpunten administratieve organisatie en interne controle

1. Nieuwe procesbeschrijving implementeren: Hierdoor wordt functiescheiding gegarandeerd en is ook duidelijk wie cursussen nodig heeft ten behoeve van de treasuryfunctie.
2. Nieuw schema informatievoorziening implementeren: Door het schema is het duidelijk wanneer, en aan wie informatie verstrekt moet worden.



6. De mening van de gemeente Maasgouw

Aan de hand van gesprekken met medewerkers van de gemeente Maasgouw kan geconcludeerd worden dat de treasuryfunctie belangrijker geworden is naar aanleiding van de ontvangst van de Essent-gelden.

Liquiditeitsprognose?

Een groot deel van de medewerkers Financieel Beleid vindt dat het sturen op een liquiditeitsprognose belangrijk is. Vooral de investeringen zullen hierbij in kaart moeten worden gebracht omdat hier nog veel onduidelijkheid over is. Indien de begroting of prorap gemaakt wordt, moeten budgethouders doorgeven hoe de uitgaven van de investeringen verlopen zijn. Hierbij maken ze ook een schatting met de verwachte uitgaven voor de komende periode. Echter het is onduidelijk wanneer uitgaven precies zullen plaatsvinden (hiermee wordt bedoeld in welke maand of kwartaal). Indien uitgaven worden doorgegeven kan sneller worden ingespeeld op momenten dat een investering te hoge uitgaven met zich meebrengt of wanneer er geen uitgaven zijn wat hiervan de redenen zijn.

Risico of rendement?

De gemeente speelt het liefst op “safe”. Er mag zoveel mogelijk rendement behaald worden maar wel tegen zo min mogelijk risico. Er zal een juiste balans gevonden moeten worden tussen rendement en risico. De gemeente wil het randje van de risico nooit opzoeken. De voorkeur wordt dan gegeven aan minder rendement tegen een lager risico. De gemeente zal van de rentevisie op te hoogte moeten zijn om beter in te kunnen spelen op renteschommelingen.

Kennis?

Er zal geld beschikbaar moeten worden gesteld om meer kennis te verkrijgen voor het beheren van middelen. Dit om de vraag naar advies van professionals te verminderen en om beter inzicht te krijgen hoe op liquiditeiten gestuurd kan worden. Dit geld zal niet gebruikt worden om expliciet het risico of het rendement van de uitgezette middelen te reduceren of verhogen. Doordat er meer kennis zal worden verworven zal de toekomstige treasurer meer inzicht krijgen in bepaalde risico's in verband met rendement om zo juiste beslissingen te kunnen nemen. In ieder geval voor de komende 3 jaar zal uit het budget geld ter beschikking worden gesteld om meer kennis te verwerven voor de treasuryfunctie. Indien de kennis vergaard is zal het budget worden afgebouwd.

Hoe gaat het verder met de Essent-gelden en overige liquiditeiten op de rekening-courant?

De Essent-gelden zijn uitgezet als overtollig kasgeld. Indien het vrij komt zal het gebruikt gaan worden voor toekomstige uitgaven. Het liefst wordt er de komende jaren niets meer geleend. Zo wordt het renteresultaat geoptimaliseerd.

Op het moment van de uitzetting van de Essent-gelden had de gemeente nog geen zicht op toekomstige uitgaven van investeringen, daarom zijn de gelden flexibel uitgezet.

Indien de overige bedrijven van Essent (bijvoorbeeld Essent milieu) ook worden verkocht, zal goed inzicht moeten worden verkregen hoe deze middelen worden uitgezet zodat ze op het juiste moment vrijvallen. Hierbij is het belangrijk dat er op een liquiditeitsprognose gestuurd kan worden.

Er mag meer rendement worden behaald door tijdelijke overtollige liquiditeiten op de ING-spaarrekening te zetten waar een hoger rendement behaald kan worden. Echter de ING-spaarrekening heeft een A-rating en het is onzeker hoe lang de overtollige liquiditeiten op deze rekening zullen blijven staan. Er wordt daarom voorgesteld om nog niet automatisch gelden over te storten van de rekening-courant naar de ING-spaarrekening. Indien er een intentie is om gelden op de ING-spaarrekening te storten zal daarom eerst advies moeten worden gevraagd aan het college van burgemeester en wethouders. Indien de rating van de ING een AA-rating is, afgegeven door tenminste twee ratingbureaus, mag er automatisch gelden worden gestort op de ING-spaarrekening. Op dit moment heeft het opstellen voor limieten voor automatisch overboeken geen nut.

Rapportage?

Ieder kwartaal zal de wethouder met de medewerker Financieel Beleid, de teamcoördinator en eventueel het hoofd Financiën overleggen hoe het treasurybeheer zich ontwikkeld heeft de afgelopen tijd en in de toekomst. Daarbij wordt ook gekeken naar voorspelde feiten vergeleken met de werkelijke feiten. Aan de raad kan gerapporteerd worden via de planning en control cyclus, twee keer per jaar.



7. Conclusies en aanbevelingen

De probleemstelling die aan dit onderzoek ten grondslag ligt:

In hoeverre voldoet het huidige treasurybeleid binnen de gemeente Maasgouw om op een effectieve, efficiënte en rechtmatige manier de liquiditeiten te beheren en welke mogelijkheden zijn er om het treasurybeleid te verbeteren?

Effectiviteit van het treasurybeleid

Conclusie

Tot op heden was het treasurybeleid redelijk effectief. De gemeente heeft de liquiditeiten goed onder controle maar stuurt er niet op. Indien er op enig moment overliquiditeit was werd dit overgeboekt naar de spaarrekening. Indien er geld nodig was, werd dit weer teruggeboekt. Ook kan er te allen tijde geleend worden. Echter om effectief de treasuryfunctie te kunnen uitoefenen moeten de informatiestromen vanuit de organisatie compleet zijn. Om een vooruitziende blik te hebben op toekomstige liquiditeiten zal er gestuurd moeten worden op een liquiditeitsprognose. Door te sturen op een liquiditeitsprognose waarvan de informatie wordt aangeleverd vanuit de organisatie, kan de treasurer de liquiditeiten effectief beheren. Er dient voldoende kennis te zijn van treasury om op een liquiditeitsprognose te kunnen sturen.

Aanbevelingen

Liquiditeitsprognose

1. Ieder kwartaal geactualiseerd: De liquiditeitsprognose zal ieder kwartaal moeten worden geactualiseerd. Tussentijdse wijzigingen die van grote invloed zijn op de liquiditeitsprognose moeten uiteraard direct in de prognose verwerkt worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het moment waarop gelden worden uitgezet of geleend.
2. Tijdig informatie aanleveren ten behoeve van de liquiditeitsprognose: Door de treasurer dient een gedegen liquiditeitsprognose bijgehouden te worden met de belangrijkste ontvangsten en uitgaven. Aangezien de verwachte uitgaven voor investeringen tot op heden moeilijk te achterhalen zijn, dient er een format te worden geïmplementeerd waarop kan worden aangegeven in welk kwartaal de uitgaven van een project verwacht worden. Aanbevolen wordt om per project één contactpersoon aan te wijzen die informatie door moet geven. Deze persoon moet een actieve rol spelen zodat de informatie die wordt aangeleverd correct en tijdig wordt aangeleverd. Als de contactpersonen bekend zijn met de gang van zaken omtrent het invullen van de formats, kunnen zij in de toekomst de kasstromen op bijvoorbeeld maandbasis specificeren.
3. Meerjarige liquiditeitsprognose: Aanbevolen wordt om een liquiditeitsprognose te maken voor de komende 4 jaar (gelijk aan de begroting). Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de tijdsplanning. In het komend jaar zullen de inkomsten en uitgaven in de eerste plaats per maand (investeringen per kwartaal) moeten worden bijgehouden. In het jaar daarna kunnen de gegevens voor investeringen per halfjaar worden doorgegeven en de jaren daarna, per jaar. Dit omdat deze verwachte uitgaven voor investeringen verder in de tijd vrij onzeker zijn.
4. Liquiditeitsprognose in Excel: Aangezien de gemeente de treasuryfunctie beheerst wil opbouwen wordt aanbevolen om de liquiditeitsprognose in Excel te maken. Indien informatie goed wordt aangeleverd, formules goed worden doorgevoerd en de kennis van Excel aanwezig is, kan de liquiditeitsprognose in Excel voldoende informatie te verschaffen.

Kennis

5. Kennis ontwikkelen: Er is onvoldoende kennis in de organisatie om de treasuryfunctie professioneel uit te oefenen. Er zullen cursussen gevolgd moeten worden om de kennis te verhogen.

Efficiëntie van het treasurybeleid

Conclusie:

Tot op heden werd nauwelijks tot geen aandacht besteed aan het treasurybeleid. Als er een liquiditeitsoverschot was, werd pas gekeken waar middelen konden worden uitgezet. Hierdoor lijkt het dat het treasurybeheer efficiënt wordt uitgevoerd. Immers het liquiditeitsoverschot werd uiteindelijk uitgezet tegen een goed rendement terwijl er zo min mogelijk tijd, inspanning en geld aan werd besteed. Echter efficiency kan ook behaald worden door meer tijd te steken in het treasurybeleid om zo optimaal mogelijk de liquiditeiten uit te kunnen zetten zodat een hoger rendement of minder risico behaald kan worden. Door meer tijd te steken in het treasurybeheer zal de treasuryfunctie anders moeten worden ingericht. Op dit moment voert het afdelingshoofd de treasuryfunctie uit. Echter deze heeft niet de



mogelijkheid om meer tijd te investeren in het treasurybeleid. Ook is er bij het treasuryproces niet voldoende functiescheiding aanwezig.

Tevens is geconcludeerd dat er bij de gemeente op dit moment veel bankrekeningen in gebruik zijn. Dit kost meer inspanning dan het onderhouden van één bankrekening.

Aanbevelingen

Treasuryproces

6. Treasuryfunctie zal anders ingericht moeten worden: De opgestelde procesbeschrijving zal geïmplementeerd moeten worden. Hierdoor wordt functiescheiding gegarandeerd. Ook geeft de procesbeschrijving duidelijkheid wie welke taken tot zich krijgt. De opgestelde informatievoorziening dient ook gevolgd te worden. Hierdoor is er duidelijkheid wie, welke informatie moet ontvangen en wanneer.

Treasury-ontwikkelingen

7. Kwartaalgesprekken: Ieder kwartaal zullen de ontwikkelingen en geschiedenis van treasury besproken moeten worden met de wethouder, de teamcoördinator, de medewerker Financieel Beleid en eventueel het hoofd afdeling Financiën. Hierdoor kan duidelijk worden wat beter moet, of kan er bijgestuurd worden als uitgaven te hoog worden.
8. Gesprekken met andere gemeenten: Kennis op het gebied van beheren van liquiditeiten en de rentevisie te verhogen. Ieder gemeente in de omgeving van Maasgouw heeft onlangs veel liquiditeiten ontvangen. Als over liquiditeitenbeheer en rentevisie samen gediscussieerd wordt, zal elke gemeente wijzer worden dan wanneer iedereen zich met eigen zaken bezighoudt.
9. Gesprekken met professionals: Gesprekken met professionals worden alleen aanbevolen als de gemeente al het mogelijke heeft gedaan om erachter te komen wat ze moeten doen.
10. Kennis ontwikkelen: Vooral in de beginperiode zal de treasurer veel kennis moeten ontwikkelen om de treasuryfunctie goed te kunnen uitoefenen. In de toekomst kan het voorkomen dat de treasurer nieuwe cursussen nodig heeft om up-to-date te blijven. Hiervoor dient opnieuw budget ter beschikking te worden gesteld.

Beheren van liquiditeiten

11. Twee Rabobank rekeningen beëindigen: Hierdoor wordt de rekeningenstructuur vereenvoudigd. Dit brengt met zich mee dat aan het overboeken van liquiditeiten en opbergen van afschriften minder kosten en tijd verbonden zijn.
12. Limieten opstellen ten behoeve van spreiding van liquiditeiten: Hier gaat het om: Hoeveel mag er per instelling worden uitgezet? Voor hoelang mag er per instelling worden uitgezet? Door de opgestelde limieten is duidelijk hoeveel er per instelling mag worden uitgezet en voor hoelang. Hierdoor wordt spreiding gegarandeerd. Ook kan er naast naar credit-ratings ook naar credit default swaps worden gekeken.
13. Automatisch geld overboeken van rekening-courant naar ING-spaarrekening: Indien de ING-spaarrekening een AA-rating heeft dient er automatisch geld worden overgeboekt van de rekening-courant naar de spaarrekening. Dit kan als er een bepaald bedrag (meer dan € 1 miljoen) op de rekening-courant staat. Hiervoor zullen limieten opgesteld moeten worden. Dit heeft pas nut als de ING-bank een AA-rating heeft.

Rechtmatigheid treasurybeleid

Conclusie:

Rechtmatigheid wordt hier opgevat in de zin van legitimiteit. Hiermee wordt bedoeld of het gevoerde beleid in overeenstemming is met de voorschriften, het treasurystatuut. Zoals uit het onderzoek van de accountant blijkt voldoet de gemeente niet aan het voorschrift om alle offertes te registreren. Ook wil de gemeente de kasgeldlimiet niet ieder kwartaal opstellen, omdat enerzijds verwacht wordt dat de kasgeldlimiet de komende tijd niet overschreden wordt en anderzijds de kasgeldlimiet niet ieder kwartaal meer hoeft te worden verantwoord aan de provincie. Doordat de gemeente niet altijd voldoet aan rechtmatigheid is de gemeente ook niet altijd transparant. Hiermee wordt bedoeld dat niet duidelijk inzicht wordt verkregen in genomen beslissingen.

Aanbevelingen

Dossiervorming

14. Implementeren van een eenduidige dossiervorming: Door betere dossiervoorschriften wordt de treasurer min of meer gedwongen om alles goed te registreren en de regels van het statuut te volgen. Ook werkt een eenduidige dossiervorming handiger voor de treasurer als iets opgezocht moet worden of voor de accountant bij de controle.
15. Kasgeldlimiet ieder kwartaal opstellen: Hierdoor is er zicht op de liquiditeitspositie en is bekend in welk kwartaal de kasgeldlimiet wordt overschreden. Dit moet opgeborgen worden in het treasurydossier.



