

Nota beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement

Provincie Utrecht

22 mei 2012

Inhoud

1. Samenvatting.....	2
2. Inleiding	3
3. Doel nota.....	5
4. Wettelijk kader	5
5. Begrippenkader risicomanagement provincie Utrecht.....	6
5.1 Risico.....	6
5.2 Risicomanagement	7
5.3 Weerstandsvermogen	8
5.4 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	9
5.5 Benodigde weerstandscapaciteit	10
6. Doelen risicomanagement.....	10
7. Kader bepalen risico's en benodigde weerstandscapaciteit	11
8. Kader risicobeheersing	14
9. Kader bepalen beschikbare weerstandscapaciteit	15
10. Kader ontwikkeling weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit.....	16
10.1 Weerstandsvermogen in beeld	16
10.2 Uitgangspunten ontwikkeling weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit .	17
10.3 Gewenste niveau van weerstandsvermogen	17
10.4 Risicobereidheid	18
10.5 Risico doet zich voor.....	20
10.6 Bijsturen weerstandsvermogen	23
10.7 Bijsturen weerstandsrisicoprofiel.....	25
11. Bestuurlijke informatievoorziening	26
12. Borging beleid	26
Bijlage 1 begrippenlijst risicomanagement a t/m z.....	27

1. Samenvatting

In deze nota beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement worden de kaders beschreven die de provincie Utrecht hanteert rondom het weerstandsvermogen en risicomanagement.

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is voorgeschreven dat in de programmabegroting en de jaarrekening een paragraaf weerstandsvermogen is opgenomen. In deze paragraaf moet worden ingegaan op de mogelijkheden waarover de provincie beschikt om tegenvallers op te vangen (weerstandscapaciteit), de risico's die de provincie heeft geïdentificeerd en het beleid dat de provincie heeft ten aanzien van weerstandscapaciteit en risico's.

In de verordening interne zaken provincie Utrecht is vastgesteld dat GS ten minste één maal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen en risicomanagement ter vaststelling aanbieden.

De huidige economische omstandigheden en de daaruit voortvloeiende financiële positie van de provincie Utrecht dwingen ons om ons beleid rondom weerstandsvermogen en risicomanagement scherp tegen het licht te houden. In het verleden konden financiële tegenvallers vrij eenvoudig worden opgevangen binnen de eigen programma's. Zo is er tot op heden nog nooit een beroep gedaan op de weerstandscapaciteit. Bij de vaststelling van de jaarrekening over 2011 zal dit voor het eerst plaatsvinden.

Daarom is het belangrijk om alle relevante kaders ten aanzien van weerstandsvermogen en risicomanagement gedetailleerd vast te leggen.

In deze nota wordt achtereenvolgens ingegaan op het begrippenkader dat wij hanteren en de doelen van risicomanagement. Vervolgens worden 20-tal kaders opgevoerd die ingaan op het bepalen van risico's en de benodigde weerstandscapaciteit, het beheersen van risico's, het bepalen van de beschikbare weerstandscapaciteit en de ontwikkeling van weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit.

In de bijlage is een begrippenlijst opgenomen.

2. Inleiding

Weerstandsvermogen gaat, kort samengevat, over in hoeverre de provincie Utrecht in staat is om financiële gevolgen van risico's op te vangen zonder bestaand beleid daarvoor te moeten aantasten. Het weerstandsvermogen is het resultaat van risicomanagement. Met een effectief en efficiënt risicomanagement kan het weerstandsvermogen op het gewenste niveau worden gehouden.

De provincie Utrecht realiseert doelstellingen op een zo optimaal mogelijke wijze en gaat risico's daarbij niet uit de weg. Een risico is het effect van onzekerheden op de doelrealisatie. Het managen van onzekerheden is daarmee van belang voor het managen van de doelrealisatie.

Daarnaast kunnen in een tijd van recessie, al dan niet bewust gekozen, de risico's toenemen, evenals de druk op de financiële ruimte. Om risico's op een verantwoorde wijze te kunnen nemen, moeten ze kwalitatief en kwantitatief volledig in beeld zijn en wel tijdig. Risico-informatie is hiervoor als sturingsinformatie nodig.

Risico's kunnen de continuïteit van de dienstverlening verstoren. Vooral als grote financiële gevolgen niet kunnen worden opgevangen, waardoor middelen voor bestaand beleid moeten worden ingezet. Daartegenover staat dat een irrationeel grote financiële buffer voor dat irrationele deel geen functie heeft voor het financieel afdekken van risico's. Dit terwijl mogelijk tegelijkertijd wordt gezocht naar dekkingsmiddelen. Het bepalen van de omvang van de financiële buffer is dus maatwerk.

De provincie Utrecht heeft een jarenlange ervaring met risicomanagement en gaat nu de volgende stap in de ontwikkeling van risicomanagement zetten: van risicomanagement naar integraal risicomanagement.

Om één van de randvoorwaarden voor integraal risicomanagement in te vullen, is het huidige beleidskader geactualiseerd, aangescherpt en aangevuld in de vorm van deze nota beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement en de bijbehorende nota uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement. Er is tevens een uitvoeringskader opgesteld die de taakverdeling ten aanzien van risicomanagement in de organisatie regelt. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van het bestaande beleidskader risicomanagement zijn, kort samengevat:

- Splitsing tussen een beleidskader voor PS en een nadere uitwerking in een uitvoeringskader voor GS en organisatie;
- Formulering van doelen voor risicomanagement (hoofdstuk 6);
- Beperking van de beschikbare weerstandscapaciteit voor het bepalen van het weerstandsvermogen tot de reserve weerstandsvermogen (specifiek voor risico's bekleemde middelen) (hoofdstuk 9);

- Introductie van een norm voor risicobereidheid: de benodigde weerstandscapaciteit is maximaal 15% van lastensaldo (hoofdstuk 10.4);
- Beleid voor aanwending van de beschikbare weerstandscapaciteit: voorwaarden voor de inzet van de reserve weerstandsvermogen en een route voor de dekking van financiële gevolgen van risico's die zich hebben voorgedaan (hoofdstuk 10.5);
- Beleid voor bijsturen/herstel van weerstandsvermogen opnemen in het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement:
 - o onder de norm: voor herstel weerstandsvermogen eerst herziening risicoprofiel, dan pas verhoging reserve weerstandsvermogen zover als nodig om weerstandsvermogen op gewenste minimumniveau te krijgen, ten laste van de saldireserve, als het veroorzakende risico opgenomen was in het weerstandsrisicoprofiel;
 - o boven de norm: indien reserve weerstandsvermogen meer dan € 5 mln. boven benodigde weerstandscapaciteit, dan verlaging reserve weerstandsvermogen tot gewenste maximumniveau weerstandsvermogen, ten gunste van de saldireserve (hoofdstuk 10.6);
- Beleid voor bijsturen van de benodigde weerstandscapaciteit (risicobereidheid). Indien boven grens: herziening risicoprofiel en alleen nieuwe risico's bij ruimte (hoofdstuk 10.7)
- Benoemen van borgingsmechanismen voor beleid risicomanagement (hoofdstuk 12)

In bijlage 1 is een begrippenlijst risicomanagement opgenomen die een snelle naslag van niet-alledaagse begrippen mogelijk maakt.

3. Doel nota

Het doel van deze nota is om een overzichtelijk en actueel kader voor de omgang met risico's, het weerstandsvermogen en de ontwikkeling daarvan te kunnen laten vaststellen door PS voor de komende 4 jaar.

Ter nadere uitwerking van de uitvoering van dit beleidskader stellen GS een nota uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement vast met dezelfde geldigheidsduur. Het uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement kan eventueel door GS tussentijds worden gewijzigd binnen de kaders die opgenomen zijn in de nota beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement.

4. Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor het beleid voor weerstandsvermogen en risicomanagement wordt gevormd door het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Het BBV schrijft voor dat in afzonderlijke paragrafen de beleidslijnen worden vastgelegd met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, waaronder het weerstandsvermogen (artt 9 en 26 BBV). Het BBV definieert het weerstandsvermogen als volgt:

“Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente 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” (art 11 BBV).*

Volgens ditzelfde artikel bevat de paragraaf weerstandsvermogen ten minste:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een inventarisatie van de risico's;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

De kernbegrippen voor een kaderstelling van risicomanagement door PS worden in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

Volgens het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kan er op twee manieren met de paragraaf worden omgegaan. De beleidskaders kunnen in de begroting zelf

worden opgenomen of een aparte beleidsnota. De tweede optie heeft de voorkeur¹. Deze beleidsnota dient minstens eenmaal per vier jaar te worden geëvalueerd en geactualiseerd.

