

Treasurystatuut gemeente Oosterhout 2016 – 2019

Oosterhout, november 2015

Inleiding

De gemeente Oosterhout onderkent het belang van een verantwoord en adequaat beheer van haar financiële middelen. De gemeente streeft er daarom naar om haar activiteiten op het gebied van treasury zo transparant en beheersbaar mogelijk in te richten.

Onder treasury wordt verstaan het sturen, beheersen van, het verantwoorden van en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële positie en de hieraan verbonden risico's. Het treasurystatuut kan beschouwd worden als een nadere uitwerking van de geldende externe en interne regelgeving.

Bij het opstellen van dit statuut is rekening gehouden met het relevante wettelijke kaders zoals opgenomen in de Gemeentewet, de Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet FIDO), de wet Houdbare Overheidsfinancien (Wet Hof), de Regeling Uitzettingen en Derivaten Decentrale Overheden (RUDDO), het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV), regelgeving betreffende staatssteun en de Verordening 212.

In dit 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.

Het treasurystatuut is gesplitst in twee delen. Deel 1 (hoofdstukken 1 t/m 4) heeft betrekking op het beleidskader waarin als eerste het begrippenkader en de doelstellingen van de treasuryfunctie van de gemeente zijn geformuleerd. Deze worden vervolgens geconcretiseerd voor de verschillende deelgebieden van treasury: risicobeheer, gemeentefinanciering en kasbeheer. De Raad stelt dit deel vast als onderdeel van haar kaderstellende rol.

Deel 2 (Hoofdstuk 5) heeft betrekking op het beheersdeel van de treasuryfunctie, waarin de administratieve organisatie en interne controle van de treasuryfunctie aan de orde komen. Daarbij ligt het accent op de eenduidigheid omtrent de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Tot slot worden de uitgangspunten vastgelegd voor de informatievoorziening die noodzakelijk is om het gehele proces beheersbaar en meetbaar te maken en te houden. Deel 2 is veel meer het domein van het College van B&W en is ter informatie voor de gemeenteraad.

In de Memorie van Toelichting worden waar nodig de in het treasurystatuut opgenomen artikelen toegelicht.

Naast het treasurystatuut neemt de gemeente jaarlijks een *treasuryparagraaf* op 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.

1. Algemeen Treasury

Artikel 1. begripsbepaling

In dit statuut wordt verstaan onder:

– *Administratie*

Het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens en het verstrekken van informatie ten behoeve van de besturen, het functioneren en beheersen van de gemeentelijke organisatie en het afleggen van verantwoording hierover, ook omvattende de administratie en verantwoording aangaande de geldmiddelen en leningen;

– *Autorisatie*

Een zelfstandige, inhoudelijke afweging waarbij de overwegingen hiervan schriftelijk zijn vastgelegd;

– *Administratieve organisatie*

het stelsel van organisatorische maatregelen gericht op het tot stand brengen van de goede werking van de administratie;

– *Borgstelling*

het zich verbinden aan een verbintenis van een schuldenaar;

– *Daggeldlening*



Lening die dagelijks door een van beide partijen kan worden opgezegd;

– *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;

– *Financiële instelling*

Een instelling als bedoeld in artikel 1, onder b, van de regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden;

– *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;

– *Geldstromenbeheer*

Al die activiteiten die nodig zijn om liquiditeiten te transfereren zowel binnen de organisatie zelf als tussen de organisatie en derden (betalingsverkeer);

– *Intern liquiditeitsrisico*

De risico's van mogelijke wijzigingen in de liquiditeitsplanning en meerjaren investeringsplanning waardoor financiële resultaten c.q. financieringsbehoeften kunnen afwijken van de verwachtingen;

– *Kasgeldlimiet*

De kasgeldlimiet begrenst de omvang van de korte financiering (korter dan een jaar) tot een percentage van het begrotingstotaal bij aanvang van het jaar;

– *Koersrisico*

Het risico dat de financiële activa van de organisatie in waarde verminderen door negatieve koersontwikkelingen;

– *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;

– *Liquiditeitenplanning*

Een gestructureerd overzicht van de toekomstige inkomsten en uitgaven ingedeeld naar aard en tijds-eenheid;

– *Liquiditeitspositie*

Omvat het totaal van de rekening-courantsaldi, kasgeld- en daggeldleningen og/ug (opgenomen geld en uitgeleend geld);

– *Medium term notes*

Giraal verhandelbare participaties in een schuldtitle aan toonder;

– *Rating*

De inschatting van de kans op eventuele wanbetalingen bij toekomstige rente- en aflossingsbetalingen op schuldpapier;

– *Renterisico*

Het gevaar van ongewenste veranderingen van de (financiële) resultaten van de gemeente door rentewijzigingen;

– *Renterisiconorm*

Het bedrag ter grootte van een percentage van het totaal van de vaste schuld van de gemeente ten opzichte van het begrotingstotaal;

– *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;

– *Rentevisie*

Toekomstverwachting over de rente-ontwikkeling;

– *Schatkistbankieren*

Decentrale overheden dienen al hun overtollige middelen aan te houden in de schatkist bij het ministerie van Financiën;

– *Treasury functie*

De treasuryfunctie omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen en beheersen van, het verantwoord 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;

– *Uitzettingen*

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;

– *VIC*

Verbijzonderde Interne Controle is een onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert, om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de organisatie te verbeteren;

– *Wet Fido*

De Wet financiering decentrale overheden.

Artikel 2. Doelstellingen van de treasuryfunctie

De treasuryfunctie van de gemeente dient tot:

1. Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities;
2. Het beschermen van gemeentelijke vermogens- en (rente-)resultaten tegen ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's;
3. Het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
4. Het renterisico beperken en een zo gunstig mogelijk renteresultaat behalen binnen de kaders van de Gemeentewet, de wet FIDO en de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut. Het optimaliseren van de renteresultaten dient afgewogen te worden met aannemelijke risico's, die zich kunnen voordoen.

