

Hoogste tijd voor integraal financieel risicomanagement bij gemeenten

23 februari 2018

Hans Visser

Zanders

- 23 jaar
- Bussum, Brussel, Londen, Zurich
- Onafhankelijke partner in Treasury, Risk en Finance
- Corporates, Financiële Instituten, Publieke Sector en Non-profit (155 medewerkers)
- Meer dan 500 klanten, 3.000 projecten in 35 landen
- Public Sector (20 consultants): decentrale overheden, woningcorporaties, zorg, onderwijs, NGO's
- AFM vergunning, Valuation desk en Rating advisory
- Partner van o.a. FAMO en Glocomnet
- Brede integrale visie op Treasury, Risk en Finance
- In alle sectoren thuis



Dicht op de actualiteit met een visie op de toekomst

Onderwerpen artikelen FAMO nieuwsbrieven in 2017:

- 'Verder kijken' met behulp van de begroting (geen inzicht zonder uitzicht)
- Tijd voor integrale benadering financieel risicomanagement gemeenten
- Gebruik renteontwikkeling en rentevisie bij treasury besluiten
- Integratie twee parallelle werkelijkheden tot één nieuwe realiteit
- Kredietwaardigheid en financieringskracht Nederlandse gemeenten
- Marktconformiteit garantstelling door gemeenten (rating + pricing)
- Verkoop aandelen deelnemingen kan het publieke belang dienen door structurele verbetering van de financiële positie gemeenten

Voorbeelden advisering en ondersteuning

- Liquiditeitsprognose
- Renterisicomanagement
- Rentebeleid
- Financieringsbeleid
- Herstructureren leningenportefeuille
- Treasury Paragraaf
- Treasury Statuut
- Toepassing wet- en regelgeving (Fido, Ruddo, BBV)
- Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit
- Nota garanties en borgstellingen
- Nota Financieringsinstrumenten
- Kredietrisico's garantie en borgstellingen (rating + pricing)
- Beoordelen businesscases aanvragen voor leningen, garanties en borgstellingen
- Integrale financiële effecten verkoop deelnemingen
- Lid treasury commissie als adviseur en onafhankelijk extern deskundige
- Treasury Support Abonnement

Strakkere financiële toetsingskaders

WET- EN REGELGEVING ZIJN KATALYSATOR VOOR VERSTERKEN FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

- Banken: Basel I, II en III
- Woningcorporaties: Herzieningswet + strakke financiële toetsingskaders (kengetallen)
- Gemeenten: aanscherpingen Wet Fido en Ruddo

'HOUDBARE GEMEENTEFINANCIËN (VNG 2013)

- 'Reserves en voorzieningen zijn geen geld'
- Schuldreductie als doel ?

VERNIEUWINGEN BBV

- 'Baten en lasten structureel dekkend'
- Juli 2015: 5 verplichte financiële kengetallen t/m **t+1** (geen horizon)
- April 2016: Prognose balans en financiële kengetallen t/m **t+3** (wel horizon)
- Eigen interpretatie *'in hun onderlinge verhouding in relatie tot de financiële positie'*

Vernieuwingen BBV - 'Verplichte oefening' of kans ?

RAPPORT ADVIESCOMMISSIE (STEF DEPLA) MEI 2014

HOOFDLIJNEN VERNIEUWING BBV JUNI 2015

- Uitbreiding van taken en afname van middelen (werk en zorg)
- Financiële risico's toegenomen (zoals grond, sociaal domein, garanties en borging)
- Is de financiële positie van gemeenten toekomstbestendig?
- Opener communicatie tussen raad, college en ambtelijk apparaat
- Toegankelijkheid, begrip en vergelijkbaarheid gemeenten vergroten

Vernieuwingen BBV - 'Verplichte oefening' en kans !