16. Renterisiconorm: Dient opgesteld te worden als er renteherziening plaatsvindt of een lening wordt aangetrokken. Hierdoor krijgt de gemeente inzicht in de renterisiconorm en is bekend wanneer deze wordt overschreden. De berekening moet opgeborgen worden in het dossier.

Samenvatting en priotering aanbevelingen:

De budgetten, capaciteit (beschikbare uren) en kennis op het gebied van treasury zijn nog redelijk beperkt. Of de aanbevelingen binnen deze sectie gemakkelijk kunnen worden geïmplementeerd wordt duidelijk uit het volgende:

Liquiditeitsprognose (punt 1 tot en met 4)

- Budget:** Aangezien de liquiditeitsprognose in Excel wordt opgesteld dient er geen nieuw pakket te worden gekocht. Hierdoor hoeft er geen budget ter beschikking word gesteld om een liquiditeitsprognose te maken. Echter omdat het maken en bijhouden van de liquiditeitsprognose veel tijd kost gaan hier veel uren van de treasurer en budgethouders inzitten, wat ook geld kost.
- Capaciteit:** Vooral in de beginfase zal de treasurer veel tijd kwijt zijn om de juiste informatie te vergaren. Het zal veel tijd kosten om gedegen informatie van de budgethouders te verkrijgen. Dit omdat er ook nog een format moet worden ontwikkeld waardoor het makkelijker voor de budgethouders is de uitgaven door te geven. Indien de liquiditeitsprognose uiteindelijk ontwikkeld is zal deze altijd up-to-date moeten worden gehouden. Dit kost ook veel tijd.
- Kennis:** Een liquiditeitsprognose is gemakkelijk te maken indien de treasurer voldoende kennis heeft van Excel. Om de kennis van Excel te vergroten kan er nog een cursus worden gevolgd. Echter de informatie moet goed worden aangeleverd door budgethouders. Zonder goede informatie kan geen liquiditeitsprognose worden opgesteld. Eventueel zal van de budgethouders ook de kennis op gebied van treasury moeten worden verhoogd.

Kennis (punt 5 en 10)

- Budget:** Om de kennis van treasury te vergroten zullen verschillende cursussen gevolgd moeten worden. Cursussen die vaak duur zijn en waarvoor voldoende budget ter beschikking moet worden gesteld.
- Capaciteit:** De kennis kan niet in één dag verkregen worden. Dit zal betekenen dat de treasurer soms zijn andere taken niet af krijgt. Deze zullen dan verdeeld moeten worden over ander personeel. Er zal extra tijd moeten worden vrijgemaakt om de kennis op het gebied van treasury te kunnen vergroten.
- Kennis:** Doordat er onvoldoende kennis is zullen cursussen gevolgd moeten worden. Er zal ook tijd moeten worden gespendeerd aan de keuze van de juiste cursus.

Treasuryproces (punt 6)

- Budget:** Er hoeft geen budget ter beschikking te worden gesteld om het nieuwe treasuryproces te implementeren.
- Capaciteit:** Door de treasuryfunctie anders in te delen krijgen het hoofd afdeling Financiën en de teamcoördinator Financieel Beleid meer tijd om andere taken te doen. De medewerker Financieel Beleid krijgt het echter iets drukker. Echter indien de kennis verworven is zal treasurybeheer door de nieuwe taakverdeling minder capaciteit kosten.
- Kennis:** Doordat de voorbereiding nu verricht wordt door de medewerker Financieel Beleid is de kennis beperkt. Deze medewerker zal meer kennis moeten verwerven van de treasuryfunctie, wil deze medewerker zijn taak naar behoren uitvoeren.

Treasuryontwikkelingen (punt 7 tot en met 9)

- Budget:** Voor de kwartaalgesprekken en gesprekken met gemeenten hoeft geen budget ter beschikking worden gesteld. Indien er gesprekken plaatsvinden met professionals zal hier wel budget voor ter beschikking moeten worden gesteld.
- Capaciteit:** Deelname aan gesprekken kost meer tijd maar de uitkomsten van de gesprekken kunnen een positieve bijdrage leveren aan de organisatie
- Kennis:** Juist door de gesprekken wordt de kennis op gebied van treasurybeheer vergroot.

Beheren van liquiditeiten (punt 11 tot en met 13)

- Budget:** Voor het beheren van liquiditeiten (beschreven bij punt 11 tot en met 13) hoeft geen extra budget te worden verstrekt.
- Capaciteit:** Doordat de bankrekeningen worden beëindigd, wordt aan de administratie hiervan minder tijd besteedt. Echter in de beginfase zal het meer tijd kosten om iedereen in te lichten over



het beëindigen van de bankrekeningen. Ook als er automatisch gelden worden overgeboekt gaat hier minder tijd in zitten aangezien minder mensen hier mee belast worden.

Kennis: Voor het automatisch overboeken dient de gemeente te weten wanneer liquiditeiten nodig zijn. Anders kan het zijn dat er te veel geld wordt overgemaakt naar de spaarrekening. Daarnaast dient er kennis te zijn voor het opstellen van de limieten. Dit kan ook met andere gemeentes bediscussieerd worden.

Dossiervorming

Budget: Er hoeft geen budget ter beschikking worden gesteld om de dossiervorming duidelijker te maken.

Capaciteit: Indien de dossiervorming duidelijk is kost het minder tijd om informatie te vinden.

Kennis: Er is geen kennis nodig om een duidelijk dossier te vormen.

Uit deze analyse blijkt dat het implementeren van een liquiditeitsprognose moeilijk is. Het kost erg veel tijd om de juiste informatie te verkrijgen en de liquiditeitsprognose bij te houden. Nog een aanbeveling die moeilijk ingevuld kan worden is de juiste kennis ontwikkelen. Eerst zal uitgezocht moeten worden welke kennis precies moet worden ontwikkeld. Daarna zullen er verschillende cursussen gevolgd moeten worden. Eventueel zullen in de toekomst nog meer cursussen gevolgd moeten worden, als de treasurer van bepaalde onderwerpen op de hoogte moet blijven. De cursussen kosten veel geld. Daarnaast is de treasurer er ook veel tijd aan kwijt.

De overige aanbevelingen zijn in principe gemakkelijk te implementeren. De implementatie van treasuryproces zal in het begin moeizaam verlopen omdat de taken goed verdeeld moeten worden. Het opzeggen van de bankrekeningen kan in het begin meer geld/tijd kosten omdat burgers moeten worden ingelicht. Als de bankrekeningen zijn beëindigd brengt het geen kosten of arbeidsuren meer met zich mee. De overige aanbevelingen zijn vanaf het begin gemakkelijk te implementeren.



8. Nawoord

In dit hoofdstuk zal een reflectie worden gegeven van het onderzoek en de persoonlijke ervaringen.

Treasury is een zeer uitgebreid onderwerp. Doordat het een uitgebreid onderwerp is moest het onderzoek eerst worden afgebakend. De eerste weken was ik vooral bezig met het verzamelen van informatie.

Na het vergaren van de informatie is het treasurystatuut aangepast aan de nieuwe wet- en regelgeving. Hierna kon het echte onderzoek naar de treasuryfunctie bij de gemeente Maasgouw beginnen. Wat bij het onderzoek vooral naar voren kwam, was dat er een duidelijke liquiditeitsprognose moest worden ontwikkeld. De meeste aandacht heb ik dan ook besteed aan het maken van een liquiditeitsprognose. In bijlage tien staat beschreven dat er eventueel een handboek zou worden ontwikkeld. Echter dit is niet meer ontwikkeld, aangezien voor een gedegen handboek te weinig tijd was. Een handboek kan alsnog worden opgesteld door de adviezen en schema's uit deze scriptie over te nemen.

De competenties die ik wilde ontwikkelen (zie het plan van aanpak bijlage tien) waren "besluit nemen" en "schriftelijke communicatie". Met het ontwikkelen van de competentie "besluit nemen" had ik vooral in het begin van de stage moeite. Doordat ik slecht ter been was kon ik niet zomaar ergens heen lopen om vragen te stellen of iets op te zoeken. Daarnaast waren mijn collega's in het begin van de stageperiode druk bezig met de begroting, hierdoor was niet altijd tijd voor vragen. Nadat het opstellen van de begroting afgerond was, was er ook meer tijd om het beantwoorden van mijn vragen en durfde ik ook meer door te vragen. Ook heb ik contact met andere gemeenten gehad om te vragen hoe daar de treasuryfunctie is geregeld. Ik denk dat ik door deze werkzaamheden uiteindelijk de competentie "besluit nemen" heb ontwikkeld.

De competentie "schriftelijke communicatie" heb ik ontwikkeld door het schrijven van de scriptie en het aanpassen van het treasurystatuut. Het aanpassen van het treasurystatuut is qua "schriftelijke communicatie" goed gegaan. Met het schrijven van de scriptie had ik iets meer moeite. Ik wilde zoveel mogelijk informatie verwerken maar had af en toe moeite om het op een juiste manier op te schrijven.

De stageperiode heb ik als een leuke periode ervaren, waarin ik veel heb geleerd. Het opzetten van het onderzoek, het uitvoeren van het onderzoek en hoe de gemeente werkt zijn enkele punten waarop mijn kennis is gegroeid. Ik hoop dat ik door het onderzoek een bijdrage aan de gemeente Maasgouw heb kunnen leveren en dat mijn aanbevelingen overgenomen zullen worden.



9. Literatuurlijst

Boeken

- A.J. van der Ploeg, 2003, Financieel beleid en beheer bij gemeenten en provincies, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht.
- Drs. E.J. Wiebes en C. van Dijk, 1995, Cash management, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Drs. J.A. Dijkman, 1998 Hedging van valuta- en renterisico's en de (fiscale) jaarwinstbetaling, stichting Moret Fonds, Rotterdam.
- Leo Broekhuizen, 2006 Competentiemtraining marketing, Boom onderwijs uitgeverij
- P Teunisse, Martijn de Kiewit, Henk Boshove, 2005, De gezonde ondernemende gemeente, VNG uitgeverij.

Websites

- http://gemeenteloket.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_document&link_id=176378
- http://raad.delft.nl/commissies/middelen_bestuur/2001/Bijlage_nota/m_2001_045_nb.html
- <http://www.bcs.bng.nl/files/pdfs/productsheet-liquiditeitenplanning.pdf>
- http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/diensten/geintegreerde-oplossingen/topvorm/cashmanagement/index.htm
- <http://www.gemeentemaasgouw.nl/index.asp?nmoduleid=2&wgid=26&sc=0&spagetype=21&nPageID=657&nCMSPageType=1>
- <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=3933&type=pdf>
- <http://www.nrc.nl/W2/Lab/Zuid-Holland/chronologie.html>
- <http://www.thesor.nl>
- <http://www.weka-financieel.nl/forward-bij-een-verwachte-rentedaling.15116 lynkx>

Wetten

- Financiële verhoudingswet
- Regelgeving uitzettingen en derivaten decentrale overheden
- Verordening ex art 212 gemeentewet, 2008, Gemeente Maasgouw
- Verordening ex art 213 gemeentewet, 2008, Gemeente Maasgouw
- Wet Financiering decentrale overheden

Overige literatuurbronnen:

- ABN Amro, productinformatie rentecap, 2008
- ABN Amro, productinformatie Rentswap, 2008
- Afdeling Financiële Organisatie Binnenlands Bestuur, 2000, Circulatie handreiking treasury
- Concepttreasurystatuut gemeente Leudel 2009
- Drs. T.L van Zessen, 1997, Treasurymanagement: managen van geldstromen, tijdschrift B&G september.
- Financiële systeem: Key2Financiën
- Folder: Nederlandse vereniging van banken, 2001, Valutering, de kosten van het betalingsverkeer
- Gemeente Maasgouw, Begroting 2010
- Grondnota gemeente Maasgouw, 2008
- Kamerstuk BZK0500007 Brief v/d min Bzk, 2004, ter aanbieding evaluatie rapport over de kasgeldlimiet
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009, Handreiking Wijziging Ruddo
- mr. D. H. de Vries en mr. J.I.S.M. Hillen, 2009, De gevolgen van de kredietcrisis voor de beleggingsregels van decentrale overheden, Tijdschrift voor Financieel recht nr. 2/3 februari/maart 2009
- Staatscourant nr. 65, 3 april 2009, Regeling tot wijziging van de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden.
- Treasurystatuut gemeente Leerdam, 2009
- Treasurystatuut gemeente Leudal, 2009
- Treasurystatuut gemeente Maasgouw, december 2007, december 2009
- Treasurystatuut gemeente Sliedrecht, 2009
- Treasurystatuut gemeente Vught, 2009
- Treasurystatuut gemeente Weert, 2009



10. Begrippenkader

Lijst met afkortingen

BCF	BTW compensatie fonds
BCM	BNG, capital mangement. Onderdeel van de BNG/vermogensbeheer
BNG	Bank Nederlandse gemeenten, gespecialiseerde bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang
EER	Europese economische ruimte een akkoord tussen de landen van de Europese Unie, en de Europese vrijhandels associatie. Het akkoord bevordert vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal tussen de deelnemende landen.
Essent PLB	Essent Productie- en Levering Bedrijf
IOAW	Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte werkloze Werknemers
IOAZ	Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen
WMO	Wet Maatschappelijk ondersteuning
WSW	Wet Sociale werkvoorziening
WVG	Wet Voorziening Gehandicapten
WWB i-deel	Wet Werk en Bijstand inkomstendeel
WWB w-deel	Wet Werk en Bijstand werkdeel

Woordenlijst

Algemene uitkeringen	Een bedrag dat ontvangen wordt van het rijk wat gekoppeld is aan de grote en behoefte van de gemeente. Dit bedrag is vrij besteedbaar.
Audit trail	Zodanige vastlegging van gegevens dat de verwerkingsresultaten achteraf door de accountantsdienst kunnen worden gecontroleerd
Credit default swap	Een kredietrisicoverzekering waarbij de koper periodiek betaalt aan de verkoper en daarvoor verzekerd is van uitbetaling als de financiële onderneming niet aan de verplichtingen van de obligatie kan voldoen.
Effectief	Doeltreffendheid geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd is.
Efficiënt	Doelmatigheid, mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken.
Leges	Leges zijn vergoedingen die moeten worden betaald voor het verrichten van diensten, meestal administratieve, die de overheid als arbeid verricht. Bijvoorbeeld voor vergunningen, paspoorten en rijbewijzen
Netto-gecorrigeerde rijksuitgaven	Zijn opgebouwd uit de uitgaven onder het kader Rijksbegroting in enge zin, gecorrigeerd voor de uitgaven aan ontwikkelingssamenwerking, de EU-afdrachten, de uitgaven aan het gemeente- en provinciefonds en enkele kleinere posten.
Overheidsinstantie	Nederlandse staat, Nederlandse overheidsinstellingen en (semi)publiek rechtelijke lichamen met overheidsgarantie, of wel waardepapier waarvoor een solvabiliteitsratio van 0% geldt.
Prudent	Uitzettingen dienen een beheersmatig karakter te hebben en dienen niet gericht op het genereren van inkomsten door het aangaan van overmatige risico's
Rechtmatig	Een handelwijze is rechtmatig als het in overeenstemming is met de geldende regels en besluiten.
Retributies	Retributies zijn rechten waarvoor men betaald voor een door de overheid direct geleverde prestatie
Specifieke uitkeringen	Uitkeringen die door verschillende ministeries worden verstrekt aan de gemeenten voor bepaalde doeleinden. Deze uitkeringen moeten dan ook besteedt worden aan deze doeleinden en aan niets anders.
Transparant	De gemaakte keuzes bij treasury zijn goed inzichtelijk.
Duration	De duration is dus gelijk aan de gemiddelde looptijd van de opbrengstenstromen voor de belegger. Daardoor is duration ook een maat voor de rentegevoeligheid van obligaties. De duration geeft De duration van een obligatie stijgt naarmate de looptijd langer is en de coupons lager.