2. Risicobeheer

Artikel 3. Uitgangspunten risicobeheer

Met betrekking tot risicobeheer gelden de volgende algemene uitgangspunten:

1. Burgemeester en wethouders of de Gemeenteraad mogen géén leningen verstrekken. Hierbij is het niet van belang of het wel of niet past binnen het gemeentelijk beleid, uit hoofde van de 'publieke taak';
2. Burgemeester en wethouders mogen garanties verstrekken uit hoofde van de 'publieke taak' uitsluitend op voorwaarde dat:
 - Vóóraf toestemming van de gemeenteraad wordt gevraagd als het belang uitgaat boven € 100.000;
 - Financiering op normale condities via de reguliere markt zonder gemeentegarantie niet mogelijk is;
 - Er geen eigen waarborgfonds bestaat voor de betreffende categorie waarnaar doorverwezen kan worden;
 - Betaling en aflossing redelijkerwijs is verzekerd. Hiervoor wordt vooraf advies ingewonnen over de financiële positie en de kredietwaardigheid van de betreffende partij;



- In principe worden er zekerheden gesteld, tenzij die niet mogelijk zijn;
 - De lening dient tot een doel dat ondersteuning door de gemeente rechtvaardigt;
 - De looptijd van de lening is afgestemd op het economisch nut van betreffende investering en dat er sprake is van een jaarlijkse aflossing op de lening;
 - In geval van garantstelling wordt een eenmalige provisie in rekening gebracht, bestaande uit 1% van het bedrag van de lening waarvoor borgstelling wordt verleend (risico), plus een vaste vergoeding voor de behandelingskosten (€ 500,-);
3. De gemeente kan middelen uitzetten uit hoofde van de treasuryfunctie indien deze uitzettingen een prudent karakter hebben en niet zijn gericht op het genereren van inkomen door het lopen van overmatig risico. Het prudente karakter van deze uitzettingen wordt gewaarborgd door middel van de richtlijnen en limieten van dit treasurystatuut, alsmede de Regeling Uitzettingen en Derivaten Decentrale Overheden (RUDDO);
4. Het gebruik van derivaten is toegestaan, maar deze worden uitsluitend toegepast ter beperking van financiële rente risico's. Derivaten worden uitsluitend aangegaan onder begeleiding van een extern adviseur welke onder toezicht van de AFM staat.

Artikel 4. Renterisicobeheer

Bij het renterisicobeheer wordt gestreefd naar beperking van het renterisico op de lange en korte schuld:

1. De kasgeldlimiet wordt niet overschreden conform de Wet Fido;
2. De renterisiconorm wordt niet overschreden conform de Wet Fido;
3. Nieuwe leningen/uitzettingen worden afgestemd op de bestaande financiële positie en de liquiditeitsplanning en passen binnen lid 1 en 2 van dit artikel;
4. Bij nieuwe leningen wordt de rente typische looptijd zoveel mogelijk afgestemd op de actuele rentestand en de verwachte renteontwikkelingen;
5. Om renterisico's te beperken en het renteresultaat te optimaliseren wordt het aantrekken van externe financieringsmiddelen zoveel mogelijk beperkt; primair worden de beschikbare interne financieringsmiddelen aangewend;
6. De rentevisie van de gemeente wordt verwoord in de paragraaf Financiering van de programma-begroting en is minimaal gebaseerd op de rentevisie van De Bank Nederlandse Gemeenten;
7. Binnen de kaders gesteld onder punt 3 en 4, streeft de gemeente naar spreiding in de rentetypische looptijden van leningen en uitzettingen.

Artikel 5. Intern liquiditeitsbeheer

1. De gemeente beperkt haar interne liquiditeitsrisico's door haar treasury activiteiten mede te baseren op een korte termijn liquiditeitsplanning (looptijd tot één jaar).
2. Daarnaast wordt een meerjarige liquiditeitsplanning met een looptijd van minimaal vier jaar gehanteerd die aansluit op het meerjaren investeringsprogramma van de begroting. Voor de beperking van liquiditeitsrisico's zullen kredietfaciliteiten bij één of meerdere bankinstellingen worden aangehouden. Van deze faciliteiten zal gebruik worden gemaakt met inachtneming van de kasgeldlimiet.

Artikel 6. Valutarisicobeheer

Valutarisico's worden in de gemeente uitgesloten door uitsluitend leningen te verstrekken, aan te gaan of te garanderen in euro's.

Artikel 7. Koersrisicobeheer

1. Uitzettingen worden alleen gedaan als de hoofdsom is gegarandeerd.
2. De gemeente beperkt de koersrisico's op uitzettingen uit hoofde van treasury door daarbij uitsluitend gangbare producten te hanteren, zoals rekening courant, daggeld, deposito's, obligaties, medium term notes, obligatiefondsen en garantieproducten.
3. Tevens beperkt de gemeente de koersrisico's door conform artikel 5 de looptijd van de uitzettingen af te stemmen op de liquiditeitsplanning.

Artikel 8. Kredietrisicobeheer

1. Bij het uitzetten van middelen gelden de volgende uitgangspunten:
 - a. Het uitzetten van overtollige geldmiddelen gebeurt uitsluitend bij Nederlandse financiële instellingen met minimaal een AA rating (double A) afgegeven door tenminste één gezaghebbende rating agency of bij instellingen die een kredietwaardigheid hebben die vergelijkbaar is met een AA rating;
 - b. Overtollige geldmiddelen worden uitsluitend uitgezet tegen vastrentende waarden, dan wel in producten waarbij de hoofdsom tenminste aan het einde van de looptijd nog in tact is;



- c. Derivaten worden uitsluitend gebruikt voor het beperken van financiële risico's.
2. Bij het verstrekken van garanties uit hoofde van de publieke taak worden zoveel mogelijk zekerheden of borgstellingen geëist.
3. De Regeling Uitzetting Decentrale Overheden (RUDDO) geldt als wettelijke ondergrens bij uitzettingen.