De interne grondslag voor het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement wordt gevormd door de Verordening interne zaken provincie Utrecht 2004, artikel 4:9 waarin is opgenomen dat GS ten minste één maal in de vier jaar de staten een nota weerstandsvermogen en risicomanagement ter vaststelling aanbieden.

5. Begrippenkader risicomanagement provincie Utrecht

Voor een verduidelijking van het beleid voor weerstandsvermogen en risicomanagement en het samen spreken van dezelfde taal, worden in dit hoofdstuk de volgende kernbegrippen uitgewerkt:

- Risico;
- Risicomanagement;
- Weerstandsvermogen;
- Beschikbare weerstandscapaciteit;
- Benodigde weerstandscapaciteit.

5.1 Risico

In de literatuur wordt het begrip risico niet eenduidig gedefinieerd en internationaal is uitgebreid van gedachten gewisseld over de definitie van de term risico. In 2009 heeft de International Organization for Standardization (ISO) een aantal normenstandaards op het vlak van risicomanagement voorgesteld, waaronder termen en definities.

Hiermee is een geactualiseerd algemeen kader geboden voor organisaties die risicomanagement in de praktijk willen brengen. Een belangrijk uitgangspunt bij deze actualisatie was dat de definitie niet uitsluitend het negatieve karakter van risico's zou moeten bevatten, maar een neutralere betekenis, die beter zou aansluiten bij risicomanagement als basis voor ondernemen. Het succes van een organisatie wordt mede bepaald door hoe met de onzekerheden wordt omgegaan, die positieve en negatieve effecten op de bedrijfsresultaten in brede zin kunnen hebben.

De definitie van het begrip risico, die zo internationaal tot stand is gekomen en ook door de provincie Utrecht wordt gehanteerd, luidt:

*“Risico is het effect van onzekerheid op doelstellingen”*²

¹ Handreiking Duale begroting, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Vernieuwingsimpuls dualisme en lokale democratie, 2002)

² ISO Guide 73 2009 nl Risicomanagement – Verklarende woordenlijst

Ter toelichting worden hierbij de volgende opmerkingen gemaakt³:

1. Een effect is een afwijking van wat wordt verwacht, zowel positief als negatief;
2. Doelstellingen kunnen betrekking hebben op verschillende aspecten, waaronder financiële, veiligheids-, gezondheids-, milieudoelstellingen op verschillende niveaus, zoals strategisch, organisatie breed, project, product en proces;
3. Risico wordt vaak gekarakteriseerd door een verband te leggen met potentiële gebeurtenissen, een consequentie, of een combinatie van beide en hoe die van invloed kunnen zijn op het bereiken van doelstellingen.
4. Risico wordt vaak uitgedrukt als een combinatie van de consequenties van een gebeurtenis (met inbegrip van een verandering in omstandigheden) en de bijbehorende waarschijnlijkheid van optreden.

De opmerkingen 3 en 4 bij de definitie zijn bedoeld om de relatie te leggen met de meer 'klassieke' omschrijvingen van het begrip risico, die natuurlijk nog steeds kunnen worden gebruikt om in specifieke situaties een risico kwalitatief of kwantitatief uit te drukken. De tweede opmerking geeft de beoogde reikwijdte van risicomanagement volgens actuele ISO risicomanagementstandaards weer: alle typen risico's op alle denkbare niveaus van een organisatie. Van de Arbo risico's verbonden aan een bepaalde machine tot de strategische risico's op concernniveau. De eerste opmerking benadrukt dat risico's positieve en negatieve kanten hebben. Risicomanagement is erop gericht goed inzicht te krijgen in die componenten van risico's, maatregelen te treffen om de negatieve gevolgen tegen te gaan en kansen optimaal te benutten.

In hoofdstuk 7 van deze nota wordt aangegeven welke risico's worden geïdentificeerd door de organisatie en welke daarvan bestuurlijk relevant zijn. Het kader voor de bestuurlijke informatievoorziening over risico's is opgenomen in hoofdstuk 11.

5.2 Risicomanagement

Traditionele risicomanagementdefinities in de literatuur refereren meestal aan de basisstappen van het risicomanagementproces: het identificeren, prioriteren en beheersen van risico's. Dit wordt vaak aangevuld met het benoemen van het totaal van de risicomanagementactiviteiten als een systeem dat op een gestructureerde wijze functioneert.

De internationale ontwikkeling in het denken over het begrip risico, zoals hiervoor geschetst, heeft in de afgelopen jaren ook zijn weerslag gehad op het definiëren van risicomanagement. Het belang van een volledige integratie van risicomanagement in de algehele managementstructuur en de besluitvormingsprocessen is algemeen aanvaard. Daarmee worden efficiency en effectiviteit gediend. Daarnaast zijn ook de doelstellingen van een organisatie als relevante context door internationale kwaliteitsstandaards voor

³ Publicatie Nederlands Normalisatie-instituut (NEN): Safety! 2009-1; ISO-richtlijnen integraal risicomanagement op komst

risicomanagement opgenomen⁴. Hiermee is de stap gezet van risicomanagement naar integraal risicomanagement.

De provincie Utrecht definieert integraal risicomanagement dan ook als:

“een systeem dat op een gestructureerde wijze organisatierisico’s in kaart brengt en deze op een voor de organisatie economische wijze beheerst, zodanig dat sprake is van het managen van effecten van onzekerheden op doelrealisatie op alle sturingsniveaus en het behalen van de doelstellingen op een zo optimaal mogelijke wijze kan gebeuren”.

In aansluiting op de definitie van het begrip risico zoals opgenomen in het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement, past de provincie Utrecht bij de uitvoering en de implementatie van integraal risicomanagement de volgende principes toe:

- Het voegt waarde toe en draagt bij aan verbetering van de organisatie.
- Het is een integraal onderdeel van de (besluitvormings-)processen.
- Het is maatwerk, past bij de context van de organisatie en volgt de veranderingen.
- Het is een systematisch en op feiten gebaseerd proces.
- Het is open en transparant en houdt rekening met menselijke en culturele factoren.

Hiermee wordt aansluiting gezocht bij de ISO kwaliteitsstandaard voor risicomanagement⁵, zonder daar meer betekenis aan te geven dan dat van hulpmiddel om de doelen van risicomanagement van de provincie Utrecht te realiseren.

De kaders voor risicomanagement zijn opgenomen in deze nota beleidskader. GS zorgen voor een nadere uitwerking van de uitvoering van risicomanagement, vastgelegd in een nota uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement.

Het resultaat van risicomanagement is zicht op een bepaald niveau van weerstandsvermogen. Dit zicht wordt geboden in de vorm van de verplichte paragraaf weerstandsvermogen in begrotingen en jaarrekeningen. De paragraaf weerstandsvermogen presenteert dan twee keer per jaar het resultaat van risicomanagement als een momentopname.

5.3 Weerstandsvermogen

Met weerstandsvermogen wordt bedoeld: in staat zijn financieel nadelige gevolgen van risico’s kunnen opvangen, zonder aantasting van het bestaande beleid. In dit verband refereert het begrip weerstandsvermogen dus aan een toestand waarin de organisatie verkeerd.

Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige financiële buffer te vergelijken met de financiële gevolgen van risico’s.

⁴ Publicatie Nederlands Normalisatie-instituut (NEN): Safety! 2009-1; ISO-richtlijnen integraal risicomanagement op komst

⁵ ISO 31000

De aanwezige financiële buffer wordt aangeduid met het begrip **beschikbare** weerstandscapaciteit. De financiële gevolgen van risico's worden aangeduid met het begrip **benodigde** weerstandscapaciteit. Deze begrippen worden hierna nader toegelicht.

