



Uitvoeringsnota Risicomanagement

Versie: Februari 2025

Concerncontrol - Team Risicomanagement

Krachtig Zuid-Holland



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Wettelijke en provinciale kaders	4
1.3	Leeswijzer	5
2	Doel en systeem van risicomanagement	6
2.1	Doel van risicomanagement	6
2.2	Systeem van risicomanagement	6
2.3	Ambitie	7
3	Strategie, governance, cultuur en instrumentarium	8
3.1	Strategie	8
3.2	Governance	8
3.3	Risicocultuur	10
3.4	Instrumentarium	11
4	Het risicomanagementproces	12
4.1	Risicomanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau	12
4.2	Stappen in het risicomanagementproces	12
5	Risicoafdekking en weerstandsvermogen	14
5.1	Systematiek van risicoafdekking	14
5.2	Berekening van het weerstandsvermogen	16

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het realiseren van provinciale ambities gaat vaak gepaard met het nemen van risico's. Zeker omdat we als provincie willen blijven innoveren en bezig zijn met complexe maatschappelijke vraagstukken die gepaard gaan met veel onzekerheid.

De grote opgaven van vandaag dragen het karakter van een transitie: ze zijn onzeker, complex, zijn dynamisch en hebben een lange duur, soms van meerdere jaren.

De provincie speelt in deze transities steeds meer een hoofdrol door de integraliteit van de opgaven en het regionale schaalniveau.

Om deze rol goed te kunnen vervullen wil de provincie Zuid-Holland een wendbare en weerbare organisatie zijn. Dit betekent dat risico's goed in beeld moeten zijn om te kunnen bepalen of er voldoende middelen zijn om deze risico's op te vangen en de juiste maatregelen te treffen en risico's te voorkomen of te reduceren, dan wel adequaat te kunnen reageren op het moment dat een risico optreedt.

Risicomanagement ondersteunt de sturing op, beheersing van, besluitvorming en verantwoording over al onze opgaven en opdrachten. Dit doen we door onzekerheden, zowel risico's als kansen, op een expliciete en gestructureerde wijze in beeld te brengen en te analyseren. Vervolgens bepalen we hoe we met de risico's en kansen kunnen en willen omgaan. Zowel financieel, als beleidsmatig en politiek-bestuurlijk. Op deze manier maken we bewuste keuzes over de te nemen risico's en draagt risicomanagement bij aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

Risico's komen in meer of mindere mate voor in elke opdracht of opgave die wij als provincie uitvoeren. Elke ambtenaar en elke bestuurder heeft met risico's te maken. Dit vraagt om een cultuur waarin transparant en realistisch wordt gecommuniceerd over risico's en de risicobereidheid. Daarbij zijn heldere rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van het aangaan van risico's een vereiste. Risicomanagement is een integrale manier van werken en verweven met vele werkprocessen van de provincie en speelt op elk niveau in de organisatie.

1.2 Wettelijke en provinciale kaders

Het wettelijk kader voor risicomanagement is verankerd in het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV) en in het eigen beleid van de provincie in de vorm van de Financiële verordening:

- [Wettelijk kader, artikel 11 van Besluit Begroten en Verantwoorden](#);
- [Financiële verordening provincie Zuid-Holland 2021, paragraaf 4.4 Weerstandsvermogen en risicobeheersing \(FV\)](#)

Het BBV richt zich met name op de financiële verantwoording over risico's op strategisch niveau door algemene eisen te stellen aan het weerstandsvermogen en de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de P&C-producten. In de Financiële Verordening hebben Provinciale Staten (PS) in de eerste plaats nadere invulling gegeven aan de eisen uit het BBV wat betreft de wijze van berekening en vaststelling van de norm voor het weerstandsvermogen (FV art. 4.22-25). In de tweede plaats hebben PS vastgelegd dat Gedeputeerde Staten (GS) zorgdragen voor een organisatiebreed systeem van risicomanagement dat leidt tot een integraal en transparant inzicht in risico's dat het proces van sturing, beheersing, besluitvorming en verantwoording ondersteunt (FV art. 4.20). Risicomanagement draagt hiermee bij aan het realiseren van de provinciale doelen en ambities. In de derde plaats hebben PS op hoofdlijnen aangegeven in welke volgorde risico's financieel worden afgedekt (FV art. 4.21).

De paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de Financiële Verordening 2021 vervangt de Beleidsnota Weerstandsvermogen & risicobeheersing 2017. Deze beleidsnota is voor het eerst opgesteld in 2005 en is sindsdien eens per vier jaar geactualiseerd en door GS aangeboden aan PS ter vaststelling. In de huidige Financiële Verordening zijn de belangrijkste beleidsregels uit de Beleidsnota integraal opgenomen. De uitwerking van de Financiële Verordening is de bevoegdheid van GS en wordt in een Uitvoeringsnota Risicomanagement beschreven en vastgesteld. De Uitvoeringsnota Risicomanagement wordt geactualiseerd, indien wijzigingen in de organisatie of de Financiële Verordening hierom vragen.

Deze Uitvoeringsnota Risicomanagement beschrijft het systeem van risicomanagement, waarmee GS invulling geven aan art. 4.20 uit de Financiële Verordening. Onderdeel van dit systeem is een beschrijving hoe de financiële risico's worden berekend en afgedekt, wat een nadere uitwerking is van art. 4.21 – 4.25 uit de Financiële Verordening. Aangezien de artikelnummers in de Financiële Verordening kunnen wijzigen, is in Bijlage 1 een overzicht opgenomen van de artikelen met de bijbehorende nummering zoals die van toepassing is bij het vaststellen van deze Uitvoeringsnota.

Naast het BBV en de Financiële Verordening heeft de Uitvoeringsnota Risicomanagement raakvlakken met de volgende provinciale onderwerpen:

- Reserves en voorzieningen
- Leningen en garantstellingen
- Indexatiebeleid
- Leidraad verbonden partijen
- Grondbeleid
- Fraudebeleid
- Verzekeringenbeleid
- Informatieveiligheid- en privacybeleid
- Organisatieregeling
- Regeling Projecten 2008
- PZI Spelregels

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat het systeem van risicomanagement beschreven, als mede het doel en de uitgangspunten/ambitie die de organisatie nastreeft ten aanzien van risicomanagement. In de navolgende hoofdstukken worden de verschillende onderdelen van het systeem nader uitgewerkt. Hoofdstuk 3 gaat in op de strategie, hoe de governance is ingericht, de gewenste risicocultuur en de ondersteunende middelen. Hoofdstuk 4 beschrijft de verschillende stappen in het risicomanagementproces op de verschillende niveaus in de organisatie. Hoofdstuk 5 is specifiek gericht op de wijze waarop de financiële risico's worden bepaald en afgedekt, zodat een beeld kan worden gevormd van de financiële weerbaarheid van de provincie.

2 Doel en systeem van risicomanagement

2.1 Doel van risicomanagement

Risico's zijn onzekere gebeurtenissen met een negatief effect op het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Deze kunnen zowel liggen op financieel, organisatorisch, maatschappelijk/ beleidsmatig, politiek/bestuurlijk en juridisch (rechtmatigheid) vlak. Risico's worden gekenmerkt door onzekerheid over de toekomst. Dit wil zeggen dat niet alles kan worden voorzien, en als het kan worden voorzien, het niet met zekerheid te zeggen is wat de kans is dat een risico optreedt en wat de omvang is van het risico bij optreden.

Risicomanagement is erop gericht zo goed mogelijk met deze onzekerheden om te gaan.

