

## Beleidsnota

Onderwerp

### Risicomanagement en weerstandsvermogen

Kansen en risico's voor Brabant

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

**Aan**

Gedeputeerde Staten

**Kopie aan**

Directie

**Van**

R.F. de Munnik, CC&A  
N. Niënhaus - van Beek, FPC

**Telefoon**

(073) 680 83 43

**Email**

rdmunnik@brabant.nl

## Inhoud

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1 Wettelijk kader .....	3
1.2 Taken en verantwoordelijkheden PS en GS .....	3
1.3 Doelen.....	4
<b>2. Risicomanagement .....</b>	<b>5</b>
2.1 Wat is risicomanagement .....	5
2.2 Brede risicobegrip.....	5
2.3 Werkmethode.....	6
2.4 Uitvoeringsplan.....	7
<b>3. Weerstandsvermogen .....</b>	<b>8</b>
3.1 Wat is weerstandsvermogen.....	8
3.2 Inhoud paragraaf weerstandsvermogen.....	8
3.3 Weerstandscapaciteit, waar bestaat het uit .....	8
3.4 Benodigde weerstandscapaciteit (risico's) .....	10
3.5 Beoordeling weerstandsvermogen (beleid).....	11
3.6 Spelregels van afdekking bij optreden risico.....	12

# 1. Inleiding

Brabant is een ondernemende provincie met ambitieuze doelen. De betekent goed omgaan met de bijbehorende onzekerheden: de kansen en risico's. De provincie doet veel aan risicomanagement, in de gehele organisatie heeft risicomanagement een vaste plaats gekregen. Het risicobewustzijn is de afgelopen jaren versterkt.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

De beleidsnota Risicomanagement en weerstandsvermogen is in 2014 door Gedeputeerde Staten vastgesteld en als statenmededeling naar Provinciale Staten gebracht. In 2015 is het invoeringsplan Risicomanagement door de directie vastgesteld. De nota wordt om de vier jaar geactualiseerd. Daarmee kan de provincie relevante interne en externe ontwikkelingen een plaats geven in de voortgaande beweging tot verbetering.

Op de beleidsnota Risicomanagement en weerstandsvermogen uit 2014 is in 2018 een passende evaluatie uitgevoerd in de vorm van een experttafel. De experts hebben naast de relevante stukken ook enkele punten meegekregen die de organisatie zelf heeft geïdentificeerd voor de actualisatie van de nota (zoals extra aandacht voor fraude, ondermijning en digitalisering en aansluiten bij de nieuwe organisatiestructuur). De experttafel heeft in november 2018 een rapport met aanbevelingen opgeleverd. Voorbeelden van aanbevelingen zijn extra aandacht voor kansen en risico's in het reguliere gesprek tussen Portfoliodirecteur en programmamanager en meer verbinding tussen de kansen en risico's op concernniveau en die in de programma's. De aanbevelingen zijn in januari 2019 besproken met het directieteam. De aanbevelingen van de experts zijn verwerkt in deze herijkte nota.

Deze beleidsnota Risicomanagement en weerstandsvermogen (2019) treedt in de plaats van de beleidsnota uit 2014.

## 1.1 Wettelijk kader

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) provincies en gemeenten schrijft voor dat de begroting een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing (artikel 9) moet bevatten en geeft minimale eisen aan (artikel 11). Het BBV geeft geen nadere richtlijnen. Elke overheid dient zelf regels hiervoor formuleren.

Provinciale Staten (PS) hebben in de financiële verordening Noord- Brabant (artikel 11) vastgesteld dat Gedeputeerde Staten (GS) de regels voor risicomanagement en weerstandsvermogen opstellen. GS geven met deze Beleidsnota risicomanagement en weerstandsvermogen invulling aan dit artikel.

## 1.2 Taken en verantwoordelijkheden PS en GS

Risicomanagement is een uitvoerende taak van Gedeputeerde Staten. Met de beleidsnota Risicomanagement en weerstandsvermogen wordt het kader voor risicomanagement en weerstandsvermogen beschreven. GS informeren PS over de nieuwe beleidsnota middels een Statenmededeling. Een nog door PS in te stellen commissie (voorheen platform P&C), is de sparringpartner van GS voor dit uitvoeringsbeleid.