3. Gemeentefinanciering

Artikel 9. Financiering één jaar en langer

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

1. Financieringen worden uitsluitend aangetrokken ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak;
2. Financiering met externe financieringsmiddelen wordt zoveel mogelijk beperkt door primair de beschikbare interne financieringsmiddelen te gebruiken teneinde de renterisico's en het renteresultaat te optimaliseren;
3. Toegestane instrumenten bij het aantrekken van financieringen zijn o.a. 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;
5. Het maximum van de af te sluiten geldleningen met een looptijd langer dan één jaar wordt vooraf geautoriseerd door het college;
6. De gemeenteraad wordt bij de begroting en de jaarrekening geïnformeerd over de hoogte van de aangevane leningen.

Artikel 10. Schatkistbankieren

1. Overtollige liquide middelen (boven het drempelbedrag) van de gemeente mogen alleen in rekening-courant en via deposito's bij de schatkist worden aangehouden of onderling worden uitgeleend aan andere decentrale overheden.
2. Het drempelbedrag voor de gemeente Oosterhout is gelijk aan 0,75% van het begrotingstotaal.

Artikel 11. Langlopende uitzettingen

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

1. Uitzettingen worden uitsluitend gedaan onder de in artikel 4, 6, 7 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.

Artikel 12. Relatiebeheer

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

1. Bankrelaties dienen, wat betreft hun kredietwaardigheid, minimaal te voldoen aan de eisen die zijn gesteld in artikel 8;
2. Financiële instellingen (kredietinstellingen, beleggingsinstellingen, effecteninstellingen, verzekeraars en pensioenfondsen) dienen onder Nederlands of anderszins EER-toezicht¹ te vallen, zoals De Nederlandse Bank en de Verzekeringkamer;
3. Tussenpersonen dienen geregistreerd te staan bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en daarvan een vergunning als makelaar te hebben ontvangen.

4. Kasbeheer

Artikel 13. Geldstromenbeheer

De kosten van het geldstromenbeheer worden als volgt geminimaliseerd:

1. Het liquiditeitsgebruik wordt beperkt door de geldstromen op gemeenteniveau, in relatie tot de liquiditeitsplanning op elkaar af te stemmen. Hierbij wordt erop toegezien dat de liquiditeitspositie voldoende is om een tijdige nakoming van verplichtingen te kunnen garanderen;
2. Het betalingsverkeer wordt zoveel mogelijk elektronisch uitgevoerd door één bank.

1) Onder de Europese Economische Ruimte (EER) vallen naast de lidstaten van de Europese Unie ook Noorwegen, IJsland en Liechtenstein.



Artikel 14. Financiering korter dan één jaar

Bij het aantrekken en uitzetten van middelen uit hoofde van de treasury functie voor een periode korter dan een jaar gelden voor het saldobehoor en het liquiditeitsbeheer de volgende specifieke richtlijnen:

1. De gemeente streeft naar concentratie van de liquiditeiten binnen één rentecompensatie circuit bij de bank met de gunstigste condities;
2. Indien er een liquiditeitsbehoefte ontstaat, kan de gemeente kortlopende middelen aantrekken. Hierbij wordt de kasgeldlimiet niet overschreden (conform artikel 4 lid 1);
3. Toegestane instrumenten bij het aantrekken van kortlopende middelen zijn daggeldleningen, kasgeldleningen en krediet in rekening courant;
4. Toegestane instrumenten bij het extern uitzetten van gelden voor een periode korter dan één jaar zijn daggeldleningen aan derden (overheid & semi-overheid), deposito's, spaarrekeningen, rekening-courant rekeningen en beleggingen in obligaties en obligatiefondsen. Voor obligatie(fondsen) wordt uitsluitend gekozen bij een verwachting dat de rente op de kapitaalmarkt zal dalen;
5. Bij het extern uitzetten van gelden korter dan één jaar gelden onverkort de bepalingen in artikel 8 van dit statuut;
6. De gemeente vraagt bij minimaal 3 instellingen offertes op alvorens middelen worden aangetrokken of uitgezet met een looptijd korter dan één jaar. Telefonisch ontvangen offertes worden door de gemeente schriftelijk vastgelegd.

5. Administratieve organisatie en Interne controle

Artikel 15. Uitgangspunten administratieve organisatie en interne controle

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 met betrekking tot de treasuryactiviteiten zijn op eenduidige wijze schriftelijk vastgelegd;
2. Bevoegdheden zijn via delegatie en mandaat nader schriftelijk vastgelegd;
3. Bij het uitvoeren van treasurywerkzaamheden is functiescheiding doorgevoerd met als belangrijkste voorwaarden:
 - a. Iedere transactie wordt vooraf door minimaal twee functionarissen geautoriseerd (het vierogen-principe);
 - b. Achteraf legt de treasurer verantwoording af aan de concerncontroller over de afgesloten transactie;
 - c. De registratie van de ontvangsten en betalingen in de financiële administratie geschiedt door een medewerker van de financiële administratie;
4. Tegenpartijen wordt opdracht gegeven de bevestigingen van iedere transactie te versturen naar de treasurer;
5. Een transactie wordt onmiddellijk vastgelegd in de treasury administratie door de treasurer;
6. De treasurer legt per transactie een dossier aan t.b.v de uitvoering van de verbijzonderde interne controle;
7. Transacties worden periodiek zichtbaar gecontroleerd door een medewerker die belast is met de verbijzonderde interne controle.