Risicomanagement heeft tot doel om bij te dragen aan:

- het realiseren van (beleids)doelstellingen/ambities van de organisatie;
- het versterken van de control en het creëren van flexibiliteit en wendbaarheid alsmede het vergroten van transparantie (als onderdeel van onze organisatieontwikkeling);
- het optimaliseren van de effectiviteit van de inzet van financiële middelen (als onderdeel van solide financieel beleid) en het borgen van een weerbare organisatie;
- het in positie brengen van het bestuur door het tijdig informeren over risico's, het ondersteunen van risicobewuste besluitvorming en transparante verantwoording, mede op basis van het vooraf bepalen van de risicobereidheid;
- een risicobewuste organisatie gericht op leren en ontwikkelen en het nemen van eigenaarschap voor risico's.

2.2 Systeem van risicomanagement

Het systeem van risicomanagement bestaat uit alle gecoördineerde activiteiten die erop gericht zijn om expliciet, realistisch en gestructureerd risico's in kaart te brengen en te beheersen, zodat bewust en verantwoord wordt omgegaan met risico's en voldoende zekerheid bestaat over de financiële weerbaarheid van de provincie. Risicomanagement ondersteunt hiermee het proces van sturing, beheersing, besluitvorming en verantwoording op het niveau van opdrachten, domeinen en het concern.

Risicomanagement is een cyclisch proces om continu zicht te hebben op risico's en de beheersing daarvan in de gehele organisatie. Centraal daarbij staat het risicobewustzijn van eenieder binnen de organisatie. Het risicomanagement draagt bij aan het nemen van weloverwogen besluiten: dit betekent niet dat risicomanagement erop gericht is om risico's uit te sluiten, maar om de risico's goed in beeld te hebben, wat de kans en de impact van de risico's zijn om zodoende te bepalen of deze acceptabel zijn of door middel van maatregelen beheerst moeten worden.

Vanuit financieel perspectief is risicomanagement noodzakelijk om een optimale verbinding te maken met de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen. Door het inzichtelijk maken van risico's kan worden bepaald hoeveel middelen nodig zijn om eventuele tegenvallers op te vangen en of de beschikbare middelen toereikend zijn. Daarnaast draagt integrale risicobeheersing bij aan het effectief kunnen behalen van de doelrealisatie.

Om dit te bewerkstelligen past de provincie risicomanagement proactief en structureel toe op basis van algemeen erkende methodieken en systemen, die structuur bieden aan het proces van risicomanagement, het waarderen van de risico's en de wijze van registratie. Daarnaast dient aandacht te worden besteed aan de organisatiecultuur en het bewustzijn rondom risico's.

Het systeem van risicomanagement (zie Figuur 1) bestaat dan ook uit:

- Strategie en governance: de strategische kaders voor risicomanagement inclusief risicobereidheid en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van het risicomanagement, zowel ambtelijk als bestuurlijk.
- Cultuur: de kernwaarden of principes voor de manier waarop medewerkers omgaan met risico's en leiderschap wordt vormgegeven.
- Instrumentarium: het instrumentarium dat wordt ingezet om het risicomanagement te faciliteren gericht op het verzamelen, vastleggen en analyseren van risico-informatie om te kunnen sturen en verantwoorden.
- Risicomanagementproces: de wijze waarop het proces van risicomanagement is ingericht en wordt gecommuniceerd, gemonitord en geregistreerd en gerapporteerd over risico's op de verschillende niveaus in de organisatie. Risicomanagement kan enerzijds ingezet worden voor de proactieve sturing op en beheersing van opdrachten. Anderzijds voor toezicht en verantwoording achteraf. In het bijzonder betreft dit de financiële risico's en de afdekking hiervan in relatie tot de financiële risicobereidheid en het weerstandsvermogen van de provincie.

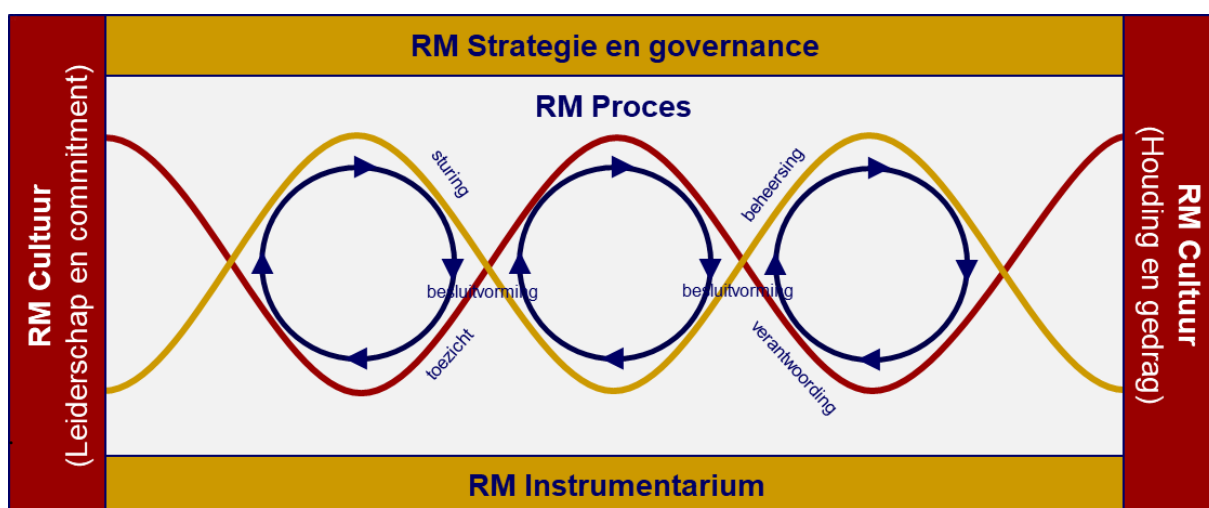
De strategie en governance, de risicocultuur en de beschikbaarheid van het instrumentarium vormen de randvoorwaarden voor het uitvoeren van het risicomanagementproces.

2.3 Ambitie

De ambitie van de provincie is om risicogestuurd te werken en bewust en verantwoord om te gaan met risico's. Dit betekent het volgende:

1. Het risicomanagementproces maakt integraal onderdeel uit van het management van en de besluitvorming over alle opgaven en opdrachten van de provincie;
2. Risicomanagement is geïntegreerd in de structuur, processen en activiteiten van de organisatie.
3. Iedereen beschikt over voldoende mate van risicobewustzijn en toont risicoleiderschap passend bij de uitoefening van zijn/haar functie.

Als provincie zorgen we dat we ten minste voldoen aan wetgeving, proactief handelen en risicomanagement inzetten om waarde te creëren in onze processen en bij de uitvoering van onze opgaven en opdrachten.



Figuur 1: Het systeem van risicomanagement

3 Strategie, governance, cultuur en instrumentarium

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderdelen van het systeem van risicomanagement nader toegelicht.

3.1 Strategie

De provincie Zuid-Holland wil een weerbare en wendbare organisatie zijn met realistische beleidsambities ([Coalitieakkoord-2023-2027](#)).

Risicomanagement moet bijdragen aan deze visie. In de Financiële Verordening is dan ook vastgelegd dat de organisatie een systeem van risicomanagement heeft dat leidt tot een integraal en transparant inzicht in risico's dat het proces van sturing, beheersing, besluitvorming en verantwoording op de verschillende niveaus in de organisatie ondersteunt. Dit vraagt om:

- Proactieve en structurele toepassing van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie;
- Actuele informatievoorziening over risico's, ofwel een continu, cyclisch proces van risicomanagement;
- Een integrale blik op risico's vanuit zowel een financieel, als politiek-bestuurlijk, beleidsmatig, ruimtelijk/technisch, juridisch en organisatorisch perspectief.