11. Bijlagen

11.1 Treasurystatuut

Inleiding

De wet- en regelgeving met betrekking tot de treasuryfunctie bij decentrale overheden is per april 2009 gewijzigd. Het betreft een aantal vaktechnische aanpassingen met betrekking tot uitzettingen en derivaten door de decentrale overheden. De wijziging vloeit voort uit problemen met beleggingen bij onder meer IJslandse banken. Per 30 september 2009 heeft de gemeente Maasgouw een €38.3 miljoen ontvangen van de Essent-gelden en € 37.5 miljoen uitgezet. Beide ontwikkelingen maken een wijziging van het treasurystatuut noodzakelijk.

In dit nieuwe treasurystatuut wordt de “beleidsmatige infrastructuur” van de treasuryfunctie vastgelegd in de vorm van uitgangspunten, doelstellingen, richtlijnen en limieten. Het statuut maakt een objectieve en transparante verantwoording vooraf en achteraf mogelijk. Naast het treasurystatuut zal de gemeente jaarlijks een *treasuryparagraaf* opnemen in zowel de begroting als in de jaarrekening. Hierin worden de specifieke beleidsvoornemens respectievelijk de uitvoering van het beleid op het gebied van treasury besproken. In de Proraps worden de tussentijdse verslaglegging opgenomen.

Bij het opstellen van het treasurystatuut is rekening gehouden met de bepalingen van de wettelijke kaders (o.a. Gemeentewet, Wet fido, Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden, de Uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden en de Regeling tot wijziging van voormelde Regeling en Uitvoeringsregeling).

In het treasurystatuut worden allereerst het begrippenkader en de doelstellingen van de treasuryfunctie van de gemeente geformuleerd.

Deze worden vervolgens geconcretiseerd voor de verschillende deelfuncties van treasury: risicobeheer, gemeentefinanciering en kasbeheer.

Daarna komen de administratieve organisatie en interne controle van de treasuryfunctie aan de orde. Daarbij ligt het accent op de eenduidigheid omtrent de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In de Memorie van Toelichting worden waar nodig de in het treasurystatuut opgenomen artikelen toegelicht.



Treasurystatuut

De raad der gemeente Maasgouw;

Gelezen het voorstel van het College van burgemeester en wethouders;

Gelet op artikel 212 van de Gemeentewet en de Wet financiering decentrale overheden;

Overwegende dat het wenselijk is het treasurystatuut gemeente Maasgouw van 13-12-2007 te vernieuwen;

Besluit:

Vast te stellen het navolgende Treasurystatuut.

Begrippenkader

Artikel 1.

In dit statuut wordt verstaan onder:

- Deposito Niet-verhandelbare belegging bij een bank, waarbij een bedrag voor een vaste periode tegen een vast rentepercentage wordt weggezet;
- Derivaten Financiële instrumenten die hun bestaan ontleen aan een bepaalde onderliggende waarde. De onderliggende waarden kunnen financiële producten, zoals leningen of obligaties zijn. Derivaten worden onder andere gebruikt om renterisico's te sturen en financieringskosten te minimaliseren;
- Financiering Het aantrekken van benodigde financiële middelen voor een periode van minimaal één jaar. Deze middelen kunnen bestaan uit zowel eigen vermogen als vreemd vermogen;
- Garantieproduct Combinatie van financiële basisproducten, aangeboden door de financiële instellingen, waarbij vooraf wordt afgesproken dat de hoofdsom voor een X % wordt uitgekeerd aan het einde van de looptijd;
- Geldstromenbeheer Al die activiteiten die nodig zijn om liquiditeiten te transfereren zowel binnen de organisatie zelf als tussen de organisatie en derden (betalingsverkeer);
- Insolventie Onmacht om geldelijke verplichtingen na te komen;
- Intern liquiditeitsrisico De risico's van mogelijke wijzigingen in de liquiditeitsplanning en meerjarig investeringsprogramma (MIP) waardoor financiële resultaten kunnen afwijken van de verwachtingen;
- Kasgeldlimiet Een bedrag op basis van de Wet fido ter grootte van een percentage van het totaal van de jaarbegroting van de gemeente bij aanvang van het jaar;
- Koersrisico Het risico dat de financiële activa van de organisatie in waarde verminderen door negatieve koersontwikkelingen;
- Kredietinstelling Instelling welke tot primair doel hebben het verlenen van kredieten;
- Kredietrisico De risico's op een waardedaling van een vordering ten gevolge van het niet (tijdig) na kunnen komen van de verplichtingen door de tegenpartij als gevolg van insolventie of deficit;
- Liquiditeitenbeheer Het aantrekken en uitzetten van middelen voor een periode tot één jaar;
- Liquiditeitsplanning Een gestructureerd overzicht van de toekomstige inkomsten en uitgaven ingedeeld naar aard en tijdseenheid;
- Liquiditeitsrisico Zie intern liquiditeitsrisico;
- Nettingovereenkomst Een overeenkomst op grond waarvan de wederzijdse verplichtingen tussen partijen verrekend worden waardoor wordt bepaald wat de ene partij per saldo aan de andere partij verschuldigd is;
- Participatie Belang in de vorm van een deelnemingsbewijs/aandeelbewijs;
- Rating Taxatie van de kredietwaardigheid van een financiële onderneming of een land, bepaald door een ratingbureau;



- Rentecompensatiecircuit Systeem waarbij de (valutare) debet en creditsaldi van alle rekeningen van een organisatie worden samengevoegd tot één gecombineerd saldo, waarover de rente wordt berekend;
- Renterisico Het gevaar van ongewenste veranderingen van de (financiële) resultaten van de gemeente door rentewijzigingen;
- Renterisiconorm Een bij de aanvang van enig jaar op basis van de Wet fido gefixeerd percentage van het totaal van het begrotingstotaal van de gemeente dat bij de realisatie niet mag worden overschreden;
- Rentetypische looptijd Het tijdsinterval gedurende de looptijd van een geldlening, waarin op basis van de voorwaarden van de geldlening sprake is van een door de verstrekker van de geldlening niet beïnvloedbare, constante rentevergoeding;
- Saldobeheer Het beheer van de dagelijkse saldi op de rekeningen;
- Rentervisie Toekomstverwachting over de rente-ontwikkeling;
- Solvabiliteitsratio van 0% Status die door een bancaire toezichthouder in een lidstaat van de Europese Economische Ruimte (lidstaten van de Europese Unie uitgebreid met Noorwegen, IJsland en Liechtenstein) aan het schuld papier van een instelling kan worden toegekend;
- Treasuryfunctie De treasuryfunctie omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. De treasuryfunctie bestaat uit vier deelfuncties: risicobeheer, gemeentefinanciering, kasbeheer en debiteuren- en crediteurenbeheer;
- Uitzetting Het tijdelijk toevertrouwen van liquiditeiten aan derden tegen vooraf overeengekomen condities en bedingen. Kortlopende uitzettingen hebben betrekking op een periode tot één jaar en langlopende uitzettingen hebben betrekking op een periode van één jaar of langer.



Doelstellingen van de treasuryfunctie

Artikel 2.

1. De treasuryfunctie van de gemeente dient tot:
2. Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities;
3. Het beschermen van gemeentelijke vermogens- en (rente-)resultaten tegen ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's en valutarisico's;
4. Het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
5. Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van de Wet fido respectievelijk de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut.

Risicobeheer

Uitgangspunten risicobeheer

Artikel 3.

Met betrekking tot risicobeheer gelden de volgende algemene uitgangspunten:

1. De gemeente mag leningen en/of garanties uitsluitend aangaan en verstrekken uit hoofde van de "publieke taak". Voor leningen en garanties uit hoofde van de publieke taak van de gemeente worden in dit treasurystatuut geen richtlijnen met betrekking tot producten opgenomen. Van belang is dat de gemeenteraad bepaalt dat de betreffende uitzetting/garantie tot de "publieke taak" van de gemeente behoort. In dit kader is het bijvoorbeeld mogelijk dat uitzettingen/deelnemingen in de vorm van aandelen tot de publieke taak behoren. Bij het vaststellen van deze publieke taak worden de uitgangspunten van de verordening artikel 212 Gemeentewet in acht genomen. Daarnaast wordt advies ingewonnen over de financiële positie en kredietwaardigheid van de betreffende partij;
2. Bij het afgeven van garanties wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande waarborgfondsen;
3. De gemeente kan middelen uitzetten uit hoofde van de treasuryfunctie indien deze uitzettingen een prudent karakter hebben. Het prudente karakter van deze uitzettingen wordt gewaarborgd middels de richtlijnen en limieten van dit treasurystatuut;
4. Het gebruik van derivaten is toegestaan maar deze worden uitsluitend toegepast ter beperking van financiële risico's. Daarnaast moet de derivatentransactie op een verantwoorde wijze geadmistreerd kunnen worden. Alvorens een derivatentransactie wordt afgesloten wint de gemeente het schriftelijke advies in van een externe adviseur.
5. De gemeente verstrekt geen hypothecaire leningen aan het personeel en politieke ambts-dragers van openbare lichamen. Dit geldt voor nieuwe hypotheekleningen. Bestaande leningen kunnen blijven aflopen zoals overeengekomen. Deze bepaling strekt zich ook uit over garanties door openbare lichamen van hypothecaire leningen aan het hiervoor genoemde personeel door een andere instelling.

Renterisicobeheer

Artikel 4.

1. Bij het aantrekken van kortlopende financieringsmiddelen streeft de gemeente ernaar om de kasgeldlimiet conform de Wet fido niet te overschrijden;
2. Bij het afsluiten van leningen en het maken van renteafspraken wordt gezorgd dat de renterisiconorm in de toekomst niet wordt overschreden;
3. Nieuwe leningen/uitzettingen worden gebaseerd op de bestaande financiële positie en de liquiditeitsplanning;
4. De rentetypische looptijd en het renteniveau van de betreffende lening/uitzetting wordt zo veel mogelijk afgestemd op de actuele rentestand en de rentevisie;
5. De rentevisie van de gemeente wordt opgesteld op basis van de rentevisie van een vooraanstaande financiële instelling en de provincie, dit gebeurt conform de gemeentelijke P&C-cyclus;
6. Binnen de kaders gesteld onder lid 3 en 4 streeft de gemeente tevens naar spreiding in de rentetypische looptijden van leningen en uitzettingen.



Koersrisicobeheer

Artikel 5.

1. De gemeente beperkt de koersrisico's op uitzettingen uit hoofde van treasury, door daarbij uitsluitend de volgende producten te hanteren:

- vastrentende waarden;
- producten waarbij aan het eind van de looptijd de hoofdsom gegarandeerd is;
- beleggingsproducten welke door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als "Fido-proof" zijn aangemerkt.

Kredietrisicobeheer

Artikel 6

1. De gemeente zet, al dan niet tegen waardepapieren, slechts gelden uit bij en gaan slechts verbintenissen met betrekking tot financiële derivaten aan met financiële ondernemingen die:
 - a. gevestigd zijn in een lidstaat die tenminste beschikt over een AA-rating afgegeven door ten minste twee ratingbureaus; en
 - b. voor henzelf of voor de door hen uitgegeven waardepapieren kunnen aantonen dat ze ten minste over een AA-minusrating beschikken, afgegeven door ten minste twee ratingbureaus
2. Indien de gelden worden uitgezet of de verbintenissen met betrekking tot financiële derivaten worden aangegaan voor een periode van minder dan drie maanden, tonen deze financiële ondernemingen aan dat ze, in afwijkingen van het eerste lid, onderdeel b, voor henzelf of voor de door hen uitgegeven waardepapieren tenminste over een A-rating, afgegeven door ten minste twee ratingbureau beschikken.
3. Het eerste en tweede lid zijn niet van toepassing op uitzettingen tegen waardepapieren waarvoor een solvabiliteitsratio van 0 procent geldt.

Artikel 6 a

1. De gemeente gaat geen leningen aan met het enkele doel de aangetrokken gelden tegen een hoger rendement uit te zetten.
2. Tijdelijk overtollige gelden van aangetrokken leningen voor projectfinanciering worden uitsluitend uitgezet bij de financiële onderneming waar deze leningen zijn aangegaan, onverminderd artikel 6, tweede en derde lid.
3. Wanneer een nettingovereenkomst is afgesloten met een financiële onderneming met betrekking tot het uitzetten van tijdelijke overtollige gelden van aangetrokken leningen voor projectfinanciering als bedoeld in het tweede lid, is artikel 6, tweede en derde lid, niet van toepassing.
4. Indien de rating na het afsluiten van een contract voor een uitzetting van 3 maanden of langer daalt onder het niveau AA-, zal verscherpt toezicht worden gehouden op de kredietwaardigheid van de instelling en zal de uitzetting eventueel opgeëist kunnen worden.

Intern liquiditeitsrisicobeheer

Artikel 7.

De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een globale liquiditeitsplanning.

Valutarisicobeheer

Artikel 8.

Valutarisico's worden in de gemeente uitgesloten door uitsluitend leningen aan te gaan of te garanderen en gelden uit te zetten in de euro's.