Artikel 16. Verantwoordelijkheden

De taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de treasuryfunctie van de gemeente staan in onderstaande tabel gedefinieerd.

| Functie/taken | Verantwoordelijkheden |
|----------------------|--|
| Gemeenteraad | <ul style="list-style-type: none">• Het vaststellen van treasury doelstellingen, het beleid en de beleidskaders;• Het vaststellen de treasury (financierings)paragraaf in de programmabegroting en de jaarrekening;• Het houden van toezicht op de uitvoering van het treasury beleid;• Evalueren en als gevolg daarvan bijstellen van het treasurybeleid. |
| College van B&W | <ul style="list-style-type: none">• Het uitvoeren van het treasury beleid (formele verantwoordelijkheid);• Het autoriseren van de af te sluiten transacties (bij een looptijd > 1 jaar);• Het rapporteren aan de Gemeenteraad bij de Planning en Control cyclus over de uitvoering van het treasury beleid in de financieringsparagraaf (o.a. kasgeldlimiet en renterisiconorm). |
| Concerncontroller | <ul style="list-style-type: none">• Het opzetten van administratieve richtlijnen op treasurygebied;• Het bewaken van de kwaliteit van de treasury processen;• Het autoriseren van voorstellen in het kader van het aantrekken van korte financieringsmiddelen (< 1 jaar);• Het autoriseren van voorstellen in het kader van het doen van kortlopende uitzettingen (< 1 jaar). |



| | |
|---|--|
| Manager Bedrijfsvoering | <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van de aan hem/haar gemandateerde treasuryactiviteiten; • Het zorgdragen voor een juiste verantwoording van de uitvoering van de door hem/haar gemandateerde treasuryactiviteiten. |
| Concernadministrateur | <ul style="list-style-type: none"> • Het voorbereiden van het openen van bankrekeningen en mede bepalen van condities (bankrelatiebeheer); • Verantwoordelijk voor het juist en volledig administreren van de bezittingen, schulden, rechten, verplichtingen, opbrengsten, kosten, inkomsten, uitgaven in de financiële administratie. |
| Treasurer | <ul style="list-style-type: none"> • Het uitvoeren van de activiteiten met betrekking tot de volgende deelfuncties: het risicobeheer, gemeentefinancieringen en kasbeheer. De transacties dienen geautoriseerd te zijn door de manager Bedrijfsvoering; • Het beheren van de geldstromen en verwerken van informatie van de afdelingen in een liquiditeitsplanning; • Het aantrekken van gelden in het kader van saldo- en liquiditeitsbeheer; • Het onderhouden van contacten met banken, geldmakelaars en overige financiële instellingen; • Het schriftelijk vastleggen van treasurytransacties en het doorgeven hiervan aan de kassier; • Het per kwartaal doen van meldingen aan CBS en de provincie; • Het jaarlijks opstellen van de treasuryparagraaf voor de begroting en jaarrekening. • Het voorbereiden van beleidsvoorstellen op treasurygebied, waaronder de rentevisie; • Het bewaken van banksaldi in het kader van schatkistbankieren (bewaken van drempelbedragen). |
| Werkgroep Treasury, bestaande uit planeco- noom, assistent controller, concerncontroller, treasurer | <p>Het gezamenlijk voorbereiden van voorstellen op het gebied van treasury. Betreft een werkgroep, die wordt ingesteld om de taken op het gebied van treasury te verbreden in de organisatie. Concrete taken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewaking kwaliteit liquiditeitsplanning • Samen vaststellen van een rentevisie op basis van de Bank Nederlandse Gemeenten en dit vertalen naar inhoudelijke voorstellen. <p>Voorstellen voor korte en/of lange termijn financiering/ uitzettingen moeten via deze werkgroep lopen.</p> |
| Budgetbeheerders | Het flatteren van betalingen en ontvangsten ten laste c.q. ten gunste van de budgetten van de budgetbeheer. |
| Financiële administratie | <ul style="list-style-type: none"> • Het juist en volledig administreren van de bezittingen, schulden, rechten, verplichtingen, inkomsten, uitgaven, ontvangsten en betalingen in de verplichtingen- en financiële administratie; |
| Verbijzonderde Interne Controle (VIC) | <p>Het verrichten van interne controle activiteiten op de treasury activiteiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het toetsen of bevoegdheden en limieten niet zijn overschreden; • Het toetsen of procedures zijn opgevolgd; • Het toetsen of uitvoering binnen het beleidskader heeft plaatsgevonden; • Het controleren van de volledigheid en betrouwbaarheid van de informatievoorziening van de treasuryfunctie en hierover rapporteren aan het college van B&W. |
| Externe accountant | <ul style="list-style-type: none"> • In het kader van zijn reguliere controletaak adviseren en controleren van het uitgevoerde treasurybeheer en waar nodig adviseren. |

Artikel 17. Bevoegdheden

In onderstaande tabel staan bevoegdheden met betrekking tot treasury activiteiten weergegeven alsmede de daarbij benodigde autorisatie.

| | Bevoegd functionaris ² (voorbereiding) | Bevoegd functionaris (goedkeuring vooraf) |
|---|--|--|
| Saldo-, liquiditeiten- en geldstroombeheer (looptijd tot 1 jaar) | | |
| 1. Het uitzetten van middelen korter dan één jaar | Treasurer (Concerncontroller) | Concerncontroller (manager Bedrijfsvoering) |
| 2. Het aantrekken van middelen korter dan één jaar | Treasurer (Concerncontroller) | Concerncontroller (manager Bedrijfsvoering) |
| 3. Betalingsopdrachten voorbereiden en versturen | Concernadministrateur (Sr. Med. Admin.) | Manager Bedrijfsvoering (concernadm) |
| Bankrelatiebeheer | | |
| 4. Bankrekeningen openen/ sluiten/ wijzigen | Concernadministrateur (senior medewerker administratie) | Manager Bedrijfsvoering |
| 5. Bankcondities en tarieven afspreken | Concernadministrateur (senior medewerker administratie) | Manager Bedrijfsvoering |
| Risicobeheer | | |
| 6. Het afsluiten van derivatentransacties | Treasurer (Concerncontroller) | College van B&W |
| Financiering en uitzetting (looptijd langer dan 1 jaar) | | |
| 7. Het doen van langlopende uitzettingen/ beleggingen | Treasurer (Concerncontroller) | College van B&W |

2) Tussen haakjes is aangegeven wie als vervanger optreedt.



| | | |
|---|----------------------------------|-----------------|
| 8. Het aantrekken van vaste financieringsmiddelen | Treasurer (Concerncontroller) | College van B&W |
| 9. Het garanderen van middelen uit hoofde van de publieke taak tot € 100.000. | Treasurer (Concerncontroller) | College van B&W |
| 10. Het garanderen van middelen uit hoofde van de publieke taak groter dan € 100.000. | Treasurer (Concerncontroller) | Gemeenteraad |

Bij onderlinge vervanging zal ook ten alle tijden het vier-ogen-principe worden toegepast.