In de Financiële Verordening is tevens de risicobereidheid van de organisatie vastgelegd in de vorm van het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen geeft de financiële weerbaarheid weer in termen van de beschikbare financiële middelen om de strategische financiële risico's van de organisatie op te kunnen vangen; voor deze ratio geldt een norm van minimaal één.

Op het niveau van de opdrachten voor het realiseren van de beleidsambities wordt de risicobereidheid bepaald door de bestuurlijk opdrachtgever, met als randvoorwaarde dat deze binnen de kaders van het weerstandsvermogen blijven. De risicobereidheid

kan op opdrachtniveau worden gekoppeld aan de verschillende beleidsdoelstellingen, zoals duurzaamheid, omgevingskwaliteit, veiligheid, werkgelegenheid, financiën, etc. Het bepalen van de risicobereidheid op het niveau van de opdrachten maakt onderdeel uit van het risicomanagementproces, zoals beschreven in hoofdstuk 4. In dit proces wordt ook bepaald welke maatregelen worden genomen om de risico's te beheersen.

3.2 Governance

De rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement worden hieronder beschreven. Hierbij wordt zowel ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het sturen op en beheersen van risico's die worden aangegaan bij het realiseren van de provinciale beleidsambities, als op de verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het (systeem van) risicomanagement.

3.2.1 Provinciale Staten

Provinciale Staten hebben een kaderstellende en toezichthoudende rol ten aanzien van risicomanagement. In de financiële verordening stellen PS de financiële beleidskaders voor risicomanagement vast. Deze kaders worden ten minste een maal in de vier jaar herijkt en hebben betrekking op het systeem van risicomanagement, de volgorde van risicoafdekking, het weerstandsvermogen, de structurele en incidentele weerstandscapaciteit en de wijze van rapporteren. De norm voor het weerstandsvermogen wordt overgenomen in de jaarlijkse Kadernota als onderdeel van de financiële signaleringswaarden.

PS stellen de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing als onderdeel van de begroting en de jaarrekening vast. Via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt sturing gegeven aan en verantwoording afgelegd over het integrale risicoprofiel van de provincie.

3.2.2 Gedeputeerde Staten

Gedeputeerde Staten (GS) zijn verantwoordelijk voor de inrichting en werking van een organisatiebreed systeem van risicomanagement ter ondersteuning van de sturing op, beheersing van, besluitvorming en verantwoording over risico's. Via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in Begroting en Jaarrekening leggen zij hierover verantwoording af aan PS. Hierin wordt actuele informatie over het integrale risicoprofiel en het weerstandsvermogen opgenomen. Wanneer tussentijdse informatievoorziening aan PS noodzakelijk of gewenst is, kan worden aangesloten bij andere P&C producten, zoals de voor- en najaarsnota of separate verslaglegging.

In de rol van bestuurlijk opdrachtgever (BOG) hebben leden van GS tot taak bestuurlijke sturing te geven aan opgaven en opdrachten ([Organisatieregeling PZH](#)) en daarmee aan de risico's die verbonden zijn aan de realisatie van deze opgaven en opdrachten. De BOG bepaalt de risicobereidheid voor de opdracht binnen de algemene kaders van het weerstandsvermogen en neemt besluiten over het aangaan van risico's binnen de scope (budget, ambitieniveau en overige kaders) die PS hebben vastgesteld voor de uitvoering van de opgave of opdracht. De BOG draagt bij aan de beheersing van (met name politiek-bestuurlijke) risico's.

3.2.3 Ambtelijke governance

De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement en rapporteert aan het directieteam en GS. In onze opgavegerichte organisatie vindt de sturing op en beheersing van risico's primair plaats in de opgaven en opdrachten. Opgave-overstijgende en strategische risico's worden op domein- en/of concernniveau beheerst. De kaderstelling voor en advisering en toetsing op het systeem van risicomanagement ligt bij Concerncontrol. Hieronder worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden nader toegelicht.

Directieteam

Het directieteam is ambtelijk eindverantwoordelijk voor het integrale risicoprofiel van de organisatie. Het directieteam zorgt voor bijsturing, indien de beheersing van risico's niet afdoende blijkt te zijn.

De provinciesecretaris, bijgestaan door de directeuren Mens en Organisatie en geadviseerd door Concerncontrol, bewaakt de risico's op het vlak van ambtelijke integriteit en fraude.

Concerncontrol

De concerncontroller is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de werking van het systeem van risicomanagement als AOG van de opdracht Risicomanagement. Een toets op de werking van het systeem van risicomanagement vindt periodiek plaats. Vanuit de systeemverantwoordelijkheid wordt gebruik gemaakt van een inventarisatie van risicovolle opdrachten, processen en systemen en strategische risico's om de werkzaamheden in de opdrachten binnen Concerncontrol te bepalen en prioriteren.

Domeindirecteuren en directeuren Mens en organisatie

De domeindirecteuren en directeuren Mens en organisatie zijn verantwoordelijk voor het sturen op en beheersen van de opgave/opdracht-overstijgende risico's binnen het eigen domein en tussen de verschillende domeinen. De domeindirecteuren monitoren het risicoprofiel van de opdrachten binnen de domeinen ter ondersteuning van het sturen op de samenhang en prioriteren tussen opgaven/opdrachten en het bepalen van benodigde arbeidscapaciteit. De opdracht inzake ambtelijke integriteit en weerbaarheid is belegd bij het domein Mens en Organisatie.

Ambtelijk opdrachtgever (AOG) en ambtelijk opdrachtnemer (AON)

Een AOG is eindverantwoordelijk voor het uitvoeren van een opdracht binnen de vastgestelde scope en zorgt voor de sturing en inrichting van de opdracht, waaronder risicomanagement. Een AON is verantwoordelijk voor het feitelijk, operationeel realiseren van een aan hem of haar toegewezen opdracht en daarmee ook voor het uitvoeren van het risicomanagement en sturen op en beheersen van risico's. Binnen een opdracht worden de risico's van een opdracht toegewezen aan het teamlid dat op basis van zijn functie het beste het risico kan beheersen. Risico's die buiten de invloedssfeer liggen van het opdrachtteam, de zogenaamde exogene risico's,

vallen onder verantwoordelijkheid van de AOG en/of BOG. Te denken valt aan prijsontwikkelingen, wetswijzigingen of politieke of bestuurlijke wisselingen. De AOG wordt hierbij ondersteund door de business controller van het betreffende domein of de financieel adviseur van de opdracht. De AOG stemt actief en tijdig af met de BOG en de Domeindirecteur over risico's die er (mogelijk) toe leiden dat de doelstellingen niet binnen de vastgestelde scope kunnen worden behaald en een aanpassing van de scope dan wel andere prioritering nodig is.

Strategisch adviseurs risicomanagement

Strategisch adviseurs risicomanagement, die werken aan de opdracht Risicomanagement als onderdeel van Concerncontrol, zorgen voor de implementatie en de werking van het systeem van risicomanagement. Zij zijn verantwoordelijk voor:

- het opstellen van kaders voor risicomanagement en adviseren op concernkaders vanuit het perspectief van risicomanagement,
- het zorg dragen voor voldoende risicobewustzijn en kennis en vaardigheden op het gebied van risicomanagement in de organisatie,
- het beschikbaar stellen en beheren van het juiste instrumentarium om risico-informatie in vast te leggen en te rapporteren.