Gemeentefinanciering

Financiering

Artikel 9.

Bij het aantrekken van financieringen voor een periode van één jaar en langer gelden de volgende uitgangspunten:

1. Financieringen worden enkel aangetrokken ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak;
2. Financiering met externe financieringsmiddelen wordt zoveel mogelijk beperkt door primair de beschikbare interne liquiditeiten te gebruiken teneinde de renterisico's te minimaliseren en het renteresultaat te optimaliseren;
3. Toegestane instrumenten bij het aantrekken van financieringen zijn: onderhandse leningen;



4. De gemeente vraagt offertes op bij minimaal 2 instellingen alvorens een financiering wordt aangetrokken. Deze offertes worden door de gemeente schriftelijk vastgelegd.

Langlopende uitzettingen

Artikel 10.

Bij het uitzetten van middelen uit hoofde van de treasuryfunctie voor een periode van één jaar en langer gelden de volgende uitgangspunten:

1. Uitzettingen worden uitsluitend gedaan onder de in artikel 4, 5, 6, 6a en 8 genoemde voorwaarden;
2. De gemeente vraagt bij minimaal 2 instellingen offertes op alvorens een langlopende uitzetting wordt gedaan. Deze offertes worden door de gemeente schriftelijk vastgelegd.

Relatiebeheer.

Artikel 11.

De gemeente beoogt het realiseren van gunstige c.q. marktconforme condities voor af te nemen financiële diensten. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

1. Bankrelaties en hun bancaire condities worden doorlopend beoordeeld op marktconformiteit;
2. Bankrelaties dienen, wat betreft hun kredietwaardigheid, minimaal te voldoen aan de eisen die zijn gesteld in artikel 6.
3. Tussenpersonen dienen geregistreerd te staan bij de Autoriteit Financiële Markten, en daarvan een vergunning als makelaar te hebben ontvangen.

Kasbeheer

Geldstromenbeheer

Artikel 12.

Teneinde de kosten van het geldstromenbeheer te minimaliseren wordt:

1. Het liquiditeitsgebruik beperkt door de geldstromen op gemeenteniveau op elkaar en de liquiditeitsplanning af te stemmen. Hierbij wordt erop toegezien dat de liquiditeitspositie voldoende is om te garanderen dat de verplichtingen tijdig kunnen worden nagekomen;
2. Het betalingsverkeer zoveel mogelijk elektronisch uitgevoerd door de huisbankier.

Saldo- en liquiditeitenbeheer

Artikel 13.

Voor het saldobehoor en het liquiditeitenbeheer gelden de volgende specifieke richtlijnen:

1. De gemeente streeft naar concentratie van liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities, welke voldoet aan de in artikel 6 gestelde eisen;
2. Toegestane instrumenten bij het aantrekken van kortlopende middelen zijn daggeld- leningen, kasgeldleningen en rekening courantkredieten;
3. Toegestane instrumenten bij het extern uitzetten van gelden voor een periode korter dan één jaar moeten voldoen aan de eisen van artikel 5;
4. Bij het extern uitzetten van gelden korter dan één jaar zijn slechts de in artikel 6 genoemde tegenpartijen toegestaan;
5. De gemeente vraagt offertes op bij minimaal 2 instellingen alvorens middelen worden aangetrokken of uitgezet met een looptijd korter dan één jaar en van meer dan € 2.500.000;
6. De gemeente kan volstaan met één offerte bij een financiële instelling, indien gelden worden aangetrokken of uitgezet voor een periode tot één jaar en tot een bedrag van € 2.500.000. Hierbij dient wel de marktconformiteit getoetst te worden;
7. Vorderingen op debiteuren dienen conform het invorderingsbeleid zo effectief en efficiënt mogelijk te worden omgezet in ontvangen liquiditeiten.

Administratieve organisatie en interne controle

Uitgangspunten administratieve organisatie en interne controle

Artikel 14.

In het kader van de treasuryfunctie gelden de volgende algemene uitgangspunten op het gebied van administratieve organisatie en interne controle:

1. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van treasuryactiviteiten zijn op eenduidige wijze schriftelijk vastgelegd;
2. Bevoegdheden zijn via delegatie en mandaat nader schriftelijk vastgelegd;



3. Bij de uit te voeren treasuryactiviteiten is functiescheiding doorgevoerd met als belangrijkste voorwaarden:
 - a. bij iedere transactie zijn minimaal twee functionarissen betrokken (het vier-ogen-principe);
 - b. de uitvoering en de controle geschiedt door afzonderlijke functionarissen;
 - c. de uitvoering en de registratie in de financiële administratie geschiedt door afzonderlijke functionarissen, met uitzondering van het contante en girale betalingsverkeer.
4. Tegenpartijen wordt opdracht gegeven de bevestigingen van het afsluiten van leningen en uitzettingen te versturen naar de teamcoördinator financieel beheer, zonder tussenkomst van de personen die bevoegd zijn tot het sluiten van de transactie
5. Na ontvangst van de transactiebevestiging wordt de transactie gecontroleerd door de medewerkster financieel beheer.

Bevoegdheden

Artikel 15.

Het vastleggen van bevoegdheden start vanuit het college. In onderstaande matrix zijn voor de belangrijkste treasury activiteiten de bevoegdheden opgenomen.

Hierbij wordt rekening gehouden met een functiescheiding tussen: voorbereiden, beslissen, uitvoeren, registreren en controleren van de treasury activiteiten.

		Voorbe- reiding	Autorisati e 1 ^e handtek.	Autorisatie 2 ^e handtek.	Uitvoering	Admini- stratie	Controle
	Treasuryactiviteiten						
1a	Het aantrekken van kortlopende financieringsmiddelen (< 1 jaar)	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
1b	Het aantrekken van langlopende financieringsmiddelen (> 1 jaar)	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
2a	Het uitzetten van tijdelijke overtollige middelen <1 jaar	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
2b	Het uitzetten van tijdelijke overtollige middelen > 1 jaar	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
3.	Bankrekeningen openen/sluiten/wijzigen	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
4.	Bankcondities afspreken, zoals aangaan kort kredietarrangement	Beleidsmed financiën	Teamc. fin.beleid	Hoofd afd. Financiën	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer
5.	Het garanderen van middelen uit hoofde van de publieke taak	B&W		Raad	B&W	Afd. fin.	Afd.fin.
6.	Het afsluiten van derivatentransacties	Teamc.fin. beleid		B&W	Beleidsmed financiën	kassier	Med.fin.beheer

Informatievoorziening

Artikel 16.

Om de treasury activiteiten controleerbaar en beheersbaar te maken is een goed functionerende interne en externe informatievoorziening noodzakelijk. Drie typen informatie kunnen hierbij worden onderscheiden:

- Beleidsmatige informatie;
- Operationele informatie
- Verantwoordingsinformatie (performance rapportages, interne controles, etc.).

Naast interne informatie heeft de treasury ook externe informatie nodig zoals informatie met betrekking tot de geld- en kapitaalmarkt en met betrekking tot met de bank afgesloten transacties.

Beleidsmatige informatie

Het treasurystatuut geeft de kaders weer, waarbinnen de treasuryactiviteiten dienen te worden uitgevoerd. De gemeente stelt daarnaast jaarlijks een treasuryparagraaf bij de begroting op. Hierin wordt ingegaan op de wijze waarop concreet invulling wordt gegeven aan het treasurybeleid.

In de treasuryparagraaf bij de begroting dienen tenminste de volgende onderwerpen aan de orde te komen:



- Algemene ontwikkelingen
- Renteontwikkelingen
- (Verwachte) liquiditeitsverloop
- Plannen voor financiering
- Plannen voor uitzettingen
- Risicoprofiel treasuryfunctie

Operationele informatie

Het opstellen en hanteren van operationele informatie is de verantwoordelijkheid van de functionarissen die bij de uitvoering betrokken zijn.

De belangrijkste operationele informatie die te allen tijde beschikbaar moet zijn:

- Een globale liquiditeitsplanning
- Afgesloten transacties
- Bancaire afspraken

Verantwoordingsinformatie

De verantwoording over het uit te voeren treasurybeleid vindt plaats binnen de reguliere Planning & Control cyclus. Daarnaast wordt in de treasuryparagraaf bij de jaarrekening het uitgevoerde beleid geëvalueerd. In de evaluatie wordt weergegeven in hoeverre de beleidsvoornemens uit de paragraaf bij de begroting zijn uitgevoerd en wat de oorzaken zijn van eventuele afwijkingen.

Om een goede vergelijkbaarheid mogelijk te maken dienen de indeling en de onderwerpen van de evaluatie aan te sluiten bij de treasuryparagraaf van de begroting van het betreffende jaar.

Inwerkingtreding

Artikel 17.

Dit treasurystatuut treedt in werking met ingang van 1-1-2010

Aldus vastgesteld in de vergadering van de raad van 17-12-2009

De burgemeester,

de griffier,



11.2 Veranderingen Treasurystatuut gemeente Maasgouw.

Er is een vergelijking gedaan met treasurystatuten, van voorbeelden van gemeenten van de VNG, die veranderd zijn voor de wijziging van de wet Fido en Ruddo. Er is gekeken naar voorbeelden van gemeenten met ongeveer evenveel inwoners als de gemeente Maasgouw. Daarnaast is naar de handreiking Ruddo gekeken. De gewijzigde artikels staan voor de wijziging. In het onderstaande schema is te zien wat het artikel/lid voor de verandering was (ist). Wat het is geworden (soll), en de vergelijking met andere gemeenten.

Onderaan het eerste schema staan nog wijzigingen aan de hand van het statuut van de Gemeente Leudal, dat later verkregen is.

Daarnaast zijn er nog enkele kleine opmerkingen.

Maasgouw	Vught	Leerdam	Sliedrecht
Inwoners: 24.545	25.337	20.624	24.142
1. Wijziging begrippenkader: <u>ist</u>: renterisiconorm: percentage van de vaste schuld soll: Een bij aanvang van enig jaar op basis van de Wet fido gefixeerd percentage van het totaal van het <i>begrotingstotaal</i> van de gemeente dat bij de realisatie niet mag worden overschreden (wijziging wet Ruddo zie Staatscourant 2009 3 april)	Een bedrag op basis van de Wet fido ter grootte van een percentage van het totaal van de <i>jaarbegroting</i> bij aanvang van enig jaar.	Een bij aanvang van enig jaar op basis van de Wet fido gefixeerd percentage van het <i>begrotingstotaal</i> van de gemeente dat bij de realisatie niet mag worden overschreden. De renterisiconorm heeft als doel om het renterisico bij herfinanciering te beheersen.	Een bij de aanvang van enig jaar op basis van de Wet fido gefixeerd percentage van het totaal van het <i>begrotingstotaal</i> van de gemeente dat bij de realisatie niet mag worden overschreden.
2. Artikel 3 lid 1: <u>ist</u>: De gemeente mag leningen en/of garanties uitsluitend aangaan en verstrekken uit hoofde van de “publieke taak”. Voor leningen en garanties uit hoofde van de publieke taak van de gemeente worden in dit treasurystatuut geen richtlijnen met betrekking tot producten opgenomen. Van belang is dat de gemeenteraad bepaalt dat de betreffende uitzetting/garantie tot de “publieke taak” van de gemeente behoort. In dit kader is het bijvoorbeeld mogelijk dat uitzettingen/deelnemingen in de vorm van aandelen tot de publieke taak behoren. Bij het vaststellen van deze publieke taak worden de uitgangspunten van de	De gemeente mag leningen of garanties uit hoofde van de “publieke taak” uitsluitend verstrekken aan door de Gemeenteraad goedgekeurde derde partijen, waarbij <i>vooraf advies van het hoofd van de afdeling Bestuursondersteuning wordt ingewonnen over de financiële positie en de kredietwaardigheid van de betreffende partij en binnen de kaders van de verordening Gemeentegaranties Geldleningen.</i>	De gemeente mag leningen of garanties uit hoofde van de “publieke taak” uitsluitend verstrekken aan door de Gemeenteraad goedgekeurde derde partijen.	De gemeente mag leningen of garanties uitsluitend uit hoofde van de “publieke taak” verstrekken. Het gemeentebestuur bepaalt de publieke taak. Hierbij wordt <i>vooraf advies ingewonnen over de financiële positie en de kredietwaardigheid van de betreffende partij en gehandeld conform de ‘Financiële verordening gemeente Sliedrecht’.</i>



verordening artikel 212 Gemeentewet in acht genomen. <u>Soll:</u> extra zin bij bovenstaand: <i>Vooraf wordt advies ingewonnen over de financiële positie en kredietwaardigheid van de betreffende partij;</i>			
3. Artikel 4 lid 6 <u>ist:</u> niets <u>soll:</u> <i>Binnen de kaders gesteld onder lid 3 en 4 streeft de gemeente tevens naar spreiding in de rentetypische looptijden van leningen en uitzettingen.</i>	Binnen de kaders gesteld onder lid 3 en lid 4, streeft de gemeente naar spreiding in de rentetypische looptijden van uitzettingen.	Binnen de kaders gesteld onder lid 3 en lid 4, streeft de gemeente tevens naar spreiding in de rentetypische looptijden van leningen/uitzettingen.	Binnen de kaders gesteld onder lid 3 en lid 4 streeft de gemeente naar spreiding in de rentetypische looptijden van leningen en uitzettingen.
4. Kredietrisicobeheer artikel 6a lid 3 <u>ist:</u> niets <u>soll:</u> <i>Indien de rating na het afsluiten van een contract van 3 maanden of langer daalt onder het niveau AA-, zal verscherpt toezicht worden gehouden op de kredietwaardigheid van de instelling en zal de uitzetting eventueel opgeëist kunnen worden.</i> Deze verandering is mede tot stand gekomen door gesprek met BNG. Artikel 6 is verder veranderd aan de hand van Gemeente Leudal en de wijziging van de wet Ruddo.	2. Indien de rating na het afsluiten van een contract daalt onder het niveau A, zal verscherpt toezicht worden gehouden op de kredietwaardigheid van de instelling en zal de uitzetting eventueel opgeëist worden.		