Artikel 18. Informatievoorziening

Met betrekking tot de treasury activiteiten dient tenminste de in de onderstaande tabel opgenomen informatie te worden verstrekt door de betreffende functionarissen:

| Informatie | Frequentie | Informatie-verstrekker | Informatie-ontvanger |
|---|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1. Gegevens m.b.t. toekomstige uitgaven en ontvangsten voor de liquiditeitsplanning | Dagelijks | Afdelingsmanagers | Treasurer |
| 2. Liquiditeitsplanning | 6 wekelijks | Treasurer | Werkgroep Treasury |
| 3. Opstellen van de financieringsparagraaf bij de begroting | Jaarlijks | Treasurer | College van B&W en gemeenteraad |
| 4. Evaluatie treasury activiteiten in financieringsparagraaf van de jaarrekening | Jaarlijks | Treasurer | College van B&W en gemeenteraad |
| 5. Informatie aan derden (toezichthouder en CBS) | Periodiek | Financiële administratie | Provincie en CBS |

6. Slotbepalingen

6.1 Citeertitel

Deze nota wordt aangehaald als het treasurystatuut gemeente Oosterhout 2016 – 2019.

6.2 Wijziging van de nota

Indien wet- en regelgeving of andere omstandigheden dit vereisen wordt deze nota opnieuw beoordeeld op toepasbaarheid en actualiteit en, waar nodig, aangepast.

6.3 Inwerkingtreding

Deze nota treedt met terugwerkende kracht in werking op 1 januari 2016.



Memorie van toelichting

In deze Memorie van Toelichting worden, waar nodig, de in het treasurystatuut opgenomen artikelen toegelicht.

Toelichting per artikel

Artikel 2. Doelstellingen van de treasuryfunctie

Als eerste doelstelling dient de treasury ervoor te zorgen dat de gemeente 'duurzaam toegang heeft tot de financiële markten tegen acceptabele condities'. Gewaarborgd moet zijn dat de gemeente duurzaam in staat is de voor haar activiteiten benodigde middelen aan te trekken c.q. haar overtollige middelen uit te zetten op de financiële markten (bijv. bij banken). De condities die daarbij worden bedongen, moeten op het desbetreffende moment acceptabel (tenminste marktconform) zijn.

De gemeente loopt op de volgende terreinen financiële risico's: rente, koers, krediet, interne liquiditeit en valuta. Het is de taak van de treasury om dergelijke risico's tegen acceptabele condities te beperken. Hoofdstuk 2 gaat over de manier waarop dit gebeurt.

De derde doelstelling van de treasuryfunctie is het zo efficiënt mogelijk uitvoeren (minimaliseren van de kosten) van het beheer van de geldstromen en de financiële posities. Deze kosten bestaan o.a. uit rentekosten, provisies en kosten van het betalingsverkeer.

De bedoeling is om de renteresultaten te optimaliseren. Dit betekent dat er geen middelen onbenut blijven, maar dat gestreefd wordt naar zo hoog mogelijke rentebaten c.q. zo laag mogelijk rentelasten, zonder dat daarbij overmatige risico's worden gelopen. De prioriteiten van de treasuryfunctie liggen in eerste instantie bij het beheersen en beperken van financiële risico's; de functie is immers niet winstgericht.

Artikel 3. Uitgangspunten risicobeheer

De Wet Fido geeft twee belangrijke beleidsmatige uitgangspunten voor treasury. Dit betreft enerzijds de 'publieke taak' waarvoor leningen en garanties dienen en anderzijds het prudente karakter van (overige) uitzettingen. Er is dus een specifiek onderscheid tussen het verstrekken van leningen 'uit hoofde van de publieke taak' en het uitzetten van middelen 'uit hoofde van treasury'. De wet stelt geen eisen aan het verstrekken van leningen en garanties uit hoofde van de publieke taak. Hiermee wordt recht gedaan aan de eigen verantwoordelijkheid van openbare lichamen over de afbakening van die publieke taak en de wettelijke taakomschrijving. De Gemeenteraad stelt vast of de publieke taak is gediend.

Het beleid is om geen geldleningen te verstrekken aan derden. Hierbij is het niet van belang of het wel of niet past binnen het gemeentelijke beleid uit hoofde van de publieke functie.

Ons beleid is om onder bepaalde voorwaarden garanties te verstrekken aan instellingen. De provisie die in rekening wordt gebracht voor deze garantstelling is gesplitst in een risicodeel (1%) en een vergoeding voor interne behandelingskosten.

Conform de Wet Fido moeten uitzettingen 'uit hoofde van treasury' een prudent karakter hebben. In de wet en in de bijbehorende ministeriële regelingen wordt het begrip 'prudent' nader uitgewerkt. Het aangaan van financiële transacties met als oogmerk om die financiële waarden te zijner tijd eventueel met winst te verkopen, is nadrukkelijk niet toegestaan. Bankachtige activiteiten – het aantrekken en uitzetten van middelen met als doel het genereren van inkomsten – zijn als gevolg van deze bepaling verboden. De richtlijnen en limieten van dit statuut vallen binnen de kaders van de Wet FIDO.

Derivaten zijn financiële instrumenten die hun bestaan ontleen aan een bepaalde onderliggende waarde. Derivaten kennen een breed toepassingsgebied en worden o.a. gebruikt om renterisico's te sturen en financieringskosten te minimaliseren. De wet stelt dat derivaten uitsluitend mogen worden gebruikt ter beperking van financiële risico's.

