

Gent leent voortaan op basis van thesaurietekort

Gent heeft de financiering van de buitengewone dienst verfijnd. Moest Gent tot voor kort soms leningen opnemen zonder thesauriebehoefte omdat de opnamedatum van de leningen verstreek, dan wordt nu een veel correctere schatting gemaakt op basis van thesaurieplanningen op korte, middellange en lange termijn.

Bij de jaarlijkse afsluiting van de rekening van de Buitengewone Dienst gebruikte de stad Gent in het verleden een heel eenvoudige tabel. Koen Van der Jeugt van de afdeling Treasury van de dienst Financiële Planning: 'Aan de kant van de uitgaven stonden de vastleggingen, dat wil zeggen het geld dat nodig is om projecten te financieren. Aan de kant van de ontvangsten stonden de vastgestelde rechten, dat wil zeggen de inkomsten van bijvoorbeeld de verkoop van een gebouw. Het verschil tussen die twee bedragen werd geboekt als lening. Die werd opgenomen aan de ontvangstenzijde zodat het begrotingsresultaat van de Buitengewone Dienst altijd in evenwicht was. Die oefening gebeurde per investering: telkens werd het verschil tussen de vastlegging en de eventuele vastgestelde rechten geboekt als lening. Er was dus altijd een directe link tussen een investering en een individuele lening.' De stad ging op die manier leningen aan met looptijden van 5, 10, 15 en 20 jaar. De opnameperiode voor de lening was 18 maanden maar kon voor leningen van 15 en 20 jaar twee keer met een half jaar verlengd worden. Het exacte moment waarop een lening werd opgenomen (binnen die periode van maximaal 30 maanden) was afhankelijk van onder meer de thesaurietoestand, de rentestand en -verwachting. In elk geval, op het einde van de maximale opnameperiode werd de lening altijd opgenomen, zelfs al was er geen thesauriebehoefte.

Forse besparing

Deze werkwijze had voordelen maar ook enkele zwakke punten. Er was het probleem van de bepaling van de leninglasten in het meerjarenplan omdat een opnameperiode van 30 maanden betekent dat een lening gedurende drie dienstjaren kon worden opgenomen. Bovendien werd er soms ook geleend als er niet onmiddellijk een thesaurie-behoefte was. Dat geld moest de stad dan beleggen. Omdat er een verschil is van ongeveer twee procent tussen de kosten van een lening en de opbrengsten van een belegging kostte deze manier van werken de stad handenvol geld: als de stad zijn gemiddelde thesaurie met 20 miljoen euro kan verminderen, dan bespaart ze 400.000 euro per jaar. Deze nadelen, gekoppeld aan de nieuwe beleids- en



Lenen en beleggen:

De Gentse gemeenteraad keurde op 28 maart een kader voor de beleggingen en leningen door de stad goed. Hij legt daarmee de beslissingscriteria, de limieten, de toegelaten instrumenten en de rapporteringen voor beleggingen en leningen vast. De financiële crisis heeft aangetoond dat zo'n kader geen overbodige luxe is.

TEKST BART VAN MOERKERKE BEELD LAYLA AERTS

Een zo hoog mogelijk rendement voor de beleggingen tegen een zo laag mogelijk risico. Zo laag mogelijke leningskosten tegen een minimaal risico. Dat zijn in twee zinnen de belangrijkste doelstellingen voor het kader dat de Gentse gemeenteraad op 28 maart goedkeurde. Wat de beleggingen betreft, gaat het in dit besluit over de kortetermijnbeleggingen voor maximaal één jaar. 'In de praktijk gaat het zelfs over hoogstens enkele maanden,' zegt Tom Vyncke van de afdeling Treasury van de dienst Financiële Planning. 'We weten bijvoorbeeld dat we op het eind van elke maand ongeveer 30 miljoen euro aan lonen, pensioenen, dotaties moeten betalen. Als we dan in het begin van



Gent legt criteria vast

de maand geld binnenkrijgen van het Gemeentefonds, beleggen we dat voor een korte periode in functie van de toekomstige uitgaven. Uiteraard, en ook dat ligt vast in het goedgekeurde kader, moeten we voldoende kasvoorraad overhouden om de verbintenissen van de stad te allen tijde te kunnen nakomen en onverwachte liquiditeitsbehoeften op te vangen.'