De vergelijking tussen de aanwezige financiële buffer en de financiële gevolgen van risico's wordt gemaakt in de vorm van het berekenen van een ratio weerstandsvermogen. De ratio weerstandsvermogen wordt als volgt berekend:

beschikbare weerstandscapaciteit	=	ratio weerstandsvermogen
benodigde weerstandscapaciteit		

Figuur 1 Ratio weerstandsvermogen

De berekende ratio is een indicator voor het weerstandsvermogen van de provincie. Als de berekende ratio 1 of meer is, dan kunnen de (incidentele) financiële gevolgen van risico's worden opgevangen.

Als de berekende ratio minder dan 1 is, dan is sprake van onvoldoende dekking door de beschikbare weerstandscapaciteit.

Buiten de verwachting van de toezichthouder dat de ratio weerstandsvermogen minstens 1 bedraagt, is er voor het niveau van het weerstandsvermogen geen voorgeschreven norm. Die beleidsmatige keuze is door de wetgever aan PS gelaten.

Het kader voor het weerstandsvermogen van de provincie Utrecht is opgenomen in hoofdstuk 10 van deze nota.

5.4 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is de dekking voor de financiële gevolgen van risico's, die zonder beleidswijziging beschikbaar is.

Er is geen voorgeschreven lijst van componenten die de beschikbare weerstandscapaciteit vormen. De vrij inzetbare vermogenscomponenten mogen tot de beschikbare weerstandscapaciteit worden gerekend. Het is een beleidsmatige keuze van PS om te kiezen welke componenten in het kader van het bepalen van het weerstandsvermogen tegenover het risicoprofiel worden gezet.

Bij de jaarrekening 2008 heeft de provincie ervoor gekozen een afzonderlijke "reserve weerstandsvermogen" in te stellen. Dit om de voor risico's bekleemde middelen goed te kunnen volgen en duidelijk af te zonderen van het overige vrij besteedbare deel van de algemene reserves.

In hoofdstuk 9 van deze nota wordt het kader gesteld voor het bepalen van de beschikbare weerstandscapaciteit door de provincie Utrecht.

5.5 Benodigde weerstandscapaciteit

Om de financiële gevolgen van risico's met de financiële buffer (beschikbare weerstandscapaciteit) te kunnen vergelijken, is een totaalbedrag nodig dat representatief is voor de financiële gevolgen van de risico's. Vanwege de onzekerheid die met risico's samenhangt, is het niet rationeel om de maximale schadebedragen van alle risico's hiervoor op te tellen.

De benodigde weerstandscapaciteit is het resultaat van het kwantificeren van de geïdentificeerde risico's. Het kwantificeren van de risico's gebeurt op basis van de per risico ingeschatte financiële gevolgen en de kans dat het risico zich voordoet.

Afhankelijk van de daarbij gevolgde methode ontstaat een meer of minder representatieve uitkomst in de vorm van een bedrag aan benodigde weerstandscapaciteit dat volgt uit het risicoprofiel.

Er is geen wettelijk voorgeschreven methode. Het is een beleidsmatige keuze van PS, waarvoor in hoofdstuk 7 van deze nota het kader wordt gesteld.

6. Doelen risicomanagement

De doelen zijn het uitgangspunt voor de kaderstelling, de organisatie en de borging van het risicomanagement.

De beleidsdoelen van risicomanagement zijn:

1. Integraal managen van onzekerheid op basis van tijdige en volledige stuurinformatie over risico's, binnen de door PS gestelde kaders;
2. Nu en in de toekomst verantwoord risico's kunnen nemen en beheersen ten behoeve van de continuïteit van de doelrealisatie;
3. Rekenschap afleggen;
4. Coördinatie uitvoering risicomanagement op en tussen alle niveau's in de organisatie.

In de navolgende hoofdstukken worden de kaders hiervoor aangegeven.

7. Kader bepalen risico's en benodigde weerstandscapaciteit

De provincie Utrecht streeft naar een permanent, kwalitatief en kwantitatief volledig beeld van de onzekerheden die relevant zijn voor de doelrealisatie. Hiervoor gelden de volgende kaders. In figuur 2 Focus risicomanagement in dit hoofdstuk wordt het bepalen van risico's schematisch in beeld gebracht.

Kader 1:

Alle risico's die voldoen aan de risicodefinitie opgenomen in het begrippenkader worden geïdentificeerd. Dit met uitzondering van de risico's waarvan de gevolgen al door beheersmaatregelen volledig zijn afgedekt of die niet van materiële betekenis zijn.

Risico's met andere dan financiële gevolgen worden dus niet uitgezonderd van de identificatie van risico's. De belangrijke risico's met andere dan financiële gevolgen komen en blijven hiermee ook nadrukkelijk in beeld bij de beheersing van risico's. Met andere dan financiële gevolgen worden bedoeld:

- Politiek/bestuurlijke gevolgen
- Gevolgen voor realiseren prestaties en/of effecten

Kader 2:

Risico's waarvan de incidentele financiële gevolgen minder dan € 100.000 bedragen, worden niet als materieel beschouwd.

Deze definitie beoogt de focus van het risicomanagement te leggen op het managen van de belangrijke resterende, nog niet financieel of met maatregelen afgedekte, onzekerheden met nadelige gevolgen en het optimaal benutten van kansen.

Met onzekerheid wordt bedoeld dat de kans dat het risico zich niet voordoet groter is dan de kans dat het risico zich wel voordoet. Voor de mate van onzekerheid wordt de volgende grens gesteld:

Kader 3:

Indien van een risico met financiële gevolgen de kans van voorkomen, wordt ingeschat op 50% of meer, dan wordt hiervoor, in plaats van opname in het risicoprofiel, een voorziening of verplichting opgenomen.

Risico's worden onderscheiden naar de volgende soorten:

- a. Juridische risico's (aansprakelijkheid en claims)
- b. Beleidsrisico's (onzekerheden beleidsmatige ontwikkelingen projecten of producten)
- c. Bedrijfsvoeringsrisico's
- d. Financiële risico's (risico's financiering)
- e. Grondexploitatie risico's
- f. Risico's Verbonden Partijen

Per risico wordt de volgende risico-informatie bepaald en gedocumenteerd:

- de veroorzakende gebeurtenis
- de beheersmaatregelen
- de financiële en andere gevolgen
- de inschatting van de kans dat het risico zich voordoet

Het verzamelen en actualiseren van de risico-informatie is een doorlopend proces, dat aansluit op besluitvormingsprocessen, uitvoeringsprocessen en de beheersing van risico's.

Enige mate van subjectiviteit speelt bij het identificeren en kwantificeren van risico's een rol. Hiermee wordt bij de uitvoering van het risicomanagement rekening gehouden in de samenwerking tussen de inhoudelijk verantwoordelijke lijnorganisatie en de ondersteunende rollen in de vorm van, bijvoorbeeld, kennisdeling en onderlinge afstemming ('professional judgement').

Voor het interne totaaloverzicht van risico's geldt het volgende kader:

Kader 4:

De risico-informatie wordt in een centraal bronsysteem geregistreerd, waarmee die informatie beschikbaar is voor bestuurlijke en management informatievoorziening. De in het centrale bronsysteem geregistreerde risico-informatie vormt het concernrisicoprofiel.

Het concernrisicoprofiel bevat daarmee alle voor de bedrijfsvoering relevant geachte risico's.

