

Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	porten/2015.05917
Onderwerp	Risicomanagement 2014		
Agendapuntnr.	10	AB-vergadering	27-5-2015

Besluit

Voorgesteld wordt over te gaan tot:

- Het rapport over de risico-inventarisatie 2013 WBL ook voor het jaar 2014 te hanteren als basis voor de risicobeoordeling 2014.
- Op basis van deze risico-inventarisatie de omvang van de algemene reserve (ingesteld om deze risico's te kunnen opvangen) te handhaven op de omvang van € 2,7 mln, overeenkomend met het berekende bedrag verbonden aan de geïnventariseerde risico's.

Financiële gevolgen

Geen.

Strategische relevantie/Beleidsgevoeligheid

Kadernota Risicomanagement Waterschapsbedrijf Limburg

Risicomanagement is een onderwerp dat mede door het Waterschapsbesluit, de Regeling Beleidsvoorbereiding en Begroting Waterschappen door de nationale overheid hoog op de agenda is gezet. Het is in dezen van belang om als organisatie "in control" te zijn, hetgeen betekent dat de risico's in beeld zijn en – voor zover gewenst – adequaat worden beheerst.

In 2011 heeft dit geleid tot een expliciete beschrijving van het risicomanagement en tot een besluitvormingstraject, resulterend in het op 7-12-2011 door het Algemeen Bestuur vaststellen van de Kadernota Risicomanagement Waterschapsbedrijf Limburg (zie bijlage). In deze aangeboden kadernota worden de beleidsuitgangspunten ten aanzien van het risicomanagement binnen WBL geschetst, waarbij voor het opstellen van deze kadernota de nota van WRO model heeft gestaan.

Uitgangspunt is dat de geïnventariseerde risico's periodiek worden geactualiseerd en opnieuw beoordeeld. Voor het jaar 2014 heeft geen actualisatie en herbeoordeling plaatsgevonden. Gelet op het ingezette traject "Veilig werken, gewoon doen" is het WBL voornemens om in 2015 een hernieuwde actualisatie en herbeoordeling door te voeren.

Navraag bij de accountant leert dat periodieke actualisatie en herbeoordeling wenselijk is, echter dat dit niet jaarlijks hoeft plaats te vinden.

Voor de vervolgstap van een evaluatie van de aan de geïnventariseerde risico's verbonden beheersmaatregelen, wordt aansluiting gezocht bij de door WRO gevolgde systematiek voor een effectiviteitenonderzoek van de maatregelen. Als zodanig wordt risicomanagement een tool met toegevoegde waarde voor het WBL.



Toelichting

Rapport over de risico-inventarisatie WBL

De aanpak voor risico-inventarisatie is afgestemd op de aanpak die hiervoor bij WRO is gevolgd. De risico-inventarisatie bij het WBL heeft overeenkomstig de bij WRO gehanteerde systematiek plaatsgevonden.

In het rapport wordt verslag gedaan van de uitkomsten van de (financiële) risico-inventarisatie volgens de methodiek van de kadernota risicomanagement WBL. Daarbij wordt het bedrag verbonden aan de geïnventariseerde risico's berekend op basis van het classificeren van die risico's naar de kans van optreden (klein, middelgroot, groot). Voor de categorie middelgrote risico's is daarbij uitgegaan van een kans van optreden van 10%.

Tevens wordt informatie verstrekt over de bestaande weerstandscapaciteit. Het rapport is ter vaststelling bijgevoegd (zie bijlage).

Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit

Tot dusver is de uitkomst van de financiële risico-inventarisatie alsmede de weerstandscapaciteit gebruikt ter bepaling van de hoogte van het weerstandsvermogen WBL. Daarbij is besloten om de hoogte van het weerstandsvermogen (algemene reserve) gelijk te stellen aan de hoogte van het berekende bedrag verbonden aan de geïnventariseerde risico's.

Voor 2014 wordt deze lijn doorgezet, waarbij de hoogte van het bedrag aan geïnventariseerde risico's niet wijzigt ten opzichte van 2013 (geïnventariseerd € 2.708.500,-).

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



dr. J.J. Schrijen

Bijlagen:

- Besluit
- Kadernota risicomanagement WBL
- Rapport over de risico-inventarisatie 2013



Besluit

Van	Stafunit Financiën, Planning, Concerncontrol (Wil Pörteners)		
Onderwerp	Risicomanagement 2014		
Datum	27-5-2015	Corsanr.	porten/2015.05921

Het Algemeen Bestuur van het Waterschapsbedrijf Limburg;

Gelet op de Waterschapswet, het Waterschapsbesluit en op de bepalingen Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen (BBVW);

Gezien het voorstel van het Dagelijks Bestuur van 18-3-2015;

B E S L U I T :

Over te gaan tot:

- Het rapport over de risico-inventarisatie 2013 WBL ook voor het jaar 2014 te hanteren als basis voor de risicobeoordeling 2014.
- Op basis van deze risico-inventarisatie de omvang van de algemene reserve (ingesteld om deze risico's te kunnen opvangen) te handhaven op de omvang van € 2,7 mln, overeenkomend met het berekende bedrag verbonden aan de geïntariseerde risico's.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 27-5-2015.

De directeur

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

dr. J.J. Schrijen





VAN : W.A.S. Pörteners
CORSANR. : porten/2013.05197
ONDERWERP : Kadernota Risicomanagement WBL

Kadernota Risicomanagement Waterschapsbedrijf Limburg

Algemeen Bestuur WBL
vergadering 6-12-2011



Inhoudsopgave

1	Uitgangspunten en samenvatting	3
2	Inleiding	5
3	Kaders en definities	6
3.1	Kaders	6
3.2	Definities	7
4	Proces risicomanagement	8
4.1	Cyclisch proces	8
4.2	Identificatie van risico's	9
4.3	Analyse en beoordeling van risico's	11
4.4	Beheersing van risico's	12

1 Uitgangspunten en samenvatting

In de Kadernota Risicomanagement worden het doel en de uitgangspunten voor risicomanagement bij het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) beschreven.

Het doel van deze nota is bestuur en ambtelijke organisatie op korte termijn met hetzelfde begrippenkader te laten werken en dit systematisch toe te passen.

Belangrijkste doelstelling hierbij is dat op korte termijn het risico denken automatisch wordt meegenomen in het bestuurlijk en ambtelijk handelen. Het gaat dus vooral om een verandering in het denken over taken en projecten. Centraal staan niet meer alleen de vragen "Wat willen we bereiken?", "Wat gaan we daarvoor doen?" en "Wat gaat het kosten?".

Belangrijke aanvullende vragen zijn: "Wat gebeurt er als we iets niet doen?", "Wat kan er mis gaan?", "Welke maatregelen kunnen worden getroffen?" en "Wat gaan die maatregelen kosten?".

Om dit te bereiken is een relatief eenvoudig kader geformuleerd zodat de basis wordt gelegd om heldere keuzes te maken over risico's. Zo kan systematisch gewerkt worden aan de beheersing van risico's en kan hierover verantwoording worden afgelegd.