Om de grootte van de leningen te bepalen gaat de stad voortaan uit van het werkelijke cashtekort en niet langer van het budgettaire tekort. Op die manier wil de stad de financieringskost verder verminderen (zie kader).

Professionele steun

De stad zette al eind mei 2009 het proces in gang om tot een kader voor beleggingen en financieringen te komen. Daar waren verschillende redenen voor. Uiteraard was er de noodzaak om risico's te vermijden want het gaat om zeer grote portefeuilles: voor de beleggingen 50 miljoen euro, voor de schulden 400 miljoen euro. Bovendien was er een steeds groter aanbod aan complexe, exotische en soms risicovolle producten. En de financiële crisis maakte duidelijk dat ook banken failliet kunnen gaan. Ten slotte was er de overweging dat een beter schuldbeheer dankzij onder meer nieuwe software een aanzienlijk financieel voordeel kan opleveren. →

beheerscyclus die op komst is en de banken die na de financiële crisis niet meer bereid waren een opnameperiode van 30 maanden toe te staan, noopten de stad tot de ontwikkeling van een nieuw concept dat aan verschillende voorwaarden voldeed. Koen Van der Jeugt: 'Er moest een duidelijke lijn zijn met logische overgangen tussen meerjarenplan, budget en opvolging. Het concept moest tegemoetkomen aan het huidige wettelijke kader en rekening houden met het nieuwe wettelijke model van de beleids- en beheerscyclus. En het moest ons toelaten enkel te lenen bij thesauriebehoeften. Die voorwaarden vertaalden we in twee grote principes. Eén, bij het afsluiten van de rekening wordt het bedrag van de leningen niet meer geboekt als vastgesteld recht. Er is dus geen evenwicht meer bij het afsluiten van de rekening van de Buitengewone Dienst. Dat gecumuleerde negatieve resultaat geeft weer hoeveel er maximaal geleend mag worden voor de financiering van de Buitengewone Dienst. Voor de gemeenteraadsleden was dat even wennen, we hebben dat goed moeten uitleggen. Tweede principe, we lenen op basis van de thesauriebehoefte.'

Voor tijdelijke thesauriebehoeften van enkele dagen of weken gaat de stad kortetermijnkredieten aan. Pas als er een permanente thesauriebehoefte is, dat wil zeggen dat de rekening ondanks de inkomsten niet meer boven nul komt, worden er langetermijnleningen aangegaan.

Drie thesaurieplanningen

De moeilijkheid is natuurlijk te bepalen hoe groot de thesauriebehoefte in de nabije en verre toekomst zal zijn. Daarom maakt de stad gebruik van drie verschillende thesaurieplanningen: op korte termijn (met een horizon van twee tot drie maanden), op middellange termijn (horizon twee jaar) en op lange termijn. 'Voor de eerste planning vormen de gekende ontvangsten en uitgaven de basis,' verduidelijkt Koen Van der Jeugt. 'Die planning werken we dagelijks bij, we kunnen heel kort op de bal spelen. Voor de planning op middellange termijn hebben we 32 in- en uitgaande stromen geïdentificeerd die de kastoestand bepalen. Die hebben we in een model gegoten en we hebben dat toegepast op de kastoestand van 2007 en 2008. Daaruit bleek dat het een goed en realistisch instrument is. Voor de thesaurieplanning op lange termijn, de moeilijkste oefening, zijn de prognoses uit het meerjarenplan de basis. En we maken gebruik van een aangepast schema uit de beleids- en beheerscyclus voor het bepalen van het resultaat op kasbasis. Alles bij elkaar hebben we daarmee een instrument dat tegemoetkomt aan de vooropgestelde doelstellingen. Maar natuurlijk blijft het noodzakelijk de drie thesaurieplanningen regelmatig te evalueren en eventueel bij te sturen.'

BVM

→ Voor advies en ondersteuning bij de opmaak van het kader nam het stadsbestuur in het najaar van 2009 een gespecialiseerd bureau in de arm. Dat bracht ook advies uit in verband met de software

drag aan beleggingen in geldmarktfondsen. Ook voor de leningen legt het kader verschillende limieten op die vooral gericht zijn op het renterisico,' zegt Tom Vyncke.

leningen zijn derivaten of afgeleide producten enkel mogelijk in hun eenvoudigste vorm en als ze volledig begrepen kunnen worden.