### 1.3 Doelen

Risicomanagement heeft als doel om het bestuur, management en de medewerkers te helpen bij het realiseren van de provinciale doelen. Het is een stuurinstrument om op gestructureerde wijze om te gaan met onzekerheden (kansen en risico's) in relatie tot de vastgestelde kaders en doelen.

De provincie werkt samen met partners, aan de opgaven van vandaag en morgen. Brabant kent een cultuur van krachtig ondernemend inspelen op economische veranderingen. Om een adaptieve en ondernemende organisatie te zijn die doelen haalt, moeten we goed kunnen (bij)sturen, het belang van risicomanagement in de organisatie is daarbij essentieel.

Risicomanagement binnen de provincie Noord-Brabant is primair bedoeld als stuurinstrument (aan de voorzijde van processen/ dossiers) om de doelen te behalen. Risicomanagement gebruiken voor de verantwoording (achteraf) is secundair hieraan.

Weerstandsvermogen is een maatstaf om te beoordelen of de provincie in staat is om nadelige gevolgen van risico's op te vangen zonder dat daarbij de continuïteit in de uitvoering van taken in gevaar komt. De financiële uitkomst van risicomanagement is bepalend voor het weerstandsvermogen. Bij de berekening van het weerstandsvermogen wordt uitgegaan van de geïnventariseerde risico's uit de organisatie. Het betreft hier uitsluitend de risico's die financiële gevolgen hebben, die niet (volledig) afgedekt zijn door beheersmaatregelen of waarvoor geen financiële dekking beschikbaar is (op programmaniveau).

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

## 2. Risicomanagement

### 2.1 Wat is risicomanagement

Risicomanagement heeft als doel om het bestuur, management en de medewerkers te helpen bij het realiseren van de provinciale doelen. Het is een stuurinstrument om op gestructureerde wijze om te gaan met onzekerheden (kansen en risico's) in relatie tot de doelen. We bekijken daarbij de positieve onzekerheden (kansen) en de negatieve onzekerheden (risico's).

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

Definitie

Kans = een onzekere gebeurtenis (gewenst) die meerwaarde toevoegt aan de doelstellingen.

Risico = een onzekere gebeurtenis (ongewenst) die negatieve gevolgen heeft voor de doelstellingen.

Principes Risicomanagement (uit NEN-ISO 31000:2009):

Risicomanagement voegt waarde toe en zorgt voor behoud van waarde.

- a) Risicomanagement maakt integraal deel uit van alle processen van de organisatie
- b) Risicomanagement maakt deel uit van de besluitvorming
- c) Met risicomanagement worden onzekerheid expliciet benoemd
- d) Risicomanagement is systematisch, gestructureerd en tijdig
- e) Risicomanagement is gebaseerd op de best beschikbare informatie
- f) Risicomanagement is op maat gesneden
- g) Risicomanagement houdt rekening met de menselijke en culturele factoren
- h) Risicomanagement is transparant en sluit niemand uit
- i) Risicomanagement is dynamisch en iteratief en reageert op verandering
- j) Risicomanagement ondersteunt continue verbetering van de organisatie

### 2.2 Brede risicobegrip

Bij kansen en risicomanagement kijken we naar het brede risicobegrip. Dat houdt in dat we alle onzekerheden in beeld proberen te krijgen, breder dan enkel de onzekerheden met financiële gevolgen. We kijken naar onzekerheden op het vlak van (zijnde de 'Risman-brillen'):

- organisatie,
- financiën,
- politiek/bestuurlijk,
- techniek,
- juridisch/wettelijk,
- geografie/ruimte,
- maatschappij

en ook de nieuwere thema's:

- fraude, ondermijning en digitalisering.

Het classificeren of waarderen (omvang bepalen) van de geïdentificeerde onzekerheden (kansen en risico's) is noodzaak om een prioritering aan te kunnen brengen. We hanteren hiervoor de formule:  $\text{Onzekerheid} = \text{Kans} * \text{Gevolg}$ .

Hierbij is het noodzaak om de twee betekenissen van het woord "kans" te onderkennen.

- "Kans" is de waarschijnlijkheid van optreden van een onzekerheid, een basisbegrip uit de kansrekening. Bv "de kans van optreden is 90%" (wordt gebruikt bij risicomangement en kansenmanagement).
- "Kans" is de onzekere gebeurtenis die meerwaarde toevoegt aan de doelstellingen (kansenmanagement).