RAPPORT ADVIESCOMMISSIE (STEF DEPLA) MEI 2014

HOOFDLIJNEN VERNIEUWING BBV JUNI 2015

- Uitbreiding van taken en afname van middelen (werk en zorg)
- Financiële risico's toegenomen (zoals grond, sociaal domein, garanties en borging)
- Is de financiële positie van gemeenten toekomstbestendig?
- Opener communicatie tussen raad, college en ambtelijk apparaat
- Toegankelijkheid, begrip en vergelijkbaarheid gemeenten vergroten

NB

- Bewust geen opgelegde normen
- Egen verhaal vertellen, duiden en toelichten



Verplichte financiële kengetallen

netto
schuldquote

netto schuldquote
gecorrigeerd voor
alle verstrekte
leningen

belastingcapaciteit

solvabiliteit

grondexploitatie

structurele
exploitatie ruimte

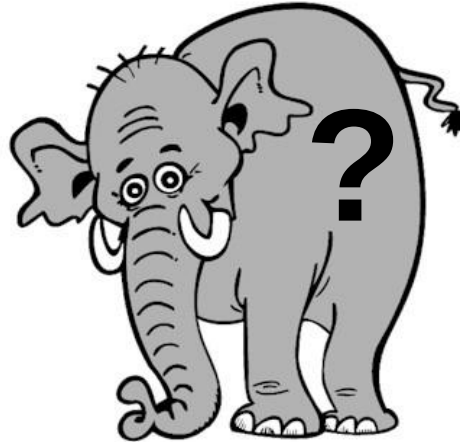
Wat is olifant in het midden ?

netto
schuldquote

netto schuldquote
gecorrigeerd voor
alle verstrekte
leningen

belastingcapaciteit

solvabiliteit



grondexploitatie

structurele
exploitatieruimte

'Financieel risico' – in alle verschijningsvormen

netto schuldquote

**netto schuldquote
gecorrigeerd voor
alle verstrekte
leningen**

belastingcapaciteit

solvabiliteit

grondexploitatie

structurele exploitatieruimte



Er was eens

- Een publieke sector met essentiële maatschappelijke kerntaken
- Circa 400 entiteiten
- Uitstekende kredietwaardigheid (AAA) dankzij onderlinge garantstelling
- Strak gereguleerd door wet- en regelgeving
- Geen winstoogmerk
- Smalle financiële marges en toenemende budgettaire krapte
- Veel laag rendabele investeringen
- Groot beroep gedaan op de financieringskracht voor maatschappelijke investeringen
- Ruime financierbaarheid
- Lage rentetarieven



Woningcorporaties 10 jaar terug & Gemeenten nu

- Per 1 oktober 2007: invoering *Kasstroommodel*
 - Draai van 180%
 - Van **waarde** naar **kasstromen**
 - Van '*met de rug naar de toekomst*' naar '*met open vizier de toekomst tegemoet*'
 - Nieuw toetsingskader: Financial risks & Business Risks
 - Financiële ratio's en kengetallen met concrete normen voor borgstelling
 - Nieuwe basiswaarden herontdekt
 - Terug naar de basis van de bedrijfsvoering ('*cash is king*')
-
- 'Even wennen'
 - Grote (noodzakelijke) sprong voorwaarts in de sturing op de financiële bedrijfsvoering
 - Kasstroomsturing en waardesturing in onderlinge samenhang
 - Structureel houdbare financiële exploitatie
 - Betere kwaliteit van de besluitvorming
 - Omgaan met risico's en onzekerheden
 - Denken in en rekenen met scenario's
 - Financieringskracht heeft nu een reële basis



Terug naar de basis – herontdekte en waarheden

Basisvragen:

- Wat is de reden dat iedere organisatie op langere termijn blijft bestaan ?
- Wat is de voorwaarde voor een op langere structurele sluitende begroting en houdbare gemeentefinanciën ?
- Wat zijn onze (kern)taken ?