Voor de bestuurlijke informatievoorziening gelden de volgende kaders:

Kader 5:

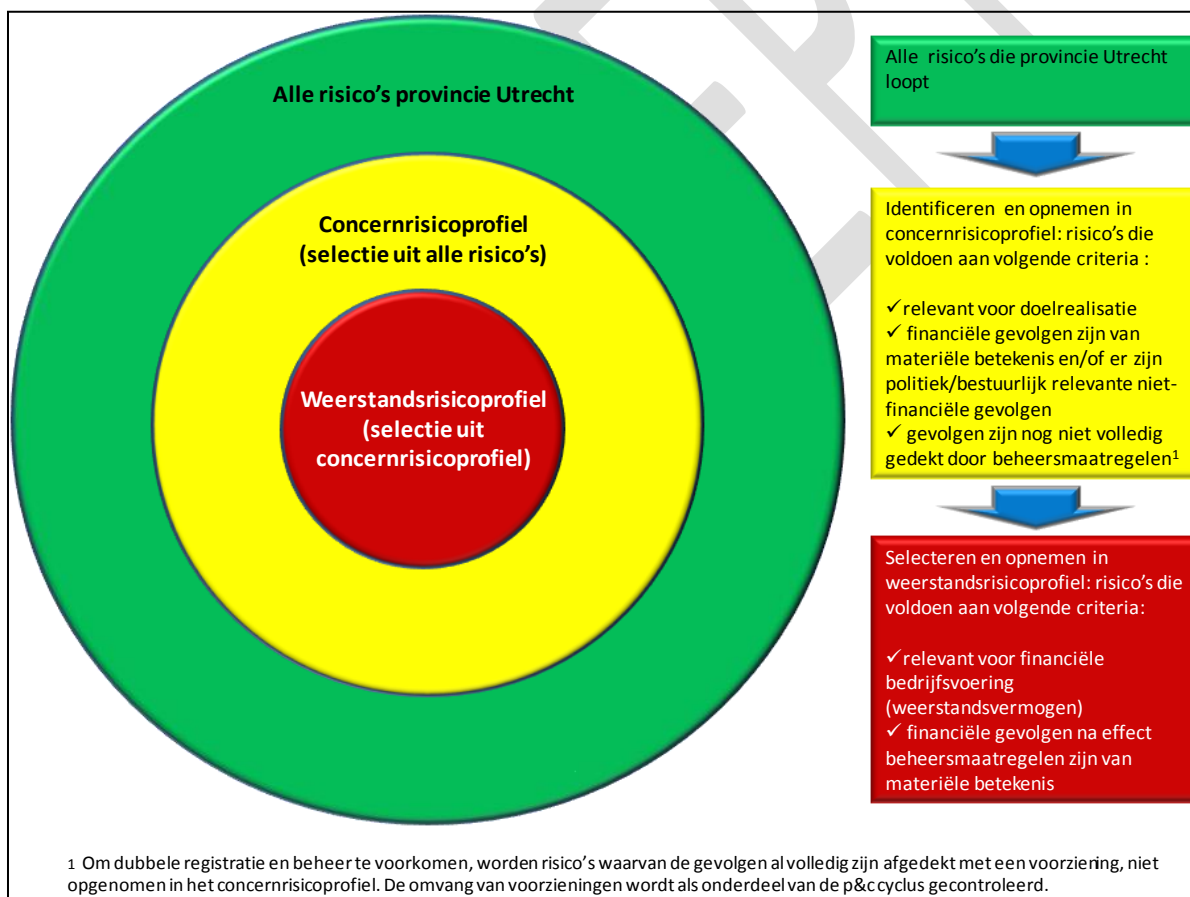
Het weerstandsrisicoprofiel wordt onderscheiden van het concernrisicoprofiel. Het weerstandsrisicoprofiel is de selectie uit het concernrisicoprofiel van de risico's met financiële gevolgen van materiële betekenis. Deze zijn van belang voor het bepalen van de behoefte aan financiële weerstandscapaciteit als onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen voor begroting en verantwoording.

Kader 6:

Risico's met financiële gevolgen die niet van inschattingen zijn voorzien (PM-posten) worden niet opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel. Bij gebrek aan inschattingen is financiële afdekking niet mogelijk. Doordat ze wel zijn opgenomen in het concernrisicoprofiel, blijven ze intern wel in beeld.

Uit het oogpunt van voorzichtigheid worden positieve risico's (voordelige afwijking van verwachting) niet geselecteerd voor het weerstandsrisicoprofiel. Bij de eerstvolgende actualisatie van het beleidskader weerstandsvermogen en risicomangement wordt, op basis van de dan opgedane ervaring, beoordeeld of positieve risico's ook meegenomen kunnen worden in het weerstandsrisicoprofiel.

Onderstaand figuur brengt, samenvattend, in beeld waarop de focus ligt bij het bepalen van risico's.



Figuur 2 Focus risicomangement

Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit geldt het volgende kader:

Kader 7:

Op basis van het weerstandsrisicoprofiel wordt de benodigde weerstandscapaciteit geraamd. Hierbij wordt gestreefd naar een zo representatief mogelijke raming door gebruik te maken van een geautomatiseerde risicosimulatiemethode. Daarbij wordt uitgegaan van een, algemeen gebruikelijke werkwijze.

In het uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement bij dit beleidskader wordt het bepalen van risico's, de totstandkoming van het risicoprofiel en het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit nader uitgewerkt.

8. Kader risicobeheersing

Tijdige en adequate beheersingsmaatregelen nemen is een belangrijk verdedigingsmechanisme tegen aantasting van het weerstandsvermogen en het biedt de mogelijkheid om bij te sturen op de ontwikkeling van de benodigde weerstandscapaciteit en daarmee de ontwikkeling van het weerstandsvermogen. Beheersmaatregelen verlagen de benodigde weerstandscapaciteit.

Globaal zijn de volgende strategieën voor beheersmaatregelen beschikbaar:

1. Vermijden: uitschakelen van onzekerheid, bijvoorbeeld
 - oorzaak wegnemen
 - nader onderzoek
2. Overdragen: overhevelen risico-eigendom, bijvoorbeeld
 - verzekeren, op basis van kosten/batenanalyse en benodigde expertise
 - samenwerking met andere partijen
3. Reduceren: verkleinen van de kans dat het zich voordoet en/of de gevolgen, bijvoorbeeld
 - een tegeneffect toepassen,
 - schadebeperkende maatregelen
4. Accepteren: aanvaarden na het benutten van de mogelijkheden van de strategieën vermijden, overdragen en reduceren

De volgende specifieke kaders gelden voor de beheersing van risico's:

Kader 8:

Om de te accepteren risico's en de bijbehorende beklemming van middelen zo beperkt mogelijk te houden, worden de strategieën vermijden, overdragen en reduceren overwogen en zoveel mogelijk benut voorafgaand aan het accepteren van risico's.

Kader 9:

Risico's kunnen worden overgedragen in de vorm van verzekeren als een kosten/batenanalyse aantoont dat het economisch de meest gunstige optie is of dat benodigde expertise overdragen noodzakelijk maakt.

9. Kader bepalen beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit incidentele weerstandscapaciteit en structurele weerstandscapaciteit. Incidentele weerstandscapaciteit en structurele weerstandscapaciteit zijn twee verschillende grootheden die niet gesaldeerd kunnen worden. De incidentele weerstandscapaciteit is beschikbaar voor dekking van incidentele financiële gevolgen van het zich voordoen van risico's. De structurele weerstandscapaciteit is beschikbaar voor dekking van structurele financiële gevolgen van het zich voordoen van risico's.

Door bij het bepalen van de beschikbare incidentele weerstandscapaciteit uit te gaan van alle wettelijk toegestane vrij inzetbare incidentele middelen, heeft niet alleen risicomanagement effect op het bepalen van het weerstandsvermogen, maar ook toevoegingen en onttrekkingen aan de vrije reserves die los staan van risicomanagement.

Daarnaast hebben de vrij inzetbare middelen uit het oogpunt van risicomanagement niet dezelfde waarde als de specifiek voor geïdentificeerde risico's bekleemde middelen in de reserve weerstandsvermogen. Hoewel risico's mogelijk slechts incidentele financiële nadelen met zich mee kunnen brengen, geldt vaak dat het onderliggende beleid wel structureel is. Voor een (toekomstige) financiële afdekking van risico's is meer dan een momentopname van belang. Niet voor risico's bekleemde middelen bieden een minder duurzame dekking.

Om er voor te zorgen dat de ontwikkeling van het weerstandsvermogen alleen kan worden beschouwd als het resultaat van risicomanagement en om minder te steunen op onzekere vrije middelen, geldt het volgende kader voor het bepalen van de incidentele weerstandscapaciteit:

Kader 10:

De incidentele beschikbare weerstandscapaciteit, zoals die wordt betrokken bij het bepalen van het weerstandsvermogen, bestaat uit de reserve weerstandsvermogen. De overige vrij inzetbare incidentele middelen worden in de paragraaf weerstandsvermogen apart gepresenteerd. Denk hierbij aan de saldireserve, de reserve bedrijfsvoering en de stelpost onvoorzien.

