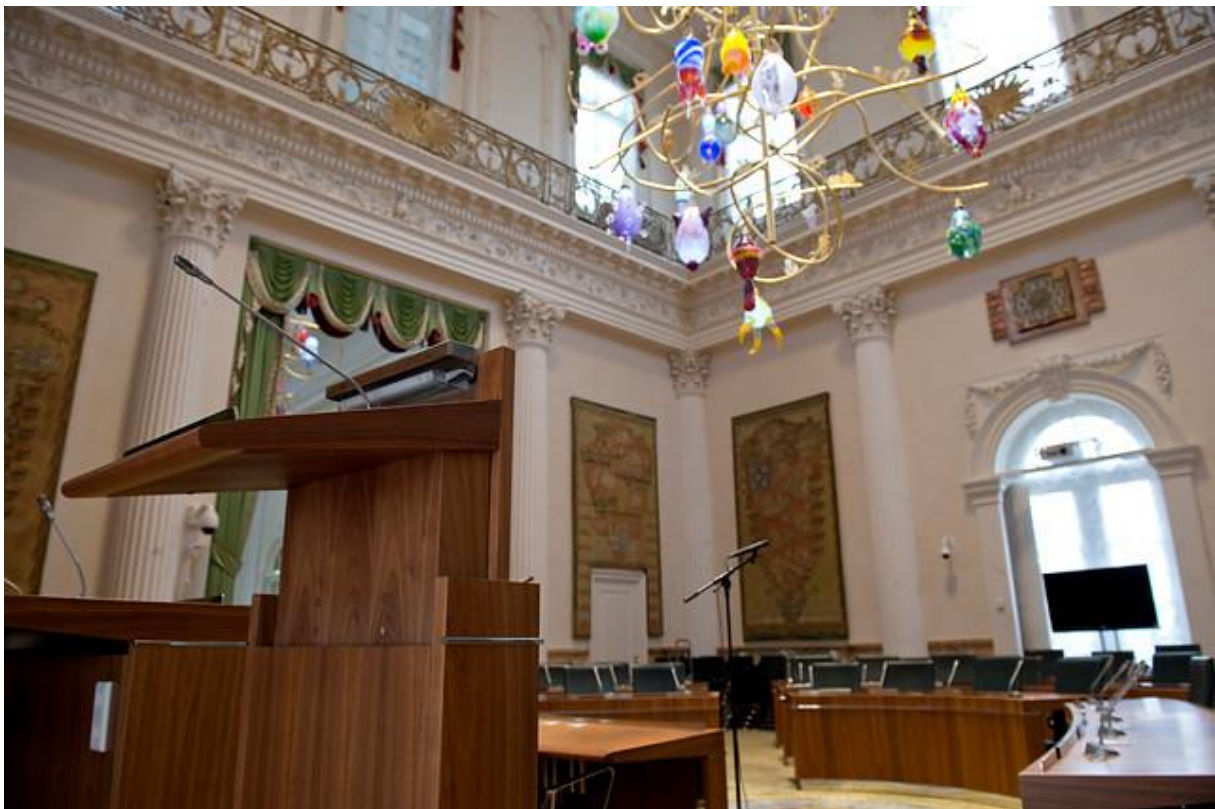


# KADERNOTA RISICOMANAGEMENT EN WEERSTANDSVERMOGEN 2022-2025



<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Integraal risicomanagement</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Relevante beleidskaders en wetgeving</b> .....	<b>5</b>
2.1. Besluit begroting en verantwoording .....	5
2.2. Wet financiering decentrale overheden.....	5
2.3. Financiële verordening 2021 .....	5
<b>3. Risicobeleid Provincie Noord-Holland</b> .....	<b>7</b>
3.1. Doelstellingen en uitgangspunten .....	7
3.2. Het reguliere risicomanagementproces .....	8
3.3. Kwantificeren van voorziene risico's .....	12
<b>4. Communiceren van risico's en incidenten</b> .....	<b>14</b>
4.1. Verwerking in paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	14
4.2. Het melden van incidenten .....	15
<b>5. Bepalen weerstandsvermogen</b> .....	<b>16</b>
5.1. Definitie weerstandscapaciteit.....	16
5.2. Kwantificeren en bepalen benodigde weerstandscapaciteit .....	17
5.3. Confrontatie beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit.....	17

## Voorwoord

Door kansen te pakken en risico's te nemen draagt de Provincie Noord-Holland bij aan vooruitgang en innovatie en aan het verwezenlijken van haar eigen ambities. Onderdeel van risicomanagement is dat je als organisatie mogelijke kansen en risico's actief monitort, zodat je erop kunt inspelen als ze zich voordoen. Behalve het elimineren en voorkomen van risico's, bestaat ook de mogelijkheid risico's te accepteren, te verzekeren of te verzachten. Het doel van risicomanagement is om hierbij een bewuste keuze te maken, en niet om een risico tegen elke prijs uit te sluiten of onvoorwaardelijk te aanvaarden.

In deze kadernota Risicomanagement en weerstandsvermogen leest u hoe integraal risicomanagement de kans verkleint door risico's te worden verrast. Een brede en gestructureerde manier van denken over risico's, kansen en onzekerheden heeft als doel het risicobewustzijn van de organisatie te versterken. Continue aandacht stelt de Provincie vervolgens in staat om verantwoord kansen te pakken en met risico's om te gaan.

De basis voor integraal risicomanagement wordt gevormd door regelmatig, ambtelijk en bestuurlijk, het gesprek aan te gaan over risico's. Door de risico's te bespreken kan er gezamenlijk een constructieve risico-aanpak worden bepaald. Het voeren van de dialoog op verschillende lagen in de ambtelijke en bestuurlijke organisatie is samen met transparante communicatie hierover essentieel voor integraal risicomanagement.

Om kansen te pakken en de financiële gevolgen van risico's op te vangen, zet de Provincie ook financiële middelen in. Omwille hiervan bevat de Kadernota ook een methode om risico's te kwantificeren en te vertalen naar het weerstandsvermogen.

Ten minste eenmaal in de vier jaar wordt het beleid voor risicomanagement geactualiseerd in de Kadernota Risicomanagement en weerstandsvermogen. Met deze Kadernota zet de organisatie een nieuwe stap waarbij risicomanagement door de Provincie naar een hoger niveau wordt getild, waarbij integraal risicomanagement nog scherper en bewuster wordt toegepast.

*Commissaris van de Koning*  
*A. Th. H. van Dijk*

*Gedeputeerde Financiën*  
*Z. Pels*

# 1. Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement is niet nieuw. Het is wel een andere manier van denken over risico's, kansen en onzekerheden. Het is een brede invulling van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar vooral het risicobewustzijn wordt gestimuleerd. Nieuw in dit verband zijn de risicodialoog en het planmatig karakter van risicomanagement. Op vaste momenten in het jaar wordt de risicodialoog ambtelijk en bestuurlijk gevoerd.

Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar maakt onderdeel uit van alle (management)processen. Het proces van integraal risicomanagement is cyclisch en sluit zo veel mogelijk aan op de bestaande planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Die cyclus vindt zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau plaats. Dit levert intern de concernmanagementrapportage en extern de begroting en de jaarstukken op.

Bij integraal risicomanagement richt de organisatie zich niet alleen op financiële risico's, maar juist ook op andere typen risico's op alle denkbare niveaus. Voorbeelden van niet-financiële risico's zijn onder andere juridische risico's, imago-, frauderisico's en de (toegenomen) risico's op het vlak van informatiebeveiliging en privacy. Daarbij wordt zowel de eigen organisatie, als de externe omgeving in beschouwing genomen.

## *Kader 1: Risico's*

Risico's zijn (onzekere) gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen verhinderen, belemmeren of vertragen. Dit betreft naast financiële ook niet-financiële risico's. Deze hebben niet (altijd) direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de provincie en de samenleving.

Ambities formuleren, beleid maken en uitvoeren, brengt altijd risico's met zich mee, maar ook niets doen kan leiden tot risico's. De provincie Noord-Holland beschouwt risico's daarom niet uitsluitend als iets negatiefs of iets dat zoveel mogelijk moeten worden vermeden. Risicomanagement gaat niet alleen om het wegnemen van gevaren, maar juist om het bewust realiseren van kansen. Als risico's goed in kaart worden gebracht, beheersmaatregelen worden getroffen en bij de uitvoering daarvan goed de vinger aan de pols wordt gehouden, worden risico's op een goede manier beheerst. Daarbij kan ook bewust gekozen worden om bepaalde risico's te accepteren.

## *Kader 2: Integraal risicomanagement*

Integraal risicomanagement omvat de gecoördineerde activiteiten om de organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot alle gekende risico's en op alle denkbare niveaus binnen de organisatie. Basis daarbij is dat risico's in kaart worden gebracht, zodat de juiste beheersmaatregel (indien beschikbaar) kan worden genomen of er bewust voor kan worden gekozen het risico te accepteren.

## 2. Relevante beleidskaders en wetgeving

In deze nota zijn kaders benoemd om de randvoorwaarden te scheppen voor integraal risicomanagement. Tegelijkertijd maakt deze kadernota deel uit van een groter geheel aan kaders en wetgeving waarvan de meest relevante hieronder zijn toegelicht. Gezamenlijk zorgen zij voor een goede interne beheersing van de provinciale organisatie.

### 2.1. Besluit begroting en verantwoording

In artikel 9 van het Besluit begroting en verantwoording (BBV) is bepaald dat de begroting een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing moet bevatten. Om het belang van risicomanagement te benadrukken is ervoor gekozen om het de kadernota Risicomanagement en Weerstandsvermogen te noemen. In de nota wordt meerdere keren verwezen naar de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Deze door het BBV bepaalde term wordt alleen gebruikt in verwijzing naar de paragraaf in de jaarstukken. In artikel 11 is over de inhoud van deze paragraaf het volgende opgenomen:

#### **BBV artikel 11**

De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. De weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
- b. Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:

- a. Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit.
- b. Een inventarisatie van de risico's.
- c. Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.
- d. Een kengetal voor:
  - 1a. netto schuldquote en 1b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
  2. solvabiliteitsratio;
  3. grondexploitatie<sup>1</sup>;
  4. structurele exploitatieruimte;
  5. belastingcapaciteit
- e. Een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen kengetallen in relatie tot de financiële positie.

*Figuur 1: BBV artikel 11<sup>1</sup>*

### 2.2. Wet financiering decentrale overheden

In de Wet financiering decentrale overheden (wet FIDO) is bepaald: "Openbare lichamen kunnen uitsluitend ten behoeve van publieke taken leningen aangaan, middelen uitzetten of garanties verlenen. Voor het overige houden zij hun liquide middelen in 's Rijks schatkist aan." Naast uitzonderingen op bovenstaande regel geeft de wet FIDO aanvullend aan dat de kasgeldlimiet (artikel 3) en de renterisiconorm (artikel 5) middels ministeriële regeling vastgesteld worden. De provincie dient deze normen niet te overschrijden. De wet FIDO vormt daarmee de basis voor ons financieringsstatuut (zie hieronder).

### 2.3. Financiële verordening 2021

In de Financiële verordening van de provincie Noord-Holland is in artikel 3.1 aangegeven dat het college van Gedeputeerde Staten (GS) eenmaal in de vier jaar de kadernota Risicomanagement en Weerstandsvermogen aan Provinciale Staten (PS) zendt ter vaststelling. Deze kadernota voorziet hierin en omvat:

---

<sup>1</sup> De provincie Noord-Holland heeft geen grondexploitatie en is daarom gelijkgesteld aan €0,-

- De (wijze van de) inventarisatie van de risico's en beheersmaatregelen;
- De bepaling van de weerstandscapaciteit;
- De verhouding tussen risico's en beschikbare weerstandscapaciteit.

Daarnaast is in de financiële verordening opgenomen: "De omvang van de algemene reserve bedraagt tenminste 25% van de structurele algemene dekkingsmiddelen zoals die verantwoord zijn in de meest recente jaarrekening, met een minimum gelijk aan het saldo van het netto risicobedrag dat voor het boekjaar waarop deze jaarrekening betrekking heeft, is bepaald."<sup>2</sup>

*In bovenstaande kaders wordt de wetgeving besproken die de provincie is opgelegd met betrekking tot risicomanagement. Hieronder wordt aangegeven in welke mate risicomanagement terugkomt in eigen kadernota's, zoals vermeld in artikel 3.1 van de financiële verordening.*

### *2.3.1. Financieringsstatuut*

In het financieringsstatuut wordt de wijze waarop de provincie omgaat met risicomanagement specifiek met betrekking tot de financierings- en treasuryfunctie nader toegelicht. De eerder benoemde wet FIDO is leidend in het financierings- en treasurybeleid. Specifiek over risicobeheer vermeld het financieringsstatuut het volgende:

- Renterisicobeheer is het beheersen van het risico van een lager financieel resultaat van de provincie als gevolg van rentewijzigingen;
- Intern liquiditeitsrisicobeheer is het beheersen van het risico van wijzigingen in de liquiditeitsplanning en meerjarige investeringsplanning als gevolg waarvan financieringskosten hoger uitvallen dan wel het renteresultaat lager uitvalt.

### *2.3.2. Kadernota Reserves*

In deze kadernota wordt aangegeven aan welke voorwaarden reserves en voorzieningen moeten voldoen. De algemene reserve (zoals ook benoemd in de financiële verordening) is belangrijk voor het bepalen van de weerstandscapaciteit. Verder betreffen deze spelregels ook de informatievoorziening en beheersing van de aan de operationele doelstellingen gekoppelde bestemmingsreserves.

### *2.3.3. Kadernota Verbonden Partijen*

Verbonden partijen maken deel uit van het risicoprofiel van de provincie. De wijze waarop de provincie omgaat met risicomanagement rond verbonden partijen is nader uitgewerkt in de Kadernota Verbonden partijen.