Artikel 4. Renterisicobeheer

- Renterisicobeheer omvat het beperken van de invloed van (externe-) rentewijzigingen op de financiële resultaten van de gemeente. Een belangrijk uitgangspunt van de wet is het vermijden van grote fluctuaties in de rentelasten van openbare lichamen. Om een grens te stellen aan korte financiering (met een rentetypische looptijd tot één jaar) is in de wet de zogenaamde kasgeldlimiet opgenomen. Het renterisico kan met name voor korte financiering aanzienlijk zijn, omdat rentefluctuaties bij zo'n financiering direct een relatief grote invloed hebben op de rentelasten. De kasgeldlimiet is een percentage (8,5%) van het totaal van de primaire begroting. Concreet betekent dit dat als voor het derde achtereenvolgende kwartaal de kasgeldlimiet wordt overschreden de toezichthouder (= de provincie) daarvan op de hoogte worden gesteld. Daarbij moet dan aan de provincie een plan worden voorgelegd worden om binnen de kasgeldlimiet te blijven. Dit kan betekenen dat de korte termijn leningen omgezet moeten worden naar langere termijn financiering.
- Het doel van de renterisiconorm is het beheersen van de renterisico's bij herfinanciering. De norm is een vastgesteld percentage (20%) van het begrotingstotaal. De renterisiconorm houdt in dat de jaarlijks verplichte aflossingen (herfinancieringen) en renteherzieningen niet meer mogen bedragen dan 20% van het begrotingstotaal.



- Afstemming op de financiële positie en de prognose is bedoeld om middelen te lenen c.q. uit te zetten gedurende de periode dat die echt nodig respectievelijk beschikbaar zijn.
- Een rentevisie is een verwachting over de renteontwikkeling; op basis daarvan wordt een financiering- en beleggingsbeleid gevoerd. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van onze huisbankier (Bank Nederlandse Gemeenten). Afstemming van het beleid op de rentevisie betekent bijvoorbeeld dat de financiering van complexe investeringsprojecten worden gebaseerd op actuele prognoses.
- Door spreiding aan te brengen in de periode dat de rente van een uitzetting vast is, wordt de invloed van een rentedaling op de renteresultaten gespreid over meerdere jaren. Deze spreiding is slechts mogelijk als uit de liquiditeitsprognose blijkt dat middelen gedurende een langere periode beschikbaar zijn.

Artikel 5. Intern liquiditeitsrisicobeheer

Interne liquiditeitsrisico's doen zich o.a. voor wanneer middelen voor een bepaalde periode zijn uitgezet en gedurende de looptijd daarvan blijkt dat (een deel van) die middelen (onverwacht) nodig (is) zijn. Dit kan tot gevolg hebben dat tijdelijk een lening moet worden afgesloten (de uitzettingen kunnen vast staan in een deposito) of dat tussentijds een uitzetting moet worden verkocht (een obligatie). Dit kan in beide gevallen negatieve gevolgen hebben voor de financiële resultaten.

Ter beperking van dit risico baseert de gemeente financiële transacties mede op een liquiditeitsprognose. Daarin zijn de organisatiebrede toekomstige inkomsten en uitgaven met een planningshorizon van één jaar opgenomen. Ten aanzien van het meerjarig investeringsplan wordt een globale planning opgesteld met een prognose over een periode van vier jaar. In de praktijk is het opstellen van een betrouwbare en nauwkeurige liquiditeitsprognose niet eenvoudig. Dit heeft te maken met de inherente onzekerheden die zijn verbonden aan de gemeentelijke activiteiten/ projecten en met mogelijke financiële gevolgen. Het is daarom van belang dat de treasuryfunctie goed op de hoogte is van de financiële ontwikkelingen in de totale organisatie.

Artikel 7. Koersrisicobeheer

De provinciaal toezichthouder heeft voorgeschreven dat er alleen bij volledige garantie van terugbetaling van de hoofdsom uitzettingen mogen worden gedaan.

Bij het uitzetten van gelden via rekening courant, daggeld of deposito's worden geen koersrisico's gelopen. Het kan bij dergelijke producten echter voorkomen dat de opnamemogelijkheden beperkt zijn (in het bijzonder bij deposito's). Obligaties en medium term notes zijn vastrentende waarden die (tussentijds) verhandelbaar zijn. Als deze waarden tot het einde van hun looptijd worden aangehouden, dan wordt minimaal de nominale waarde en de vooraf overeengekomen (minimale) rente uitgekeerd. Garantieproducten zijn beleggingsproducten waarbij de uitgevende (financiële) instelling garandeert dat op de *aflooptdatum* (een bepaald percentage van) de hoofdsom wordt uitgekeerd.

Koersrisico's kunnen nooit volledig worden uitgesloten. Als de organisatie in een vastrentend product heeft belegd maar – wegens wijziging in de liquiditeitsprognose – voor de aflooptdatum die uitzetting moet verkopen, dan wordt niet 100% van de hoofdsom uitbetaald, maar de actuele waarde van de uitzetting. Die waarde is afhankelijk van de rente en van de resterende looptijd. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken stemt de gemeente de looptijd van de uitzetting af op de liquiditeitsprognose.

Artikel 8. Kredietrisicobeheer

Ter beperking van kredietrisico's staan in dit artikel richtlijnen voor de minimale kredietwaardigheid van de partijen waarbij de gemeente middelen kan uitzetten of beleggen. Een (credit-)rating is een beoordeling van de kredietwaardigheid van een instelling. Die wordt voor zowel de korte als de lange termijn toegekend door gerenommeerde rating 'agencies' als Standard & Poor's, Moody's en Fitch IBCA. De hoogste kredietwaardigheid wordt bij Standard & Poor's en Fitch IBCA vermeld met AAA, gevolgd door AA en A. Moody's kwalificeert van hoog naar laag Aaa, Aa en A. Daarnaast kent men kwalificaties met letters B, C en D. Een A-rating staat voor 'zeer kredietwaardig'. AA staat ook voor zeer kredietwaardig maar de veiligheidsmarge is niet zo hoog als bij de AAA-categorie.