Ten aanzien van het risicomanagementproces hebben de strategisch adviseurs risicomanagement de volgende rollen:

- Uitvoeren van risicomanagement op strategisch/concernniveau bestaande uit het opstellen van het integrale risicoprofiel van de organisatie, en het jaarlijks actualiseren van de analyse van risicovolle opdrachten (zie Bijlage 2: Systematiek risicovolle opdrachten).
- Adviseren en, indien nodig, faciliteren bij de implementatie en uitvoering van het risicomanagementproces in opdrachten/opgaven door een

AOG/AON. De strategisch adviseur risicomanagement richt zich primair op hoog risicovolle opdrachten. Bij deze opdrachten vindt vroegtijdig afstemming plaats tussen AOG en strategisch adviseur risicomanagement ten behoeve van besluitvorming waarbij significante financiële, juridische, organisatorische of politiek-bestuurlijke risico's spelen.

- Signalerende, monitorende en toetsende rol: bij de hoog risicovolle opdrachten monitoren of voldoende invulling wordt gegeven aan het risicomanagement en of de mate van beheersing voldoende is (een opdracht 'in control' is) en bij domein Uitvoering bewaken van de kwaliteit van het risicomanagement en de risico-informatie. Indien nodig kan de strategisch adviseur risicomanagement escaleren naar de Concerncontroller.

Operationeel adviseur risicomanagement

Bij opdrachten die zich in de uitvoeringsfase bevinden, zoals vastgelegd in PZI spelregels (2022), worden operationeel adviseurs risicomanagement ingezet, zoals de aanleg en het planmatig onderhoud van infrastructuur; de mate van inzet is afhankelijk van de classificatie van het project. Een operationeel adviseur risicomanagement maakt onderdeel uit van het opdrachtteam en is verantwoordelijk voor het adviseren op en faciliteren van het proces van risicomanagement, als ook het adviseren over de risico's en de beheersing hiervan richting de AON en eventueel de AOG.

3.3 Risicocultuur

Een effectieve toepassing van risicomanagement is sterk afhankelijk van de houding en het gedrag van bestuurders, managers en medewerkers. De gewenste risicocultuur is een cultuur waarin iedereen in de organisatie zich bewust is van de risico's die horen

bij de uitvoering van zijn/haar taken en voelt zich daar verantwoordelijk voor. Medewerkers communiceren over risico's op een open, transparante manier in een veilige en respectvolle omgeving met elkaar.

Bij risico's nemen is het onvermijdelijk dat risico's in sommige gevallen optreden. Zowel van de situaties waarin risico's goed zijn beheerst en de situaties dat desondanks een risico optreedt, trekt men lering. Zo draagt risicomanagement bij aan continue verbetering. Van het management vraagt dit om het belonen van gepast risicogedrag en het stimuleren van het tijdig informeren over risico's en eventueel slecht nieuws. Een dergelijke risicocultuur vraagt om risicoleiderschap, in het bijzonder van het bestuur, het management en ambtelijk opdrachtgevers.

Om bewuste onderbouwde keuzes te maken is enerzijds actuele, realistische en integrale risico-informatie nodig. Anderzijds vraagt dit om het expliciet maken van de risicobereidheid van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Binnen de gestelde kaders en het gegeven mandaat kunnen vervolgens

afwegingen worden gemaakt. Ter ondersteuning van dit proces heeft de strategisch adviseur risicomanagement een signalerende en eventueel een escalerende rol.

3.4 Instrumentarium

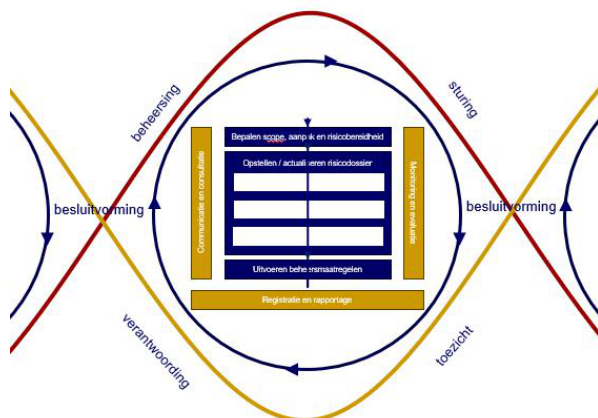
Bij de uitvoering van risicomanagement geldt 'uniformiteit waar kan, maatwerk waar nodig' wat betreft de toepassing van de risicomanagementmethode en de in te zetten tools en instrumenten. Het directieteam zorgt voor het opstellen van operationele kaders voor de uitvoering van het risicomanagement. Het directieteam zorgt ook voor voldoende capaciteit om het risicomanagement te ondersteunen en uit te voeren in de vorm van strategische en operationele adviseurs risicomanagement, zodat de ambities op het gebied van risicomanagement kunnen worden gerealiseerd.

De vastlegging en rapportage van risico's gebeurt op uniforme wijze in een daartoe centraal beschikbaar te stellen risicomanagement tool. Deze tool faciliteert het risicomanagementproces in een opdracht en maakt het tevens mogelijk om analyses uit te voeren op het niveau van een opgave, domein of ambitie, en op strategisch niveau. Dit maakt de koppeling tussen de verschillende niveaus mogelijk mede ten behoeve van het bepalen van het weerstandsvermogen van de organisatie. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van digitale instrumenten om het risicomanagement te ondersteunen door bijvoorbeeld het efficiënter maken van werkzaamheden en het verbeteren van de kwaliteit van analyses.

4 Het risicomanagement-proces

Centraal in het systeem van risicomanagement staat het risicomanagementproces. Doel van dit proces is om risico's te identificeren en de juiste mix van middelen en maatregelen in te zetten om de geïdentificeerde risico's – binnen redelijke grenzen – terug te brengen naar een voor de leiding van de organisatie acceptabel niveau. Het proces heeft een cyclisch karakter en wordt op de verschillende niveaus van de organisatie doorlopen; de niveaus zijn onderling verbonden via de planning & controlcyclus (zie Figuur 2).

In paragraaf 4.1 wordt algemeen beschreven hoe het risicomanagementproces op de verschillende niveaus van sturing wordt toegepast. In paragraaf 4.2 worden de stappen en de ondersteunende processen van het risicomanagementproces toegelicht.



Figuur 2: Het risicomanagementproces als onderdeel van de P&C cyclus

strategische risico's zonder direct financiële gevolgen. Het bepalen van het integrale risicoprofiel volgt de P&C-cyclus en wordt vastgelegd in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing (zie verder Hoofdstuk 5 Risicoafdekking en weerstandsvermogen).

Daarnaast wordt op strategisch niveau bepaald wat het risicoprofiel is van alle opdrachten die zijn vastgelegd in het opdrachtenregister (zie Bijlage 2: Systematiek risicovolle opdrachten). Op basis van deze systematiek wordt vastgesteld bij welke opdrachten risicomanagement expliciet, realistisch en gestructureerd moet worden toegepast; het streven is om dit tenminste bij alle opdrachten met een hoog risicoprofiel te doen. Op tactisch niveau is het risicomanagement gericht op opdracht- of opgave-overstijgende risico's, risico's op het domein- of ambitieniveau of specifieke risicothema's. Dit leidt tot inzicht in risico's ten behoeve van domeinsturing of verbetering van processen, structuren of systemen (anders dan risicomanagement).

Op operationeel niveau is het risicomanagement gericht op de opdrachten en onderliggende deelopdrachten. Dit leidt tot inzicht in de risico's ten behoeve van de sturing en beheersing op de opdracht. Deze informatie vormt tevens input voor het risicomanagement op tactisch niveau voor eventuele (exogene) risico's die op domeinniveau moeten worden beheerst en strategisch niveau voor het integrale risicoprofiel.