### *2.3.4. Kadernota Leningen en garantstellingen*

Ook in de kadernota Leningen en Garantstellingen wordt ingegaan risicomanagement. De wijze waarop de provincie omgaat met risicomanagement rond het verstrekken van leningen en garantstellingen is in deze kadernota nader uitgewerkt.

### *2.3.5. Kadernota Infrastructurele Kapitaalgoederen*

In de kadernota Infrastructurele Kapitaalgoederen (NIKG) wordt aandacht geschonken aan het areaal in beheer van de provincie en de risico's en wet- en regelgeving die hiermee gepaard gaan. De NIKG richt hierbij niet op de gevolgen van de risico's maar vooral op de beheersing ervan.

### *2.3.6. Kadernota Grondbeleid*

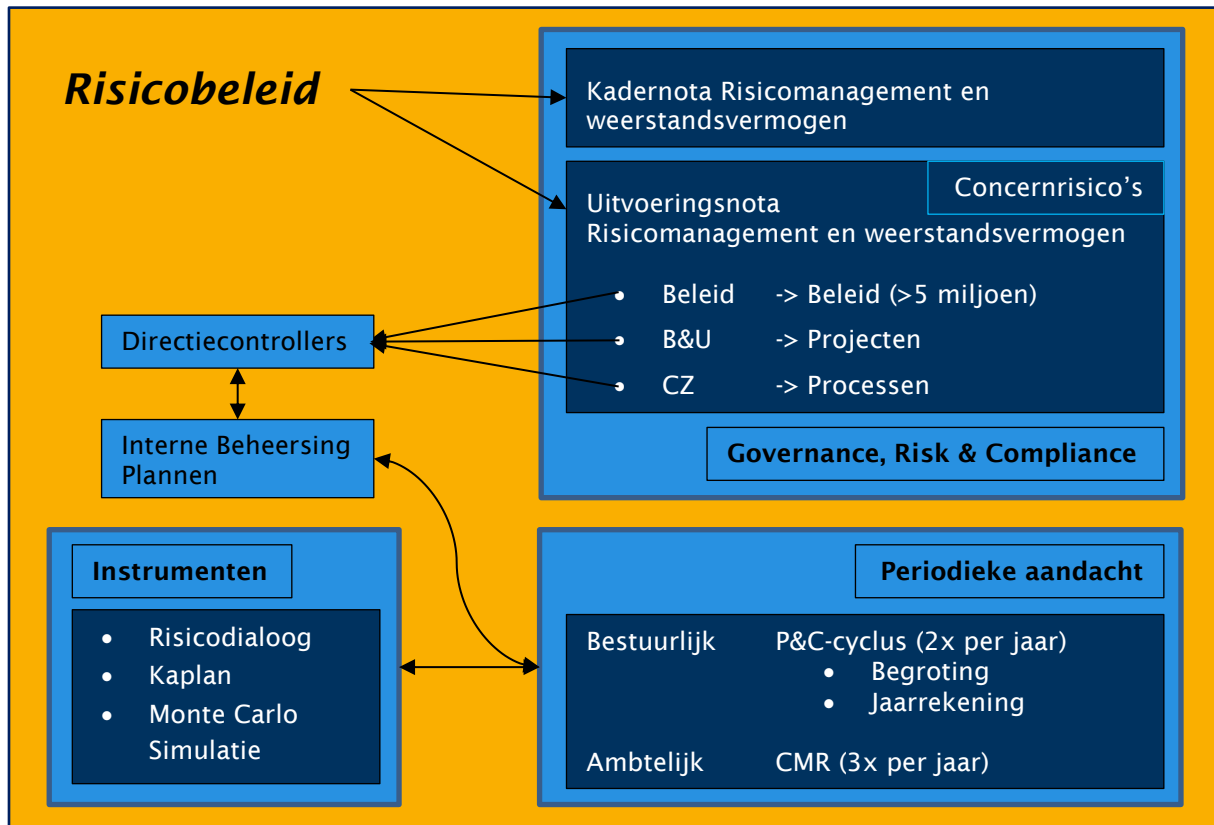
De financiële verordening benoemt tot slot de kadernota Grondbeleid. Hierin wordt aangegeven hoe de provincie haar grond inzet voor het behalen van provinciale doelstellingen. In deze kadernota wordt risicomanagement niet uitgebreid behandeld. Hiervoor wordt verwezen naar de grondstrategie per opgave. Risico-inventarisatie en -beheersing worden per grondactiviteit uitgewerkt in de grondstrategie.

---

<sup>2</sup> Ter illustratie is er in paragraaf 5.3 een uitwerking gegeven voor de jaarrekening 2020.

### 3. Risicobeleid Provincie Noord-Holland

Binnen de provincie wordt risicomanagement op veel terreinen toegepast. Refererend naar kader 2 (zie pagina 4) dient de organisatie risico's planmatig te inventariseren, coördineren en op alle denkbare niveaus/lagen in de organisatie te beheersen. De afgelopen jaren zijn hierin belangrijke stappen gezet: risico's worden planmatig opgehaald en periodiek besproken en er wordt bewust gestuurd op opgehaalde beleids-, project- en procesrisico's. Figuur 2 geeft weer hoe risicomanagement in grote lijnen wordt toegepast.



Figuur 2: Risicobeleid in de provincie Noord-Holland

#### 3.1. Doelstellingen en uitgangspunten

Om integraal risicomanagement scherper en bewuster toe te passen, streeft de provincie de volgende doelstellingen na:

- Het systematisch inzichtelijk maken van alle significante risico's die de provincie loopt<sup>3</sup>;
- Het maken van expliciete keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's;
- Het zorgdragen dat het optreden van risico's zo min mogelijk effect heeft op het maken en/of de uitvoering van beleid;
- Het stimuleren en vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie en daarmee de advisering aan de Gedeputeerde en Provinciale staten te versterken;
- Het blijven voldoen aan de wettelijke eisen voor het weerstandsvermogen in het BBV.

<sup>3</sup> Voor de classificatie zie paragraaf 3.3.

## 3.2. Het reguliere risicomanagementproces

Risicomanagement is een continu proces. Het nadenken over en beoordelen van mogelijke risico's, en de implementatie en optimalisatie van beheersmaatregelen zijn onderdeel van de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Twee keer per jaar wordt het risicoprofiel geactualiseerd als onderdeel van de P&C-cyclus. Dit vindt zijn weerslag in de jaarrekening en de begroting: in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hiertoe wordt een 6-stappen model doorlopen waarbij risicobereidheid een centrale rol inneemt.