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

### **2.3 Werkmethode**

De werkmethode die voor risicomangement in de organisatie gebruikt wordt, is gebaseerd op de Risman-methode<sup>1</sup>. De Risman-methode bestaat uit 6 processtappen, deze zijn:

1. Doelen bepalen;
2. Risico's en kansen identificeren;
3. Risico's en kansen classificeren;
4. Omgang met risico's en kansen (maatregelen bepalen);
5. Maatregelen evalueren en
6. Communiceren en rapporteren.

De RISMAN-methode is gekozen omdat de stappen helder zijn, de methode erg toegankelijk is, flexibel is van opzet en voor elke project of programma toe te passen is.

Op deze wijze brengen we, gestructureerd en cyclisch, onzekerheden in beeld die het behalen van doelen kunnen bevorderen (kansen) of in gevaar kunnen brengen (risico's). Vervolgens worden passende maatregelen in beeld gebracht en waar nodig genomen om kansen te benutten en risico's te beheersen. Het verzekeren van mogelijke financiële gevolgen of gewoon afwachten kunnen bewuste maatregelen zijn. Het inventariseren en delen van de risico's geeft meer inzicht, bewustwording en transparantie.

Waar passen we risicomangement toe

Risicomangement doen we in de gehele organisatie, binnen alle programma's (inclusief de onderliggende projecten) en op concernniveau. Op deze wijze draagt risicomangement bij aan betere sturing op het behalen van de doelen van de provincie. Risicomangement is daarmee een onmisbaar onderdeel van programmatisch, opgave-gestuurd werken (op doelniveau) en projectmatig werken (op resultaatniveau).

Risicomangement is een stuurinstrument om vastgestelde doelen (tijdig en effectief) te behalen. Het is een middel en geen doel op zich. Het is van groot belang om dit middel 'passend' toe te passen, dat wil zeggen: dik inzetten waar nodig en dun waar het kan. Door risicomangement passend toe te passen, is dit instrument efficiënt en effectief.

Relatie risicomangement en weerstandsvermogen

Risicomangement is een uitvoerende taak van GS. Twee keer per jaar worden risico's opgehaald vanuit de organisatie om op basis daarvan tot de top risico's te komen voor de directie. Uit deze actie kan blijken dat risico's financiële gevolgen

---

<sup>1</sup> Dit is een methode voor risicomangement, van oorsprong is deze methode ontwikkeld voor projecten. Echter, de Risman-methode is daarnaast ook geschikt voor organisaties en programma's.

hebben die niet binnen het budget van het project of programma passen. In dat geval is afdekking (in de risicoreserve of afzonderlijke reserves) aan de orde, worden GS betrokken in de besluitvorming en krijgen de risico's een vertaling in de paragraaf weerstandvermogen.

Daarnaast is risicomanagement een onderdeel van de besluitvorming bij individuele GS-dossiers en is indien nodig, afdekking (en derhalve opname in de paragraaf weerstandsvermogen) een onderdeel van de besluitvorming.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

## **2.4 Uitvoeringsplan**

Na het vaststellen van de nieuwe nota wordt het risicomanagement uitgewerkt in een uitvoeringsplan. Dit uitvoeringsplan vervangt het invoeringsplan risicomanagement uit 2015 en wordt door de directie vastgesteld. In het uitvoeringsplan krijgt naast risicomanagement ook het kansenmanagement een prominente plaats.

In dit uitvoeringsplan worden de volgende zaken nader beschreven/uitgewerkt:

- Het risicomanagementproces, bestaande uit de 6 processtappen, wordt nader uitgewerkt.
- Het kansenmanagementproces wordt nader toegelicht.
- Onzekerheden bij de Brabantse opgaven, de programma's, de individuele programmamanagers en het collectief van de programmamanagers.
- Welke taken en verantwoordelijkheden behoren bij welke functies.
- De bottom-up en top-down verbinding van risico's en kansen tussen programmaniveau en concernniveau, de wijze van delen en bespreken van risico's en kansen in de organisatie.
- Nadere uitwerking van de onderwerpen fraude, ondermijning en digitalisering/informatiemanagement in het risicomanagementproces.
- Hoe hard en soft controls ingezet (kunnen) worden.
- Een evaluatiemoment waarop we terugkijken en van leren.
- Monitoring en extra beheersmaatregelen bij financieel afgedekte risico's.
- Eigenaarschap van risico's met name leningen en garanties.
- Risicomanagement bij processen.
- Relatie programmaverantwoording/P&C-cyclus.