4.1 Risicomanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Op strategisch niveau leidt het risicomanagement tot inzicht in het integrale risicoprofiel van de provincie. Dit integrale risicoprofiel bestaat uit een geaggregeerd financieel beeld van de risico's die in de opdrachten worden afgedekt, de financiële risico's die niet binnen opdrachten worden afgedekt en ten laste komen van de weerstandscapaciteit en

4.2 Stappen in het risicomanagement-proces

4.2.1 Processtappen

Het risicomanagementproces is een cyclisch proces dat grofweg bestaat uit het bepalen van de kaders, het identificeren en analyseren van risico's (en kansen) en mogelijke beheersmaatregelen en het uitvoeren van beheersmaatregelen (zie Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.).

Voordat gestart wordt met het identificeren van risico's is het belangrijk om de scope en de aanpak van de risicoanalyse en de risicobereidheid te bepalen. Centraal hierbij staan de doelstellingen van een opdracht of opgave, proces, domein of organisatie. De risico's vormen namelijk een bedreiging (of kans) op het bereiken van deze doelstellingen. De risicobereidheid geeft aan welk risico bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever (BOG/AOG) acceptabel vindt bij het realiseren van de doelstellingen en hoe verschillende doelstellingen onderling worden gewogen.

Het opstellen van een risicodossier start met het identificeren van risico's. Om te komen tot een zo volledig mogelijk beeld van de risico's wordt gebruik gemaakt van verschillende perspectieven door de inbreng van verschillende expertises, en een daartoe passende structuur. De geïdentificeerde risico's worden vervolgens geanalyseerd: een kwalitatieve of kwantitatieve weging wordt gemaakt en er wordt in beeld gebracht hoe een risico kan worden beheerst. Op basis van een weging tussen risico's, de mogelijke maatregelen (kosten-batenafweging) en de risicobereidheid wordt een keuze gemaakt voor te nemen beheersmaatregelen.

Het daadwerkelijk uitvoeren van beheersmaatregelen vindt plaats tijdens de uitvoering van een opdracht of het doorlopen van een proces. Binnen de opdracht wordt toegezien op de daadwerkelijke en tijdige uitvoering van de maatregelen, vindt monitoring op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats, en wordt zorg gedragen voor tijdige bijsturing.



Figuur 3: de stappen in het Risicomanagementproces

4.2.2 Ondersteunende processen

Naast de hoofdstappen in het risicomanagementproces zijn er drie ondersteunende processen:

- Monitoring en evaluatie: Tijdens de uitvoering van beheersmaatregelen wordt gemonitord of maatregelen tijdig worden genomen en of risico's wijzigen. Er vinden evaluaties plaats of maatregelen effectief zijn. Het resultaat van de evaluatie vormt input voor een nieuwe cyclus en draagt bij aan het lerend vermogen van de organisatie.
- Communicatie en consultatie: Er vindt communicatie plaats over risico's: binnen een opdrachtteam, tussen AOG en AON, richting het bestuur en ook richting interne en externe stakeholders.
- Registratie en rapportage: De resultaten van de risicoanalyse worden geregistreerd, zodat risico-informatie actueel beschikbaar is voor informatievoorziening op bestuurlijk en ambtelijk niveau ten behoeve van P&C producten en (bestuurlijke) besluitvorming.

5 Risicoafdekking en weerstandsvermogen

Dit hoofdstuk beschrijft hoe risico's met financiële gevolgen worden afgedekt en hoe het weerstandsvermogen wordt berekend en geeft hiermee nadere invulling aan paragraaf 4.4 in de Financiële Verordening.

5.1 Systematiek van risicoafdekking

Inherent aan het risicomanagement is dat gestuurd wordt op het voorkomen en vervolgens beperken van het optreden van risico's. Indien een risico toch optreedt zal worden gezocht naar maatregelen die de financiële gevolgen zoveel mogelijk beperken. Voor het financiële restrisico worden middelen gereserveerd om dit risico op te kunnen vangen.

De beleidslijn, opgenomen in art. 4.21 in de Financiële Verordening, is dat risico's worden afgedekt op het niveau waarop een risico kan worden beheerst. Dit houdt in dat als de middelen voor een opdracht ontoereikend zijn, dan komt het risico ten laste van de middelen binnen achtereenvolgens de beleidsprestatie en de ambitie waarin de beleidsprestatie gelegen is. Als er geen middelen binnen de beleidsprestatie of de ambitie vrij inzetbaar (d.w.z. inzetbaar zonder dat juridische verplichtingen niet nagekomen kunnen worden en/of daarbij het realiseren van het bijbehorende beleidsdoel in het geding komt) en/of ontoereikend zijn, dan komt een risico ten laste van de weerstandscapaciteit.

Hieronder wordt nader toegelicht hoe de risicoafdekking op de verschillende niveaus plaatsvindt, mede afhankelijk van het instrument dat wordt ingezet om een beleidsdoel te bereiken.

5.1.1 Risicoafdekking op opdrachtniveau

Bij zogenaamde 'uitvoeringsprojecten' worden risico's op opdrachtniveau afgedekt. Uitvoeringsprojecten zijn opdrachten waarin de provincie zelfstandig of in samenwerking met een andere partij verantwoordelijk is voor de fysieke uitvoering van een project van initiatief tot realisatie. Voor de uitvoering van een dergelijk project

wordt via een aanbesteding een overheidsopdracht verleend die betrekking heeft op de uitvoering van werken, de levering van producten of de verlening van diensten¹. Het betreft ten minste de projecten als bedoeld in de [Regeling Projecten Zuid-Holland](#) (2008), zoals nieuwe aanleg van infrastructuur of het onderhoud aan of beheer van een (vaar)weg, maar bijvoorbeeld ook de inrichting of beheer van een natuurgebied.

Voor de risicoafdekking bij uitvoeringsprojecten gelden de volgende uitgangspunten:

- De financiële risico's bij uitvoeringsprojecten worden op het niveau van de opdracht (of deelopdracht) afgedekt binnen het door PS beschikbaar gestelde budget. Bij uitvoeringsprojecten worden risico's gelopen bij o.a. de grondverwerving, vergunningenprocedures en de bouw-/aanleg-/inrichtingswerkzaamheden. Een risicoreservering maakt onderdeel uit van de verwachte uitvoeringskosten die worden opgesteld op basis van de SSK-methodiek 2018 ([PZI spelregels \(2022\)](#)).
- Ten minste bij uitvoeringsprojecten met een budget groter dan € 10 mln. wordt de risicoreservering onderbouwd door een gekwantificeerd risicodossier. De risicoreservering bedraagt veelal een bepaald percentage van de kosten. De gewenste verhouding tussen de risicoreservering en de omvang van de risico's is afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt. Het risicodossier wordt periodiek geactualiseerd ten behoeve van de voortgangsrapportages, waarbij actualisatie ten minste plaats vindt voorafgaand aan besluitmomenten zoals benoemd in de [PZI spelregels \(2022\)](#).
- Indien een opdracht het karakter van een programma heeft en bestaat uit meerdere deelopdrachten - al dan niet met het karakter van een

¹ Richtlijn 2014/24, artikel 1.1 van de Aanbestedingswet 2012

uitvoeringsproject -, kan er een risicoreservering op programmaniveau worden aangehouden binnen het door PS beschikbaar gestelde budget. Deze dient, net als de risicoreserveringen in de deelopdrachten, onderbouwd te worden door een risicodossier.

Bij andersoortige opdrachten geldt dat er met name sprake is van de inzet van personeel budget en de inzet van financiële instrumenten, als subsidies of een verbonden partij (zie verder 5.1.3).