Wat betreft de structurele weerstandscapaciteit geldt het volgende kader:

Kader 11:

De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de onbenutte belastingcapaciteit (verhogen opcenten Motorrijtuigenbelasting).

De financiële dekking voor specifieke risico's in de vorm van voorzieningen, reserves of budgetten wordt niet tot de beschikbare weerstandscapaciteit gerekend. De betreffende risico's maken, in verband met het gegeven dat ze volledig zijn afgedekt, ook geen onderdeel uit van het concernrisicoprofiel en dus ook niet van het weerstandsrisicoprofiel⁶.

10. Kader ontwikkeling weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit

Zoals toegelicht in het begrippenkader, wordt het weerstandsvermogen bepaald door de vergelijking van de beschikbare incidentele weerstandscapaciteit met de benodigde weerstandscapaciteit. In dit hoofdstuk worden enkele kaders gesteld voor de toekomstige ontwikkeling van het weerstandsvermogen en de ontwikkeling van de benodigde weerstandscapaciteit.

10.1 Weerstandsvermogen in beeld

In de verplichte paragraaf weerstandsvermogen in begrotingen en jaarrekeningen wordt het weerstandsvermogen op twee manieren gepresenteerd:

1. Vergelijking van de beschikbare weerstandscapaciteit in euro's met de benodigde weerstandscapaciteit in euro's (absoluut); als deze bedragen aan elkaar gelijk zijn, dan zijn de risico's financieel afgedekt.

⁶ Zie figuur 2 Focus risicomanagement in hoofdstuk 7

2. Verhoudingsgetal van de beschikbare weerstandscapaciteit ten opzichte van de benodigde weerstandscapaciteit; de ratio weerstandsvermogen (relatief), zoals toegelicht in paragraaf 5.3.

Bij de kaderstelling voor het gewenste niveau en het bijsturen van het weerstandsvermogen wordt, voor de herkenbaarheid, aansluiting gezocht bij de vergelijking van de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit in euro's.

10.2 Uitgangspunten ontwikkeling weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit

Voor de ontwikkeling van het weerstandsvermogen, benodigde weerstandscapaciteit en de daarvoor te nemen maatregelen, worden, in volgorde van prioriteit, de volgende beleidsmatige uitgangspunten vastgesteld:

1. Weerstandsvermogen op niveau houden.
2. Het risicoprofiel binnen gekozen grenzen van risicobereidheid houden.
3. Streven naar vermijden van aantasting bestaand beleid als gevolg van bijsturen van weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit.
4. Duurzaam beleid voor ontwikkeling weerstandsvermogen en risicomanagement.

Deze uitgangspunten worden hierna vertaald naar kaders voor:

- het gewenste niveau van weerstandsvermogen;
- de risicobereidheid;
- de situatie dat een risico zich daadwerkelijk voordoet;
- bijsturen als het weerstandsvermogen afwijkt van het gewenste niveau;
- bijsturen als het risicoprofiel de grenzen van risicobereidheid overschrijdt.

10.3 Gewenste niveau van weerstandsvermogen

De norm voor het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in een bandbreedte waarbinnen de beschikbare weerstandscapaciteit, ten opzichte van de benodigde weerstandscapaciteit, moet blijven.

Ter bescherming van bestaand beleid tegen grote financiële nadelen, gelden voor het niveau van het weerstandsvermogen de volgende kaders:

Kader 12:

De beschikbare weerstandscapaciteit, in de vorm van de reserve weerstandsvermogen, is **minimaal** gelijk aan het bedrag van de benodigde weerstandscapaciteit.

Om de omvang van de voor risico's bekleemde middelen in relatie te houden tot het weerstandsrisicoprofiel, geldt het volgende kader:

Kader 13:

De beschikbare weerstandscapaciteit, in de vorm van de reserve weerstandsvermogen, is **maximaal** € 5 mln. hoger dan het bedrag van de benodigde weerstandscapaciteit.

Dit kader voor het gewenste niveau van het weerstandsvermogen komt overeen met het kader voor de hoogte van de reserve weerstandsvermogen, opgenomen in de nota reserves en voorzieningen 2009.

In paragraaf 10.6 worden de kaders gesteld voor het bijsturen op het weerstandsvermogen als dit afwijkt van de norm.

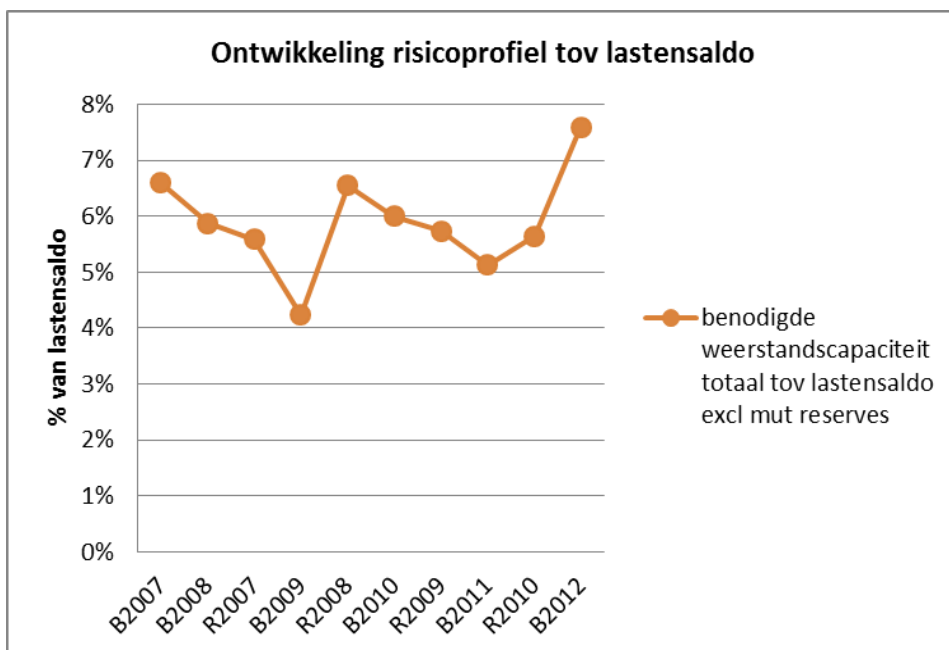
10.4 Risicobereidheid

Risico's volgen uit de activiteiten en processen die nodig zijn voor de realisatie van beleidsdoelen. Het aanvaarden van risico's kan noodzakelijk zijn voor doelrealisatie en behoort in die situatie ook niet achterwege te worden gelaten.

Het risicoprofiel wijzigt onder invloed van beheersingsmaatregelen, het vervallen van risico's en het aanvaarden van nieuwe risico's. De ontwikkeling van de benodigde weerstandscapaciteit is daarmee nauw verbonden met het activiteitsniveau van de provincie. Het weerstandsvermogen laat zien in hoeverre de incidentele financiële gevolgen van risico's zijn afgedekt.

Om het gewenste niveau van weerstandsvermogen duurzaam te borgen is echter meer nodig dan op enig moment kunnen beschikken over voldoende incidentele dekkingsmiddelen. De in het algemeen gewenste continuïteit van bestaand beleid vraagt, na het zich voordoen van risico's, om herstel van het weerstandsvermogen door aanvulling van de beschikbare weerstandscapaciteit. De continuïteit van bestaand beleid kan in gevaar komen als de omvang van de noodzakelijke aanvulling zo groot is, dat die op korte termijn niet haalbaar is, gezien de verhouding daarvan tot het totale activiteitsniveau en de mate van financiële flexibiliteit. Een herstel van het weerstandsvermogen belast mogelijk voor meerdere jaren de exploitatie.

Het geeft geen blijk van een gewenst duurzaam risicomanagementbeleid om de behoefte aan weerstandscapaciteit ten opzichte van de omvang van de activiteiten, onbepaald te laten toenemen. Voor de omvang van de activiteiten gaan we uit van de totale lasten van alle activiteiten. Ter illustratie, de ontwikkeling van de verhouding in de afgelopen jaren van de benodigde weerstandscapaciteit ten opzichte van de het lastensaldo (exclusief mutaties reserves), ziet er als volgt uit:



Figuur 3 Ontwikkeling risicoprofiel in % van lastensaldo ('risk appetite')

Bescherming van bestaand beleid vraagt ook om een begrenzing van de risicobereidheid. Daarom wordt het volgende kader voor de risicobereidheid gesteld:

Kader 14:

De benodigde weerstandscapaciteit op basis van het weerstandsrisicoprofiel bedraagt maximaal 15% van het lastensaldo exclusief mutaties reserves.