### **3. Weerstandvermogen**

#### **3.1 Wat is weerstandvermogen**

De paragraaf weerstandvermogen in de begroting geeft inzicht in de financiële risico's die de provincie loopt. In deze paragraaf worden de risico's weergegeven die financiële gevolgen kunnen hebben, die niet (volledig) afgedekt zijn door beheersmaatregelen of waarvoor geen financiële dekking beschikbaar is (op programmaniveau). Het gaat dus om de financiële restructuurrisico's die gedekt moeten worden uit het beschikbare weerstandvermogen (op concernniveau).

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

#### **3.2 Inhoud paragraaf weerstandvermogen**

In het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en Gemeenten (BBV), artikel 11 lid 2 zijn de eisen aan de paragraaf weerstandvermogen opgenomen.

De paragraaf bevat:

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

#### **3.3 Weerstandscapaciteit, waar bestaat het uit**

De weerstandscapaciteit is in artikel 11 van het BBV beschreven als: de middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Een geheel sluitende begroting zonder weerstand kan betekenen dat iedere tegenvaller een probleem oplevert. De meest bekende post voor het opvangen van deze tegenvallers is de algemene reserve. Er zijn echter meer mogelijkheden om tegenvallers op te vangen. Deze mogelijkheden kunnen worden gekwalificeerd als incidenteel (middelen die slechts éénmalig ingezet kunnen worden) en structureel (elk jaar kan deze capaciteit opnieuw worden ingezet).

Een aantal componenten rekenen we niet mee tot de beschikbare weerstandscapaciteit zoals bestemmingsreserves (met egalisatiefunctie), stille reserves en de onbenutte belastingcapaciteit. Bestemmingsreserves (met egalisatiefunctie) kunnen niet zonder beleidswijziging ingezet worden en vaak rusten hier al bestuurlijke of juridische verplichtingen op. De zogenaamde stille reserves nemen we niet mee omdat deze middelen pas geïncasseerd kunnen worden als de activa worden verkocht. De onbenutte belastingcapaciteit zien wij slechts als theoretische weerstandscapaciteit. Deze component wordt daarom alleen meegenomen in een rekentechnische opstelling van de weerstandscapaciteit.



Bij de provincie Noord-Brabant onderscheiden we de volgende componenten die gerekend kunnen worden tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Een aantal componenten kennen echter een zodanig specifieke bestemming (staan ter afdekking van specifieke risico's) waardoor zij niet gerekend worden tot de beschikbare weerstandscapaciteit.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

Weerstandscapaciteit bestaat uit:

Incidentele weerstandscapaciteit:

- |                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| a) algemene reserve           | beschikbaar      |
| b) dividend en rentereserve   | niet beschikbaar |
| c) reserve investeringsagenda | niet beschikbaar |
| d) reserve ontwikkelbedrijf   | niet beschikbaar |

Structurele weerstandscapaciteit:

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| e) post onvoorzien in de begroting | beschikbaar |
| f) structurele begrotingsruimte    | beschikbaar |

Ad a. Algemene reserve

De algemene reserve is in beginsel een buffer voor de opvang van de dagelijkse risico's van de bedrijfsvoering en de reguliere begrotingsuitvoering. Dit zijn risico's die inherent zijn aan het overheidshandelen en bedrijfsvoering. De algemene reserve is nader verdeeld in een aantal componenten, waarbij feitelijk alleen de risicoreserve kan worden gerekend tot het beschikbare weerstandsvermogen. De overige componenten zijn voornamelijk reserveringen voor bestedingen die naar de toekomst zijn doorgeschoven.

Binnen de algemene reserve is de risicoreserve als een aparte categorie opgenomen. Deze reserve vormt een afdekkingsbron voor het afdekken van risico's die expliciet gelopen worden binnen een beleidsveld. Daarnaast bevat de risicoreserve vanaf de jaarrekening 2011 een specifiek bedrag voor de afdekking van bedrijfsrisico's.