In de praktijk worden voor waterschappen twee typen risicomanagement onderscheiden:

1. Veiligheidsrisicomanagement

De primaire taak van het WBL is zorg voor goede waterkwaliteit. Hieruit volgt de taak om de burgers te beschermen tegen de invloeden van calamiteiten waardoor het oppervlaktewater onmiddellijk en ernstig in gevaar komt. Kenmerkend voor deze veiligheidsrisico's is dat de oorzaken van buitenaf komen. Voorbeelden zijn natuurrampen en terroristische aanslagen. Normaal gesproken vormt dit een onderdeel van integraal risicomanagement. Veiligheid is echter een primaire taak van het WBL en daarom is het wenselijk de risico's en de daarop gebaseerde beheersingsmaatregelen afzonderlijk in kaart te brengen. Bij WBL is dit onderdeel ondergebracht bij de calamiteitenorganisatie.

2. Bedrijfsvoering risicomanagement

Het WBL wordt gefinancierd met publieke gelden welke worden geïnd door de beide waterschappen WRO en WPM en middels een bijdrage aan WBL beschikbaar worden gesteld. Voor de besteding van de beschikbaar gestelde gelden dient het waterschapsbedrijf aantoonbaar "in control" te zijn en verantwoording af te leggen. Het aspect van "in control" te zijn zal de komende tijd steeds meer aandacht vragen. Vanaf 2009 worden de jaarstukken door de accountant getoetst op rechtmatigheid.

In de Regeling Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen is bepaald dat WBL een verplichte paragraaf "weerstandvermogen" opneemt in de begroting waarin de beleidslijnen zijn vastgelegd. Dit is uitgewerkt in de vastgestelde WBL-verordeningen inzake de beleids- en verantwoordingsfunctie (ex artikel 108 en 109 van de Waterschapswet). In deze kadernota worden deze beleidslijnen beschreven.

Om op korte termijn in het risicomanagement een duidelijke stap voorwaarts te zetten, wordt voorgesteld het onderscheid in deze twee typen risicomanagement als uitgangspunt voor het risicomanagementbeleid te hanteren. Omdat aan het veiligheidsrisicomanagement (calamiteitenorganisatie) al veel aandacht is besteed, ligt in 2011 het zwaartepunt op het bedrijfsvoering risicomanagement.

Risicomanagement is een cyclisch proces, dat bestaat uit een drietal stappen, te weten:

- identificatie van risico's
- analyse en beoordelen van risico's
- beheersing van risico's

Bedrijfsrisico's bij WBL worden onderverdeeld in drie risicocategorieën, namelijk:

1. Strategische risico's

Deze risico's hangen samen met het behalen van de geformuleerde doelstellingen door bestuur en organisatie en zijn afgestemd op de missie van WBL.

2. Compliance risico's

Deze risico's hebben betrekking op de naleving van de geldende wet- en regelgeving en overige kaders waarbinnen bedrijfsvoering plaatsvindt.

3. Operationele risico's

Deze risico's zijn van invloed op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering.

Bij de analyse en beoordeling van bedrijfsrisico's wordt de kans op optreden van een gebeurtenis vermenigvuldigd met het gevolg. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar de drie benoemde risicocategorieën. De uitkomst is een risicoscore. Vervolgens worden de mogelijke financiële gevolgen van de gebeurtenis in kaart gebracht.

Voor de beheersing van de risico's worden beheersmaatregelen geformuleerd en wordt bepaald wat het mogelijke effect ervan is. De maatregelen zijn verschillende van aard.

Preventieve maatregelen zijn vooral bedoeld ter voorkoming van herhaaldelijk optredende verstoringen ten gevolge van onderkende bedreigingen te beperken. Repressieve maatregelen moeten de door een verstoring veroorzaakte schade zoveel mogelijk beperken. Voor het herstellen van de schade zijn correctieve maatregelen nodig.

Vervolgens vindt besluitvorming plaats over de te nemen beheersmaatregelen.

Hiervoor geldt een besluitvormingsstructuur die aansluit bij de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling binnen WBL.

De getroffen beheersmaatregelen worden vastgesteld in een informatiesysteem, waarin de ontwikkeling van de risico's wordt gevolgd. Dit informatiesysteem vormt de basis voor de verantwoording naar unitmanagers en directie.

2 Inleiding

Het WBL heeft te maken met taken die moeten worden uitgevoerd binnen de toenemende Europese, landelijke en provinciale regelgeving. Voorbeelden zijn de Kaderrichtlijn Water en het Nationaal Bestuursakkoord Water. Daarnaast is de trend dat bestuurders en management op alle terreinen "in control" moeten zijn en daar door toezichthoudende organen en burgers op worden aangesproken. "In control" zijn, betekent dat de risico's in beeld zijn en – voor zover gewenst – adequaat beheerst worden. Het WBL is al geruime tijd impliciet bezig met identificeren van risico's en het formuleren van daarop afgestemd management, maar dit heeft nog niet geleid tot een expliciete beschrijving van het risicomanagement noch tot bestuurlijke besluitvorming. In deze kadernota worden de beleidsuitgangspunten ten aanzien van het risicomanagement binnen WBL geschetst. Het risicomanagement is een onderwerp dat mede door het recente Waterschapsbesluit en de Regeling Beleidsvoorbereiding en Begroting Waterschappen, door de nationale overheid hoog op de agenda staat.

De begroting van WBL bevat een verplichte paragraaf over risicomanagement en weerstandsvermogen. De concrete uitwerking van deze kadernota – zoals de inventarisatie van de risico's en de te nemen maatregelen – wordt daarmee jaarlijks opgenomen in de begroting.

Doelstelling

Doelstelling van het risicomanagement voor WBL is het systematisch nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige effecten die het optreden van risico's met zich mee kunnen brengen. Hiervoor is bewustzijn en kennis nodig over het proces risicomanagement bij bestuur en organisatie.

Doel is dat bestuur en organisatie met hetzelfde begrippenkader aan de slag gaan, zodat wordt gewerkt aan een zo volledig mogelijke identificatie van risico's. Belangrijkste doelstelling hierbij is dat op korte termijn het risicodenken automatisch wordt meegenomen in het bestuurlijk en ambtelijk handelen. Het gaat dus vooral om een verandering in het denken over taken en projecten.

Om dit te bereiken is een relatief eenvoudig kader geformuleerd zodat de basis wordt gelegd om heldere keuzes te maken over risico's. Zo kan systematisch gewerkt worden aan de integrale afweging van zowel veiligheids- als bedrijfsvoeringsaspecten werkelijkheid wordt.

Opzet notitie

In hoofdstuk 3 staan de voor WBL relevante wettelijke kaders en richtlijnen.

Vervolgens worden de in deze kadernota gehanteerde definities gegeven. In hoofdstuk 4 wordt het proces van risicomanagement beschreven en uitgewerkt voor WBL. Hierbij wordt ingegaan op de identificatie van risico's, de analyse en beoordeling van risico's en de beheersing van risico's.

3 Kaders en definities

3.1 Kaders

De kadernota risicomanagement is opgesteld binnen de volgende regelgeving:

- Rijk: Waterschapsbesluit en Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen
- Waterschapsbedrijf: Verordening inzake de beleids- en verantwoordingsfunctie (2008).

