



## **Risicomanagementbeleid Provincie Zeeland**

# Risicomanagementbeleid

Datum: 8-4-2025

## Inhoudsopgave

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>1 Risicomanagementbeleid</b>          | <b>5</b>  |
| 1.1 Definities en kernbegrippen          | 5         |
| <b>2 Doelstellingen risicomanagement</b> | <b>6</b>  |
| <b>3 Bestuurlijke kaders</b>             | <b>7</b>  |
| 3.1 Risicobereidheid                     | 7         |
| 3.2 Onderdelen van de risicobuffer       | 7         |
| 3.3 Gewenste omvang van de risicobuffer  | 8         |
| 3.4 Niveau van verantwoording            | 9         |
| <b>Colofon</b>                           | <b>10</b> |

## Inleiding

In 2016 heeft de Provincie Zeeland een uitgebreid risicomanagementbeleid geïmplementeerd. Dit beleid is gebaseerd op de overtuiging dat risicomanagement een cruciaal instrument is om onze doelen te verwezenlijken. Risico's nemen hoort bij het leven. Vooruitgang, innovatie en ambitie kunnen niet bestaan zonder risico's. Vaak wordt over risico's gedacht in termen van voorkomen of elimineren. Tot elke prijs ieder risico uitsluiten (of accepteren) is echter niet het doel van risicomanagement. Het omgaan met risicomanagement heeft ook te maken met het toekomstbestendig zijn van de organisatie.

In onze ambitie om een professionele organisatie te zijn, is risicomanagement een vanzelfsprekend onderdeel. De meeste risico's worden dan ook effectief beheerst, hoewel er altijd ruimte is voor verbetering, en dit document is bedoeld om daaraan bij te dragen.



Wat betreft het beleid maken we geen onderscheid tussen risicomanagement bij de grote projecten en de programma's en afdelingen. De fundamentele principes zijn hetzelfde, maar de praktische uitvoering is verschillend. In projectbudgetten is bijvoorbeeld meestal een post onvoorzien opgenomen om projectrisico's op te vangen, terwijl afdelingen doorgaans niet over een risicobuffer beschikken. Het kan voorkomen dat projectrisico's groter zijn dan de post onvoorzien; in dergelijke gevallen zal, net als bij andere risico's, een beroep moeten worden gedaan op de provinciale risicobuffer als deze risico's zich voordoen.

Risicomanagement heeft naast een wettelijk kader ook een bestuurlijke kant, omdat de mate waarin risico's worden genomen vaak een bestuurlijke afweging vergt. Dit document biedt de kaders die door de Provinciale Staten moeten worden vastgesteld. Bestuurlijk moeten er keuzes worden gemaakt met betrekking tot risicobereidheid, risicobuffer en verantwoording over risico's.

# 1 Risicomanagementbeleid

## 1.1 Definities en kernbegrippen

Risicomanagement ondersteunt op een gestructureerde manier het behalen van doelstellingen en het opleveren van project- en programmaresultaten. Dit gebeurt door risico's en/of kansen expliciet te maken, maatregelen te koppelen aan risico's en kansen en deze maatregelen uit te voeren en te monitoren. Of door heel bewust te besluiten geen maatregelen uit te voeren en risico's te accepteren.

### Risico:

*Risico's zijn onzekere gebeurtenissen in de toekomst die een negatief of positief effect hebben op het bereiken van de doelstellingen.*

Bij een risico gaat het om de mogelijkheid dat een bepaalde gebeurtenis plaatsvindt. Er is onzekerheid over het daadwerkelijke optreden van deze gebeurtenis, wat betekent dat er een kans is dat de gebeurtenis zich wel of niet voordoet. Wanneer het vaststaat dat een gebeurtenis zal plaatsvinden, is het niet langer een risico.

De onzekere gebeurtenis kan negatieve consequenties hebben voor het bereiken van de doelstellingen, en deze consequenties kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. De definities van risico's en kansen liggen dicht bij elkaar. Een kans is een onzekere gebeurtenis die een positief effect heeft op het behalen van een doelstelling. Onze ervaring leert dat bij een goed uitgevoerd risicomanagement niet alleen risico's, maar ook kansen vaak zichtbaar worden. Omgekeerd geldt ook dat bij het benutten van kansen, het noodzakelijk is om te identificeren hoe groot de kans is dat deze zich voordoet.