5.1.2 Risicoafdekking op beleidsprestatieniveau

Opdrachten maken onderdeel uit van een opgave of beleidsprestatie. Bij uitzondering kunnen risico's worden afgedekt op dit niveau. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Programma Zuid-Hollandse Infrastructuur. Bij dit programma kan gebruik worden gemaakt van de optie om bepaalde risico's op het programmaniveau af te dekken door een deel van de door PS beschikbaar gestelde middelen te reserveren voor programmarisico's. Denk hierbij aan exogene risico's, zoals een aanbestedingstegenvaller, of risico's die op programmaniveau beter kunnen worden beheerst, zoals risico's met betrekking tot kabels en leidingen. Indien van deze optie gebruik wordt gemaakt, moet eenduidig wordt vastgelegd welke risico's op het niveau van het programma en welke risico's op het niveau van het project worden afgedekt.

5.1.3 Risicoafdekking via het weerstandsvermogen

In opdrachten anders dan de uitvoeringsprojecten heeft de provincie veelal de rol van rechtmatige, samenwerkende of responsieve overheid. In de rol van rechtmatige overheid stelt de overheid kaders op, of is verantwoordelijk voor vergunningverlening, toezicht en handhaving. In deze opdrachten wordt voornamelijk personele capaciteit ingezet (van eigen organisatie of omgevingsdienst). In de rol van samenwerkende of responsieve overheid draagt de provincie niet de verantwoordelijkheid voor uitvoering van beleid, maar levert kennis/capaciteit en/of financiële bijdragen aan partijen via verschillende

financiële instrumenten om zo haar beleidsdoelstellingen te realiseren. Deze instrumenten zijn subsidies, waaronder ook leningen en garantstellingen, en participatie of deelname in een verbonden partij, zoals fondsen, gemeenschappelijke regelingen of privaatrechtelijke verbonden partijen.

Voor de risicoafdekking bij dit type opdrachten gelden de volgende uitgangspunten:

- Bij personele inzet wordt een zo realistisch mogelijke inschatting gemaakt van kosten, maar wordt niet expliciet een risicoreservering aangehouden. Binnen beschikbare budgetten wordt gekeken of eventuele overschrijdingen kunnen worden opgevangen.
- Het risico dat gelopen wordt bij het verstrekken van subsidies is dat een subsidie niet terug wordt ontvangen als dit niet rechtmatig is ingezet. Bij ontvangen (Europese of rijks-)subsidies is het risico dat uitgaven niet subsidiabel blijken of meer is uitgegeven dan de maximale subsidie en moet worden bekostigd vanuit provinciale middelen. Dergelijke risico's worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing en worden afgedekt via de bufferreserve Weerstandscapaciteit.
- Het risico bij leningen of garantstellingen is dat een lening en/of de contractuele rentelasten niet (geheel) wordt/worden terugbetaald of dat een aanspraak wordt gemaakt op de garantstelling. Dit type risico's wordt opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing en wordt afgedekt via de bufferreserve Weerstandscapaciteit. Het risicoprofiel moet bij het aangaan van de lening worden bepaald en vervolgens gemonitord.
- Het risico van een deelneming is afhankelijk van het type verbonden partij, de gekozen rechtsvorm en de beschikbaar gestelde financiële middelen. Bijvoorbeeld in het geval van deelname in een privaatrechtelijke verbonden partij is het risico dat de aandelen in waarde afnemen. Op basis van een financiële analyse, waaronder een risicoanalyse, moet worden bepaald wat het financiële risico is. Dit risico wordt opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing en wordt afgedekt via de bufferreserve Weerstandscapaciteit.

5.1.4 Voorzieningen

Een bijzondere categorie van risicoreserveringen vormen de zogenoemde voorzieningen.

Voorzieningen zijn afgezonderde vermogensbestanddelen die gevormd worden wegens (art.44 BBV):

- verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs te schatten;
- op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten.

In deze gevallen betreft het een risico met een hoge mate van waarschijnlijkheid. Uitgangspunt is dat een voorziening wordt getroffen als de kans op een risico groter is dan 50%. Het risico treedt in dat geval als het ware op, maar heeft zich nog niet geëffectueerd. Indien het risico was geïdentificeerd, dan kan de voorziening (gedeeltelijk) vanuit de risicoreservering in de opdracht of bufferreserve Weerstandscapaciteit worden gedekt.

In het geval van private verbonden partijen wordt de waarde van de provinciale aandelen ten minste eenmaal per jaar berekend. Als de intrinsieke waarde van de aandelen van dat moment lager is dan de aanschafwaarde (nominale waarde) van de aandelen, wordt een voorziening getroffen ter hoogte van het verschil tussen de intrinsieke en de nominale waarde. Het uitgangspunt hierbij is dat het risico (deels) is opgetreden en komt voort uit het voorzichtigheidsbeginsel.

Het restrisico wat vervolgens overblijft is de kans dat de intrinsieke waarde van de aandelen verder daalt. Hierbij moet een gerede inschatting worden gemaakt van de maximale daling en de bijbehorende kans. Dit risico wordt opgenomen in de paragraaf Weerstandsvormogen en risicobeheersing en afgedekt via de bufferreserve Weerstandscapaciteit. Mocht de waarde van de aandelen in de toekomst toenemen, neemt de voorziening af. Het financiële restrisico in de paragraaf neemt hierdoor weer toe.

5.2 Berekening van het weerstandsvormogen

Het weerstandsvormogen is de ratio die aangeeft in hoeverre de provincie in staat is om de financiële

gevolgen van de (netto) strategische risico's op te vangen zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Deze paragraaf geeft nadere invulling aan artikel 4.22 t/m 4.25 uit de Financiële Verordening die ingaan op het weerstandsvormogen, de risico's die tezamen de benodigde weerstandscapaciteit vormen, en de (beschikbare) weerstandscapaciteit.

5.2.1 Incidenteel en structureel weerstandsvormogen

Het weerstandsvormogen is een verplichte ratio conform het BBV. Op grond van de [Provinciewet](#) (art. 193, lid 2) dient de begroting structureel en reëel in evenwicht te zijn. Dit kan worden vertaald naar het uitgangspunt dat structurele activiteiten met structurele middelen worden gedekt. In lijn hiermee is dan ook gekozen voor het maken van onderscheid tussen incidenteel en structureel weerstandsvormogen.

Het incidenteel weerstandsvormogen wordt als volgt berekend:

Incidenteel weerstandsvormogen = incidentele weerstandscapaciteit / incidentele risico's

Het structureel weerstandsvormogen wordt als volgt berekend:

Structureel weerstandsvormogen = structurele weerstandscapaciteit / structurele risico's

5.2.2 Norm voor het weerstandsvormogen

Voor het (incidenteel en structureel) weerstandsvormogen wordt de norm van (minimaal) 1 gehanteerd. Dit houdt in dat de totale omvang van de risico's zoals opgenomen in de paragraaf Weerstandsvormogen en risicobeheersing minimaal één op één wordt afgedekt. Deze norm staat gelijk aan 'voldoende' conform de landelijke normeringssystematiek voor het weerstandsvormogen² (zie Tabel 1). De ratio dient altijd te worden gezien in relatie tot de andere kengetallen die in de paragraaf Weerstandsvormogen en risicobeheersing worden gerapporteerd en zoals beschreven in artikel 4.26 van de Financiële Verordening.

² Deze normeringssystematiek voor het weerstandsvormogen is ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement in samenwerking met de Universiteit Twente.