Gemeenschappelijk kenmerk van deze regelgeving is het waarborgen van zorgvuldig beheer van de financiën van de waterschappen resp. het waterschapsbedrijf. Het risicomanagement en het weerstandsvermogen vormen belangrijke instrumenten.

In het Waterschapsbesluit zijn de hoofdlijnen van de nieuwe verslaggevingregels opgenomen en scheidt het kader voor onder andere risicomanagement. De Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen omvat voorschriften over de inrichting van de paragraaf "weerstandsvermogen" in de begroting en de verantwoording daarvan in de jaarrekening. Deze voorschriften zijn uitgewerkt in verordeningen inzake de beleids- en verantwoordingsfunctie WBL (verordeningen ex artikel 108 en 109 van de Waterschapswet, vastgesteld op 27 mei 2008).

De WBL-verordening zegt hierover:

Het beleid omtrent het weerstandsvermogen, risicomanagement, reserves en voorzieningen omvat in elke geval:

- a. een beschrijving van de risico's die het waterschapsbedrijf loopt;
- b. de weerstandscapaciteit van het waterschap, zijnde de middelen en mogelijkheden van het waterschapsbedrijf om niet begrote kosten te dekken;
- c. het ondervangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, reserves, de weerstandscapaciteit of anderszins;
- d. de vorming en besteding van reserves;
- e. de vorming en besteding van voorzieningen;
- f. de berekening en verwerking van rente over de reserves en voorzieningen.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken (in concreto: de bedrijfsreserve) én alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

In de Nota Financieel Beleid 2010, vastgesteld op 8-12-2010, is de norm voor de bedrijfsreserve vastgesteld op maximaal 5% van het begrotingstotaal. Het WBL beschikt niet over een algemene reserve.

Eind 2011 wordt het risicomanagement bij WBL geïmplementeerd en is op basis van de doorgevoerde risico-inventarisatie voldoende informatie aanwezig om de hoogte van de algemene bedrijfsreserve en het weerstandsvermogen te evalueren.

Dit is de eerste Kadernota Risicomanagement van Waterschapsbedrijf Limburg. Deze nota gaat vooral in op de beleidsmatige aspecten van risicomanagement. De concrete uitwerking wordt jaarlijks opgenomen in de risicoparagraaf in de begroting en jaarrekening, waarvan de hoogte van het weerstandsvermogen een onderdeel is.

Deze kadernota en de paragraaf "weerstandsvormogen" staan in nauwe relatie tot de andere paragrafen van de begroting. Ook activiteiten op het gebied van treasury en verbonden partijen hebben invloed op de risico's die WBL loopt. Daarom is het van groot belang dat bij risicomanagement de verbanden goed in de gaten worden gehouden.

3.2 Definities

Deze paragraaf geeft een overzicht van de begrippen die in deze kadernota worden gehanteerd.

Risico: de kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor betrokkene als gevolg van interne of externe omstandigheden (risico = kans x gevolg).

Uit deze definitie volgt dat een goede risicobeschrijving altijd vier elementen omvat:

1. een kans op het optreden van een gebeurtenis. Het gaat dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100 % zeker is, is er geen risico meer;
2. negatief gevolg. De negatieve gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn;
3. een betrokkene voor wiens rekening de negatieve gevolgen komen. Onder betrokkene wordt verstaan het bestuur, de organisatie of een organisatieonderdeel binnen WBL;
4. als gevolg van interne of externe omstandigheden. Niet alle risico's kunnen door WBL zelf worden beheerst.

Risicomanagement: het continue proces van risico's identificeren en kwantificeren, het formuleren van te nemen maatregelen om risico's te beheersen, bewuste besluitvorming over (al dan niet) te nemen maatregelen, (het toezien op) de naleving van de getroffen maatregelen en het stelselmatig actualiseren van risico inventarisaties en de bijbehorende risicobeheersing.

Risicomanagement is dus geen controle achteraf, maar wordt ingezet voorafgaande aan en tijdens processen en projecten die worden uitgevoerd om doelstellingen te realiseren.

Bedrijfsvoering: de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen en projecten binnen WBL om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Het betreft de sturing en beheersing van zowel de primaire processen als van de processen die hieraan ondersteunend zijn.

Beheersmaatregel: elke maatregel gericht op het voorkomen of reduceren van een risico.

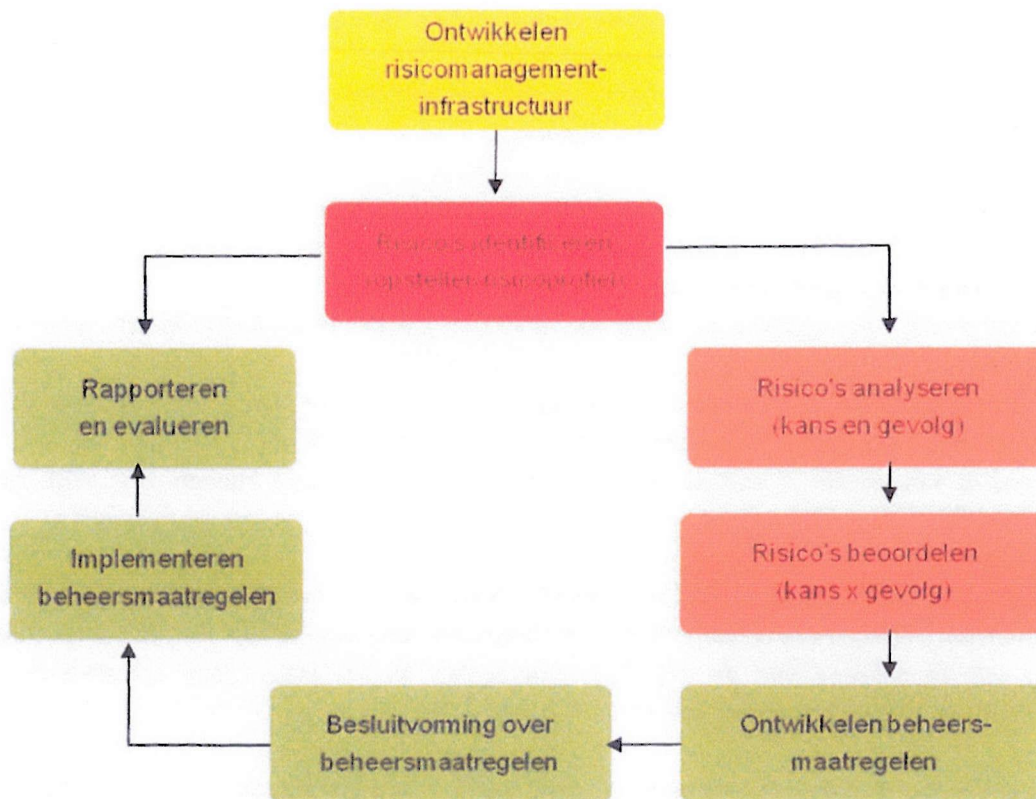
Risicoprofiel: een overzicht van de risico's van het bestuur, de organisatie of organisatieonderdeel. Dit overzicht bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen, onderverdeeld naar drie risicocategorieën te weten strategische, compliance en operationele risico's.