Ad b. Dividend- en rentereserve

Binnen de bestemmingsreserve Essent is de dividendreserve ingesteld om schommelingen in dividend en schommelingen van de rentekosten en - opbrengsten op te vangen. Binnen de gekozen systematiek worden mee- en tegenvallers in dividendontvangst, rente-ontvangst en financieringssaldo opgevangen en gecompenseerd. De werking van de dividend- en rentereserve moet ertoe bijdragen dat de financiële doelstelling van de immunisatieportefeuille, de compensatie van het voormalige Essent-dividend, wordt gehaald. De reserve mag alleen ingezet worden voor bovenstaande risico's en wordt niet gerekend tot de beschikbare weerstandscapaciteit.

Ad c. Reserve investeringsagenda

Binnen de bestemmingsreserve Essent is de reserve investeringsagenda gevormd. De reserve staat ten dienste van de investeringsstrategie van de Agenda van Brabant en moet op de juiste momenten de middelen genereren voor de uitvoering van de geplande investeringen.

De reserve investeringsagenda richt zich op de financiering van de genoemde investeringen en is daarmee ook beschikbaar om risico's die zich voordoen bij de uitvoering van de investeringsagenda af te dekken. De reserve mag alleen ingezet voor de bovenstaande risico's en wordt niet gerekend tot de beschikbare weerstandscapaciteit.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

#### Ad d. Reserve ontwikkelbedrijf

De reserve betreft een bestemmingsreserve die ter afdekking van risico's die worden aangegaan door het ontwikkelbedrijf. De reserve mag alleen ingezet worden voor bovenstaande risico's en is dus niet in te zetten voor de beschikbare weerstandscapaciteit.

#### Ad e. Post onvoorzien

De raming van de post onvoorzien is in de begroting bedoeld om onverwachte tegenvallers in het begrotingsjaar op te vangen. De post onvoorzien staat op een structureel niveau van afgerond € 1,3 mln.

#### Ad f. Structurele begrotingsruimte

In de begrotingssystematiek wordt jaarlijks bij de voorjaarsnota een afweging gemaakt van de begrotingsruimte ten behoeve van (nieuw) beleid. Deze middelen zouden in het geval van grote onverwachte financiële tegenvallers heroverwogen of getemporeerd kunnen worden, zonder dat dit van invloed is op het bestaande beleid. Tot en met de begroting 2018 is de structurele begrotingsruimte altijd buiten beschouwing gelaten. De ruimte was er immers op gericht om enerzijds te "sparen" voor een nieuwe bestuursperiode en anderzijds te gebruiken als dekking voor nieuw beleid. De ruimte schommelt gedurende een jaar heel erg (met meerjarige doorwerking), waardoor het meenemen van deze ruimte wellicht een onterecht rooskleurig beeld geeft. Om de transparantie te vergroten benoemen we de structurele component wel maar nemen we die niet mee in de berekening van het ratio. Een en ander conform de niet benutte belastingcapaciteit.

### **3.4 Benodigde weerstandscapaciteit (risico's)**

De restrisico's met financiële gevolgen die de provincie loopt, bepalen de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Deze restrisico's zijn de uitkomst van het risicomangement op individuele dossiers en een actualisatie van reeds in de paragraaf opgenomen dossiers.

Bij het bepalen van de restrisico's wordt naast de beheersmaatregelen ook de beschikbare financiële dekking betrokken die specifiek voor het risico is aangewezen. Hierbij kan gedacht worden aan de reserve investeringsagenda, reserve immunisatieportefeuille en de reserve ontwikkelbedrijf. Bij het bepalen van het restrisico wordt dus rekening gehouden met de specifiek beschikbare dekking die niet wordt gerekend tot het beschikbare weerstandsvermogen.

Bij het bepalen van het restrisico moet worden gezien of het risico een eenmalig risico is of een structureel risico. Dit bepaalt ook de hoogte van het benodigde weerstandscapaciteit.