Basiswaarheden herontdekt:

- Kasstromen vormen de basis van ieder bedrijfsproces (*'cash is real'*)
- Activiteiten vormen de basis van de (meerjaren)begrotingen
- Risico spreiden is risico mijden
- 'Je kunt niet van de rente winnen, maar je kunt wel van de rente verliezen'
- Te vroeg, te veel en te lang geld lenen leidt (ongeacht de hoogte van de rente) tot onnodige kosten



Gemeenten zijn aan de beurt ... zie en pak die kans

- Logische stap in trend aanscherpen financiële toetsingskaders in publieke sectoren
- Wettelijke plicht tot structureel sluitende begroting krijgt extra dimensie
- Langjarige 'houdbare gemeentefinanciën'
- Meerjarige horizon en visie op de toekomst
- Financiële kengetallen kunnen dienen als 'financieel weerstation'
- Geijkt op eigen unieke situatie en omstandigheden ('de gemeente' bestaat niet)
- Veel te leren van sectoren die zijn voorgegaan (woningcorporaties, zorg en onderwijs)

- Verplichting maar tegelijk uitgelezen kans voor integraal financieel risicomanagement
- Besturen is vooruitzien
- Geen uitzicht zonder inzicht

- Prima haalbare ambitie !



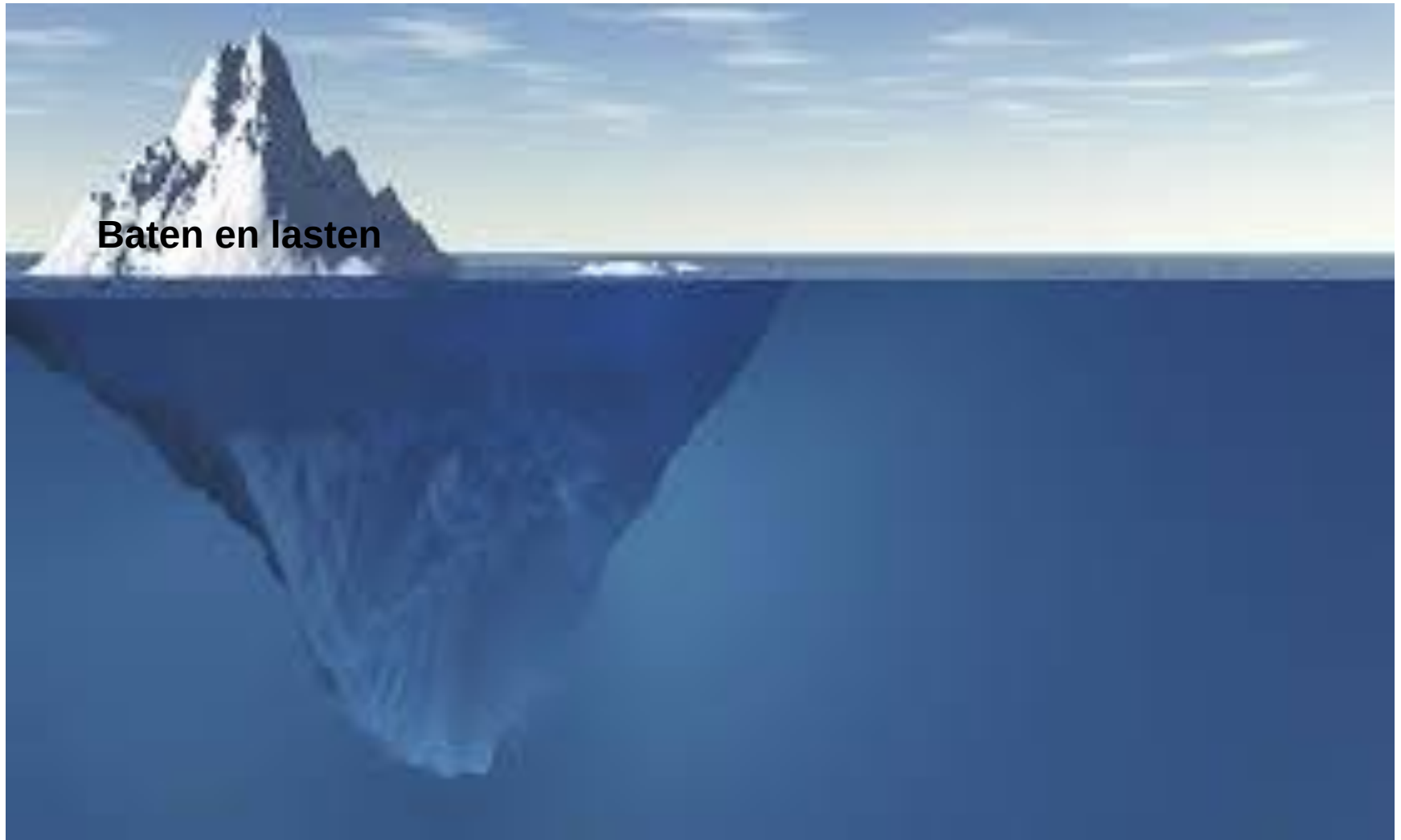
Hoofddoel: *structureel houdbare gemeentefinanciën*