Business Continuity Planning: vooraf maatregelen vaststellen om (delen van) de bedrijfsvoering ten allen tijde doorgang te laten vinden, omdat deze cruciaal zijn voor de continuïteit van de organisatie en daarmee het behalen van de beleidsdoelstellingen (voorbeelden zijn toegankelijkheid informatievoorziening, ICT-infrastructuur, communicatie en energievoorziening).

4. Proces risicomanagement

4.1 Cyclisch proces

Uit de definitie van risicomanagement blijkt dat er sprake is van een systematisch en regelmatig onderzoek naar risico's. Risicomanagement kan gezien worden als een cyclisch proces dat bestaat uit een aantal stappen (zie figuur 1).



Figuur 1 Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces bestaat grofweg uit drie hoofdonderdelen:

- Identificatie van risico's
- Analyse en beoordeling van risico's
- Beheersing van risico's

De stappen uit het cyclische proces worden hierna toegelicht.

4.2 Identificatie van risico's

Risico's identificeren
(opstellen risicoprofiel)

In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd. Te denken valt aan juridische risico's, gezondheidsrisico's, financiële risico's, imago-risico's, bestuurlijke risico's, informatierisico's en milieurisico's. Het is deze brede benadering die zichtbaar maakt wat de werkelijke consequenties zijn van het (laten) optreden van bepaalde risico's in de organisatie. De uitkomst van deze inventarisatie is een volledig risicoprofiel, dat bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen.

Voor een goed risicoprofiel zijn volledigheid, uniformiteit en kwaliteit van essentieel belang. Hier wordt de vraag beantwoord of alle belangrijke risico's zijn geïdentificeerd.

Uniformiteit van het risicoprofiel begint met een eenduidige en systematische aanpak waarvan iedereen in de organisatie op de hoogte is. De komende tijd wordt veel aandacht besteed aan de communicatie hierover. Elk kwartaal wordt dit meegenomen bij het opstellen van kwartaalrapportages.

De kwaliteit van het risicoprofiel is onder te verdelen in:

- de nauwkeurigheid van de risico-identificatie: "Zijn oorzaken, gebeurtenissen en gevolgen goed aangegeven?";
- de kwantificering van de risico's: "Zijn inschattingen van kans en gevolg logischerwijs aan te nemen?";
- de bepaling van een risico met de vraag: "Is het wel een risico voor WBL?"
Een criterium hiervoor is de mogelijke koppeling aan een programma, een doelstelling of een proces van WBL;
- in de afgelopen jaren zijn impliciet (denk aan projectmanagement) en ook expliciet (denk aan financiële processen die in het financiële beheerskader zijn benoemd) stappen gezet om risico's bij WBL te identificeren.

Om een belangrijke stap voorwaarts te zetten, zodat het bestuur en de organisatie hetzelfde beleids- en begrippenkader gaan hanteren, wordt voorgesteld twee typen risicomanagement bij WBL te onderscheiden, te weten:

1. Veiligheidsrisicomanagement

De primaire taak van WBL is zorg voor goede waterkwaliteit. Hieruit volgt de taak om de burgers te beschermen tegen de invloeden van calamiteiten, waardoor het oppervlaktewater onmiddellijk en ernstig in gevaar komt. Normaal gesproken vormt dit onderdeel van een integraal risicomanagement. Veiligheid is echter een hoofdtaak van WBL. Daarom is het wenselijk dat de risico's en de daarop gebaseerde beheersmaatregelen afzonderlijk in kaart worden gebracht. Bij WBL is dit onderdeel ondergebracht bij de calamiteitenorganisatie, Dit is vastgesteld in het calamiteitenplan, in bestrijdingsplannen en in draaiboeken.

2. Bedrijfsvoering risicomanagement

Het WBL wordt gefinancierd met publieke gelden welke worden geïnd door de beide waterschappen WRO en WPM en middels een bijdrage aan WBL beschikbaar worden gesteld. Daarover dient het waterschapsbedrijf aantoonbaar "in control" te zijn zodat verantwoording kan worden afgelegd.

Idealiter valt het veiligheidsrisicomanagement samen met het bedrijfsvoering risicomanagement. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat na een aantal jaren doorontwikkeling naar een integrale visie voor risicomanagement bij WBL plaatsvindt. Dan is er waarschijnlijk ook meer duidelijkheid over het opvolgen van de aanbevelingen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over een nieuwe risicobenadering van fysieke veiligheid.

Ad 1. Veiligheidsrisicomanagement

Kenmerkend voor dit soort risico's is dat de oorzaken van buitenaf komen. Voorbeelden van veiligheidsrisico's: natuurrampen en terrorisme. De kans dat deze risico's zich voordoen is klein, maar de gevolgen (bijvoorbeeld: doden en gewonden) kunnen zeer groot zijn. In dit geval wordt gesproken over een crisis. WBL definieert een crisis als een buitengewone gebeurtenis waarop het systeem niet is ontworpen en waarbij het systeem faalt. Hoewel alles is gericht op het voorkomen van ernstige problemen kunnen onvoorziene omstandigheden leiden tot incidenten, een calamiteit of een crisis. Zoals bijvoorbeeld wateroverlast, verontreiniging van het oppervlaktewater, persleidingbreuk. In dergelijke gevallen komt de calamiteitenorganisatie van het waterschapsbedrijf in actie. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het provinciale coördinatieplan, regionale crisisbeheersingsplannen, gemeenschappelijke rampenplannen en relevante plannen van andere (water)beheerders.

Als een crisis als gevolg van een natuurramp en terroristische aanslag zich voordoet, is het de vraag of WBL aansprakelijk kan worden gesteld voor de financiële gevolgen. WBL zal in dergelijke gevallen hoogst waarschijnlijk over onvoldoende weerstandsvermogen beschikken om de financiële gevolgen te kunnen dragen. De verwachting is dat het Rijk bij een grote crisis zal bijdragen. Dit is geregeld in de Wet tegemoetkoming schade bij rampen en zware ongevallen (Wts). Deze wet geeft regels over de tegemoetkoming in schade en kosten in geval van overstromingen door zoet water, aardbevingen en andere rampen en zware ongevallen.

Overeenkomstig de gedragslijn bij WRO wordt het standpunt ingenomen om dit type risico niet te verbinden aan de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen van WBL.
--

Ad 2. Bedrijfsvoering risicomanagement

Het WBL kent naast de veiligheidsrisico's een scala van andere risico's, zoals schade als gevolg van gebrekkige organisatie van processen, technisch falen, niet naleven van regelgeving, fouten door personeel, onvolledig geïnformeerd bestuur of organisatie.

De risico's worden op hoofdlijnen onderverdeeld in drie risicocategorieën:

1. Strategische risico's

Deze risico's hangen samen met het behalen van de geformuleerde doelstellingen door bestuur en organisatie en zijn afgestemd op de missie van WBL.

2. Compliance risico's

Deze risico's hebben betrekking op de naleving van de geldende wet- en regelgeving.

3. Operationele risico's

Deze risico's zijn van invloed op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering.

Er is geen aparte categorie financiële risico's geformuleerd. Het financiële aspect kan een onderdeel zijn van de bovengenoemde risicocategorieën en is te omschrijven als de kans dat WBL mogelijk financiële schade ondervindt (met andere woorden financiën is geen apart risico, maar is een mogelijk resultaat binnen de genoemde risicocategorieën).