### 3.2.1. Risicobereidheid

De risicobereidheid geeft aan of en in hoeverre de organisatie bereid is risico's te nemen om doelstellingen te halen en kansen te nemen. Door in elke stap van het risicomanagementproces risicobereidheid een centrale rol te geven kunnen er bewuste keuzes gemaakt worden als risico's en kansen zich voordoen. De provincie als overheidsorgaan heeft in principe een lage risicobereidheid. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de gekozen 99% zekerheid in de Monte Carlo simulatie (zie hiervoor ook paragraaf 3.3. en hoofdstuk 5). Risicobereidheid is echter lastig in een kader te omvatten en kan per situatie en niveau van de organisatie verschillen. Omwille hiervan is dit een belangrijk onderdeel van de risicodialoog.

### 3.2.2. De risicodialoog

Belangrijk onderdeel van integraal risicomanagement is de periodieke risicodialoog die binnen de ambtelijke organisatie wordt gevoerd. De risicodialoog heeft tot doel risico's gestructureerd te inventariseren en categoriseren en het risicobewustzijn te versterken. Bij het categoriseren van de risico's bedient de organisatie zich van het Kaplan Model (zie hieronder, na kader 3). Uitgangspunt van de risicodialoog is dat het altijd een open gesprek is met als doel het gezamenlijk bepalen van een constructieve risico-aanpak.

Het proces leidt geaggregeerd tot de risico's die opgenomen zijn in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en de jaarrekening. Tijdens de behandeling van begroting en jaarrekening kunnen de (financiële) risico's die als belangrijk worden beschouwd door Gedeputeerde en Provinciale Staten worden besproken.

#### *Kader 3: Risicodialoog*

De risicodialoog is een belangrijk onderdeel van integraal risicomanagement. De organisatie voert met regelmaat een risicodialoog om risico's te inventariseren en categoriseren, en voorziet deze van bijbehorende beheersmaatregelen.

Een geaggregeerd overzicht wordt opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarverslag van de provincie. Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten bespreken in het kader van de P&C-cyclus de belangrijkste (financiële) risico's uit dit overzicht.

### 3.2.3. Risico categorieën

Bij het indelen van risico's in risico categorieën hanteert de organisatie het Kaplan Model (in figuur 3 hieronder uitgewerkt). Dit model beschrijft drie categorieën risico's: te voorkomen, strategische en externe risico's (Kaplan & Mikes, 2012)<sup>4</sup>. De categorie 'te voorkomen' is vaak verwerkt in de administratieve organisatie en interne controle van de provincie. Bij de begroting en jaarrekening presenteren we een actueel overzicht van geaggregeerde strategische en externe risico's in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Bij deze risico's wordt vermeld wat de aard en de oorzaak is, welke beheersmaatregelen zijn getroffen om ze te beperken en wat de restrisico's zijn. Risico's in de categorie 'te voorkomen' hoeven niet meegenomen te worden in het actueel overzicht van de strategische en externe risico's in begroting en jaarrekening.

<sup>4</sup> Kaplan, R., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. Opgeroepen op 2021, van <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>



Te voorkomen Risiko's	Strategische Risiko's	Externe risico's
<b>Voorbeeld</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onrechtmatig handelen, fouten in (geautomatiseerde) processen en ongeautoriseerde toegang tot informatiesystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investeringen, samenwerkingen, subsidies, decentralisaties, fusies, nieuwe activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• economische en demografische verschuivingen, politieke onstabiele wet en regelgeving, verbonden partijen, natuurrampen</li> </ul>
<b>Kenmerken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern &amp; beheersbaar en betrekking op menselijk gedrag</li> <li>• Doordat ze te voorkomen zijn emotie en media aandacht</li> <li>• Vaak niet acceptabel en gevaar voor risicoregelflex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inherent aan het uitvoeren van beleid</li> <li>• Afweging kans/bedreiging rondom maatschappelijk/financieel rendement</li> <li>• Gedeelde verantwoordelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buiten de invloedssfeer van een organisatie</li> <li>• Meestal lange termijn, kan legitimiteit organisatie uithollen</li> <li>• Raakt de hele organisatie als het mis gaat.</li> </ul>
<b>Beheersing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kans verkleinen door actieve preventie</li> <li>• Systemen monitoren, interne controles uitvoeren, gedragsregels vast te stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale aanpak besluitvorming</li> <li>• Kans en impact verkleinen</li> <li>• Zorgen dat niet de hele organisatie in gevaar komt</li> <li>• Scenario's en tegenspraak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring signalen</li> <li>• Flexibiliteit organisatie vergroten</li> <li>• Voldoende reservemiddelen</li> <li>• Scenario's en dialoog</li> </ul>

Figuur 3: Kaplan Model

Het Kaplan model geeft handvatten voor het categoriseren en beheersen van risico's. Er zijn echter risico's die speciale aandacht vereisen. Deze worden hieronder vermeld.

#### Risico's met een vertrouwelijk karakter

Vertrouwelijke risico's kunnen niet openbaar worden gemaakt, omdat dit de belangen – bijvoorbeeld de onderhandelingspositie – van de provincie zou kunnen schaden. Over vertrouwelijke risico's worden de Provinciale Staten niet via de paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing, maar in een aparte, vertrouwelijke brief geïnformeerd. Per risico zal daarbij worden aangegeven waarom het risico een vertrouwelijk karakter heeft en wanneer de vertrouwelijkheid eraf gaat om de transparantie te maximaliseren. Vertrouwelijke risico's worden wél meegenomen in de Monte Carlo simulatie, en daarmee in de berekeningen van onze weerstandscapaciteit.

#### Frauderisico's

Fraude is een breed begrip. Binnen de provincie Noord-Holland wordt de volgende definitie gebruikt: 'fraude is iedere opzettelijke handeling – of het nalaten te handelen – met de bedoeling een ander te misleiden, met als gevolg dat die ander schade leidt en/of de fraudeur een voordeel heeft'. Bij fraude bevoordeelt iemand zichzelf en/of een ander (persoon of organisatie) en mogelijk wordt er misbruik van vertrouwen gemaakt.

Ondanks een aparte kadernota staat de beheersing en preventie van frauderisico's niet op zichzelf, maar is onderdeel van integraal risicomangement.

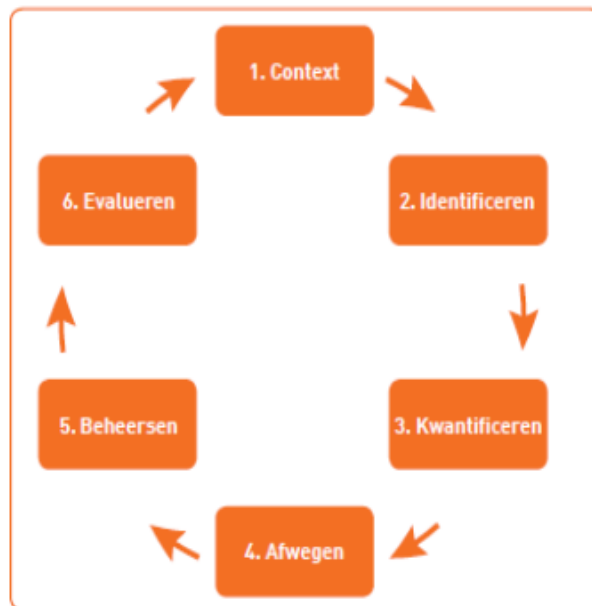
#### Bedrijfsvoeringsrisico's

Risico's in de bedrijfsvoering hebben vaak een intern karakter. Gezien de (grote) gevolgen die deze risico's kunnen hebben voor de provinciale doelstellingen wordt vanzelfsprekend ook aan deze risico's de noodzakelijke aandacht gegeven. Voor bedrijfsvoeringsrisico's geldt dat er vanuit de provinciale doelstellingen wordt geredeneerd. Hierdoor is het mogelijk om het risico toch op te nemen onder strategische risico's.