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



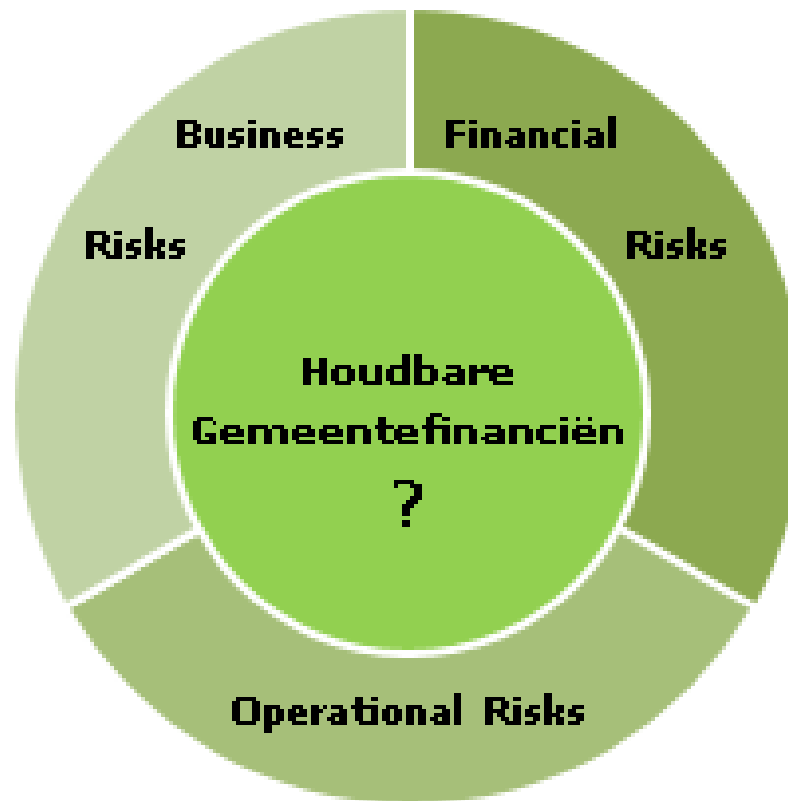
Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Integreren parallelle werkelijkheden (eindelijk)



Alle risico's hebben (mogelijk) financiële impact



Realiseren van *Structureel houdbare gemeentefinanciën* vraagt om integrale benadering met een langjarige horizon en een visie op de eigen (financiële) toekomst van de eigen gemeente.

Nieuw wondermiddel voor alle financiële kwalen ?