De extern veroorzaakte risico's die niet tot calamiteiten leiden (bijvoorbeeld uitval van elektriciteitsleverantie) vallen onder de bedrijfsvoeringsrisico's. De nadruk ligt bij risicomanagement ten aanzien van de bedrijfsvoering op het minimaliseren van de gevolgen, waarbij ook een Business Continuity Planning wordt uitgevoerd zodat de essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering altijd door kunnen gaan.

4.3 Analyse en beoordeling van risico's

Risico's analyseren
(kans en gevolg)

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk deze te analyseren. De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt. Hierbij wordt aangegeven wat de gevolgen daarvan zijn, zowel qua geld, tijdsverlies, kwaliteitsverlies en imagoschade.

Risico's beoordelen
(kans x gevolg)

Op basis van beoordeling door ter zake deskundigen (waaronder ervaringskennis) wordt afgewogen hoe groot de verschillende risico's zijn, inclusief de indirecte gevolgen. Deze uitkomsten bieden beslissingsondersteunende informatie bij het bepalen van de beheersmaatregelen.

Voor het identificeren en kwantificeren van bedrijfsvoeringsrisico's wordt aangesloten bij de door WRO gekozen systematiek, waarbij het risico wordt uitgedrukt in:

Kans van optreden van een ongewenste gebeurtenis x Gevolg van de ongewenste gebeurtenis

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar strategische, compliance of operationele gevolgen.
Bij het aangeven van het gevolg wordt ook het financiële aspect meegewogen.

De systematiek is dan als volgt:

- kans van optreden
 - 1 = klein (incidenteel); minder dan 1x in een mensleven
 - 2 = middelgroot; minimaal 1x in een mensleven tot 1 keer per jaar
 - 3 = groot; 1x of meerdere malen per jaar
- financieel gevolg
 - A = kleiner dan € 200.000,--
 - B = groter dan € 200.000,-- en kleiner dan € 500.000,--
 - C = groter dan € 500.000,-- en kleiner dan € 1.000.000,--
 - D = groter dan € 1.000.000,--

Het bepalen van de gevolgen van optreden is geen harde wetenschap, maar bestaat altijd uit het ontwikkelen van een logische onderbouwing van de score. Dit is vanzelfsprekend een leerproces waarin bestuur en ambtelijke organisatie al doende ervaring opbouwen. De gehanteerde bedragen lijken fors, maar moeten worden gezien in het licht dat het om een mogelijke gebeurtenis gaat.

Dit levert de volgende mogelijke risicoscores op:

	Kans Klein 1	Kans Middelgroot 2	Kans Groot 3
Gevolg A Beperkt	1A	2A	3A
Gevolg B middelgroot	1B	2B	3B
Gevolg C omvangrijk	1C	2C	3C
Gevolg D zeer omvangrijk	1D	2D	3D

4.4 Beheersing van risico's

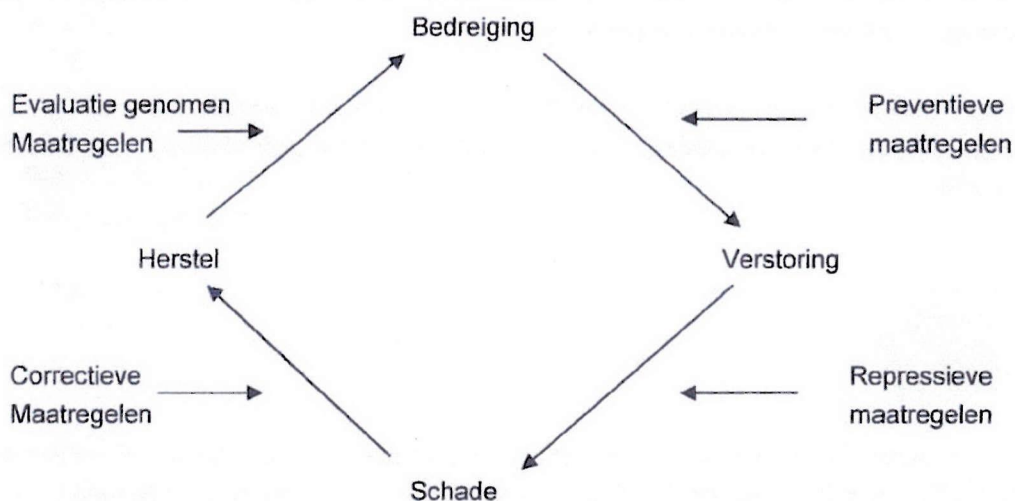
Ontwikkelen beheersmaatregelen

Als geconstateerd wordt dat er een reële bedreiging bestaat, dus als een risico is geïdentificeerd en gekwantificeerd, worden maatregelen geformuleerd om de risico's te beheersen. Deze maatregelen kunnen verschillend van aard zijn en worden gerelateerd aan de volgende opeenvolgende gebeurtenissen:

- bestaan van een dreiging;
- ontstaan van een verstoring;
- ontstaan van schade;
- herstel van schade.

Preventieve maatregelen zijn vooral bedoeld om het ontstaan van verstoringen naar aanleiding van een aantal bedreigingen te beperken. Repressieve maatregelen moeten de door een verstoring veroorzaakte schade zoveel mogelijk beperken. Voor het herstellen van de schade zijn correctieve maatregelen nodig.

Bepaald moet worden welke (aanvullende) maatregelen te nemen zijn en wat het mogelijke effect ervan kan zijn. In onderstaand figuur wordt de samenhang tussen de verschillende soorten maatregelen in beeld gebracht.



De drie soorten maatregelen kunnen zowel de veiligheidsrisico's als de bedrijfsvoeringsrisico's beperken. Doordat de rijks- en provinciale normen als gegeven worden beschouwd, ligt de nadruk voor de veiligheidsrisico's op de repressieve en correctieve maatregelen, terwijl dat voor de bedrijfsvoeringsrisico's zoveel mogelijk op de preventieve maatregelen ligt.

Gedacht kan worden aan beheersmaatregelen zoals: procedures, procesaanpassing, zorgsystemen, risicofinanciering/verzekeringen en tal van andere (praktische) oplossingen.

Nadat alle mogelijke maatregelen en hun bijbehorende kosten zijn geïdentificeerd, wordt een effectiviteitsonderzoek (kosten-batenanalyse) uitgevoerd. Het resultaat is een inschatting van de mogelijke effecten op het risico in termen van verminderingen van mogelijk op te treden schade en de inspanning en/of kosten die daar mee zijn gemoeid.

Besluitvorming over beheersmaatregelen

Op basis van de kosten-batenanalyse wordt bepaald of maatregelen worden getroffen of dat bepaalde risico's worden geaccepteerd. Toepassing van risicomanagement wil niet zeggen dat alleen maar nieuwe beheersmaatregelen met extra kosten dienen te worden getroffen. Het kan zijn, dat wordt vastgesteld dat een risico al goed wordt beheerst of dat beheersmaatregelen kunnen worden geschrapt of dat WBL bewust het risico neemt.