### Risicomanagement:

*Risicomanagement is een gestructureerde aanpak die we hanteren bij de Provincie Zeeland om risico's in kaart te brengen, te evalueren en – door er pro-actief mee om te gaan, beter te beheersen.*

Risicomanagement:

- Voegt bewustzijn toe over de mate waarin we de doelstellingen en resultaten kunnen halen;
- Dwingt ons tot het expliciet maken van kansen en risico's en het beheersen daarvan;
- Leidt tot betere besluitvorming door bewuster kansen te benutten en risico's te nemen en maatregelen in te zetten;
- Geeft de organisatie de mogelijkheid proactief om te gaan met risico's en kansen in plaats van reactief;
- Draagt bij aan betere beheersing en kwaliteit in processen, programma's en projecten;
- Is ook de verantwoording dat de organisatie risicobeheersing op orde heeft en aantoonbaar voldoet aan wet- en regelgeving.

Het proces van risicomanagement is cyclisch en sluit zo veel mogelijk aan op de bestaande planning & control-cyclus.

## 2 Doelstellingen risicomanagement

Voor ons hangt risicomanagement vooral samen met het realiseren van provinciale doelen. Risicomanagement moet een bijdrage leveren aan het bereiken van de doelen die we ons gesteld hebben.

Met het toepassen van risicomanagement streven we daarom het volgende na:

- *Risicobewustzijn en alertheid in de organisatie stimuleren en vergroten;*
- *Het systematisch inzichtelijk maken van alle significante risico's die de provincie loopt;*
- *Monitoren van en rapporteren over risico's;*
- *Het maken van expliciete keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's;*
- *Het blijven voldoen aan de wettelijke eisen voor het weerstandsvermogen in het Besluit begroting en verantwoording.*

De provincie kiest ervoor om risicomanagement toe te passen bij het behalen van de doelstellingen. Daarbij hoort ook het 'goede' gesprek tussen opdrachtgever (zowel bestuurlijk als ambtelijk) en opdrachtnemer over de risicobereidheid en de bijhorende beheersingsmaatregelen. Dit levert meer transparantie op over welke risico's we nemen en ook wat we moeten doen om de doelstellingen te halen. Er wordt hiervoor beroep gedaan op het strategisch vermogen van de ambtelijke organisatie. Kansen signaleren en onderkennen, concretiseren en gestructureerd aanpakken betekent ook het bewust accepteren van het risico dat zaken anders kunnen lopen dan voorspeld.

Voor risicomanagement hanteert de Provincie de volgende uitgangspunten:

- *In veel gevallen worden de risico's goed beheerst, het gaat erom samenhang en structuur aan te brengen en te blijven verbeteren;*
- *Bewust omgaan met kansen en risico's is een onderdeel van ieders werk;*
- *Wie zijn risico's en kansen kent, heeft een keuze. Risicomanagement is een basis voor keuzes en maakt deel uit van management;*
- *Door vooruit te kijken nu en in de toekomst als organisatie maatschappelijk waarde te creëren, door het vinden van de juiste balans tussen risico's nemen en beheersen;*
- *Risicomanagement maakt integraal deel uit van alle processen van de organisatie;*
- *Wie reflecteert op successen en fouten, gaat leren en verbeteren.*



### 3 Bestuurlijke kaders

Naast het wettelijk kader volgens het BBV (zie voor verdere uitleg de bijlage toelichting risicomanagement methode) vereist het provinciaal risicomanagementbeleid enkele belangrijke bestuurlijke beslissingen. Dit hoofdstuk schetst vier kaders die door Provinciale Staten moeten worden vastgesteld: risicobereidheid, onderdelen van de risicobuffer, de gewenste omvang van de risicobuffer, en het niveau van verantwoording.