De indeling AAA komt overeen met 'extreem kredietwaardig'. Vertrekpunt is minimaal AA-rating, maar wel vanuit de overweging een 'veilige keuze' te maken. In de praktijk kan dit betekenen dat in voorkomende gevallen toch gekozen wordt voor instellingen met een AAA-rating, indien het risico op enig moment niet opweegt tegen het rentevoordeel.

Bij kredietwaardigheid die vergelijkbaar is met een AA-rating moet gedacht worden aan het uitzetten van geld bij andere overheden of beleggen in papier waaraan een overheidsgarantie is verbonden (zoals door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw gewaarborgde leningen van woningbouwcorporaties). De wet FIDO schrijft een minimale norm van een A- rating voor financieringen korter dan 3 maanden. Voor financieringen langer dan 3 maanden is de minimale norm een AA- rating. Door de keuze van AA- rating is het beleid binnen Oosterhout dus strenger dan de wet voorschrijft, maar gezien de ontwikkelingen binnen het bankwezen wel aan te bevelen.

De Regeling Uitzetting Decentrale Overheden (RUDO) bepaalt daarnaast dat uitzettingen alleen mogen plaatsvinden met een hoofdsomgarantie.



Artikel 9. Financiering één jaar en langer

Dit artikel is gebaseerd op artikel 2 van de wet Fido: het aantrekken van middelen met als doel deze met winstoogmerk te beleggen is nadrukkelijk niet toegestaan.

Onderhandse geldleningen zijn leningen waarvan de voorwaarden in onderling overleg met de geldgevende partij kunnen worden vastgesteld. Een Medium Term Note (MTN) is een verhandelbare schuld-bekentenis aan toonder met een minimumlooptijd van twee jaar. Het is een beleggingsvorm voor grote(re) bedragen door instellingen en bedrijven die regelmatig actief zijn op de geldmarkt.

De richtlijn om minimaal 2 offertes aan te vragen beoogt de marktconformiteit van financieringen te waarborgen, voor bijv. te betalen rentepercentages, provisies, (boete-)clausules bij vervroegde aflossing. Via het opvragen van meerdere offertes wordt bereikt dat er een objectief beeld is van de gebruikelijke tarieven en voorwaarden op de financiële markten op het moment van afsluiten van overeenkomsten van geldlening.

Artikel 10. Schatkistbankieren

Schatkistbankieren is gebaseerd op het principe van zero-balancing. Dit houdt in dat dagelijks aan het einde van de dag de overtollige middelen worden afgeroomd naar of aangevuld uit de schatkist. De gemeente heeft hiervoor een speciale rekening geopend bij de BNG, de werkrekening schatkistbankieren (SKB).

De gemeente is gerechtigd om een bepaald bedrag aan middelen buiten 's Rijks schatkist aan te houden. Gerekend over een kwartaal mag het op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden bedrag gemiddeld niet hoger zijn dan het drempelbedrag. Het drempelbedrag wordt bepaald op basis van de begrotingsomvang van de gemeente. Voor de gemeente Oosterhout is het drempelbedrag gelijk aan 0,75% van het begrotingstotaal, waarbij het drempelbedrag minimaal € 250.000 bedraagt.

Schatkistbankieren kent ook een bepaling over onderling lenen. Dit betreft het uitlenen van overtollige middelen tussen decentrale overheden als alternatief voor het aanhouden van die overtollige middelen in de schatkist. Het gaat daarbij expliciet over leningen die verstrekt worden in het kader van de publieke taak en indien er tussen de desbetreffende decentrale overheden geen sprake is van een toezichtrelatie. Het intradaglimiet is het maximale bedrag dat gedurende de dag rood mag worden gestaan op de werkrekening schatkistbankieren.

Artikel 11. Langlopende uitzettingen

Het langdurig aanhouden van een groot kassaldo in rekening-courant levert (veel) minder op dan het rendement op uitzettingen. Bij het uitzetten van middelen dient aan de hand van de liquiditeitsprognose de horizon van de overliquiditeit te worden bepaald. Is die kort (< een jaar) dan wordt gekozen voor een kortlopende belegging. Als een substantieel deel van de overliquiditeit een middellange horizon heeft kan worden gekozen voor beleggingsproducten met een looptijd van langer dan een jaar. Bij langer dan een jaar wordt meestal onderscheid gemaakt tussen 1 tot 3 jaar en 3 tot 7 jaar. Uit langjarige cijfers blijkt dat beleggingen met een looptijd van 3 tot 7 jaar een hoger rendement opleveren dan beleggingen met een looptijd van 1 tot 3 jaar. Een periode van langdurige overliquiditeit is de komende tien jaren in onze gemeente niet te verwachten.

Het onder punt 2 opgenomen uitgangspunt is specifiek opgenomen dat het houden van aandelen in het kader van de energielevering (denk aan Intergas) behoort tot de publieke functie. Op aandelen is er in principe geen sprake van een hoofdsomgarantie, echter door deze vanuit de gemeenteraad te benoemen tot de publieke functie past het hebben van deze aandelen binnen de kaders.

Artikel 12. Relatiebeheer

Tussenpersonen zijn intermediair bij het afsluiten van financiële transacties en vallen niet onder het begrip 'tegenpartijen'. De vereisten van punt 2 gelden daarom niet voor tussenpersonen. Om dit te ondervangen is de eis dat tussenpersonen onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) staan en daarvan een vergunning als makelaar hebben.