De volgende categorieën beheersmaatregelen worden onderscheiden:

- Preventieve maatregelen : gericht op voorkomen, delen resp. overdragen (verzekeren) van risico's
- Repressieve maatregelen : een bepaald risico wordt geaccepteerd; de maatregelen zijn gericht op het beperken van de nadelige gevolgen
- Correctieve maatregelen : maatregelen gericht op het minimaliseren resp. het repareren van de nadelige gevolgen (gedrag corrigeren)

Als geen maatregelen worden getroffen, wordt het risico geaccepteerd. Belangrijk in het beheersingsproces is, dat de verantwoordelijkheid voor de te nemen maatregelen goed is vastgelegd. In financiële zin gelden de regels zoals vastgelegd in de delegatie en mandaatregeling.

Door het transparant maken van de risico's door middel van de risico-inventarisatie, de mogelijk te nemen maatregelen en een duidelijke besluitvormingsstructuur, worden bestuur en organisatie beter gefaciliteerd in het besluitvormingsproces.

Implementeren van beheersmaatregelen

Nadat besluitvorming heeft plaatsgevonden, wordt gestart met de implementatie van de beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen worden vastgelegd in een informatiesysteem waarmee de voortgang kan worden gevolgd. Dit informatiesysteem vormt de basis voor de periodieke rapportages over het effect van de genomen maatregelen. De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de implementatie van de beheersmaatregelen.

Rapporteren
en evalueren

Voor het beheersen van risico's is het belangrijk dat het effect van de genomen maatregelen wordt gevolgd. Het proces is hierbij als volgt:

- bij nieuwe projecten wordt een aparte risicoparagraaf in bestuursvoorstellen verplicht;
- in de rapportages per unit worden alle geïdentificeerde risico's vermeld;
- in de begroting, (kwartaal)rapportages op organisatieniveau en programmabegroting worden de risico's met een score 2C, 2D, 3B, 3C of 3D vermeld (zie matrix pagina 13).

**Rapport over de risico-inventarisatie 2013
als basis voor het bepalen van het
financiële weerstandsvermogen 2014
Waterschapsbedrijf Limburg**

Inhoudsopgave rapport risico-inventarisatie 2013

1	Opdracht	3
2	Bevindingen risico inventarisatie, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen	4
3	Beslispunten	8

Bijlagen:

- A. Risico inventarisatie per unit (6)
- B. Totaal overzicht risico's van alle units
- C. Risk map Waterschapsbedrijf Limburg

1 Opdracht

De 'Kadernota risicomanagement WBL' is door het Algemeen Bestuur op 7-12-2011 vastgesteld. De onderhavige risico-inventarisatie heeft plaatsgevonden binnen de kaders van deze vastgestelde nota.

De aanpak voor de risico-inventarisatie is afgestemd op de aanpak die hiervoor bij WRO is gevolgd. Evenals in 2011 en 2012 heeft de risico-inventarisatie over 2013 bij het WBL plaatsgevonden overeenkomstig de ook bij WRO gehanteerde systematiek.

De uitkomst van de financiële risico-inventarisatie alsmede de weerstandcapaciteit wordt gebruikt ter bepaling van de hoogte van het weerstandvermogen WBL eind 2014.

In dit rapport doen wij u verslag van de uitkomsten van de (financiële) risico-inventarisatie 2013 volgens de methodiek van de 'Kadernota risicomanagement WBL'. Tevens verstrekken wij u informatie over de bestaande weerstandscapaciteit, dit met het oog op het bepalen van het weerstandsvermogen ultimo 2014.

2 Bevindingen risico-inventarisatie

Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

2.1 Risico-inventarisatie

Van de uitkomsten naar aanleiding van de risico inventarisatie van elke afzonderlijke unit en organisatiebreed doen wij u verslag in bijlage A respectievelijk bijlage B.

Zoals in de Kadernota Risicomanagement aangegeven is de systematiek voor het verbinden van een score aan de geïnventariseerde risico's als volgt:

- kans van optreden
 - 1 = klein (incidenteel); minder dan 1x in een mensleven
 - 2 = middelgroot; minimaal 1x in een mensenleven tot 1 keer per jaar
 - 3 = groot; 1x of meerdere malen per jaar
- financieel gevolg
 - A = kleiner dan € 200.000,--
 - B = groter dan € 200.000,-- en kleiner dan € 500.000,--
 - C = groter dan € 500.000,-- en kleiner dan € 1.000.000,--
 - D = groter dan € 1.000.000,--

Aan de kans van optreden zijn de volgende percentages verbonden:

- 1 = klein 1%
- 2 = middelgroot 5%, 10%, 15%
- 3 = groot 95%

Met betrekking tot de kans van optreden van middelgrote risico's zijn de scenario's 5%, 10%, 15% doorerekend. Afhankelijk van het gekozen rekenscenario is de totale omvang van de geïnventariseerde risico's, na het nemen van preventieve, repressieve en correctieve maatregelen als volgt:

Kans optreden middelgrote risico's	Financiële omvang van alle risico's
5 %	€ 2.251.000
10 %	€ 2.708.500
15 %	€ 3.166.000

2.2 Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit van WBL bestaat uit de volgende componenten:

- Een algemene reserve van € 2,7 mln om de bij de risico-inventarisatie 2011 geïnventariseerde risico's te kunnen opvangen.
- Het vermogen om uitgaven te verminderen door middel van bezuinigen/temporiseren.

Toelichting

Het vermogen om uitgaven te verminderen door middel van bezuinigen/temporiseren (en meer subsidies) is zowel afhankelijk van wettelijke verplichtingen (taken) van WBL als van de bestuursopvattingen hoe hieraan invulling te geven. Uit de bestuursopvattingen over hoe het waterschapsbedrijf de taken zal uitvoeren blijkt impliciet welke risico's het bestuur wenst te accepteren. Dit duiden we aan met risico attitude.

Waterschappen worden vanwege de aan hun opgelegde wettelijke taken overwegend als risicomijdend aangemerkt. Het Waterschapsbedrijf Limburg is als uitvoerend orgaan van de

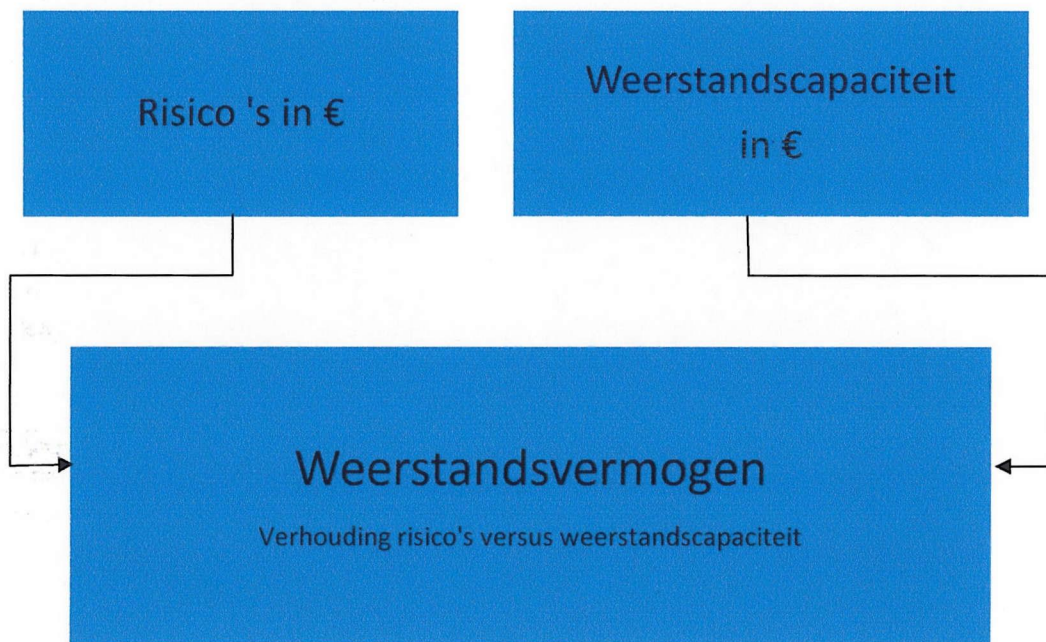
waterschappen WRO en WPM, voor het uitvoeren van de aan haar opgedragen overheidstaak gehouden eveneens risicomijdend gedrag te vertonen.