### 3.2.4. Het risicomanagementproces

In de zes stappen van het risicomanagementproces denkt de organisatie na over:

1. Context: welke doelen wil de provincie bereiken?
2. Identificeren: wat kan ons bij het bereiken van die doelen allemaal overkomen?
3. Kwantificeren: wat zijn daarbij onze grootste risico's?
4. Afwegen: hoe gaan we met de belangrijkste risico's om?
5. Beheersen: hoe nemen we de beheersing ter hand?
6. Evalueren: wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?



*Figuur 4: Risicomanagementproces*

Hiermee omvat het risicomanagementproces alle onderdelen die nodig zijn om risico's op een gedegen en gestructureerde wijze in kaart te brengen en te volgen. Deze risico's worden beschouwd als voorziene risico's. Hieronder lichten we de verschillende stappen beknopt toe.

1. Context: welke doelen wil de provincie bereiken?  
In deze stap wordt gekeken naar interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. De omgeving waarin de provincie Noord-Holland opereert verandert en de organisatie verandert mee. Deze context is van invloed op de risico's die de organisatie loopt. Het gaat om vragen als: welke doelstellingen wil de organisatie behalen? Waar staat de organisatie nu? Wat is de maatschappelijke en economische omgeving? Het inzichtelijk maken van deze context maakt het eenvoudiger om in de volgende stap de risico's te identificeren en te kwantificeren.
2. Identificeren: wat kan ons bij het bereiken van die doelen allemaal overkomen?  
Deze stap heeft tot doel een beeld te krijgen van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren; vertragen of kostenverhogend werken. Het gaat erom inzicht te krijgen in een zo breed mogelijk spectrum aan risico's. De doelstellingen en processen moeten daarom vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken. Hiertoe wordt op verschillende niveaus een risicodialoog georganiseerd: een gesprek waarbij uitgebreid wordt besproken welke risico's zich kunnen voordoen. Ter ondersteuning van de risicodialoog wordt gebruik gemaakt van het Kaplan model om de risico's te categoriseren. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- **Beleidsrisico's:** het inschatten van kansen en risico's is integraal onderdeel van het beleidsproces en komt in de totstandkoming van de beleidsvoorstellen tot uitdrukking. Zodra sprake is van een financieel belang boven de € 5 miljoen geeft Concerncontrol aanvullend advies;
- **Projectrisico's:** binnen het projectmanagement zijn risicomangers actief op het signaleren en beheersen van risico's. In de risicodialoog worden de risico's op geaggregeerd projectniveau bekeken;
- **Procesrisico's:** Proceseigenaren dienen risico's via mitigerende maatregelen af te dekken in het proces. Procesrisico's die niet gemitigeerd kunnen worden in het proces zelf worden meegenomen in de risicodialoog.

Het management is verantwoordelijk voor het doen van voorstellen ten aanzien van de beheersing van specifieke risico's, de implementatie van beheersmaatregelen en het rapporteren over de ontwikkeling van risico's aan het college.

### 3. Kwantificeren: wat zijn daarbij onze grootste risico's?

Niet alle geïdentificeerde risico's hebben dezelfde impact op de doelstellingen en dezelfde kans van optreden. Een analyse van de kans op en de gevolgen bij optreden, maakt onderdeel uit van de risicodialoog. Omdat er grote verschillen in risicoperceptie kunnen bestaan, is het gezamenlijk in beeld brengen en bespreken van deze verschillen één van de grootste voordelen van de risicodialoog. De risicodialoog heeft tot doel te komen tot één gedragen beeld van de risico's.

Het is van belang onderscheid te maken tussen het inherente (hierna te noemen bruto) risico en het restrisico. Het bruto risico is de inschatting van het risico, waarin het effect van beheersmaatregelen niet wordt meegenomen. Door het nemen van beheersmaatregelen vermindert de omvang van het risico. Wat dan resteert, is het restrisico. Als we spreken over de financiële omvang van risico's, dan spreken we over het restrisico. De methodiek rond het bepalen van het risicobedrag en het kwantificeren van risico's wordt toegelicht in paragraaf 3.3.

### 4. Afwegen: hoe gaan we met de belangrijkste risico's om?

Wanneer de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, moet een keuze worden gemaakt over de manier waarop we ermee om willen gaan. Uitgangspunt daarbij is niet om tegen iedere prijs alle risico's te beheersen; het is immers ook mogelijk risico's te accepteren, mitigeren, vermijden of verzekeren. Om risico's te beheersen zijn verschillende typen beheersmaatregelen mogelijk. Het Kaplan model (figuur 3, pagina 9) benoemt verschillende opties.

Het is belangrijk de effectiviteit van een beheersmaatregel te beoordelen. Daarnaast is proportionaliteit van belang. Dit betekent dat de (kosten van een) maatregel in verhouding moet staan tot de vermindering van de kans op of de gevolgen van een risico. En dat er niet onnodig veel maatregelen voor een risico moeten worden genomen. In sommige gevallen brengt een beheersmaatregel nieuwe risico's met zich mee. Dan moet worden beoordeeld of de beheersmaatregel zelf niet tot grotere risico's leidt.

### 5. Beheersen: hoe nemen we de beheersing ter hand?

Nadat de beheerstrategie (stap 4) is bepaald, moeten de beheersmaatregelen worden geïmplementeerd. Gedurende de risicodialoog wordt bepaald welke manager hiervoor verantwoordelijk is, een planning opstelt en rapporteert bij afwijkingen over de voortgang.

### 6. Evalueren: wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

In deze stap evalueren we het proces en de uitkomsten daarvan. Op basis van de evaluatie wordt er bijgestuurd en start het cyclisch proces van het risicomangement opnieuw.

### 3.3. Kwantificeren van voorziene risico's

Om te kunnen bepalen welke risico's aandacht vragen en wat de financiële gevolgen zijn, worden risico's ingedeeld in klassen. Dit stelt ons in staat om op objectieve wijze te bepalen wat de belangrijkste risico's zijn. Hiervoor wordt de volgende systematiek gehanteerd:

Decentraal in de risicodialogen:

1. Gevolg: het 'bruto risico' wordt bepaald, ofwel het risico zonder dat er beheersmaatregelen zijn getroffen;
2. Kans: de kans dat het risico zich voordoet binnen een bepaalde termijn wordt bepaald;
3. Door de gevolgklasse te vermenigvuldigen met de kansklasse wordt de risicoscore bepaald. De (zwaarte van de) risicoscore is bepalend voor de aandacht die een risico krijgt.