### 3.5 Beoordeling weerstandsvermogen (beleid)

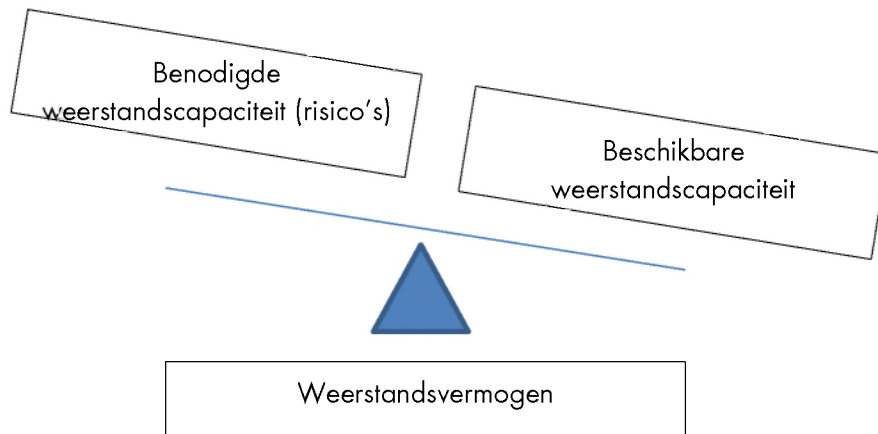
De verhouding tussen de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit (risico's) geeft het weerstandsvermogen aan. Het weerstandsvermogen kan schematisch als volgt worden weergegeven.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111



Het weerstandsvermogen is in een ratio uit te drukken

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

De wetgever heeft geen absolute norm gesteld voor de bepaling van de ratio. De provincie is zelf verantwoordelijk voor het formuleren van de beleidslijn en normering. Er kunnen zich namelijk drie situaties voordoen.

- De beschikbare weerstandscapaciteit is kleiner dan de benodigde weerstandscapaciteit. De weegschaal uit bovenstaande figuur zwenkt door naar links. De beschikbare weerstandscapaciteit moet aangevuld worden.
- De beschikbare weerstandscapaciteit is voldoende om de benodigde weerstandscapaciteit af te dekken. De weegschaal is in balans. Er zijn geen maatregelen nodig.
- De beschikbare weerstandscapaciteit is groter dan de benodigde weerstandscapaciteit. De weegschaal zwenkt door naar rechts. De beschikbare weerstandscapaciteit kan afgeroomd worden.

Het is wenselijk om voor deze grenzen met bandbreedtes te werken. Sinds de begroting 2015 wordt als onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen inzicht gegeven in de omvang van de ratio en een acceptabele bandbreedte bepaald.

Bij het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt verondersteld dat het gaat om eenmalige restrisico's. Dit wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit van het verantwoordingsjaar.

### 3.6 Spelregels van afdekking bij optreden risico

De spelregels en volgorde van afdekking indien een risico zich ook daadwerkelijk voordoet, zijn als volgt. Indien een risico zich daadwerkelijk voordoet zal het risico ook een last worden in de begroting/jaarrekening. Deze last dient dan afgedekt te worden. Voor de afdekking van de last wordt de volgorde bepaald, waarbij tevens een onderscheid gemaakt wordt in beleidsrisico's die zich daadwerkelijk voordoen en bedrijfsrisico's die zich daadwerkelijk voordoen.

**Datum**

10 september 2019

**Documentnummer**

4505111

#### Beleidsrisico's:

Bij het expliciet aangaan van beleidsrisico's dient het restrisico na beheersmaatregelen te worden afgedekt. Deze afdekking kan beschikbaar zijn in afzonderlijke (bestemmings)reserves of via de begroting te zijn afgedekt.

De bij het aangaan van het beleidsrisico opgenomen dekking vormt dan ook de eerste dekkingsmogelijkheid indien een risico zich ook daadwerkelijk voordoet en tot een last in de begroting/jaarrekening leidt.

Indien de dekking hiervan onvoldoende is wordt in de volgende volgorde naar dekking gezocht.

- Specifieke met het beleid gemoeide (meerjarige) begrotingsbudgetten (inclusief de stortingen in de risicoreservering vanuit deze begrotingsbudgetten).
- Eventueel aan het beleid gekoppelde (bestemming)reserve.

Indien beide onvoldoende zijn, kan worden besloten door de Provinciale Staten het voorstel te dekken uit de:

- Risicoreserve.
- Vrije begrotingsruimte.

#### Bedrijfsrisico's:

Bedrijfsrisico's zijn inherent aan de reguliere begrotingsuitvoering, bedrijfsvoering en financiering. Afdekking van het daadwerkelijk voordoen van dit risico wordt in een vaste volgorde bekeken.

- Is er een specifieke afdekking beschikbaar? Bijvoorbeeld de dividend- en rentereserve.
- Kan het risico worden gedekt door de (meerjaren)begroting.

In de laatste plaats kan een voorstel aan PS worden voorgelegd om de last te dekken uit de risicoreserve of vrije begrotingsruimte.