De norm is tentatief bedoeld en zegt iets over de risicobereidheid van PS.

Toepassing van deze norm voor de risicobereidheid op de begroting 2012 ziet er als volgt uit:

Toepassing norm risicobereidheid op begroting 2012	€ mln	%
lastensaldo excl mutaties reserves	481	
benodigde weerstandscapaciteit totaal	37	8%
grens risicobereidheid volgens kader	72	15%

Figuur 4 Toepassing norm risicobereidheid op begroting 2012

Figuur 5 toont, als voorbeeld, het maximale bedrag van de benodigde weerstandscapaciteit binnen het kader voor de risicobereidheid, als het lastensaldo 20% lager zou zijn dan de begroting 2012.

Voorbeeld toepassing norm risicobereidheid op fictieve begroting: 20% lager lastensaldo dan begroting 2012		
	€ mln	%
lastensaldo excl mutaties reserves	385	
benodigde weerstandscapaciteit totaal	30	8%
benodigde weerstandscapaciteit totaal	37	10%
grens risicobereidheid volgens kader	58	15%

Figuur 5 Toepassing norm risicobereidheid op fictieve begroting

Als de benodigde weerstandscapaciteit op basis van het weerstandsrisicoprofiel in deze, fictieve, situatie ook 8% zou zijn, dan bedraagt die € 30 mln. Als de benodigde weerstandscapaciteit in euro's gelijk zou blijven aan het niveau van de begroting 2012, dan wordt dat 10% van het lastensaldo. De benodigde weerstandscapaciteit zou zich dan nog ruim € 20 mln. onder de gekozen grens van de risicobereidheid bevinden.

In paragraaf 10.7 worden de kaders gesteld voor het bijsturen op de benodigde weerstandscapaciteit als deze het gestelde maximum overschrijdt.

10.5 Risico doet zich voor

In het kader van de actieve informatievoorziening informeren GS PS direct via een statenbrief indien een risico van materiële betekenis zich voordoet. Over de verdere ontwikkeling en de gevolgen informeren GS PS via de planning & control documenten.

Nadat een risico zich daadwerkelijk heeft voorgedaan, moeten de niet begrote financiële gevolgen worden opgevangen. De financiële nadelen moeten in de begroting worden opgenomen en gedekt, zodat de begroting in evenwicht blijft. Voor de wijze van dekking van de financiële gevolgen gelden de volgende kaders.

Middelen worden alleen beklemd in de vorm van toevoeging aan de reserve weerstandsvermogen voor risico's die zijn geïdentificeerd, worden beheerst en met PS zijn afgestemd. De planning van de financiële afdekking van deze risico's vindt plaats via de paragraaf weerstandsvermogen en de reserve weerstandsvermogen. De dekking van financiële gevolgen van andere, daarin niet voorziene, risico's maakt daar geen onderdeel van uit.

Om die reden wordt bij de kaderstelling voor de dekking van de financiële gevolgen van risico's die zich daadwerkelijk voordoen, onderscheid gemaakt tussen:

- risico uit weerstandsrisicoprofiel;
- niet in weerstandsrisicoprofiel opgenomen risico.

Als risico's zich voordoen die zijn opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel, dan geldt het volgende kader voor de dekking van de financiële gevolgen:

Kader 15:

Voor zover de incidentele financiële gevolgen van een risico gedekt zijn door de reserve weerstandsvermogen, wordt de reserve weerstandsvermogen aangewend ter dekking van die financiële gevolgen als het risico zich voordoet. Hierbij geldt tevens als voorwaarde, dat alle mogelijke beheersmaatregelen zijn genomen.

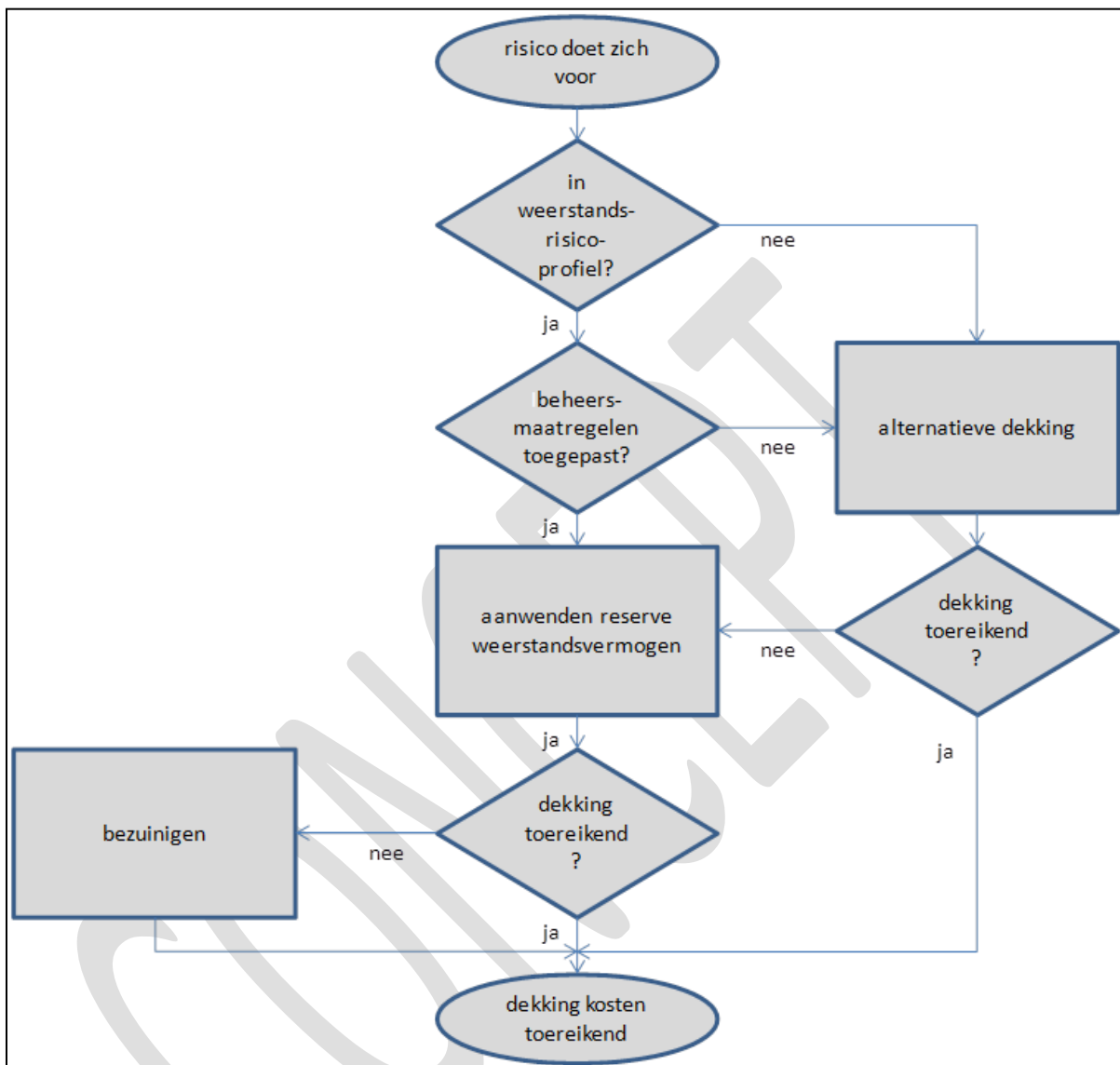
Als risico's zich voordoen die niet zijn opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel, dan geldt het volgende kader voor de dekking van de financiële gevolgen:

Kader 16:

De reserve weerstandsvermogen biedt in beginsel geen dekking voor de financiële gevolgen van het zich voordoen van risico's die niet zijn opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel. Hiervoor wordt een alternatieve dekking voorgesteld die rekening houdt met de geformuleerde uitgangspunten voor de ontwikkeling van het weerstandsvermogen, zoals programma-/projectbudgetten, de stelpost onvoorzien, de reserve bedrijfsvoering en/of de saldireserve. Pas als die dekking niet toereikend is, wordt de reserve weerstandsvermogen ter dekking voorgesteld. Indien de reserve weerstandsvermogen niet toereikend is, dan worden bezuinigingen voorgesteld met de gevolgen voor het beleid.