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	$x > 2,0$	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

Tabel 1: Waarderingstabel weerstandsvermogen

5.2.3 Structurele en incidentele risico's

Ten behoeve van de berekening van het weerstandsvermogen worden die risico's meegenomen die niet op een lager niveau kunnen worden afgedekt, oftewel de netto strategische risico's. Deze risico's zijn te onderscheiden in structurele en incidentele risico's. Structurele risico's hebben een structureel meerjarig gevolg en incidentele risico's hebben een incidenteel karakter met een eenmalige gevolgschade.

Voor het bepalen van de incidentele en structurele risico's gelden de volgende uitgangspunten:

1. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing worden alleen risico's opgenomen die niet al op het niveau van een opdracht, beleidsprestatie of ambitie zijn afgedekt.
2. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing worden risico's op een dusdanig aggregatieniveau beschreven, dat de financiële omvang van het risico van
3. De omvang van een risico wordt als volgt berekend: $\text{Risico} = \text{Kans van optreden} * \text{Gevolg}$.
4. Voor de kans van optreden wordt gebruik gemaakt van de kansklassen als opgenomen in Tabel 2. Voor de berekening van het risico wordt het zogenaamde 'klasse midden' gebruikt.
5. Het financiële gevolg of effect van een risico wordt uitgedrukt in een bandbreedte of de best mogelijke inschatting van het gevolg. Indien gebruik wordt gemaakt van een bandbreedte worden de onderstaande gevolgklassen gebruikt. Voor de berekening van het risico wordt het zogenaamde 'klasse midden' van de bandbreedte gebruikt.
6. De totale omvang van de incidentele c.q. structurele risico's wordt bepaald door de som van de individuele incidentele c.q. structurele risico's.

Klasse	Bandbreedte kans percentage	'Klasse midden' kans	Bandbreedte gevolg	'Klasse midden' gevolg
1	0-5%	2,5%	0 – 0,5 mln	0,25 mln
2	5-10%	7,5%	0,5 – 1 mln	0,75 mln
3	10-25%	17,5%	1 – 5 mln	3 mln
4	25-50%	37,5%	5 – 10 mln	7,5 mln
5	50-100%	75%	10 – 25 mln	17,5 mln

Tabel 2: Kans- en gevolgklassen

5.2.4 Incidentele en structurele weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit zijn de middelen die beschikbaar zijn om risico's mee op te vangen. Er wordt onderscheid gemaakt naar incidentele en structurele weerstandscapaciteit. De incidentele weerstandscapaciteit bestaat uit middelen die incidenteel beschikbaar zijn om de incidentele risico's op te vangen. De structurele weerstandscapaciteit zijn die middelen die structureel beschikbaar kunnen worden gemaakt om meerjarige gevolgen van structurele risico's op te vangen.

Incidentele weerstandscapaciteit

De incidentele weerstandscapaciteit bestaat uit de bufferreserve Weerstandscapaciteit (art. 4.23 FV). De bufferreserve Weerstandscapaciteit is een bufferreserve die is ingesteld ter afdekking van de incidentele risico's uit de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. De middelen dienen niet reeds ter afdekking van risico's op een lager niveau, zodat er geen onnodige stapeling is van risicoreserveringen. Door een aparte bufferreserve Weerstandscapaciteit naast de algemene vrije reserve in te stellen, vinden de mutaties die nodig zijn om risico's af te dekken expliciet en transparant plaats. Daarnaast hebben PS beter zicht op de middelen in de algemene reserve die vrij inzetbaar zijn voor het realiseren van beleidsdoelen.

Om te voldoen aan de norm voor het weerstandsvermogen, moet de omvang van de bufferreserve Weerstandscapaciteit minimaal gelijk zijn aan de omvang van de incidentele risico's met een minimum van € 30 mln. Op het moment dat de omvang van de incidentele risico's wijzigt, moet een mutatie (onttrekking of toevoeging) plaatsvinden aan deze bufferreserve.

De bufferreserve Weerstandscapaciteit biedt geen dekking voor financiële gevolgen van het zich voordoen van risico's die niet zijn opgenomen in het weerstandsvermogen. Die zullen ten laste komen van de middelen uit de algemene vrije reserve.

Structurele weerstandscapaciteit

De middelen die beschikbaar zijn als structurele weerstandscapaciteit bestaan uit de post onvoorzien (structureel), het structurele begrotingssaldo en de onbenutte belastingcapaciteit (art. 4.24 FV). In praktijk is bij de provincie de post onvoorzien nihil. De onbenutte belastingcapaciteit is het verschil tussen de inkomsten uit de opcenten motorrijtuigenbelasting (MRB) tegen het voorgestelde tarief en de inkomsten als de provincie het wettelijke maximumtarief zou heffen.

5.2.5 Rapportage

De rapportage over het weerstandsvermogen aan PS vindt plaats via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in ten minste de begroting en de jaarrekening (art. 4.26 FV). Het BBV (art.11) geeft een aantal verplichte onderdelen aan die moeten worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Het doel van de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing is om PS inzicht te verschaffen in het integrale risicoprofiel van de provincie. Het integrale risicoprofiel bestaat uit:

- de incidentele en structurele risico's en de mate van afdekking via de weerstandscapaciteit resulterend in een weerstandsvermogen;
- de totale financiële omvang van de risico's bij de uitvoeringsprojecten en de mate van afdekking via de daartoe beschikbaar gestelde risicoreserveringen;
- strategische risico's zonder direct financiële gevolgen (beleidsmatige risico's).

Bijlage 1: Artikelnummers Financiële Verordening

In deze Uitvoeringsnota is op diverse pagina's een verwijzing opgenomen naar artikelnummers in de Financiële verordening. Deze nummering kan in de toekomst wijzigen als gevolg van wijzigingen in de verordening. In deze bijlage zijn de artikelen met de bijbehorende nummering opgenomen zoals die van toepassing is bij het vaststellen van deze Uitvoeringsnota.

Artikelnummers:

- Artikel 4.20 Risicomanagement
- Artikel 4.21 Volgorde van risicoafdekking
- Artikel 4.22 Weerstandsvermogen
- Artikel 4.23 Incidentele weerstandscapaciteit
- Artikel 4.24 Structurele weerstandscapaciteit
- Artikel 4.25 Materiële incidentele en structurele risico's
- Artikel 4.26 Rapportage

Bijlage 2: Systematiek risicovolle opdrachten

Doel en toepassing

De systematiek 'risicovolle opdrachten' heeft tot doel om te bepalen wat het risicoprofiel is van de opdrachten die zijn vastgelegd in het opdrachtenregister van de provincie Zuid-Holland. Het streven is om ten minste bij hoog risicovolle opdrachten risicomanagement op expliciete wijze toe te passen ter ondersteuning van de sturing op en besluitvorming over een opdracht.

De resultaten van de systematiek kunnen als volgt worden toegepast:

- Door het team Risicomanagement voor het bepalen van de capaciteitsinzet op de hoog risicovolle opdrachten; indien de capaciteit het toelaat worden ook laag/middel risicovolle opdrachten ondersteund.
- Door het team Audit en Advies (AA) voor het risicogestuurd bepalen van haar onderzoeksplan
- Door het Opgavendomeinberaad (ODB)/Personeelsdomeinberaad (PDB)/programmeerbaar ter ondersteuning van het prioriteren en programmeren van capaciteit/middelen, en het bepalen van benodigde competenties voor een opdracht en het matchingsproces.