#### 3.1 Risicobereidheid

Provinciale Staten ontvangen rapportages over risico's met financiële gevolgen via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing, die deel uitmaakt van de begroting en jaarrekening en via de kwartaalrapportages grote projecten. Voor het opvangen van financiële risico's is het noodzakelijk om een risicobuffer aan te houden. Het simpelweg optellen van de maximale effecten van afzonderlijke risico's zou echter een vertekend beeld geven van de benodigde buffer, omdat het onwaarschijnlijk is dat alle risico's tegelijkertijd optreden of zich in hun maximale omvang manifesteren. Daarom wordt gebruikgemaakt van risicosimulaties met de Monte Carlo-methode, waarbij de kans en gevolgen van risico's worden meegenomen om de benodigde risicobuffer te berekenen. Om overschatting van risico's te voorkomen, wordt de Monte Carlo-methode gebruikt. Deze methode berekent, op basis van de kans en gevolgen van risico's, hoeveel buffer nodig is om deze risico's financieel af te dekken. Het zekerheidspercentage bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit: een hoger percentage betekent een grotere benodigde capaciteit. Bijvoorbeeld, een zekerheidspercentage van 75% betekent dat in 75.000 van de 100.000 simulaties de schade onder de capaciteit blijft. Een toelichting op deze Monte Carlo-methode is opgenomen in de separate bijlage bij dit document.

Het te hanteren zekerheidspercentage, dat aangeeft hoe groot de kans is dat de risicobuffer toereikend zal zijn, is een bestuurlijke keuze die de mate van risicobereidheid weerspiegelt. De provincie hanteert een zekerheidspercentage van 90%.



#### 3.2 Onderdelen van de risicobuffer

De financiële buffer, waarmee risico's opgevangen kunnen worden, bestaat uit verschillende onderdelen. Een risicobuffer kenmerkt zich door de mogelijkheid om op relatief korte termijn over financiële middelen te beschikken zonder dat dit de taakuitoefening van de Provincie aantast.

Op basis hiervan en op basis van het BBV rekenen we de volgende componenten tot de beschikbare weerstandscapaciteit:

- *Algemene reserve*
- *Vrij aanwendbare bestemmingsreserves*
- *Vrije ruimte meerjarenbegroting*

Stille reserves zijn de meeropbrengsten van verkoopbare activa (in ons geval onroerend goed en aandelen) waarvan de verkoopwaarde hoger is dan de boekwaarde. Stille reserves beschouwen we niet als onderdeel van de risicobuffer omdat onzeker is wanneer en in welke omvang deze middelen beschikbaar komen.

Hoewel alle provincies de mogelijkheid hebben het opcenten tarief te verhogen tot het wettelijk maximum wordt de vrije belastingcapaciteit van de motorrijtuigenbelasting niet opgenomen als component van het weerstandsvermogen, omdat deze middelen niet direct inzetbaar zijn voor onverwachte uitgaven. De opcenten kunnen slechts eenmaal per jaar aangepast worden per 1 januari. De Provincie Zeeland heeft geen intenties om belastingen te verhogen en gebruikt dit instrument bij voorkeur niet. Daarom wil de Provincie Zeeland de belastingcapaciteit niet aanwenden voor het afdekken van risico's.

Voor projectrisico's geldt als uitgangspunt dat deze in eerste instantie opgevangen moeten worden binnen het projectbudget. Hiertoe is een post onvoorzien altijd onderdeel van een projectbudget.

### 3.3 Gewenste omvang van de risicobuffer

Een risico is dynamisch en daardoor wijzigen risicoprofielen door de tijd heen. Zodra het risicoprofiel is berekend kan ook een relatie worden gelegd met de benodigde omvang van de risicobuffer om de risico's af te dekken. Deze relatie wordt uitgedrukt als een ratio met de volgende formule.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare risicobuffer}}{\text{Benodigde risicobuffer}}$$

De gewenste omvang van de benodigde risicobuffer kan worden bepaald aan de hand van onderstaande waarderingstabel. Deze is door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement in samenwerking met de Universiteit Twente ontwikkeld.