GS stellen ter autorisatie PS een aanwending van de reserve weerstandsvermogen voor bij de begroting, de voorjaarsnota, de najaarsrapportage of de jaarrekening, voorzien van een begrotingswijziging.

Deze kaderstelling voor de dekking van financiële gevolgen van risico's die zich daadwerkelijk hebben voorgedaan, wordt in onderstaand figuur schematisch in beeld gebracht.



Figuur 6 Dekking financiële nadelen risico's die zich hebben voorgedaan

Naast de dekking van financiële nadelen van risico's die zich hebben voorgedaan moet er ook rekening mee worden gehouden dat het aanwenden van de reserve('s) een extra structureel nadeel met zich meebrengt. Dit in de vorm van een lagere rente-opbrengst (bespaarde rente) die berekend wordt over de omvang van de reserve('s).

Behoudens de beschikbare onbenutte belastingcapaciteit, biedt de beschikbare weerstandscapaciteit geen dekking voor structurele financiële gevolgen van het zich voordoen van risico's. Hiervoor wordt een alternatieve dekking voorgesteld die rekening houdt met de geformuleerde uitgangspunten voor de ontwikkeling van het weerstandsvermogen. Buiten de inzet van de onbenutte belastingcapaciteit, moet er rekening mee worden gehouden, dat het

opvangen van een structureel financieel nadeel van een risico dat zich voordoet, wijziging van bestaand beleid met zich meebrengt.

10.6 Bijsturen weerstandsvermogen

Als het weerstandsvermogen afwijkt, of dreigt af te wijken, van de norm, dan wordt bijgestuurd om het gewenste niveau van weerstandsvermogen weer te bereiken.

Voor bijsturen op het weerstandsvermogen wordt incidenteel bijsturen onderscheiden van structureel bijsturen.

Incidenteel bijsturen

Situatie: weerstandsvermogen onder norm

Indien de beschikbare weerstandscapaciteit, bij de begroting, de voorjaarsnota, de najaarsrapportage of de jaarrekening, onder het gewenste minimumniveau (bedrag benodigde weerstandscapaciteit) is of dreigt te komen, dan wordt de onderstaande strategie gevolgd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- herstel beschikbare weerstandscapaciteit wegens voordoen risico in weerstandsrisicoprofiel;
- herstel beschikbare weerstandscapaciteit wegens voordoen risico niet opgenomen in weerstandsrisicoprofiel.

Kader 17:

Herstel beschikbare weerstandscapaciteit wegens voordoen risico in weerstandsrisicoprofiel

Eerst vindt, binnen de kaders, een herziening van het weerstandsrisicoprofiel plaats en op basis daarvan, een bijstelling van de benodigde weerstandscapaciteit.

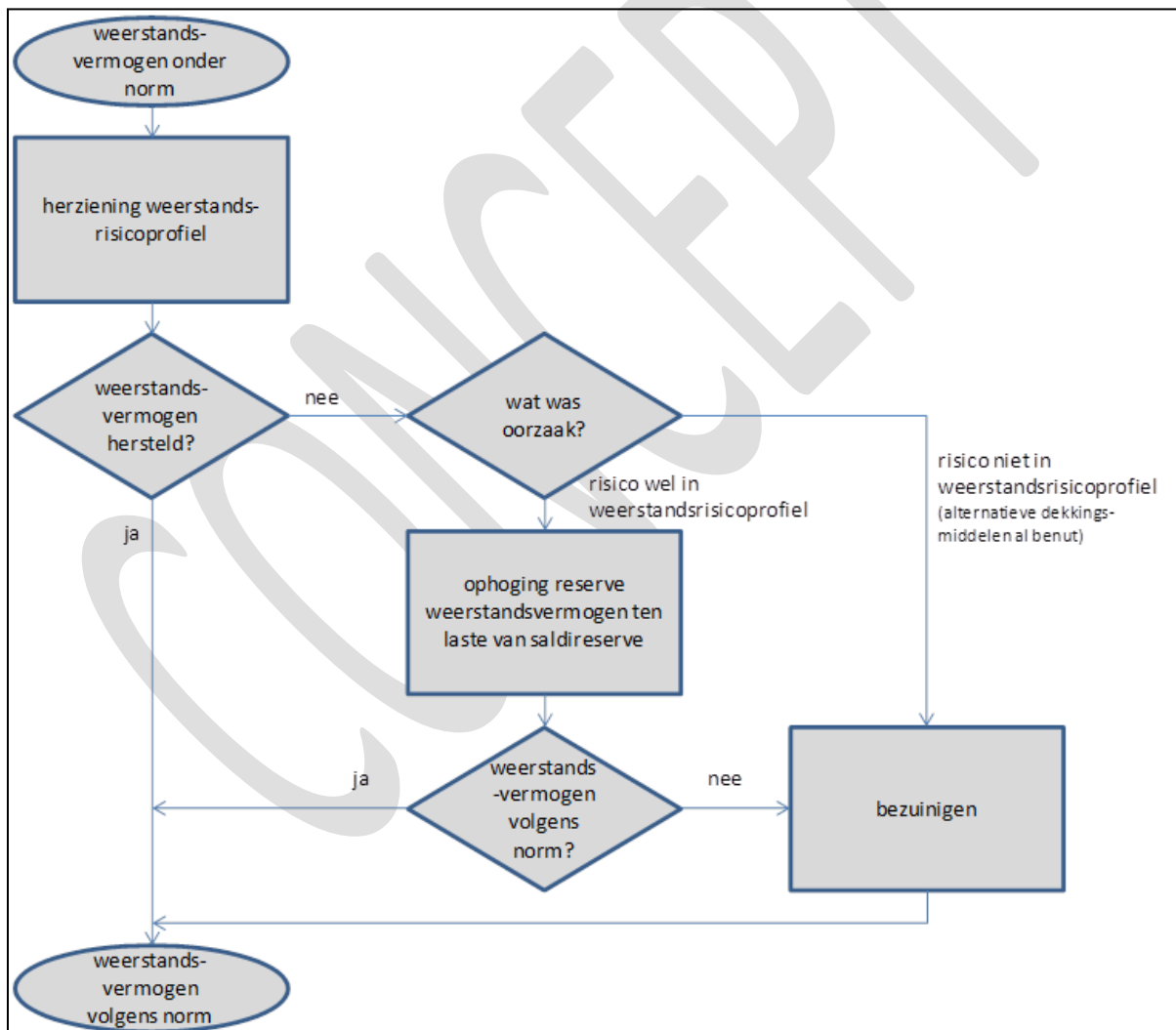
Voor zover dit onvoldoende uitkomst biedt voor het weerstandsvermogen, wordt de reserve weerstandsvermogen, zover als nodig om het weerstandsvermogen op het minimale gewenste niveau te brengen, naar boven bijgesteld, ten laste van de saldireserve. Indien de saldireserve hiervoor ontoereikend is, dan worden door GS bezuinigingen voorgesteld, voorzien van de gevolgen voor het beleid.

Kader 18:

Herstel beschikbare weerstandscapaciteit wegens voordoen risico niet opgenomen in weerstandsrisicoprofiel

Gezien de kaderstelling voor dekking van financiële gevolgen van deze risico's, wordt in beginsel de beschikbare weerstandscapaciteit in de vorm van de reserve weerstandsvermogen, niet aangetast. Mocht het toch zover komen, dan vindt ook in dit geval eerst een herziening van het weerstandsrisicoprofiel plaats. Voor zover dit onvoldoende uitkomst biedt voor het weerstandsvermogen, dan worden door GS bezuinigingen voorgesteld, voorzien van de gevolgen voor het beleid.

Deze kaderstelling voor herstel van het weerstandsvermogen, nadat deze onder de norm is gekomen, wordt in onderstaand figuur schematisch in beeld gebracht.