Centraal in de P&C-cyclus:

4. Het financieel gevolg voor de provincie wordt bepaald met behulp van de Monte Carlo simulatie. Deze methode gebruikt alle bekende risico's en simuleert de verschillende uitkomsten voor het opgetelde financiële gevolg (risicobedrag). De provincie zorgt hiermee voor een grote mate van zekerheid door een risicobedrag te hanteren dat niet lager is dan 99% van de simulaties.

#### 3.3.1. Bepalen gevolgklasse

De gevolgklasse gaat over het restrisico: het gevolg van een risico nadat beheersmaatregelen zijn getroffen (bruto risico - beheersmaatregelen = restrisico). De gevolgen van alle geïdentificeerde risico's worden indien mogelijk uitgedrukt in geld. Er zijn echter ook risico's die lastig of niet in geld uit te drukken zijn, of waarvan de financiële impact beperkt is, maar die toch ernstig schade kunnen toebrengen aan de organisatie en/of de provincie. Bijvoorbeeld risico's in informatiebeveiliging en privacy, maar ook imago- en bestuurlijke risico's. Door alleen de financiële impact van deze risico's in ogenschouw te nemen, krijgen deze risico's niet de aandacht die nodig is. Om ook recht te doen aan dit type risico's gebruiken wij een klassenindeling voor mogelijke imagoschade. Voor zowel het financiële- als het imago- en bestuurlijke risico worden vier klassen onderscheiden. Bij de bepaling van de ernst van het risico wordt vervolgens de hoogste van de twee scores meegewogen.

Financieel gevolg in euro's	
1	Kleiner dan € 0,5 miljoen
2	Tussen € 0,5 miljoen en € 2 miljoen
3	Tussen € 2 miljoen en € 5 miljoen
4	Groter dan € 5 miljoen

Imagoschade	
1	Interne imagoschade
2	Lokale imagoschade
3	Regionale/provinciale imagoschade
4	Landelijke imagoschade

Tabel 1: Gevolgklassen

#### 3.3.2. Bepalen kansklasse

De kansklasse gaat over de kans dat het risico zich binnen een bepaalde termijn daadwerkelijk voordoet. Zowel de frequentie, als de kans op optreden wordt bekeken (tabel 2), waarbij de hoogste score aan het risico wordt toegeschreven. In principe worden risico's met een score van 1 niet of nauwelijks meegewogen, maar soms kan het toch belangrijk zijn deze separaat zichtbaar te maken. Bijvoorbeeld vanwege de financiële impact. Bij risico's met een score 3 is de kans op een knelpunt in het lopende jaar zeer groot. Indien dit risico zich pas in een later jaar voordoet moet, afhankelijk van de regelgeving, een voorziening worden getroffen.

Kansklasse naar frequentie	
1	Laag; minder dan één keer in 20 jaar
2	Middel; minimaal één keer in 20 jaar tot één keer per jaar
3	Hoog; één of meerdere keren per jaar

Kansklasse naar kans percentage	
1	0% tot 25%
2	25% tot 50%
3	50% en hoger

Tabel 2: Kansklassen

### 3.3.3. Risicoscore

Risico's worden geprioriteerd met behulp van een risicoscore. De risicoscore wordt bepaald door de gevolgklasse en de kansklasse met elkaar te vermenigvuldigen. Er wordt altijd gewerkt met de hoogste scores van de tabellen (voorzichtigheidsprincipe).

- Voorbeeld 1: Een risico met een financieel gevolg van € 375.000 (= klasse 1) en landelijke imagoschade (= klasse 4) gecombineerd met een kans van optreden van 30% (= klasse 2) krijgt een risicoscore van 8 (= 4 x 2).
- Voorbeeld 2: Een risico met een financieel gevolg van € 7.000.000 (= klasse 4) en een kans van optreden van 90% (= klasse 3) krijgt een risicoscore van 12 (= 4 x 3). N.B. Mocht dit risico voldoen aan de voorwaarden voor het instellen van een voorziening (zoals voorgeschreven in het BBV) dan wordt dit risico middels een voorziening afgedekt en niet opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

### 3.3.4. Inschaling risicoscore

In onderstaande tabel is zichtbaar gemaakt hoe de risicoscore wordt ingeschaald. Risico's in de groene vlakken worden als laag ingeschaald. Deze risico's zijn wel in beeld maar vragen geen/weinig aandacht. De risico's die hoog worden ingeschaald (oranje en rood) vragen wel extra aandacht.

<i>Gevolgklasse 4</i>	4	8	12
<i>Gevolgklasse 3</i>	3	6	9
<i>Gevolgklasse 2</i>	2	4	6
<i>Gevolgklasse 1</i>	1	2	3
	<i>Kansklasse 1</i>	<i>Kansklasse 2</i>	<i>Kansklasse 3</i>

Tabel 3: Risicoscore

#### Kader 4: Kwantificeren risico's

1. De risicoscore: dit wordt bepaald door de kansklasse te vermenigvuldigen met de gevolgklasse van het risico.
2. Het risicobedrag: het financiële gevolg van het risico wordt bepaald voor alle gekende risico's gezamenlijk met behulp van de Monte Carlo simulatie.

### 3.3.5. Benodigde weerstandscapaciteit

De systematiek voor het kwantificeren van risico's wordt ook gebruikt om te bepalen hoe groot onze weerstandscapaciteit moet zijn. Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5 Bepalen weerstandsvermogen.

## 4. Communiceren van risico's en incidenten

Het gesprek en de communicatie over risico's is een essentieel onderdeel van integraal risicomanagement. De meest actuele risico's worden minimaal twee keer per jaar door Gedeputeerde Staten gemeld via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing als onderdeel van de P&C-cyclus (begroting en jaarstukken). Hierbij is transparantie over risico's het uitgangspunt.

### *Kader 5: Informeren van de Provinciale Staten*

Het college informeert de Provinciale Staten actief over de actuele risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in begroting en jaarrekening en geeft inzicht in de aard van het risico, de financiële omvang, de beheersmaatregelen en het restrisico.

### *Kader 6: Tussentijdse risico's*

Het kan voorkomen dat er tussentijds substantiële wijzigingen in het risicoprofiel plaatsvinden. Het college dient de Provinciale Staten hierover actief te informeren. Indien de P&C-cyclus hiervoor niet toereikend is, kan dat middels een afzonderlijke (vertrouwelijke) brief.

### 4.1. Verwerking in paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De inventarisatie van voorziene risico's leidt tot tabel 4 in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in begroting en jaarrekening. De belangrijkste risico's worden separaat getoond. Overige en vertrouwelijke risico's worden separaat vermeld.