Ten slotte is voor de beleggingen en de leningen een hele reeks rapporteringen vastgelegd. Daarin staat wat wanneer aan wie moet worden gerapporteerd. Alles wordt ingebracht in het SAP-softwarestelsel: de deals met de verschillende banken, de limieten per bank, de producten, alle mogelijke gegevens over de beleggingsportefeuille, de dagkoersen, de verdeling van de schuldportefeuille over de verschillende banken, de verdeling tussen vaste en vlottende rentevoet enzovoort. Dat geeft heel veel rapporteringsmogelijkheden. 'En die snelle rapportering laat ons toe snellere en juistere beslissingen te nemen. In de razendsnel evoluerende financiële markt kan of zal dat een financieel voordeel opleveren,' zegt Tom Vyncke.

Nieuw in de organisatie

Het nieuwe kader voor de treasury heeft ook enkele veranderingen in de organisatie meegebracht. Er is een scheiding aangebracht tussen front- en middle office, en backoffice. Het frontoffice sluit de transacties af, het middle office brengt ze in

“ **Nieuw in de organisatie is het rentecomité. Dat is een overleg- en adviesorgaan van de financieel beheerder, de dienstchef Financiële Planning en de treasurer(s). Het comité komt wekelijks bijeen.**

nodig voor het toepassen van het kader. De nieuwe SAP-module 'treasury en risk management' werd op 1 februari 2011 in gebruik genomen. Het sluitstuk van het hele proces was de goedkeuring van het nieuwe kader door de gemeenteraad.

Beslissingscriteria en limieten

Wat staat nu in dat kader? Het legt in de eerste plaats de beslissingscriteria vast. Beleggingen kunnen bijvoorbeeld enkel gedaan worden met banken van een door het college goedgekeurde lijst. Tom Vyncke: 'Voor bedragen die hoger zijn dan 500.000 euro moeten de banken minstens een A-langetermijnrating van Moody's of Standard & Poor's hebben. Bij beleggingen in geldmarktfondsen – daarbij is het rendement onzeker en ook het kapitaal is niet gegarandeerd – moeten die fondsen minimaal een AAA-rating hebben.'

Voor de financiering van de structurele thesauriebehoeften kunnen zowel financieringsinstrumenten op korte als op lange termijn gebruikt worden. Een zekere spreiding over verschillende banken en verschillende instrumenten is aangegeven. Het college bepaalt ook de verhouding tussen leningen met een vlottende en leningen met een vaste rente.

Naast de beslissingscriteria bepaalt het kader ook een hele reeks limieten. 'Zo is er een maximaal bedrag aan beleggingen per bank. Dat bedrag wordt door het college goedgekeurd op voorstel van het rentecomité. Er is ook een maximumbe-

Toegelaten instrumenten

Verder bepaalt het kader welke instrumenten toegelaten zijn. Voor de beleggingen gaat het over instrumenten uitgegeven door de overheid (schatkistcertificaten en -bons, thesauriebewijzen op korte termijn, depositobewijzen) of door een financiële instelling (zichtrekening, spaarrekening, termijnbelegging...). Derivaten of afgeleide producten zijn niet mogelijk.

Voor de leningen zijn de toegelaten korte- en langetermijninstrumenten opgesomd. Tom Vyncke: 'Vroeger gingen

“ **Een snelle rapportering laat toe snellere en juistere beslissingen te nemen. In de razendsnel evoluerende financiële markt kan dat een financieel voordeel opleveren.**

we enkel klassieke bankleningen aan. Nu zullen we voor onze financiering meer gebruik maken van thesauriebewijzen. Dat zijn kortetermijninstrumenten, papier dat we op de markt brengen en waarin andere overheden kunnen beleggen. Thesauriebewijzen zijn goedkoper dan lenen bij de bank. Maar er is een renterisico omdat je elke maand thesauriebewijzen uitgeeft en de kortetermijnrente kan stijgen. Daarnaast heb je ook een liquiditeitsrisico omdat je telkens beleggers moet vinden.' Voor

SAP in. Het backoffice valideert en boekt de transacties in SAP. Deze functiescheiding werd ook opgezet in SAP. Iemand van het frontoffice kan bijvoorbeeld geen transacties meer boeken in SAP.

Nieuw in de organisatie is het rentecomité. Dat is een overleg- en adviesorgaan van de financieel beheerder, de dienstchef Financiële Planning en de treasurer(s). Het comité komt wekelijks bijeen. ■

Bart Van Moerkerke is redacteur van *Lokaal*