Dit vertaald naar de risico-inventarisatie als aangegeven in bijlage B betekent dat alle geïnventariseerde risico's bij de berekening van de financiële omvang van de risico's worden meegenomen.

Anders uitgedrukt: bij de berekening van de risico's worden ook kleine risico's meegeteld bij het bepalen van het weerstandsvermogen (zie 2.3). In bijlage C staan schematisch in verschillende kleuren alle risico's afgebeeld die bij de berekening van de financiële omvang van de risico's zijn meegenomen. Door het meenemen van alle risico's, geeft WBL blijk van maximale risico afkeer.

2.3 Weerstandsvermogen

Voor de bepaling van het weerstandsvermogen vergelijken we de financiële omvang van de geïnventariseerde risico's met de weerstandscapaciteit. Schematisch:



Dit levert het volgende beeld:

Kans optreden middelgrote risico's	Financieel weerstandsvermogen in %
5%	$2.251.000 / 2.700.000 = 83\%$
10%	$2.708.500 / 2.700.000 = 100\%$
15%	$3.166.000 / 2.700.000 = 117\%$

Conclusie:

Een reserve ter grootte van € 2.700.000,-- komt overeen met het berekende bedrag van de geïnventariseerde risico's, waarbij voor de categorie van middelgrote risico's is uitgegaan van een kans van optreden van 10%. Tot deze kans van 10% van optreden bij de categorie middelgrote risico's is deze reserve toereikend. Wordt uitgegaan van eens kans van optreden hoger dan 10% dan is de aangehouden reserve niet meer toereikend.

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	Plotseling wegvallen van personeel leidt door een hogere specialisatiegraad bij een relatief beperkte bezetting tot problemen	Kans op discontinuïteit stijgt (kwetsbaarheid voor uitval personeel)	IPP	2A	Dit kan leiden tot uitval van systemen en tot traagheid bij inspelen op vragen vanuit de operatie	Operationeel	Preventief	<ul style="list-style-type: none"> Inhuren externe ondersteuning door specialistische bedrijven Redundant uitvoeren automatisering daar waar mogelijk Inhuren extra (tijdelijke) capaciteit Opstellen transitieproject met ondersteuning door PWC 	2A Extern
2.	Project loopt vertraging op of het gestelde doel wordt niet bereikt door de toenemende mate van verwevenheid tussen de uitvoering van project, innovaties, begroting en MJR	Inefficiënt: kans op dubbel werk en niet efficiënte inzet van mensen neemt toe Ineffectief: het bereiken van de gestelde doelen staat onder druk	IPP	3B	Kan leiden tot onnodige hogere netto kosten	Strategisch	Preventief	Er wordt gebruik gemaakt van een ontwikkelprogramma en van programmamanagement	2B Intern
3.	Niet of niet tijdig realiseren van de voor innovatieprojecten gestelde doelen, doordat: <ul style="list-style-type: none"> een innovatieproject niet tot een haalbare businesscase leidt innovatie eenzijdig wordt benaderd (teveel van binnen naar buiten wordt gedacht) onvoldoende rekening is gehouden met tegenvallers 	Kans op: <ul style="list-style-type: none"> onvoldoende vernieuwende impulsen hogere kosten en ondoelmatige inzet van mensen een slechtere concurrentiepositie niet realiseren van de strategische doelen 	IPP	3B	Kan leiden tot missen van kansen om kwaliteit, arbeidsbeleving of netto kosten te verhogen of te verlagen	Strategisch	Preventief	<ul style="list-style-type: none"> identificeren van low-risk projecten opstellen van een businesscase voor risicovolle en innovatieve projecten training van medewerkers voor het inventariseren van + het omgaan met risico's er wordt gebruik gemaakt van een ontwikkelprogramma en van programmamanagement 	2B Intern
4.	Algehele stroomuitval op een locatie of op kantoor	Kwaliteitsverlies en extra kosten door beperkte besturing installaties	IPP	2A	Kan leiden tot hogere netto kosten	Operationeel	Preventief	noodstroomvoorziening	1A Extern
5.	Uitval van Wide Area Network	Kwaliteitsverlies en extra kosten door beperkte besturing installaties	IPP	2A	Kan leiden tot hogere netto kosten	Operationeel	Preventief	redundant netwerk van koperbekabeling of gsm-netwerk	1A Extern

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	Betaalverkeer: er wordt een verkeerde betaling uitgevoerd	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	FPC	3A	Komt meerdere keren per jaar voor; kleine bedragen	Operationeel	Preventief	AO-IC maatregel (accorderen facturen door zowel de ontvanger als de budgethouder)	2A Intern
2.	Betaalverkeer: onderkennen nep-facturen	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	FPC	3A	Komt meerdere keren per jaar voor; kleine bedragen	Operationeel	Preventief	AO-IC maatregel (accorderen facturen door zowel de ontvanger als de budgethouder)	2A Intern
3.	Betaalverkeer: dubbele betaling factuur (bij dubbele ontvangst zelfde factuur)	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	FPC	3A	Komt meerdere keren per jaar voor; kleine bedragen	Operationeel	Preventief	Controle financieel systeem op dubbel factuurnummer + AO-IC maatregel (accorderen facturen door zowel de ontvanger als de budgethouder)	2A Intern
4.	Betalingsverkeer: fraude, samenspanning gericht op financieel gewin	Kans op financieel verlies	FPC	2D	Kans op optreden is klein; vergt samenspannen en moet om flink gewin gaan	Compliance	Preventief	Het financieringsstatuut met daarop gebaseerde AO-IC maatregelen (toepassen van functiescheiding + het vier ogen principe)	1D Intern
5.	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding	Kans op: - opmerkingen bij de jaarrekening of geen goedkeurende verklaring bij de jaarrekening - Imagoschade - claims van concurrerende leveranciers	FPC	3A	Kans op optreden is meerdere keren per jaar; echter de bedragen bij FPC zijn klein	Compliance	Preventief	- beleid voor inkoop en aanbesteding - AO-IC maatregelen + verantwoordingsplicht verwoord in handboek inkoop en aanbesteding - Check door accountant, interne audit	2A Intern
6.	Risico dat een toegezegde subsidie/ bijdrage van derden niet kan worden gedeclareerd, door onvolledige registratie	Kans op financieel verlies	FPC	2C	Beperkt aantal projecten; echter dan wel grote bedragen	Compliance	Preventief	- check aan welke verantwoordingsplicht moet worden voldaan bij ontvangen van subsidies - nemen van maatregelen om aan verantwoordingsplicht te voldoen	2A Intern
7.	Renterisico	Kans op sterke rentefluctuaties op moment dat nieuwe lening moet worden aangetrokken	FPC	2A	Is in verleden voorgekomen; echter de marges zijn nu klein	Operationeel	Preventief	- per kwartaal opstellen van een liquiditeitsprognose, conform het financieringsstatuut; - wettelijke renterisiconorm	2A Extern
8.	Niet ontvangen van stukken gericht aan derden, op basis waarvan vorderingen gesteld moeten worden	Financieel verlies	FPC	2A	Komt regelmatig terug; gaat echter om relatief kleine bedragen	Operationeel	Geen	AO-IC maatregel waarbij is gesteld dat van elke uitgaand document met een financieel effect een afschrift dient te worden verstrekt aan FPC	2A Intern