Artikel 13. Geldstromenbeheer

Het beheer van geldstromen gaat met name om het zorgen voor een efficiënt betalingsverkeer. Geldstromen kunnen bijvoorbeeld op elkaar worden afgestemd door een betalingsdatum af te stemmen op de verwachte ontvangsten. Zo wordt voorkomen dat tijdelijk middelen moeten worden aangetrokken (c. q. dat het uitzetten van middelen niet wordt verlengd) om te voorzien in de liquiditeitsbehoefte. Het uitvoeren van het betalingsverkeer door één bank heeft efficiencyvoordelen: de kosten van het overboeken van middelen tussen verschillende banken worden vermeden en de omgang van treasury kan beperkt blijven tot de ontwikkeling van het saldo op één bankrekening i.c. die van de huisbankier.

Artikel 14. Financiering één jaar en korter

Het beheer van saldi en liquiditeiten gaat over de dagelijkse saldi op de rekeningen(-courant). In de praktijk worden diverse rekeningen bij één bank aangehouden. Om de noodzaak tot interne overboekingen te beperken, worden die rekeningen opgenomen in een zogenaamd *rentecompensatiecircuit*. Dat is een systeem waarbij de (valutaire) debet- en creditsaldi van alle rekeningen van een klant worden samengevoegd tot één gecombineerd saldo waarover de rente wordt berekend.



Naast de algemeen bekende rekening courant zijn er de volgende korte termijn financieringsinstrumenten:

- daggeld (ook wel callgeld genoemd) staat voor opgenomen of uitgezette middelen voor onbepaalde tijd die dagelijks gewijzigd kunnen worden.
- kasgeldleningen zijn niet verhandelbare leningen voor een vast bedrag en voor een vaste periode (van maximaal twee jaar) tegen een vooraf overeengekomen rentepercentage.

In onze financieringsovereenkomst met de BNG is vastgelegd dat er een verschil moet zijn van twee (0,02%) basispunten (exclusief provisie) om met een andere aanbieder zaken te doen. Als dat verschil wordt bereikt wordt de kasgeldlening via de makelaar bij een derde partij opgenomen.

Met betrekking tot het proces van het aangaan van korte termijn financiering het volgende:

- Voor het afsluiten van financiering voor één jaar of korter wordt vastgehouden aan het kader om bij minimaal drie instellingen offertes op te vragen.
- Het voornemen om over te gaan tot het aantrekken van een geldlening korter dan 1 jaar wordt beargumenteerd door de treasurer (digitaal) voorgelegd aan de concerncontroller. De concerncontroller geeft hierop een goedkeuring om offertes op te vragen. In geval van spoed kan dit ook achteraf plaatsvinden.
- Offertes worden telefonisch door de treasurer aangevraagd (wegens praktische uitvoerbaarheid géén gezamenlijk telefonisch overleg).
- De treasurer legt de onderbouwing van zijn keuze vast en legt deze na de keuze voor aan de concerncontroller.
- De concerncontroller geeft achteraf digitaal de goedkeuring voor de transactie.
- De concerncontroller geeft second opinion (prestatieakkoord) op de kosten van het afsluiten van de geldlening.
- De treasurer houdt een digitaal logboek bij waarin het volgende wordt vastlegt:
 - Onderbouwing van de noodzaak om tot aantrekken van 'kort geld' over te gaan (liquiditeitsplanning), inclusief goedkeuring door de concerncontroller;
 - Vastlegging van de telefonische offertes door de treasurer, waarbij vermeld wordt op welke datum bij welke financiële instelling offertes zijn opgevraagd en welke offertes zijn verkregen;
 - Vastlegging van de goedkeuring door de concerncontroller.

Artikel 15. Administratieve organisatie en interne controle

Bij de treasuryfunctie zijn meerdere functionarissen betrokken. Het treasurystatuut legt expliciet de delegatie en mandatering vast, over welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de verschillende betrokkenen hebben. Met het oog op de omvang en de aard van de transacties en de hiermee samenhangende risico's, zijn in dit artikel een aantal specifieke uitgangspunten opgenomen teneinde een eenduidige functiescheiding aan te brengen tussen beleidsbepaling en de uitvoering en tussen de administratie en controle op financiële transacties.

Artikel 16. Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functionarissen die binnen de gemeente betrokken zijn bij de treasuryactiviteiten zijn in artikel 16 respectievelijk artikel 17 beschreven. De toekenning van de genoemde functies en bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan functies en/of functionarissen vindt plaats via de hiertoe dienende documenten (mandaten, besluiten e.d.). Deze verantwoordelijkheden dienen te worden gecommuniceerd naar de betrokkenen.

De bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn conform de vastlegging in het Delegatie- en Mandaatbesluit. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de ambtelijke organisatie geven de situatie ten tijde van de vaststelling van dit statuut aan.

Artikel 17. Bevoegdheden

De eindverantwoordelijkheid voor het treasurybeleid ligt primair bij het bestuur van de gemeente. Teneinde niet onnodig te worden belast met het dagelijkse treasurybeheer draagt het bestuur een deel van haar bevoegdheden over aan de ambtelijke organisatie. De praktische uitvoering van het beleid heeft dus vooral op ambtelijk niveau plaats. Bij de toewijzing van bevoegdheden is zoveel mogelijk rekening gehouden met de vereiste functiescheiding tussen besluitvorming, uitvoering, administratie en controle.

Artikel 18. Informatievoorziening

De tabel in dit artikel geeft weer op welke wijze de informatievoorziening wordt gewaarborgd voor: operationele informatie (punt 1 en 2) en verantwoordingsinformatie (punt 3, 4 en 5). Het verstrekken van juiste, tijdige, volledige en relevante verantwoordingsinformatie moet gerekend worden tot de belangrijkste succesfactoren voor het kunnen beheersen van de financiële en interne risico's van de gemeente.

Afdelingen dienen 'incidenteel' informatie te verschaffen in een zo vroeg mogelijk stadium waarin zich significante wijzigingen aandienen in hun verwachtingen omtrent tijdstip of omvang van toekomstige betalingen of ontvangsten (bijv. bij uitstel van een grote investering).