5. Artikel 7 <u>Ist:</u> De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een liquiditeitsplanning. <u>Soll:</u> De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een <i>globale</i> liquiditeitsplanning. Op deze manier ingevoerd doordat de gemeente op dit moment een globale liquiditeitsplanning heeft en nog niet weet wat men in de toekomst gaat doen.	De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een korte termijn liquiditeitsplanning (looptijd tot één jaar), evenals een meerjarige liquiditeitsplanning.	De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een liquiditeitsplanning.	De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasuryactiviteiten te baseren op een korte termijn liquiditeitsplanning (looptijd tot één jaar), evenals een meerjarige liquiditeitsplanning met een looptijd welke tenminste gelijk is aan die van de meerjarenbegroting van de gemeente.
6. Verplaatsing: Artikel 11: artikel 6 lid 3 verplaatst: Tussenpersonen dienen geregistreerd te staan bij de Autoriteit Financiële Markten, en daarvan een vergunning als makelaar te hebben ontvangen.	Zie artikel 11	Zie artikel 11	Zie artikel 11
7. Artikel 13 Lid 1 <u>Ist:</u> De gemeente streeft naar concentratie van liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities; <u>Soll:</u> De gemeente streeft naar concentratie van liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities, <i>welke voldoet aan de in artikel 6 gestelde eisen.</i>	De gemeente streeft naar concentratie van de liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities; (verder uitgewerkt in een ander lid)	De gemeente streeft naar concentratie van de liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities welke voldoet aan de in artikel 6, lid 1 gestelde eisen.	De gemeente streeft naar concentratie van de liquiditeiten binnen één rentecompensatiecircuit bij de bank met de gunstigste condities.

Veranderingen door vergelijking statuut gemeente Maasgouw met statuut gemeente Leudal

Begrippen:

- Nettingovereenkomst: hier was in het oude statuut nog geen uitleg van. Door de nieuwe wet- en regelgeving komt dit begrip nu wel terug.
- Rating: nieuwe beschrijving ter verduidelijking van het begrip.

Artikel 6: Leudal had de nieuwe wet en regelgeving goed verwerkt in artikel 6. Daarom is artikel 6 grotendeels overgenomen uit het statuut van Leudal.



11.3 Overzicht credit default swap

"Een credit default swap³⁷", CDS, is een kredietrisicoverzekering waarbij de koper periodiek betaalt aan de verkoper en daarvoor verzekerd is van uitbetaling als de financiële onderneming niet aan de verplichtingen van de obligatie kan voldoen. Een hogere prijs duidt hierbij op een hoger risico en dus een slechtere kredietwaardigheid. Een CDS zegt iets over de kwaliteit van de obligatie/instelling.

Countryparty	Country	Rating	TODAY 4-Sep-09	1W 28-Aug-09	1M 4-Aug-09	3M 4-Jun-09	1Y 4-Sep-08
Intesa Sanpaolo SpA	ITALY	AA	56	55	45	64	63
BNP Paribas	FRANCE	AA	56	55	49	63	66
Fortis Bank SA/NV	BELGIUM	A	57	55	61	83	116
Rabobank Nederland NV	NETHERLANDS	AAA	59	59	54	101	66
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	ITALY	A	64	61	58	78	88
Abbey National PLC	BRITAIN	AA	66	63	60	86	85
Alliance & Leicester PLC	BRITAIN	A	69	68	68	101	102
Svenska Handelsbanken AB	SWEDEN	AA	73	71	76	110	63
Banco Santander SA	SPAIN	AA	75	70	68	85	98
Allianz SE	GERMANY	AA	76	70	60	84	60
ING Bank NV	NETHERLANDS	A	76	74	60	79	103
ABN Amro Bank NV	NETHERLANDS	AA	76	75	64	82	90
Barclays Bank PLC	BRITAIN	AA	84	84	84	140	136
Credit Suisse Group AG	SWITZERLAND	A	85	82	66	97	89
Societe Generale	FRANCE	AA	85	84	74	94	92
Credit Agricole SA	FRANCE	AA	85	85	77	95	97
ING Groep NV	NETHERLANDS	A	86	84	68	86	115
Standard Chartered Bank	BRITAIN	A	87	91	95	164	79
Danske Bank A/S	DENMARK	AA	90	90	97	141	74
Commerzbank AG	GERMANY	A	93	96	92	96	86
UniCredit SpA	ITALY	A	97	95	89	116	75
Dresdner Bank AG	GERMANY	A	99	94	93	95	86
Bayerische Landesbank	GERMANY	A	107	105	102	106	78
Deutsche Bank AG	GERMANY	AA	108	108	96	89	84
WestLB AG	GERMANY	A	114	114	109	118	80
ING Verzekeringen NV	NETHERLANDS	A	115	110	103	148	93

³⁷Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009, Handreiking Wijziging Ruddo pagina 17 en 27



11.4 Inhoudsopgave treasurydossier

1. Kasgeldlimiet per kwartaal
2. Renterisiconorm indien nieuwe leningen worden afgesloten of worden herzien.
3. Alle informatie van leningen, verdeeld per tabblad per lening. Per tabblad staat beschreven wat er achter het tabblad zit:
 - Welke lening
 - Opgevraagde offertes
 - Keuze voor de lening
 - Indien sprake is van herzien de onderliggende documenten van keuze.
4. Alle informatie van uitzettingen, verdeeld per tabbladen per uitzetting. Per tabblad staat beschreven wat er achter het tabblad zit:
 - Welke uitzetting
 - Opgevraagde offertes
 - Keuze voor uitzetting
 - Indien geld vrij komt, de keuze wat er mee gaat gebeuren indien op nieuwe uitzetten op nieuw alle bovenstaande stappen volgen
5. Liquiditeitsprognose met onderliggende documenten hoe de liquiditeitsprognose tot stand is gekomen.
6. Notulen van de kwartaalgesprekken met de wethouder, medewerker financieel beleid en teamcoördinator financiën.



11.5 Modelstaat A en B

Modelstaat A

Berekening (bedragen x € 1.000)

Stappen (1-4)	(1) Vlottende schuld	(2) Vlottende middelen	(3) Netto vlottend (+) of Overschot middelen (-)
(1) - (2) = (3)			
ultimo maand 1			
ultimo maand 2			
ultimo maand 3			
(4) gemiddelde van (3)			
Stappen (5-9)	Variabelen	Bedragen	
(5)	kasgeldlimiet		
(6a) = (5>4)	ruimte onder de kasgeldlimiet		
(6b) = (4>5)	overschrijding van de kasgeldlimiet		
Berekening kasgeldlimiet (5)			
(7)	Begrotingstotaal		
(8)	Percentage regeling		
(5) = (7) x (8) / 100	Kasgeldlimiet		

Modelstaat B

Berekening (bedragen x € 1.000)

Stap	Variabelen Renterisico(norm)	Jaar T:	Jaar T+1:	Jaar T+2:	Jaar T+3:
(1)	Renteherzieningen				
(2)	Aflossingen				
(3)	Renterisico (1+2)				
(4)	Renterisiconorm				
(5a) = (4>3)	Ruimte onder renterisiconorm				
(5b) = (3>4)	Overschrijding renterisiconorm				
	Renterisiconorm				
Berekening	Begrotingstotaal jaar T				
(4a)	Percentage				
(4b)	Regeling				
	Renterisiconorm (van alleen jaar T)				
(4) = (4a x 4b/100)					

11.6 Financieringsinstrumenten.

In het statuut staat dat derivaten gebruikt mogen worden, maar uitsluitend ter beperking van financiële risico's. Derivaten/financieringsinstrumenten kunnen een waardevolle rol vervullen bij het risicomanagement. De Wet Fido schrijft een prudent gebruik van derivaten voor. Dit prudente karakter komt in de volgende gedragsregels tot uiting:

- Derivaten zijn alleen toegestaan voor het afdekken van financiële risico's (het zogeheten *hedgen*).
- Er wordt bij de aankoop van derivaten gestreefd naar een gesloten positie. De onderliggende waarde waar het derivaat dan betrekking op heeft, heeft dezelfde omvang en looptijd als de bijbehorende financieringsbehoefte of belegging. Van belang is dat het derivaat geen groter risico met zich meebrengt dan het risico dat ermee wordt afgedekt.

Financieringsinstrumenten die hierbij zouden kunnen bijhoren:

Forward rate agreement

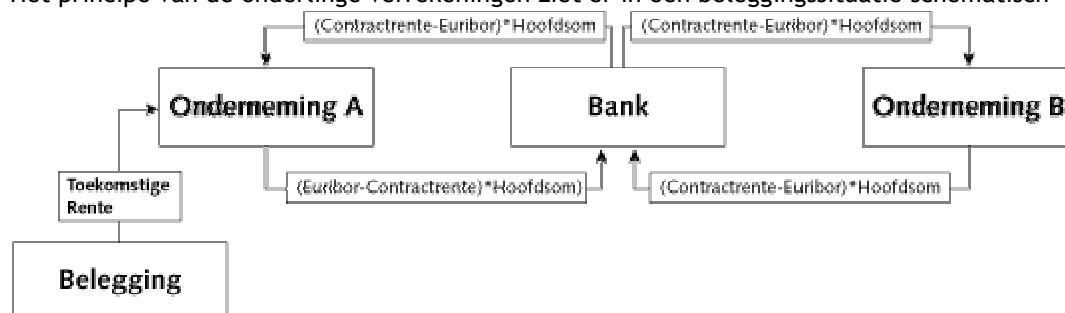
Een forward rate agreement ³⁸ is een overeenkomst tussen twee partijen, de koper en de verkoper, om op een bepaald toekomstig tijdstip over een bepaalde, dan ingaande periode over een vastgestelde hoofdsom een renteververschil te verrekenen tussen het contractueel vastgestelde rentepercentage en het op het toekomstig tijdstip geldende rentepercentage, voor de dan ingaande vastgestelde periode.

Als referentierente wordt gekozen voor de Euribor. De koper betaalt de verkoper een vergoeding als de referentierente op de afgesproken datum lager is dan de contractrente en de verkoper betaalt een vergoeding aan de koper als het omgekeerde het geval is. De vergoeding is in beide gevallen gelijk aan het verschil tussen de referentierente en de contractrente over de hoofdsom. Een FRA is een geldmarktinstrument omdat de referentierente en de contractrente geldmarktrenten zijn.

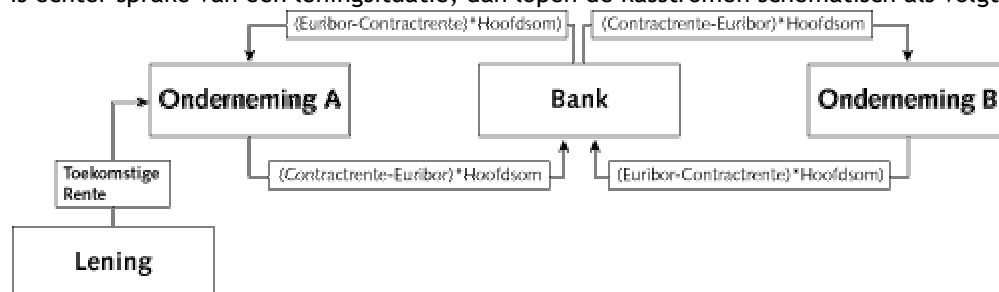
De forward kan worden toegepast bij een verwachte rentedaling en bij een verwachte rentestijging. Bij een verwachte rentedaling kan bijvoorbeeld een toekomstige verlenging van een deposito worden beschermd door een FRA te verkopen. Bij een verwachte rentestijging kan een binnenkort af te sluiten geldmarktlending worden beschermd door een FRA te kopen.

FRA's worden afgesloten bij een bank. De bank zoekt op haar beurt een tegenpartij. De hoofdsom van een FRA dient slechts als rekenbasis. Om tot afrekening van de verplichting te komen moet een rekening bij de bank worden aangehouden.

Het principe van de onderlinge verrekeningen ziet er in een beleggingssituatie schematisch ³⁹ als volgt uit:



Is echter sprake van een leningsituatie, dan lopen de kasstromen schematisch als volgt:



Voorbeeld:

De gemeente heeft een deposito van 3 miljoen. Deze vervalt over 3 maanden. De bedoeling is om deze deposito te verlengen met een half jaar, maar men verwacht dat de rente de komende maanden gaat dalen. Daarom is het slim om de rente nu vast te leggen. De gemeente besluit daarom een FRA te

³⁸ Drs. E.J. Wiebes en C. van Dijk, 1995, Cash management, Kluwer Bedrijfswetenschappen, pagina 51

³⁹ <http://www.weka-financieel.nl/forward-bij-een-verwachte-rentedaling.15116.lynkx>



verkopten: 3 x 9 á 1%. 3x9 houdt de periode in van contractrentedatum tot settlementdatum (afrekendatum) tot het einde. Bij de derde maand wordt de contractrente vergeleken met de referentierente in dit geval waarschijnlijk de 6-maands euribor.

In onderstaand schema is te zien hoe de renteopbrengst zal zijn als de rente op de afrekendatum is gestegen of gedaald door de fixatie (vastzetten van de rente) is te zien dat de renteopbrengst constant is ook al stijgt of daalt de rente :

FRA

Hoofdsom	€	3.000.000
Contract percentage		1%
contract periode in dagen		180
Zesmaands euribor tarief dit moment		1%

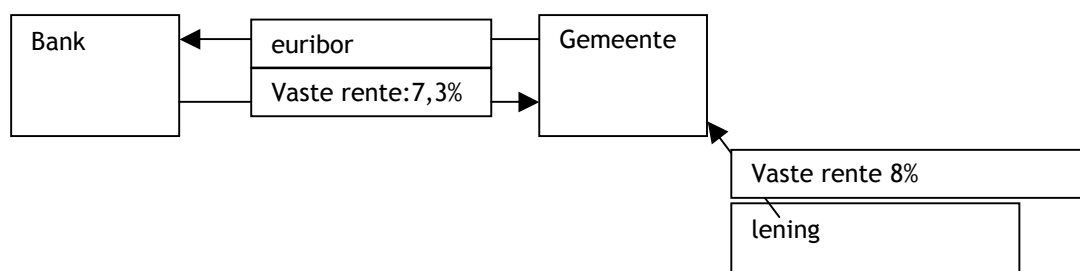
Zesmaands euribortarief op afreken moment	contract percentage	Te ontvangen rente verschil	Te ontvangen vergoeding FRA	Te ontvangen vergoeding 6 maands deposito	Totaal
0,6%	1%	0,40%	€ 6.030	€ 9.000	€ 15.030
0,7%	1%	0,30%	€ 4.530	€ 10.500	€ 15.030
0,8%	1%	0,20%	€ 3.030	€ 12.000	€ 15.030
0,9%	1%	0,10%	€ 1.530	€ 13.500	€ 15.030
1,0%	1%	0,00%	€ -	€ 15.030	€ 15.030
1,1%	1%	-0,10%	€ 1.470-	€ 16.500	€ 15.030
1,2%	1%	-0,20%	€ 2.970-	€ 18.000	€ 15.030
1,3%	1%	-0,30%	€ 4.470-	€ 19.500	€ 15.030
1,4%	1%	-0,40%	€ 5.970-	€ 21.000	€ 15.030

Indien de rente daalt is de renteopbrengst dus hoger door de FRA echter als de rente toch stijgt was het slimmer geweest om geen FRA te verkopen aangezien de te totale ontvangen rente in vergelijking met de rente die op het deposito ontvangen kon worden lager is.