<i>Risicoprofiel</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Bruto risico</i>	<i>Risicoscore</i> (kans x gevolg)	<i>Beheersmaatregelen</i>	<i>Dekking</i> (voorziening/ weerstandsvermogen)
<i>Strategische risico's</i>					
- <i>Risico 1</i>					
- <i>Risico 2</i>					
- <i>Risico 3</i>					
<i>Externe risico's</i>					
- <i>Risico 1</i>					

*Tabel 4: Weergave in paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing*

### *Kader 7: Risico's in programmabegroting en programmarekening*

Tweemaal per jaar, in de begroting en de jaarrekening, wordt in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing een actueel beeld gegeven van de risico's:

1. De strategische en externe risico's worden individueel toegelicht met bijbehorende beheersmaatregelen.
2. Vertrouwelijke risico's worden niet per risico gepubliceerd. De Provinciale Staten worden hierover via een vertrouwelijke brief geïnformeerd.

## 4.2. Het melden van incidenten

Als risico's zich daadwerkelijk voordoen spreken we van een incident ongeacht of deze voorzien (in de inventarisatie van het risicomanagementproces) of onvoorzien zijn. Het college wil transparant zijn en informeert de Provinciale Staten daarom actief over incidenten. Bij een incident is conform de in paragraaf 3.3. gehanteerde systematiek per definitie sprake van kansklasse 3. Wanneer het financieel gevolg bovendien wordt ingeschat op tenminste € 5.000.000 en/of er sprake is van landelijke imagoschade (gevolgklasse 4) leidt dit tot een totale risicoscore van 12 en wordt om die reden zo snel mogelijk gemeld.

Incidenten met betrekking tot voorziene risico's worden gemeld via de gebruikelijke P&C-cyclus. Bij het optreden van een onvoorzien incident wordt op basis van de ernst en/of aard van het risico een afweging gemaakt of er gerapporteerd wordt en welke rapportagemogelijkheid wordt gebruikt. Onvoorziene incidenten met een financieel gevolg van tenminste € 5.000.000 en/of landelijke imagoschade (gevolgklasse 4) worden altijd gemeld. Rapporteren kan op de volgende manieren:

- Via de begroting of rekening;
- Via de begrotingswijzigingen;
- Via een afzonderlijke (vertrouwelijke) brief;
- Via een PS-voorstel.

### *Kader 8: Gedeputeerde Staten meldt incidenten tijdig aan Provinciale Staten*

De reguliere instrumenten van de P&C-cyclus worden gebruikt voor het melden van zowel onvoorziene als voorziene risico's. Na optreden worden deze in het eerstvolgende instrument meegenomen. Voor onvoorziene risico's kan er, afhankelijk van de situatie en omvang van het incident, een afzonderlijke brief of voorstel aan worden gewijd om de staten eerder te informeren.

## 5. Bepalen weerstandsvermogen

In de vorige hoofdstukken is beschreven hoe de risico's binnen de organisatie geïnventariseerd, beheerst en gerapporteerd worden. De focus ligt daarbij op het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie.

Een deel van deze risico's zal leiden tot een restrisico. Hiervoor is binnen het eigen vermogen van de provincie een buffer beschikbaar, namelijk de algemene reserve. Deze buffer dient ervoor te zorgen dat in het geval dat risico's zich voordoen, de provincie niet direct in de financiële problemen komt.

Zoals in paragraaf 2.1. weergegeven bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:

- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie;
- De weerstandscapaciteit (de middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt of kan beschikken om niet-begrote kosten te dekken).

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het bepalen van de omvang van de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

### 5.1. Definitie weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is de verzamelterm van alle middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt of kan beschikken om niet-voorzien financiële tegenvallers te bekostigen. Het gaat om buffers in het eigen vermogen respectievelijk in de exploitatie, die kunnen worden vrijgemaakt om niet-begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken, zonder dat dit gevolgen heeft voor het beleid en de uitvoering van taken. Waar de beschikbare weerstandscapaciteit uitdrukt waarover de provincie beschikt, geeft de benodigde weerstandscapaciteit het bedrag weer waarover de provincie moet beschikken om de risico's te bekostigen. Beiden worden, zoals de risico's, uitgedrukt in geld.

#### 5.1.1. Incidentele en structurele weerstandscapaciteit

Er is onderscheid tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Dit moet leiden tot inzicht in de duurzaamheid waarmee incidentele en structurele tegenvallers kunnen worden opgevangen binnen de begroting. Er bestaat geen eensluidende definitie wat tot 'weerstandscapaciteit' gerekend moet worden. In algemene zin zijn de middelen die binnen de begroting beschikbaar zijn, of op korte termijn beschikbaar gemaakt kunnen worden, aan te merken als weerstandscapaciteit. De volgende middelen worden in deze Kadernota tot weerstandscapaciteit gerekend:

#### Incidentele weerstandscapaciteit

Incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten eenmalig op te vangen. Het zijn de direct aan te wenden middelen voor tegenvallers. Dit valt samen met onze vrije reservepositie. De volgende reserves worden gerekend tot de incidentele weerstandscapaciteit:

1. Algemene reserve
2. Post onvoorzien (huidig boekjaar)
3. Stille reserves

Met name de algemene reserve bepaalt de weerstandspositie van de provincie. De post onvoorzien is een jaarlijks terugkerende post in de meerjarenbegroting. De post onvoorzien dient ter dekking van onvoorzien uitgaven (onvoorzien, onvermijdelijk en onuitstelbaar). Hoewel de post onvoorzien structureel in de begroting is opgenomen, wordt deze jaarlijks vastgesteld door Provinciale Staten. Omwille hiervan wordt de post onvoorzien onder incidentele weerstandscapaciteit geschaard.



Stille reserves<sup>5</sup> worden alleen meegenomen als er een concrete intentie en/of mogelijkheid is de betreffende activa binnen één jaar te verkopen.

Bestemmingsreserves worden in beginsel niet meegerekend tot de weerstandscapaciteit, tenzij specifiek bestemd voor het afdekken van risico's.

#### Structurele weerstandscapaciteit

Structurele weerstandscapaciteit heeft betrekking op het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel in het meerjarenperspectief op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:

1. De resterende (onbenutte) belastingcapaciteit
2. Post onvoorzien (komend boekjaar)
3. Bezuinigingsmogelijkheden op de beïnvloedbare ruimte binnen de begroting

#### Kader 9: Weerstandscapaciteit

1. De incidentele weerstandscapaciteit bestaat uit de algemene reserve, de post onvoorzien huidig boekjaar en de stille reserves (indien aanwezig);
2. De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de beïnvloedbare ruimte in de begroting, de eventuele onbenutte belastingcapaciteit en post onvoorzien komend boekjaar.