Proces en governance

Het team RM, onder verantwoordelijkheid van de AOG van de opdracht Risicomanagement, is verantwoordelijk voor een jaarlijkse actualisatie van het risicoprofiel van de opdrachten. Het proces bestaat uit de volgende stappen:

- Voorbereiden van actualisatie: de voorbereiding bestaat uit het informeren van betrokkenen over

actualisatie, het selecteren van de te actualiseren opdrachten, en het plannen van gesprekken.

- Informatie verzamelen: om een voldoende breed beeld te verkrijgen van het risicoprofiel van opdrachten worden ten minste de volgende betrokkenen geconsulteerd:
 - o de ambtelijk opdrachtgevers (AOG)
 - o de (individuele) domeindirecteuren
 - o de concerncontroller
- Ter aanvulling kunnen o.a. ambtelijk opdrachtnemers (AON), domein businesscontrollers, juridisch/financieel adviseurs, Public Affairs, bestuursadviseurs, strategisch adviseurs, communicatieadviseurs worden geraadpleegd.
- Bepalen risicoprofiel opdrachten: de uitwerking van de gesprekken vindt plaats aan de hand van de criteria; per criterium bepaalt het team RM een score op basis van expert judgment. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de informatie van meerdere betrokkenen en de onderlinge vergelijking van opdrachten. Op basis van de scoresystematiek wordt het risicoprofiel van een opdracht bepaald.
- Het totale risicoprofiel van de provincie wordt vastgesteld door het Directieteam.

Criteria risicoprofiel

Het risicoprofiel van een opdracht wordt bepaald aan de hand van zes criteria. Per criterium is een aantal onderliggende aspecten aangegeven die van belang zijn (maar niet uitputtelijk) voor de bepaling van de score van elk criterium.

NAAM OPDRACHT AOG: Datum: Versie:		TOTAAL SCORE L/M/H
Criterium	Aspect	Score
Financieel	de omvang van de provinciale bijdrage in materieel budget (< 1 mln, 1 mln - 10 mln, > 10 mln) en personeel budget (aantal fte's)	
	de mate van risicodragendheid cq. de mate waarin de provincie financieel risico draagt (volledig / gedeeld met partner(s) / minder dan 20%); eventueel gekoppeld aan type instrument (subsidie, garantstelling, lening, exploitatie, investering, deelneming)	
Politiek-bestuurlijk	de mate waarin politieke partijen belang hechten aan een opdracht en de mate van verdeeldheid binnen de politiek	
	de mate van samenwerking met andere publieke bestuurders (gemeenten, Rijk, waterschappen) en aanwezigheid van tegengestelde belangen	
Beleidsmatig / Maatschappelijk	de mate van helderheid, meetbaarheid, haalbaarheid van 'output' en 'outcome'	
	de mate van integraliteit / de mate waarin een bijdrage wordt geleverd aan meerdere ambities/thema's (van sectorale tot concernopgave)	
	de mate van interesse vanuit de maatschappij (burgers, belangengroeperingen) in combinatie met de zichtbaarheid van een opdracht voor de maatschappij	
Rechtmatig / juridisch	de mate waarin er gelegenheid is voor integriteitsschendingen, waaronder misbruik en oneigenlijk gebruik /ondermijning / fraude	
	De mate van complexiteit van de 'procurement' / contractstructuur / governance bij partnerschap, verbonden partijen/deelneming, aanbesteding (aantal deelnemers, fiscale aspecten, scheiding private – publieke rol)	
	De mate van volwassenheid / helderheid van de juridische kaders, de mate waarin aan regelgeving kan worden voldaan	
Ruimtelijk / inhoudelijk	de mate van complexiteit van de inhoudelijke scope ((fysieke) omvang, (technologische) innovaties, raakvlakken)	
	de ruimtelijke impact (ruimtebeslag, afhankelijkheid van/voor andere functies)	
Organisatorisch	de mate waarin de benodigde kennis en expertise aanwezig is (kwalitatief en kwantitatief)	
	de mate van interne samenwerking/raakvlakken en helderheid over rolverdeling	
	de mate van externe samenwerking met private partijen/overheden en onderlinge risicoverdeling	

Naast deze criteria is er een aantal karakteristieken die het risicoprofiel en de vorm van risicomanagement mede kan bepalen:

- Wat is de noodzaak/urgentie van een opdracht? Is het een wettelijk taak of een ambitie?
- Wat is de rol van de provincie? Welke van de vier rollen (NSOB-kwadrant) vervult de provincie in een opdracht: realiserend, rechtmatig (regulerend, kaderstellend), samenwerkend (netwerkend, participeren, regisseren, stimuleren), of meewerkend?
- Wat is de tijdshorizon van een opdracht? Korte of lange termijn?
- Wat voor type opdracht betreft het in termen van doel en proces? Routine/project/programma/proces/improvisatie?

Score systematiek

Per aspect van een criterium kan een score worden toegekend van laag – midden – hoog. De toekenning van deze score gebeurt op basis van expert judgment.

Voor het criteria 'financieel' kan dit kwantitatief worden onderbouwd aan de hand van het aspect 'omvang provinciale bijdrage':

- Laag = < 1 mln
- Middel = 1 mln – 10 mln
- Hoog = > 10 mln

De overige criteria zullen een meer kwalitatieve onderbouwing vragen. Een voorbeeld is het criterium Politiek-bestuurlijk met onderliggend aspect 'mate van interesse vanuit de maatschappij':

- Laag: er zijn geen belangengroeperingen
- Midden: er is een beperkt aantal belangengroeperingen met aanzienlijke invloed; er is een beperkt aantal individuen bekend die tegenstander zijn van de doelen van de provincie
- Hoog: er is een groot belangengroeperingen met aanzienlijk invloed; er is een groot aantal individuen bekend die tegenstander zijn van de doelen van de provincie

De totaalscore wordt bepaald op basis van onderstaande tabel. Bij meer dan 2 scores 'hoog' wordt de totaalscore 'hoog'; bij minder dan 3 scores 'middel' en overige 'laag' wordt de totaalscore 'laag'; bij overige combinaties wordt de totaalscore 'midden'.

Criterium 1	Criterium 2	Criterium 3	Criterium 4	Criterium 5	Criterium 6	Totaalscore = Risicoprofiel
H	H	H	H	H	H	H
H	H	H	H	H	M/L	H
H	H	H	H	M/L	M/L	H
H	H	H	M/L	M/L	M/L	H
H	H	M/L	M/L	M/L	M/L	H
H	M/L	M/L	M/L	M/L	M/L	M
M	M	M	M	M	M	M
M	M	M	M	M	L	M
M	M	M	M	L	L	M
M	M	M	L	L	L	M
M	M	L	L	L	L	L
M	L	L	L	L	L	L
L	L	L	L	L	L	L

Colofon

Uitvoeringsnota Risicomanagement

Versie: 01

Den Haag, december 2024

Dit is een uitgave van de provincie Zuid-Holland.
www.zuid-holland.nl

Auteur: Ellen Gehner (AON Risicomanagement)

Goedgekeurd door: Anton Biemans (AOG
Risicomanagement)

Samenwerking: Team Risicomanagement

Vastgesteld door: Gedeputeerde Staten

Copyright

Met de uitzondering van gebruikstoepassing van de medewerkers van de provincie Zuid-Holland mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de provincie Zuid-Holland.

Beheer

De auteur heeft een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze Uitvoeringsnota. Nochtans moet de mogelijkheid niet worden uitgesloten dat er toch fouten en onvolledigheden in deze Uitvoeringsnota voorkomen. Het wordt op prijs gesteld om aanvullingen, wijzigingen en/of fouten in deze Uitvoeringsnota kenbaar te aken via risicomanagement@pzh.nl

250301881