Renteswap⁴⁰

Renteswaps worden gebruikt om renterisico's te beheersen of af te dekken. De renteswap is een overeenkomst tussen de gemeente en de bank, waarbij gedurende een bepaalde looptijd, gebaseerd op een afgesproken hoofdsom rente moet worden betaald.

Gemeenten hebben altijd leningen tegen vaste rentepercentages aangezien lenen tegen een variabel percentage niet toegestaan is volgens de wet Fido. Een renteswap biedt dan een oplossing. Een renteswap is in het geval van de gemeente een goed instrument als verwacht wordt dat de rente zal gaan dalen. De gemeente ruilt dan een vastrentende lening tegen een variabel rentende lening. Kortom de gemeente ontvangt de vaste lange rente en betalen de variabele rente. Een voorbeeld op basis van fictieve getallen:



Door de renteswap betaalt de gemeente nu uiteindelijk:

$8\% + \text{euribor} - 7,3\% = \text{Euribor} + 0,7\%$

Een renteswap kan altijd opgezegd worden wel zal hier altijd rekening moeten worden gehouden dat met een opzegging ook kosten zijn verbonden.

Cap⁴¹

Een Cap beschermt tegen een rentestijging boven een bepaald niveau. Indien de rente stijgt boven het vastgelegde niveau dan wordt het verschil vergoed.

De cap is een renteoptie. Het volgende voorbeeld is theoretisch. De gemeente mag volgens de wet Fido geen lening aantrekken met variabele rente. De cap zou echter ook gesloten kunnen worden in relatie tot aangetrokken kasgeld.

⁴⁰ ABN Amro, productinformatie Renteswap, 2008

⁴¹ ABN Amro, productinformatie rentecap, 2008



Stel de gemeente Maasgouw heeft een roll-over lening in de boeken die iedere 6 maanden qua rentevaststelling muteert. De gemeente Maasgouw loopt dan iedere 6 maanden een primair renterisico. Dit renterisico kan de gemeente Maasgouw dan afdekken door middel van een cap. De cap is hierbij een reeks van opties op iedere 6 maanden AIBOR rente. Zodra de rente van een dergelijke 6-maands periode meer is dan de uitoefenprijs van de cap, zal de bank het verschil aan de gemeente Maasgouw uitkeren. De optie moet voor de periode betaald worden. Het maximale verlies is het verlies van de optiepremie.

De gemeente Maasgouw heeft op dit moment niet de kennis om deze instrumenten te gebruiken. Daarnaast kan de toepasbaarheid van derivaten van pas goed beoordeeld worden als de informatie van de liquiditeitprognose in orde is. Derivaten verlenen zich het best als er gebruik wordt gemaakt van projectfinanciering. Projectfinanciering is bij de gemeente Maasgouw niet aan de orde omdat de projecten van de gemeente Maasgouw vaak niet van een hele hoge omvang zijn.



11.7 Liquiditeitsprognose

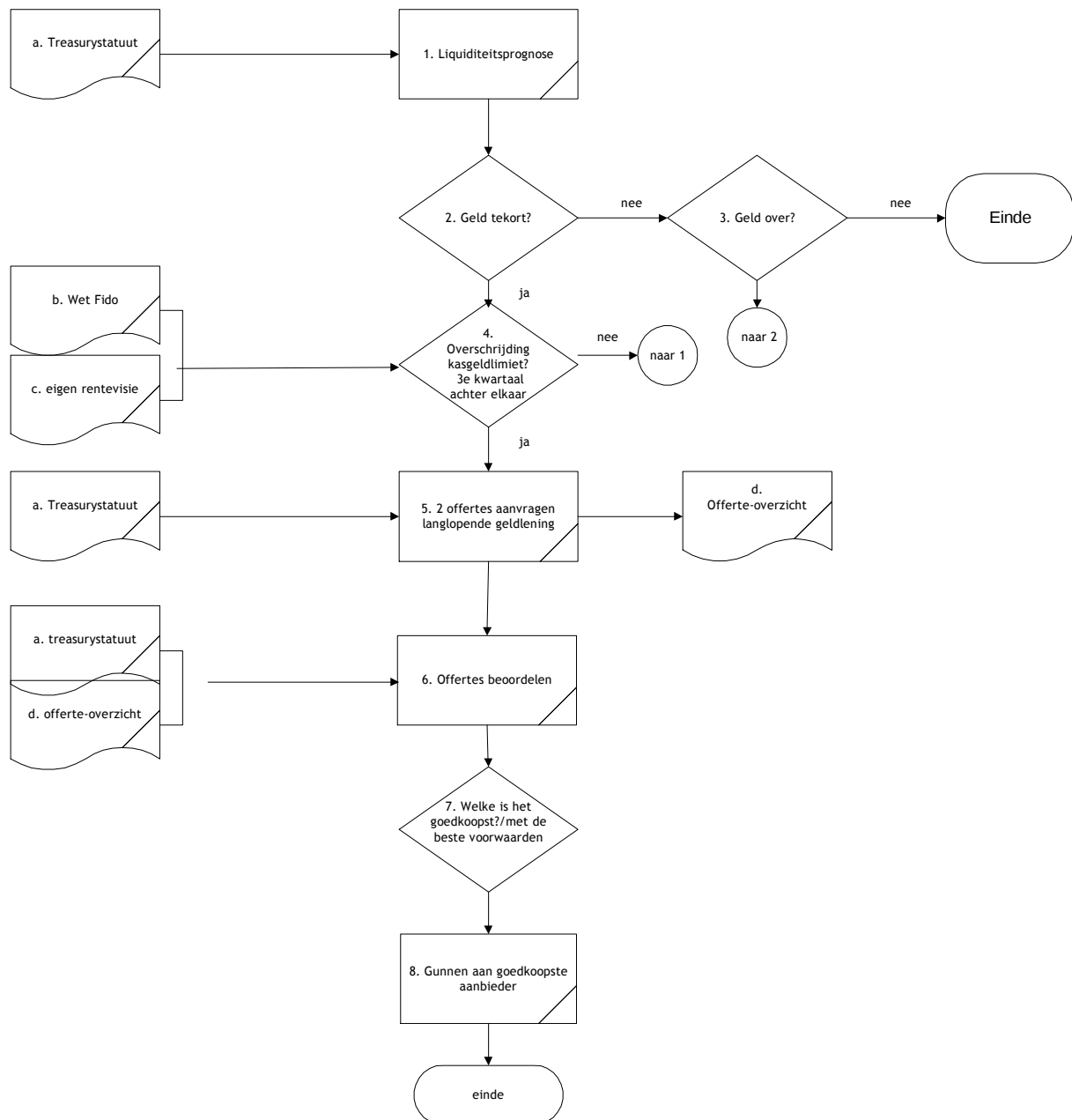
Bedragen *1000	2009	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Operationele kasstroom	€ 548	€ 23	€ 649	€ 742	€ 826	€ 2.670	€ 905	€ 162	€ 956	€ 878	€ 1.072	€ 520	
Algemene uitkering	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	
Weektermijn algemene uitkering (50x pj)	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	€ 1.785	
Specifieke uitkering	€ 603	€ 603	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	€ 617	
Voorschot WWB I-deel	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	€ 152	
Voorschot WWB W-deel	€ 38	€ 38	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	
Voorschot WSW	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	
Voorschot IOAW (budgetdeel + declaratiedeel)	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	
Voorschot IOAZ (budgetdeel + declaratiedeel)	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	
PB	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85	
Gemeentelijke belastingen	€ 126	€ 126	€ 126	€ 293	€ 653	€ 653	€ 653	€ 653	€ 653	€ 653	€ 653	€ 653	
Aut incasso belastingen (8 maandtermijnen)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 360	€ 360	€ 360	€ 360	€ 360	€ 360	€ 360	€ 360	
Belastingen niet aut incasso (8 maandtermijnen)	€ 126	€ 126	€ 126	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	€ 293	
Leges	€ 36	€ 36	€ 40	€ 49	€ 49	€ 58	€ 54	€ 31	€ 22	€ 27	€ 22	€ 22	
leges	€ 36	€ 36	€ 40	€ 49	€ 49	€ 58	€ 54	€ 31	€ 22	€ 27	€ 22	€ 22	
Tarieven	€ 25	€ 20	€ 32	€ 57	€ 35	€ 36	€ 55	€ 21	€ 43	€ 25	€ 41	€ 56	
parkeergeld	2	€ 4	€ 4	€ 4	€ 12	€ 7	€ 7	€ 14	€ 8	€ 7	€ 3	€ 3	
huren	€ 23	€ 17	€ 18	€ 53	€ 23	€ 18	€ 48	€ 7	€ 25	€ 18	€ 38	€ 43	
opbrengst zwembaden			€ 10			€ 10		€ -	€ 10		€ -	€ 10	
teruggave BTW						€ 2.600							
Personeelskosten	€ 911	€ 821	€ 821	€ 821	€ 1.116	€ 1.091	€ 911	€ 821	€ 821	€ 821	€ 821	€ 1.066	
Salarissen	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 681	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 631	
Loonheffing incl soza	€ 370	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280	€ 550	€ 370	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280	
Nominale premie	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	
Pensioenpremie	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	
Huisvestingskosten	€ 45	€ 144	€ 45	€ 45	€ 144	€ 58	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	
Schoonmaakkosten	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	
energiekosten	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	
ICT (Gemlease)		€ 99			€ 99		€ -				€ -		
heffing water						€ 13							
Sociale uitkeringen	€ 697	€ 697	€ 697	€ 775	€ 722	€ 867	€ 722	€ 722	€ 722	€ 722	€ 722	€ 982	
Sociale uitkeringen WWB/WWI/ID-banen/IOAW/IOAZ	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 405	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 520	
WMO	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	
WWB w- deel				€ 78	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	
uitkeringen westrom	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	
uitkeringen westrom	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	
Openbare ruimte	€ 110	€ 570	€ 110	€ 180	€ 110	€ 640	€ 110	€ 180	€ 410	€ 110	€ 180	€ 110	
groot onderhoud 2009									€ 300				
kosten dienst maasland/veegmachine/afval		€ 460				€ 460							
huis en afval	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	
Groenonderhoud	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	
Openbare verlichting		€ -	€ -	€ 70	€ -	€ 70		€ 70			€ 70		
Subsidies	€ 86	€ -	€ 44	€ 59	€ 12	€ 274	€ 77	€ 136	€ -	€ 341	€ 50	€ 250	
subsidie VVV			€ 38							€ 38			
subsidie bibliotheken										€ 250		€ 250	
subsidie amv								€ 136					
verenigingen ed	€ 86	€ -	€ 6	€ 59	€ 12	€ 274	€ 77			€ 53	€ 50		
Bijdrage	€ 65	€ 93	€ 65	€ 93	€ 65	€ 65	€ 238	€ 1.316	€ 86	€ 114	€ 86	€ 86	
bijdrage 2009 westrom		€ 27		€ 27			€ 27			€ 27			
bijdrage 2009 veiligheid regio noord	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	
Rijksbijdrage educatie							€ 145	€ 21	€ 21	€ 21	€ 21	€ 21	
bijdrage trom								€ 30					
repres/diensten brandweer 2009								€ 1.200					
Overige uitgaven	€ 112	€ 223	€ 168	€ 87	€ 144	€ 84	€ 156	€ 49	€ 80	€ 76	€ 142	€ 75	
leges	€ 7	€ 13	€ 13	€ 18	€ 15	€ 20	€ 24	€ 26	€ 17	€ 13	€ 9	€ 11	
leerlingen vervoer	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40		€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	
tafeltje dekje	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	
trajectbegeleiding	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	
Vervoerskosten		€ 66			€ 66		€ 69				€ 69		
Voorschot jaarrekening			€ 12						€ -				
nieuwjaarsreceptie	€ 7												
contributie VNG	€ 40												
Verzekeringen	€ 3	€ 88	€ 88	€ 13	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	
Investeringskasstromen	€ 200	€ 400	€ 100	€ 700	€ 800	€ 1.100	€ 1.800	€ 900	€ 800	€ 900	€ 700	€ 1.600	
Financieringskasstromen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.230	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
dividend	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.230	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Ontvangen rente													
Rente en aflossing	€ -	€ 86	€ 192	€ 64	€ 214	€ -	€ 53	€ -	€ 60	€ 38	€ -	€ 270	
rente en aflossing		€ 86	€ 192	€ 64	€ 214		€ 53		€ 60	€ 38		€ 270	
Totaal:	€ 348	€ 463	€ 358	€ 22	€ 2.042	€ 1.570	€ 949	€ 1.062	€ 96	€ 61	€ 372	€ 1.351	
Bank saldo 1-1		€ 348	€ 114	€ 243	€ 221	€ 2.263	€ 3.833	€ 2.885	€ 1.823	€ 1.918	€ 1.857	€ 2.230	
cumalatief	€ 348	€ 114	€ 243	€ 221	€ 2.263	€ 3.833	€ 2.885	€ 1.823	€ 1.918	€ 1.857	€ 2.230	€ 879	
Algemene uitkering= wekelijks bedrag * 50 weken/ 12 maanden= bedrag +/- per maand													
Specifieke uitkering: volgens gegevens gemeentewet en bankboek.													
Gemeentelijke belastingen: gebaseerd op schattingen van de werkelijkheid.													
Overige gegevens volgens systeem en gebaseerd op percentage's van afgelopen jaren voor een trend.													
Daarnaast is ook gekeken naar raadsvoorstellen.													