## 5.2. Kwantificeren en bepalen benodigde weerstandscapaciteit

Om de benodigde weerstandscapaciteit te kunnen bepalen, moeten risico's in een geldbedrag worden uitgedrukt. Hierdoor wordt het mogelijk het totaalbedrag aan risico's van de provincie te bepalen en te beoordelen welke weerstandscapaciteit benodigd is om deze risico's te kunnen opvangen als deze zich voordoen. Hiervoor wordt de systematiek gebruikt zoals beschreven in paragraaf 3.3. Op basis van de geïnventariseerde bruto risico's en de inschatting van de kans op optreden en de financiële impact daarvan, wordt de benodigde weerstandscapaciteit berekend middels de Monte Carlo simulatie.

## 5.3. Confrontatie beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit

Met de benodigde weerstandscapaciteit kan de beoordeling plaatsvinden in welke mate de provincie in staat is de risico's op te vangen.

### 5.3.1. Benodigde weerstandscapaciteit

Het is belangrijk om te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen. De totale som aan risico's wordt bepaald over een periode van 1 en 4 jaar middels simulaties. Hierbij hanteert de provincie Noord-Holland een 99% zekerheid gehanteerd over de totale som van de netto risico's. Risico's die reeds via een voorziening zijn afgedekt worden niet meegenomen in de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit.

### 5.3.2. Beschikbare weerstandscapaciteit

De provincie heeft de algemene reserve beschikbaar om risico's af te dekken die zich kunnen voordoen bij de uitvoering van provinciale taken. Om te zorgen dat er hiervoor altijd voldoende middelen beschikbaar zijn, is er voor de algemene reserve een wenselijke ondergrens ingesteld:

*“De omvang van de algemene reserve bedraagt tenminste 25% van de structurele algemene dekkingsmiddelen zoals die verantwoord zijn in de meest recente jaarrekening, met een minimum gelijk aan het saldo van het nettorisicobedrag dat voor het boekjaar waarop deze jaarrekening betrekking heeft is bepaald.”<sup>6</sup>*

<sup>5</sup> Materiële activa die lager op de balans gewaardeerd staan dan de op dat moment geldende inkoopprijs of marktwaarde.

<sup>6</sup> Financiële Verordening 2021

### 5.3.3. Omvang weerstandscapaciteit

De totale omvang weerstandscapaciteit wordt berekend door som van de incidentele en structurele weerstandscapaciteit zoals hiervoor beschreven.

### 5.3.4. Totaal risicoprofiel

Dit betreft de som van alle financiële risico's die via het weerstandsvermogen worden afgedekt. Dit is de uitkomst van de inventarisatie en bevat de strategische en externe risico's (inclusief vertrouwelijke risico's) met een minimale bruto omvang van € 100.000.

### 5.3.5. Uitwerking Provincie Noord-Holland

In figuren 5 en 6 wordt aangegeven welke middelen beschikbaar zijn voor risico's en welke middelen nodig zijn om de risico's af te dekken. Vervolgens kan middels het kengetal weerstandsvermogen bepaald worden of de weerstandscapaciteit toereikend is. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele weerstandsvermogen. De incidentele weerstandscapaciteit wordt tegenover het gesimuleerde risicobedrag gezet van 1 jaar. De structurele weerstandscapaciteit tegenover het gesimuleerde risicobedrag van 4 jaar.

Er kunnen zich twee situaties voordoen:

1. Beschikbare weerstandscapaciteit is voldoende om de benodigde weerstandscapaciteit af te dekken (kengetal weerstandsvermogen is gelijk aan 1,0 of ligt hierboven). Er zijn geen maatregelen nodig;
2. Beschikbare weerstandscapaciteit is lager dan 100% van de benodigde weerstandscapaciteit (kengetal ligt onder 1,0. De beschikbare weerstandscapaciteit moet (indien mogelijk) worden aangevuld. Indien dit niet mogelijk is, moet een herstelplan worden opgesteld.

## Incidenteel weerstandsvermogen

Berekening weerstandscapaciteit (in miljoenen €)	Rekening 2020	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Totaal
Incidentele capaciteit					
Algemene reserve	126,43				126,43
Onvoorzien	-				-
<b>Totaal incidentele capaciteit</b>	<b>126,43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>126,43</b>
Berekende risico's voor 1 jaar					12,90
<b>Kengetal weerstandsvermogen voor 1 jaar</b>					<b>9,8</b>

Figuur 5: Weerstandscapaciteit jaarrekening 2020 voor 1 jaar

## Totale weerstandsvermogen

Berekening weerstandscapaciteit (in miljoenen €)	Rekening 2020	Raming 2020	Raming 2021	Raming 2022	Totaal
Incidentele capaciteit					
Algemene reserve	126,43				126,43
Onvoorzien	-				-
<b>Totaal incidentele capaciteit</b>	<b>126,43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>126,43</b>
Structurele capaciteit					
Onbenutte belastingcapaciteit		155,10	155,10	155,10	465,30
Onvoorzien		-	-	-	-
Meerjarenbegrotingsruimte		-	-	-	-
<b>Totale structurele capaciteit</b>	<b>-</b>	<b>155,10</b>	<b>155,10</b>	<b>155,10</b>	<b>465,30</b>
<b>Totale weerstandscapaciteit</b>					<b>591,73</b>
Berekende risico's voor 4 jaar					20,30
<b>Kengetal weerstandsvermogen voor 4 jaar</b>					<b>29,1</b>

*Figuur 6: Weerstandcapaciteit jaarrekening 2020 voor 4 jaar*

De situatie in de meest recente vastgestelde jaarrekening (2020):

- Structurele algemene dekkingsmiddelen: €373,2 miljoen
- Eindstand algemene reserve: €126,43 miljoen
- Netto risicobedrag €12,9 miljoen

In bovenstaande situatie is de algemene reserve hoger dan het netto risicobedrag (€12,9 miljoen) en 25% van de structurele algemene dekkingsmiddelen (€93,3 miljoen). Daarmee voldoet de algemene reserve aan beide eisen opgenomen in de financiële verordening. Ook in de Begroting 2022 voldoen de prognoses voor de eindstand van de algemene reserve in 2021 en 2022 (respectievelijk €178,7 miljoen en €154,8 miljoen) aan de eisen van de jaarrekening 2020.

Op basis van bovenstaand voorbeeld is de beschikbare weerstandscapaciteit groter dan benodigd om de benodigde weerstandcapaciteit af te dekken (situatie 1). Er hoeft in dit geval dus geen plan opgesteld te worden om het weerstandsvermogen te herstellen. Met een dergelijk hoog kengetal zou je kunnen overwegen de algemene reserve aan te wenden. De minimale omvang van de algemene reserve maakt dit echter niet mogelijk.

### *Kader 10: Bij de begroting en jaarrekening wordt de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit bepaald*

1. De algemene reserve bedraagt tenminste 25% van de structurele algemene dekkingsmiddelen.
2. De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door de Monte Carlo simulatie waarbij ongedekte bruto risicobedragen van minimaal € 100.000 worden ingevoerd.
3. Als het kengetal weerstandsvermogen lager ligt dan 1.0 dient het weerstandsvermogen te worden aangevuld of moet het college met een plan van aanpak komen om de weerstandscapaciteit op niveau te brengen.