Financiële functie - natuurlijke verbindende rol



Financiële functie & treasury als verbindende factor

- Om gaan met risico's
- Om gaan met onzekerheden
- Aanpassen aan wisselde (markt)omstandigheden
- Regelmatig actualiseren prognoses
- Om gaan met en analyseren verschillen tussen prognose en realisatie
- Op raakvlak 'baten / lasten' en 'inkomsten / uitgaven'
- Relatie balansfinanciering en schuldontwikkeling
- Samenhang en verbanden binnen totale financiële exploitatie

Extra verbindende factoren:

- Liquiditeitsprognose en -rapportage
- Treasury commissie

'Besturen is vooruitzien'

- Verplichting en tegelijk kans voor integraal financieel beleid
- Zorgen dat je als gemeente 'in control' bent en blijft
- Gevoeligheden financiële exploitatie verkennen met scenarioanalyse (geen 'stresstest')
- Eigen normen (streefwaarden of bandbreedten) financiële kengetallen onderzoeken
- Veel te leren van andere sectoren die gemeenten zijn voorgegaan
- Het wordt altijd anders (daar kun je dus maar beter aan wennen)
- 'Prognosticeren is de kunst van het zo nauwkeurig mogelijk misschieten'
- Onzekerheid is de nieuwe werkelijkheid



Keep calm and take control



Met voldoende aandacht en beperkte inzet van mensen en middelen kan in korte tijd veel bereikt en verbeterd worden.

?!

De twee centrale vragen bij treasury

Financierbaarheid

- Is voldoende externe financiering beschikbaar ("kan ik het krijgen") ?
- Financieringsrisico

Betaalbaarheid

- Is benodigde externe financiering betalbaar ("kan ik het betalen") ?
- Renterisico

NB:

- Twee kanten van dezelfde munt
- Termen worden vaak verward en door elkaar gebruikt worden
- Meestal faillissement door **illiquiditeit** en niet door insolvabiliteit

Valkuilen en grootste risico's voor gemeenten

- Grote financieringskracht (Artikel 12)
- Ruime beschikbaarheid van financiering
- Lage rentestand

Rente, renteontwikkeling en rentevisie

- Rentestand is onzeker en onvoorspelbaar.
- Individuele marktpartijen kunnen de rente niet 'verslaan', maar alleen 'volgen'.
- Decentrale overheden worden geacht "prudent" met renterisico's om te gaan.
- De enige zekerheid is de rentemarkt van "vandaag" waarop kan worden gehandeld.
- Doel treasury: helpen realiseren van begrotingsstabiliteit op langere termijn ter ondersteuning van *Structureel houdbare gemeentefinanciën*.