Figuur 7 Herstel van een te laag weerstandsvermogen

Situatie: weerstandsvermogen boven norm

Kader 19:

Indien de beschikbare weerstandscapaciteit in de vorm van de reserve weerstandsvermogen, bij de begroting, de voorjaarsnota, de najaarsrapportage of de jaarrekening, boven het gewenste maximumniveau (bedrag benodigde weerstandscapaciteit + € 5 mln.) is, dan wordt de reserve weerstandsvermogen naar beneden bijgesteld tot het gewenste maximumniveau, ten gunste van de saldireserve.

Structureel bijsturen

Voor het structureel bijsturen zonder beleidswijziging is alleen het gebruik maken van onbenutte belastingcapaciteit in de vorm van verhoging van de opcenten mogelijk. Zonder bestuurlijke overeenstemming daarover resteren slechts structurele ombuigingen.

10.7 Bijsturen weerstandsrisicoprofiel

Kader 20:

Indien de benodigde weerstandscapaciteit boven de gestelde norm (15% van lastensaldo excl. mutaties reserves) komt of dreigt te komen, vindt in de eerste plaats een herziening van het weerstandsrisicoprofiel plaats en op basis daarvan, binnen de kaders, een bijstelling van de benodigde weerstandscapaciteit. Voor zover dit onvoldoende uitkomst biedt voor de verhouding van de benodigde weerstandscapaciteit ten opzichte van het lastensaldo, worden geen nieuwe risico's genomen tot de ruimte daarvoor weer beschikbaar is.

11. Bestuurlijke informatievoorziening

Begroting en verantwoording van de risico's in het weerstandsrisicoprofiel vindt plaats via de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening en bevat de volgende elementen:

1. Relatie met beleids- en uitvoeringskader;
2. Overzicht spreiding alle risico's met financiële gevolgen naar kans en maximaal schadebedrag;
3. Overzicht weerstandsrisicoprofiel met risico-informatie van risico's met grote financiële gevolgen en vermelding van vervallen risico's ten opzichte van voorgaande weerstandsrisicoprofiel;
4. Totaal benodigde weerstandscapaciteit;
5. Beschikbare weerstandscapaciteit en kwalificatie voor weerstandsvermogen;
6. Ratio weerstandsvermogen met ontwikkeling voorgaande 4 jaar;
7. Overzicht overige vrij inzetbare vermogenscomponenten;
8. Verhouding (%) benodigde weerstandscapaciteit ten opzichte van het lastensaldo exclusief mutaties reserves en kwalificatie;
9. Toelichting eventuele bijsturing daarop.

Belangrijke tussentijdse bijstellingen worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen van de voorjaarsnota en de najaarsnota. Begroting en verantwoording van overige risico's uit het concernrisicoprofiel met grote gevolgen vindt plaats door opname van de risico-informatie als onderdeel van de betreffende programma-informatie, projectinformatie of paragraaf.

12. Borging beleid

Het beleid voor weerstandsvermogen en risicomangement, zoals vervat in het beleids- en uitvoeringskader, wordt op de volgende wijze geborgd:

1. Vergroten van de organisatie-brede kenbaarheid van het beleids- en uitvoeringskader met kennisdeling, actieve ondersteuning op procesniveau, risicomangementpagina intranet;
2. Toetsing adviezen bestuurlijke besluitvorming;
3. Interne controle op proces bepalen risicoprofiel toevoegen aan interne controleprogramma;
4. Integreren in instrument managementcyclus;
5. Stimuleren van risicobewustzijn.

Deze borgingsmechanismen worden door GS nader uitgewerkt in de nota uitvoeringskader.

Bijlage 1 begrippenlijst risicomanagement a t/m z

Beklemde middelen risico's	Specifiek voor risico's opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel aangehouden incidentele dekkingsmiddelen (reserve weerstandsvermogen).
Borgingsmechanismen risicomanagement	Maatregelen die de uitvoering van risicomanagement volgens het beleidskader beogen zeker te stellen.
Centraal bronsysteem	Geautomatiseerde risico-applicatie als hulpmiddel voor beheer, analyse en rapportage van risico-informatie.
Concernrisicoprofiel	Selectie van alle voor de doelrealisatie relevante risico's met nog niet afgedekte financiële gevolgen en/of met andere politiek/bestuurlijke gevolgen.
Impactmatrix	Overzicht (tabel) van de spreiding van alle risico's in het weerstandsrisicoprofiel naar kans en omvang van het financiële gevolg.
Integraal risicomanagement	Systeem dat op een gestructureerde wijze organisatierisico's in kaart brengt en deze op een voor de organisatie economische wijze beheerst, zodanig dat sprake is van het managen van effecten van onzekerheden op doelrealisatie op alle sturingsniveaus en het behalen van de doelstellingen op een zo optimaal mogelijke wijze kan gebeuren.
Lastensaldo exclusief mutaties reserves	Totaalbedrag aan lasten van alle activiteiten die in het betreffende jaar worden/zijn uitgevoerd.
Reserve weerstandsvermogen	Reserve met bekleemde middelen ter afdekking van de risico's opgenomen in het weerstandsrisicoprofiel.
Risico	Effect (positief of negatief) van onzekerheden op doelstellingen (o.a. financiële).
Risico's identificeren	Benoemen en vastleggen van risico's.
Risico's prioriteren	Bepalen van het belang van geïdentificeerde risico's op basis van de gevolgen en de kans van voordoen.
Risicobeheersing	Nemen van maatregelen ter bescherming of verbetering van het weerstandsvermogen. Door risico's te vermijden, over te dragen of te reduceren, kunnen de te accepteren en financieel af te dekken risico's zo beperkt mogelijk worden gehouden.
Risicobereidheid ('risk appetite')	Omvang van de risico's die PS maximaal willen dragen. De omvang van de risico's bestaat uit de benodigde weerstandscapaciteit.

Risico-informatie	<p>Alle gegevens die van belang zijn voor risico identificatie, prioritering, beheersing en informatievoorziening, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veroorzakende gebeurtenis; - Beheersmaatregelen; - Financiële en andere gevolgen; - Inschatting kans van voordoen.
Risicosimulatiemethode	<p>Algemeen toegepaste statistische rekenmethode, gericht op het bepalen van een zo representatief mogelijke raming van de benodigde weerstandscapaciteit bij het weerstandsrisicoprofiel. Hierbij wordt met behulp van een geautomatiseerde functie in de de risico-applicatie de werkelijkheid nagebootst op basis van de geregistreerde risico-informatie.</p>
Vrij inzetbare vermogenscomponenten	<p>Alle vrij inzetbare incidentele dekkingsmiddelen, zoals: saldireserve, reserve bedrijfsvoering, stelpost onvoorzien.</p>
Weerstandscapaciteit, aanwending	<p>Inzet van de reserve weerstandsvermogen ter dekking van (incidentele) financiële nadelen van risico's die zich hebben voorgedaan.</p>
Weerstandscapaciteit, benodigde	<p>Bedrag dat de behoefte aan een financiële buffer voor risico's op basis van het weerstandsrisicoprofiel weergeeft.</p>
Weerstandscapaciteit, beschikbare	<p>Bedrag dat de aanwezige financiële buffer voor risico's weergeeft.</p>
Weerstandsrisicoprofiel	<p>Selectie van alle voor het weerstandsvermogen relevante risico's met financiële gevolgen (na toepassing beheersmaatregelen) van materiële betekenis (vanaf € 100.000).</p>
Weerstandsrisicoprofiel, herziening	<p>Review, in afstemming met concern-control en de coördinator risicomangement, op:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualiteit risico-identificatie; - Effectiviteit en volledigheid risicobeheersing; - Hoogte maximale schadebedragen; - Plausibiliteit kans inschattingen.
Weerstandsvermogen	<p>De mate waarin de organisatie in staat is financieel nadelige gevolgen van risico's op te vangen zonder aantasting van bestaand beleid.</p>
Weerstandsvermogen, ratio	<p>Een getal dat de verhouding weergeeft van de beschikbare weerstandscapaciteit ten opzichte van de benodigde weerstandscapaciteit. Is een indicator voor het weerstandsvermogen. Wordt berekend door de beschikbare weerstandscapaciteit te delen door de benodigde weerstandscapaciteit. Als het berekende getal 1 of meer is, dan is sprake van voldoende weerstandsvermogen.</p>