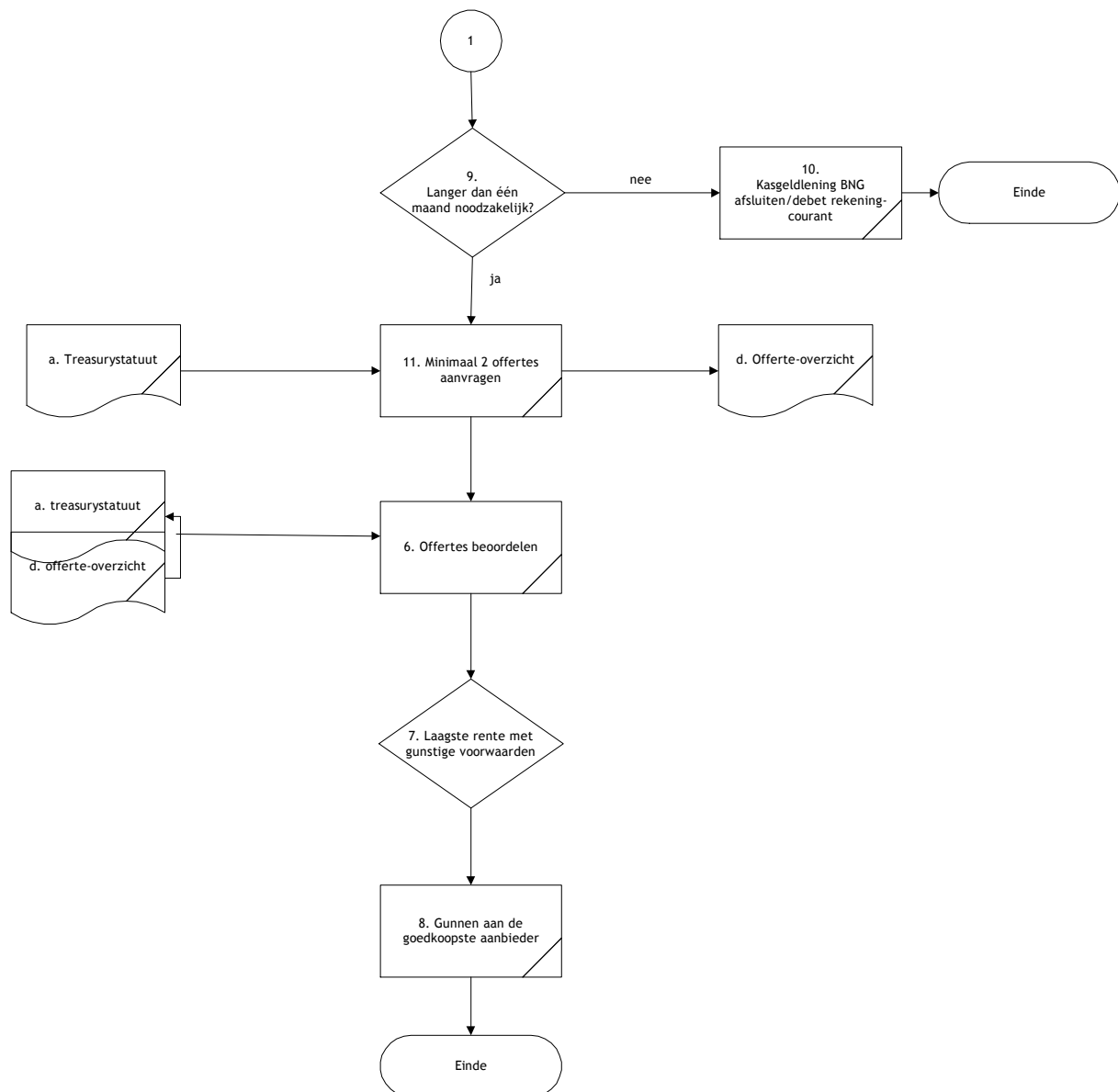


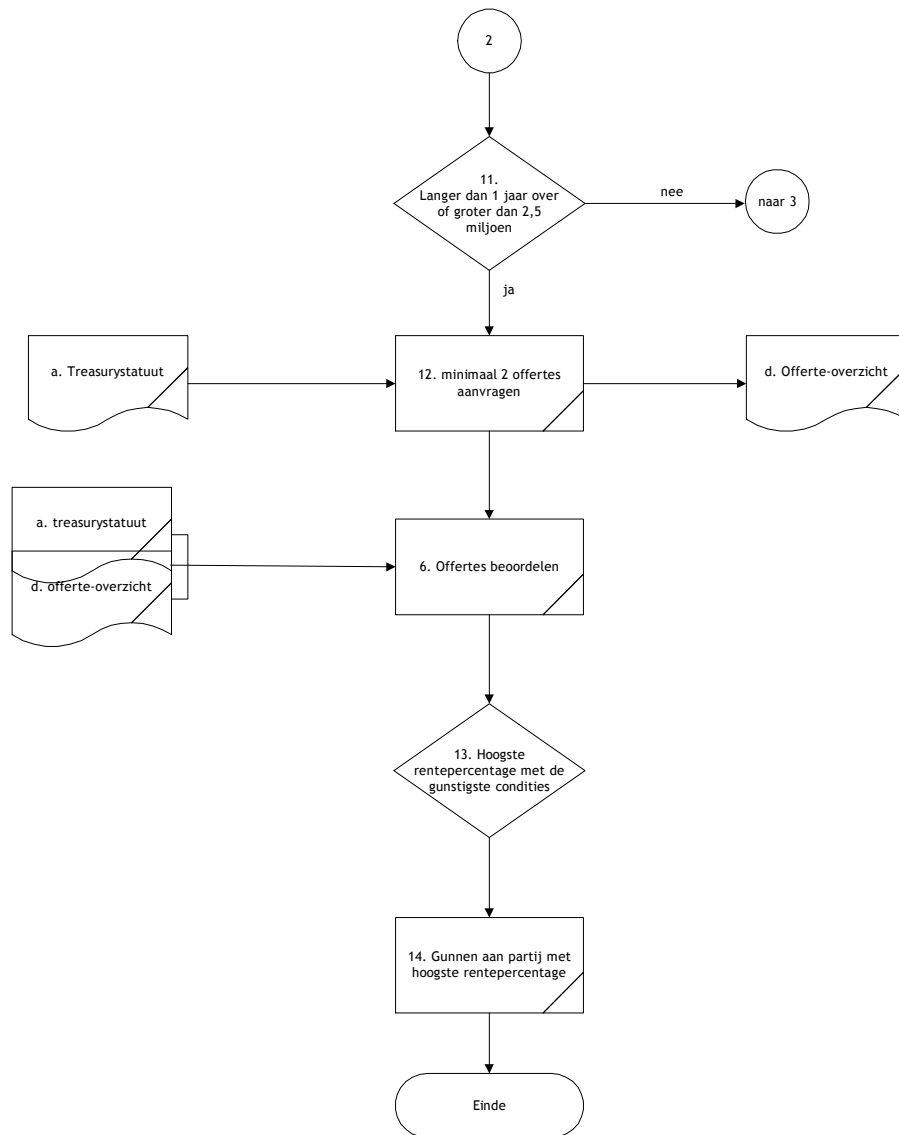
Bedragen *1000	2010											
Operationele kasstroom	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
	€ 20	€ 162	€ 453	€ 2.006	€ 500	€ 3.810	€ 602	€ 239	€ 630	€ 587	€ 779	€ 203
Algemene uitkering	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796
Weektermijn algemene uitkering (50x p)	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796	€ 1.796
Specifieke uitkering	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556	€ 556
Voorschot WWB/WW/ID-banen/IOAW/IOAZ	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220	€ 220
voorschot wsw	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265
PB	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71	€ 71
Gemeentelijke belastingen	€ -	€ -	€ -	€ 1.600	€ 400	€ 1.600	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400
Aut incasso belastingen (8 maandtermijnen)				€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400
Belastingen niet aut incasso (8 maandtermijnen)				€ 1.200		€ 1.200						
Leges	€ 19	€ 19	€ 22	€ 26	€ 26	€ 31	€ 29	€ 17	€ 12	€ 14	€ 12	€ 12
leges	€ 19	€ 19	€ 22	€ 26	€ 26	€ 31	€ 29	€ 17	€ 12	€ 14	€ 12	€ 12
Tarieven	€ 22	€ 24	€ 34	€ 54	€ 32	€ 37	€ 27	€ 64	€ 38	€ 27	€ 23	€ 63
parkeergeld	2	4	4	4	12	7	7	14	8	7	3	3
van sportverenigingen etc.	€ 20	€ 20	€ 20	€ 50	€ 20	€ 20	€ 20	€ 50	€ 20	€ 20	€ 20	€ 50
opbrengst			€ 10			€ 10		€ -	€ 10	€ -	€ -	€ 10
teruggave BTW						€ 2.600						
Personeelskosten	€ 911	€ 821	€ 821	€ 821	€ 1.116	€ 1.091	€ 911	€ 821	€ 821	€ 821	€ 821	€ 1.066
Salarissen	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 681	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 386	€ 631
Loonheffing incl soza	€ 370	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280	€ 550	€ 370	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280	€ 280
Nominale premie	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28	€ 28
Pensioenpremie	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127	€ 127
Huisvestingskosten	€ 45	€ 144	€ 45	€ 45	€ 144	€ 58	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45
Schoonmaakkosten	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10
energiekosten	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35	€ 35
ICT		€ 99			€ 99		€ -				€ -	
heffing water						€ 13						
Sociale uitkeringen	€ 697	€ 697	€ 697	€ 775	€ 722	€ 867	€ 722	€ 722	€ 722	€ 722	€ 722	€ 982
Sociale uitkeringen WWB/WW/ID-banen/IOAW/	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 405	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 260	€ 520
WMO	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130	€ 130
WWB w- deel				€ 78	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25	€ 25
uitkeringen westrom	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265	€ 265
uitkeringen westrom	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42	€ 42
Openbare ruimte	€ 110	€ 570	€ 110	€ 180	€ 110	€ 640	€ 110	€ 180	€ 410	€ 110	€ 180	€ 110
groot onderhoud 2009									€ 300			
kosten dienst maasland/veegmachine/afval		€ 480				€ 480						
huis en afval	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50	€ 50
Groenonderhoud	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60	€ 60
Openbare verlichting		€ -	€ -	€ 70	€ -	€ 70		€ 70			€ 70	
Subsidies	€ 437	€ 17	€ 55	€ 37	€ 17	€ 17	€ 37	€ 153	€ 17	€ 325	€ 17	€ 267
subsidie VVV			€ 38							€ 38		
subsidie bibliotheken										€ 250		€ 250
subsidie avm								€ 136				
verenigingen ed	€ 437	€ 17	€ 17	€ 37	€ 17	€ 17	€ 37	€ 17	€ 17	€ 37	€ 17	€ 17
bijdrage	€ 65	€ 93	€ 65	€ 93	€ 65	€ 65	€ 238	€ 1.116	€ 86	€ 114	€ 86	€ 86
bijdrage 2009 westrom		€ 27		€ 27			€ 27			€ 27		
bijdrage 2009 veiligheid regio noord	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65	€ 65
Rijksbijdrage educatie							€ 145	€ 21	€ 21	€ 21	€ 21	€ 21
bijdrage trom								€ 30				
repres/diensten brandweer 2009								€ 1.000				
Overige uitgaven	€ 108	€ 216	€ 161	€ 77	€ 136	€ 73	€ 143	€ 35	€ 71	€ 69	€ 137	€ 68
paspoorten	€ 3	€ 6	€ 6	€ 8	€ 7	€ 9	€ 11	€ 12	€ 8	€ 6	€ 4	€ 5
leerlingen vervoer	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40	€ 40
tafeltje dekje	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
trajectbegeleiding	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11
Vervoerskosten		€ 66			€ 66		€ 69				€ 69	
Voorschot jaarrekening			€ 12						€ -			
nieuwjaarsreceptie	€ 7											
contributie VNG	€ 40											
Verzekeringen	€ 3	€ 88	€ 88	€ 13	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Investeringskasstromen												
investeringen	€ 240	€ 480	€ 120	€ 840	€ 960	€ 1.320	€ 2.160	€ 1.080	€ 960	€ 1.080	€ 840	€ 2.040
Financieringskasstromen												
ontvangsten	€ 371	€ 44	€ -	€ -	€ 1.456	€ 120	€ 320	€ 444	€ 236	€ 122	€ 372	€ -
dividend	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.238	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Ontvangen rente	€ 371	€ 44			€ 218	€ 120	€ 320	€ 444	€ 236	€ 122	€ 372	
uitgaven	€ -	€ 86	€ 192	€ 64	€ 214	€ -	€ 53	€ -	€ 60	€ 38	€ -	€ 270
rente en aflossing		€ 86	€ 192	€ 64	€ 214		€ 53		€ 60	€ 38		€ 270
Totaal:	€ 150	€ 683	€ 141	€ 1.101	€ 783	€ 2.610	€ 1.291	€ 875	€ 154	€ 410	€ 311	€ 2.108
Bank		€ 150	€ 533	€ 392	€ 709	€ 1.492	€ 4.103	€ 2.812	€ 1.937	€ 1.783	€ 1.373	€ 1.684
cumulatief	€ 150	€ 533	€ 392	€ 709	€ 1.492	€ 4.103	€ 2.812	€ 1.937	€ 1.783	€ 1.373	€ 1.684	€ 423
Algemene uitkering= wekelijks bedrag * 50 weken/ 12 maanden= bedrag +/- per maand												
Specifieke uitkering: volgens gegevens gemeentewet en bankboek.												
Gemeentelijke belastingen: volgens raadvorslag												
Overige gegevens volgens systeem en gebaseerd op percentage's van afgelopen jaren voor een trend.												