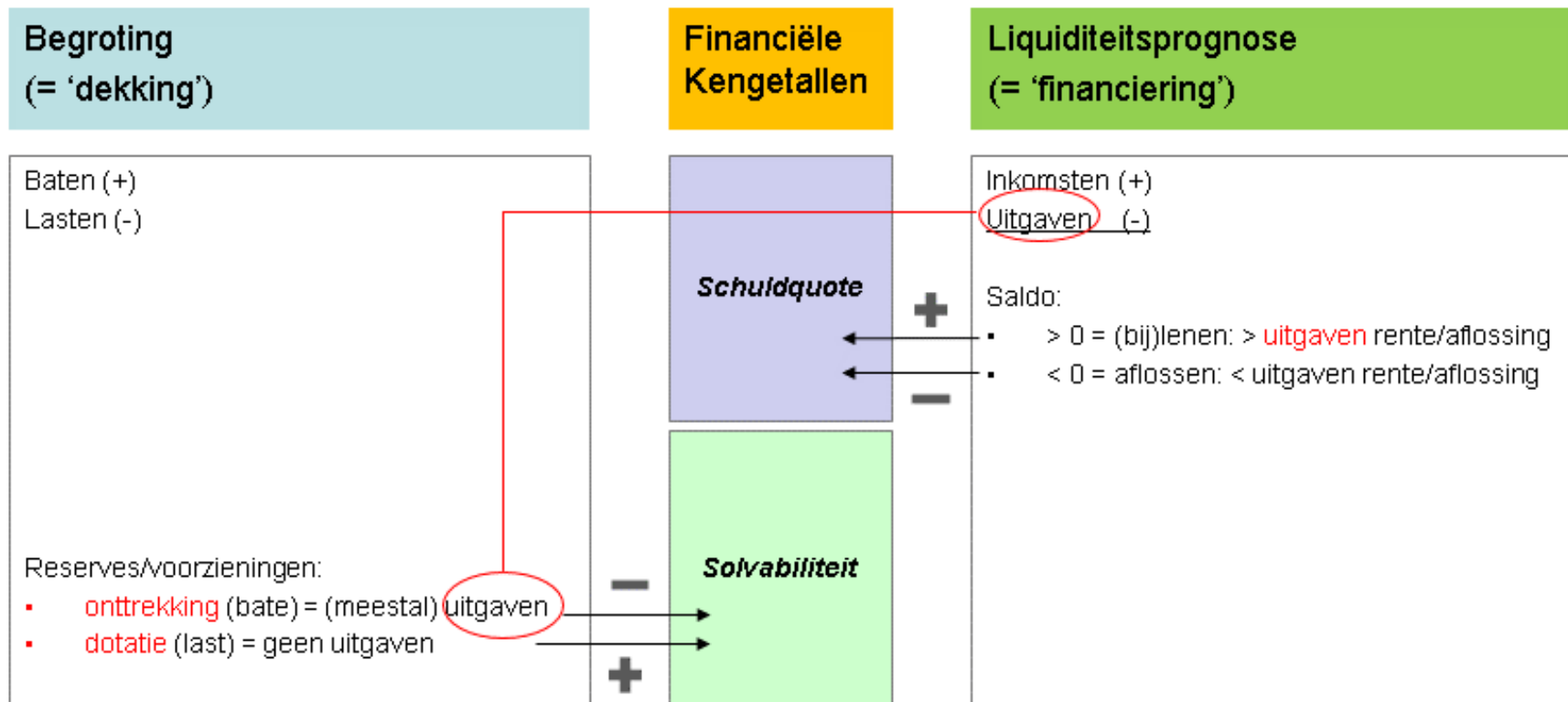
NB

- 'Je kunt niet van de rente winnen, maar je kunt wel van de rente verliezen'
- 'De rente is (al meer dan tien jaar lang) historisch laag'
- Beschikbaarheid en lage rentestanden zijn een valkuil
- Waak voor doel redeneren en handelen vanuit rentevisie of -doelstelling (speculatief)
- Zoeken naar meer ruimte en oprekken van de grenzen van het renterisico leidt tot meer risico en hogere kosten.



Relatie begroting en liquiditeitsprognose

Alle (kern)taken en activiteiten



- Reserves en voorzieningen zijn geen 'geld'.
- Liquiditeitsprognose: thermometer ('early warning system') van houdbaarheid financiën.

Risico's, onzekerheid en complexiteit

- **'Risico'**: alles wat we weten dat kan gebeuren en waartegen concrete maatregelen mogelijk zijn. De gevolgen van risico's zijn 'beheersbaar', hoewel we niet zeker weten of en wanneer het ze optreden.
- **'Onzekerheid'**: alles wat we nog niet kennen, wat er zou kunnen gebeuren en waarvan de gevolgen (dus) onbekend zijn en waartegen dus nog geen concrete maatregelen genomen kunnen worden.
- 'Onzekerheid' en 'Complexiteit' zijn de nieuwe werkelijkheid voor veel gemeenten en omgaan hiermee vraagt om een andere aanpak.
- *Framework for Acting Under Uncertainty and Complexity*
FAUC™ (Glocomnet en Zanders)