| Waardering | Ratio weerstandsvermogen | Betekenis        |
|------------|--------------------------|------------------|
| A          | $2,0 < x$                | Uitstekend       |
| B          | $1,4 < x < 2,0$          | Ruim voldoende   |
| C          | $1,0 < x < 1,4$          | Voldoende        |
| D          | $0,8 < x < 1,0$          | Matig            |
| E          | $0,6 < x < 0,8$          | Onvoldoende      |
| F          | $x < 0,6$                | Ruim onvoldoende |

De gewenste omvang van de minimaal aan te houden risicobuffer is een bestuurlijke keuze. Het streven is een minimale ratio van 1,2 die valt binnen waarderingsklasse C "Voldoende". (vorige beleidsperiode waarderingsklasse B). Dit betekent dat de provincie een voldoende buffer wenst om onverwachte financiële risico's op te vangen. Wij vinden een ratio van 1,2 een veilige en verantwoorde norm. Met een voldoende niveau van het weerstandsvermogen heeft de organisatie nog voldoende ruimte om de onvoorziene risico's af te dekken. Dit zijn risico's die wij op het moment dat de risicoreservering vastgesteld wordt nog niet kunnen voorzien maar die zich voor kunnen doen.

### 3.4 Niveau van verantwoording

In de jaarrekening en begroting wordt in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing verantwoording afgelegd door Gedeputeerde Staten aan Provinciale Staten over de risico's van de provincie. Dit betreft met name de risico's met aanzienlijke financiële gevolgen waarvoor een risicobuffer noodzakelijk is. Om onderscheid te maken tussen grote en kleine risico's hanteren we een grensbedrag; alleen risico's met een financiële impact van € 200.000 of meer worden in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen.

Projectrisico's worden verantwoord via kwartaalrapportages aan zowel Gedeputeerde Staten als Provinciale Staten. Gelijktijdig wordt ook verantwoording afgelegd over de ontwikkeling van het totale provinciale risicoprofiel. Om inzicht te geven hoe de risico's zich tot elkaar verhouden, splitsen we de risico's uit in de kans dat het betreffende risico zich zal voordoen. Hierbij gelden de volgende kans klassen:

| Kans klasse | Kans*     |
|-------------|-----------|
| 1           | < 10%     |
| 2           | 11% - 30% |
| 3           | 31% - 50% |
| 4           | 51% - 70% |
| 5           | > 70%     |

\* Indien een risico uit deelrisico's bestaat wordt het gewogen gemiddelde van de kans berekend.

Tevens geven we per risico de maximale te verwachten financiële impact aan. Hier hanteren we geen klas- sen maar benoemen we het bedrag (x € 1,0 miljoen).

Dat betekent dat in de kwartaalrapportages, als ook in de begroting en jaarstukken, de risico's worden ge- presenteerd volgens de indeling zoals opgenomen in het overzicht op de volgende pagina waarbij wordt ingegaan op de positie van het risico, de omschrijving, de kans klasse en de maximale financiële impact. De positie wordt bepaald door middel van een risicosimulatie op basis van de kans inschatting en financiële gevolgen van het risico.

| Positie | Risico omschrijving | Kans klasse | kans in pro-<br>centen | Maximale impact x<br>€ 1,0 miljoen |
|---------|---------------------|-------------|------------------------|------------------------------------|
| 1       | Risico 1            | 3           | 31% - 50%              | 11,0                               |
| 2       | Risico 2            | 3           | 31% - 50%              | 5,4                                |
| 3       | Risico 3            | 1           | < 10%                  | 3,3                                |
| 4       | Risico 4            | 2           | 11% - 30%              | 1,5                                |
| 5       | Risico 5            | 3           | 31% - 50%              | 0,5                                |
| 6       | Risico 6            | 1           | < 10%                  | 2,0                                |
| 7       | Risico 7            | 1           | < 10%                  | 1,1                                |
| 8       | Risico 8            | 1           | < 10%                  | 0,8                                |
| 9       | Risico 9            | 3           | 31% - 50%              | 0,2                                |

## Colofon

### Tekst

Provincie Zeeland

### Beeld

Beeldbank Laat Zeeland Zien

### Contact

Team financiën

[www.zeeland.nl](http://www.zeeland.nl)