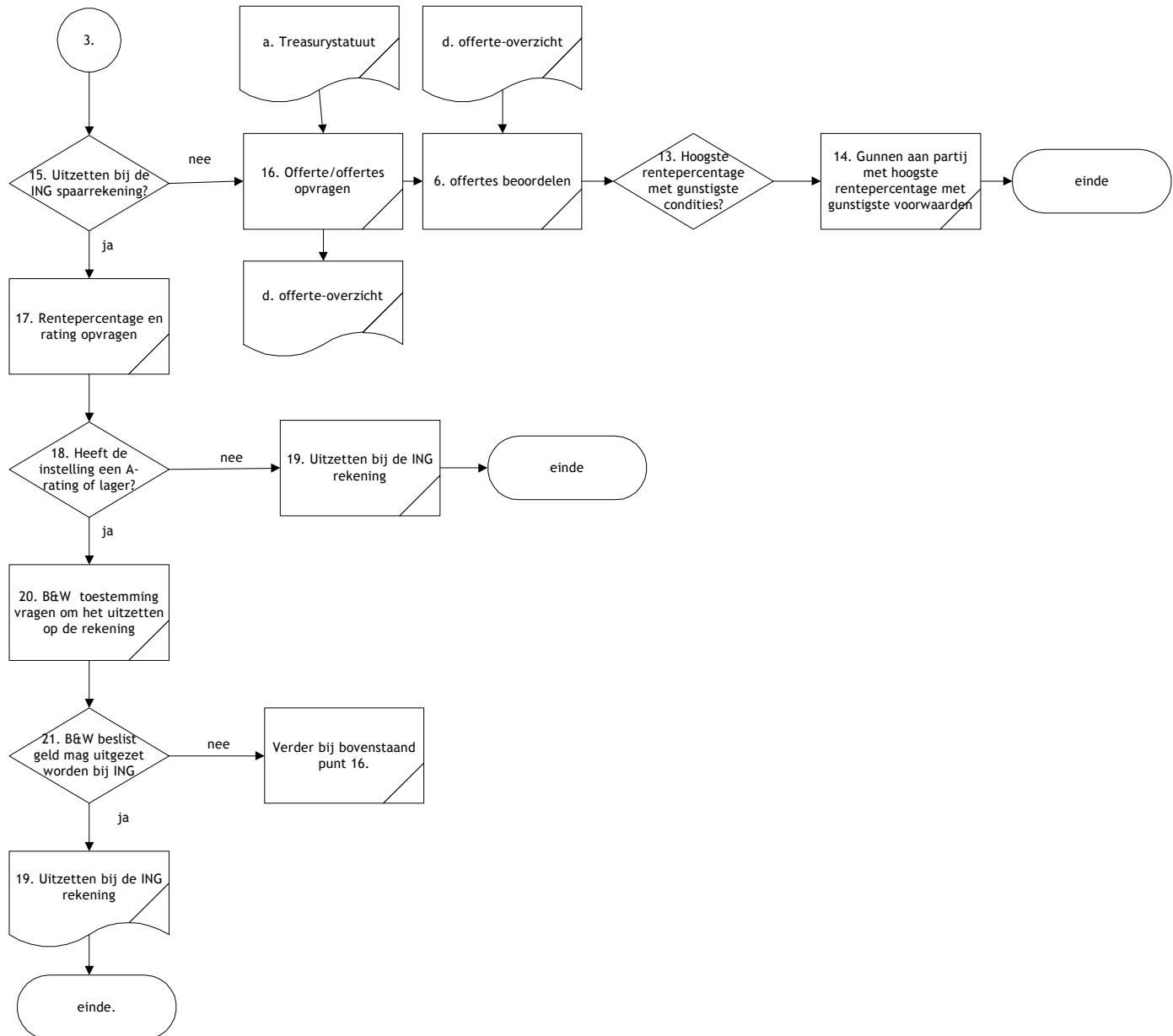


11.8 Procesbeschrijving











Uitwerking processtappen

Naam proces: Treasury

- R= Uitvoerder van de actie
A= Eindverantwoordelijke voor de actie (autoriseren)
S= Degene die moet ondersteunen bij de actie
C= Degene die geraadpleegd moet worden bij de actie
I= Degene die geïnformeerd moet worden bij actie

1.	Liquiditeitsprognose Elk kwartaal wordt op basis van gegevens financieel systeem en verwachtingen de spreadsheet voor de liquiditeitsprognose ingevuld met een prognose voor 4 jaar.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	Medewerker financieel beheer/ Budgethouders
C	Medewerker financieel beheer/Budgethouders
I	Teamcoördinator financieel beleid en hoofd afdeling financiën

2.	Geld tekort? Op basis van de liquiditeitsprognose en het saldo van de rekening-courant wordt bekeken of geld tekort wordt verwacht.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	Medewerker financieel beheer
C	
I	

3.	Geld over? Op basis van de liquiditeitsprognose en het saldo op de rekening-courant wordt bekeken of een geld overschot wordt verwacht.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	Medewerker financieel beheer
C	
I	

4	Overschrijding kasgeldlimiet 3^e kwartaal achterelkaar? Indien de kasgeldlimiet voor het 3 ^e kwartaal wordt overschreden zal dit doorgegeven moeten worden aan de provincie en mag niet zomaar kort geleend worden. De kasgeldlimiet moet elk kwartaal worden opgesteld. Als er geld moet worden geleend dient met de rentevisie gekeken te worden wat slimmer is, lang of kort lenen daarbij rekening houdend dat de kasgeldlimiet niet wordt overschreden.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

5	2 offertes aanvragen langlopende geldlening Telefonisch of via de mail worden 2 offertes opgevraagd en schriftelijk vastgelegd. Deze offertes worden opgeborgen in het treasurydossier
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

6	Offertes beoordelen Op basis van de voorwaarden in treasurystatuut worden de offertes beoordeeld
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financiële dienstverlening



S	Hoofd afdeling financiën
C	
I	

7	Welke is het goedkoopst met de beste voorwaarden? Beoordelen welke lening het goedkoopste is, hierbij ook met overige voorwaarden (boetes ed.) rekening houden
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

8	Gunnen aan goedkoopste aanbieder De lening wordt telefonisch gegund aan de goedkoopste aanbieder, daarna volgt de schriftelijke overeenkomst welke ondertekend wordt door het hoofd afdeling financiën en teamcoördinator financieel beleid, daarna wordt de overeenkomst zonder tussenkomst van één van bovenstaande personen gestuurd naar de Teamcoördinator financieel beheer deze zorgt dat het contract gecontroleerd wordt.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid, Hoofd afdeling financiën
S	Teamcoördinator financieel beleid
C	
I	Teamcoördinator financieel beheer

9	Langer dan 1 maand noodzakelijk? Berekend wordt of het geld dat geleend moet worden langer dan 1 maand nodig is dit kan bijvoorbeeld aan de hand van de liquiditeitsprognose
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	Medewerker financieel beheer
C	
I	

10	Kasgeldlening BNG afsluiten/langer debet rekening courant staan De kasgeldlening wordt telefonisch gegund aan de BNG daarna volgt de schriftelijke bevestiging/overeenkomst deze wordt ondertekenend door teamcoördinator financieel beleid en het hoofd afdeling financiën de overeenkomst wordt gecontroleerd door een medewerker financieel beheer
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid, hoofd afdeling financiën
S	Teamcoördinator financieel beleid, medewerker financieel beheer
C	
I	Teamcoördinator financieel beheer

11	Minimaal 2 offertes aanvragen Voor het lenen van geld moeten minimaal 2 offertes opgevraagd worden volgens het treasury statuut.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

12	Mogelijkheid om het bedrag langer dan 1 jaar weg te zetten of is het bedrag dat weggezet gaat worden groter dan € 2.500.000? Indien een bedrag kan worden weggezet wordt dit gesignaleerd door medewerker financieel beheer, deze geeft het sein aan de medewerker financieel beleid welke in overleg met de teamcoördinator beslist of het geld kan worden uitgezet.
R	Medewerker financieel beheer
A	Medewerker financieel beleid



S	Medewerker financieel beheer, teamcoördinator financieel beleid
C	
I	

13	Welke uitzetting heeft de hoogste rentepercentages met de gunstigste condities Bekijken welke bank het hoogste rentepercentages geeft tegen de gunstigste condities.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

14	Gunnen aan partij met hoogste rentepercentage Het geld wordt middels een telefonische of mondelinge gunning uitgezet bij de bank die het hoogste rentepercentage biedt. Daarna volgt de schriftelijke bevestiging/overeenkomst die ondertekent wordt door teamcoördinator financieel beleid en het hoofd afdeling financiën de overeenkomst wordt uiteindelijk gecontroleerd door een medewerker financieel beheer
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid, hoofd afdeling financiën
S	Teamcoördinator financieel beleid, medewerker financieel beheer
C	
I	Teamcoördinator financieel beheer.

15	Uitzetten bij de ING-spaarrekening? Als er korter dan een jaar of minder dan €2.5 miljoen wordt uitgezet mag er zonder offertes op te vragen van andere instellingen uitgezet worden bij de ING-rekening.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

16	Offerte/offertes opvragen Indien kort geld wordt uitgezet hoeft er minimaal 1 offerte op te worden gevraagd.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

17	Rentepercentage en rating opvragen Als geld wordt uitgezet bij de ING zal goed de rating in de rating in de gaten worden gehouden. Als de rating A is (aldus 2 van de 3 ratingbureaus), mag er niet langer dan 3 maanden middelen worden uitgezet. Het is van belang dat dit opgevraagd wordt. Indien de ING een A-rating heeft moet een B&W voorstel geschreven worden en eventueel meerdere offertes opvragen
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	
I	

18	Heeft de instelling een a- rating of lager? Van belang voor het schrijven van een B&W voorstel of niet
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid
S	
C	Wethouder financiën
I	



19	Uitzetten bij de ING-spaarrekening Aangezien hier geld overgemaakt naar de spaarrekening komt hier geen nieuwe overeenkomst tot stand. Wel moet de teamcoördinator en medewerker financieel beheer ingelicht worden voor de controle.
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid, hoofd afdeling financiën
S	Teamcoördinator financieel beleid
C	
I	Medewerker financieel beheer.

20	B&W toestemming vragen om het uitzetten op de ING-rekening Voorstel schrijven en indien wethouder er om vraagt meerdere offertes opvragen
R	Medewerker financieel beleid
A	Teamcoördinator financieel beleid, hoofd afdeling financiën
S	
C	
I	

21	B&W beslist of het geld mag worden uitgezet op de ING-spaarrekening
R	Teamcoördinator financieel beleid, hoofd afdeling financiën
A	B&W
S	
C	
I	Medewerker financieel beleid.



11.9 Informatievoorziening

Informatie	Frequentie	Informatieverstrekker	Informatieontvanger
Gegevens m.b.t. toekomstige uitgaven en ontvangsten voor de liquiditeitsprognose	Kwartaal/incidenteel ⁴²	Budgethouders	Medewerker belast met treasury
Liquiditeitsprognose actualiseren	Kwartaal	Medewerker belast met treasury	Teamcoördinator financieel beleid
Beleidsplannen treasury in treasuryparagraaf van begroting	Jaarlijks	B&W	Gemeenteraad
Evaluatie treasuryactiviteiten in treasuryparagraaf van de jaarrekening	Jaarlijks	B&W	Gemeenteraad
Voortgang onderdelen treasuryparagraaf via de rapportage	Aan de raad 2x per jaar (P&C cyclus). Aan de wethouder 4x per jaar	Medewerker belast met treasury/ teamcoördinator financieel beleid	B&W & gemeenteraad Wethouder
Informatie aan derden zoals genoemd in artikel 8 wet Fido	Indien nodig per kwartaal	Medewerker belast met treasury	Derden
Lenings/uitzettings/garantiebesluiten	Binnen 14 dagen na besluit	B&W	Provincie

Operationele informatie: punt 1 en 2.

Beleidsmatige informatie: punt 3.

Verantwoordingsinformatie: punt 4, 5 en 6.

⁴² Indien sprake is van het voorbereiden en plannen van activiteiten voor grote projecten dient tussentijds (incidenteel) gegevens met betrekking tot toekomstige uitgaven en ontvangsten voor de liquiditeitsplanning verstrekt te worden door de budgethouder c.q. projectleider aan de medewerker belast met treasury.



11.10 Plan van aanpak

Centrale vraag: In hoeverre voldoet het huidige treasurybeleid binnen de gemeente Maasgouw om op een effectieve, efficiënte en rechtmatige manier de liquiditeiten te beheren en welke mogelijkheden zijn er om het treasurybeheer te verbeteren?

Doel van scriptie:

Professionalisering van de treasuryfunctie, zodat er efficiënt, rechtmatig en doeltreffend de liquiditeiten worden beheerd. Er zal een koppeling gelegd worden tussen de werkelijkheid en het kader van de treasuryfunctie. Daarnaast wordt gekeken of er meer richtlijnen nodig zijn dan de wettelijke regels voor de treasuryfunctie binnen de gemeente Maasgouw.

Tijdsplanning

- Definitiefase (week 1-3)

In deze fase zal ik mij eerst gaan oriënteren over het onderwerp. Dit zal ik doen aan de hand van beschikbaar materiaal wat de gemeente heeft en op internet. Daarnaast wordt de centrale vraag en deelvragen geformuleerd (deskresearch).

- Ontwerpfase (week 3-8)

In deze fase zal ik een begin maken met het huidige treasurystatuut aan te passen. Naast de wettelijke regelgeving zal ik ook gaan onderzoeken welke eigen maatregelen er binnen de gemeente zelf nog nodig zijn. Dit kan aan de hand van interviews binnen de gemeente zelf of met andere gemeenten (fieldresearch, benchmark).

- Uitvoeringsfase (week 8- 15)

Aan de hand van de interviews (fieldresearch) en deskresearch zal het treasurystatuut verder worden aangepast en eventueel een handboek gemaakt waar verdere richtlijnen worden opgesteld voor het liquiditeitenbeheer. Daarnaast wordt het statuut voorgelegd aan het college van Burgemeester en Wethouders en voor een definitieve beslissing voor de gemeenteraad.

- Verwerkingsrapportage fase (week 15-18)

Scriptie schrijven.

Persoonlijke leerdoelen

Ik zou me graag willen ontwikkelen in de competentie “besluit nemen”, hierbij bedoel ik dat ik eerder vragen moet stellen en ook moet doorvragen. Dit doe ik op dit moment nog te weinig. Daar komt ook bij dat ik meer zal moeten netwerken. Op zoek gaan naar de juiste persoon om de desbetreffende vraag/vragen te stellen.

Ook wil ik de competentie “schriftelijke communicatie” verbeteren. Dit zal ik doormiddel van de scriptie en het aanpassen van het treasurystatuut gaan ontwikkelen.



12. Slotverklaring

‘Hierbij verklaar ik dat ik dit afstudeerwerkstuk zelfstandig hebt vervaardigd. Waar gebruik is gemaakt van geraadpleegde literatuur of andere bronnen is dit, zowel in de tekst van het verslag (door middel van een voetnoot) alsook in de literatuurlijst, duidelijk vermeld’.

Sanne Sijben