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	Onverwachte + onvoorzijene stijging energieprijzen	Hogere kosten	OPR	2C	Kans is groot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse C)	Strategisch	Preventief	Meerjaren inkoopcontracten + tijdig inkoopmoment klikken	2A
2.	Indexering van de chemicaliënprijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten geen indexering is toegepast	OPR	2B	Kans is groot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse B)	Strategisch	Geen	In de begroting is bewust geen rekening gehouden met indexering van de chemicaliënprijzen vanwege de hieraan verbonden onzekerheden	2B
3a.	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPR	3B	Verstoringen gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot effect	Strategisch Compliance	Correctief	Calamiteiten bestrijdingsplan voor de afvalwaterinfrastructuur	3A
3b.	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uitval procesautomatisering	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPR	2B	Kans kleiner dan bij 3a, effect idem als bij 3a	Operationeel Compliance	Preventief	Extra achtervang: dubbele server WAUTER	2A
4.	Verlies van procesmatige kennis door grote uitstroom van personeel geleid op de huidige leeftijdsopbouw alsmede weinig aanbod van vervangend personeel met proceskennis	Door verlies van kennis minder betrouwbaar procesbeheer van installaties en daardoor groter risico t.a.v. de te behalen procesresultaten	OPR	2B	Kans is groot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse B)	Operationeel	Preventief	Lidmaatschap MIT	2B
5.	Stagneren van de afzet van reststoffen	Geen afzetmogelijkheid, tijdelijke opslag reststoffen en mogelijk stoppen van installaties. Hierdoor hogere kosten.	OPR	3B	Afzet stagnaties gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot effect	Operationeel	Preventief	Spreads risico door meerdere afzetkanalen en huren opslagruimte	3A
6.	Verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van toepassen niet beproefde technieken	Des-investeringen en versnelde afschrijvingen; hogere kosten.	OPR	2D	Kans is in kleine mate aanwezig en effect kan dan groot zijn	Operationeel	Preventief	Projectorganisatie	2A
7.	Een aanbesteding leidt niet tot de gewenste kwaliteit van het product resp. de dienst	Door kwaliteitsverlies extra kosten bij het procesbeheer	OPR	2C	Kans is door wijze van aanbesteden aanwezig en effect kan dan redelijk groot zijn	Compliance Operationeel	Geen Preventief	Projectorganisatie	2B

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
8.	Procesverstoring veroorzaakt door andere units (bijv. vertraging bij de realisatie van investeringsprojecten, niet gepland of langer dan gepland onderhoud installaties of ICT, allerlei zaken van strategisch personeelsmanagement van HRM en mate van ondersteuning bij inkoop en KAM door FPC)	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPR	3C	Verstoringen gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot tot groot effect	Operationeel	Correctief	Communicatie	3B
9.	Contractbreuk ten gevolge van wanprestatie	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPR	2B	Kans is groot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse B)	Operationeel	Preventief	Contractmanagement en systematiek van opstellen contracten (bv. gele kaarten)	2A
10.	Verstoring van de bedrijfsvoering door explosie van biogas / gas	Des-investeringen en versnelde afschrijvingen; hogere kosten	OPR	2C	Kans is groot en effect is groot. Uitval installaties	Operationeel	Preventief	Atex maatregelen, controle op beheer en onderhoud ATEX installaties.	1B
11.	Onvoldoende beheer van in gebruik genomen informatiesystemen (bijv. automatische ontluichters zijn vervangen door afsluiters, maar de tekeningen zijn hiervoor niet geactualiseerd)	Hogere kosten door extra voorbereidings tijd en verstrekken foutieve informatie bij calamiteiten.	OPR	3B	Voor projecten wordt meerdere malen per jaar informatie gevraagd. Onjuiste informatie leidt tot incorrecte opdrachtverstrekking met meerwerk tot gevolg.	Operationeel	Preventief	Actief beheer van documentatie in de projectorganisatie. Maatregelen treffen voor het goed beheer van documentatie. Zorg dragen voor het naleven van de eerder gemaakte afspraken.	3A
12.	Bij uitbesteden van de procesvoering, risico van faillissement van het bedrijf (bijv. TDH Venlo, afzet slijb naar SNB)	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPR	2B	Gezien de recessie is de kans in hogere mate aanwezig.	Operationeel	Preventief	Aandacht bij aanbesteding. Marktonderzoek.	2A

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	<p>Visie voor met name de lange termijn ontbreekt</p> <p>Onderhoud en/of vervangen van machines/ installaties is niet gestructureerd afgestemd op een integrale visie t.a.v. nieuwbouw en vervanging van installaties</p>	<p>Hogere kosten over de totale levenscyclus van een asset. Geen juiste balans tussen kosten, prestaties, risico's gelet op het risicoprofiel</p>	OND	2D	De score is gebaseerd op de uitkomsten van een lcc studie waarbij diverse alternatieven van een aantal (grote) projecten in 2010/2011 zijn doorgerekend	strategisch	Preventief	<p>Separaat van elkaar wordt MEP / MIP opgesteld. Dashboard op basis van KSF en KPI.</p> <p>Technische innovaties zoals MDR en WAUTER leiden tot het ontwikkelen van een model op basis van een integrale benadering (asset management), met als gevolg een beperking van risico's.</p>	2C
2.	<p>Het streven naar continu verbeteren en HPO wordt belemmerd door het beperkt toepassen van de PDCA-cyclus en door het beperkt benutten van capaciteiten van de medewerkers</p>	<p>Er wordt geen gebruik gemaakt van verbeterpotentieel. Kosten worden/ blijven historisch bepaald en zijn daardoor mogelijk te hoog.</p> <p>Processen die onderdeel uitmaken van AM (bouw, beheer, onderhoud, financiën) worden niet continu verbeterd, hierdoor worden de kwaliteitscriteria en functionaliteit van de assets niet geoptimaliseerd</p>	OND	3B	De score is een schatting afgeleid van het jaarbudget voor onderhoud (ca. 5% van het budget)	strategisch	geen	n.v.t.	3B
3.	<p>Plotselinge uitval en/of grote storingen van een installatie resp. van installatieonderdelen omdat niet voldoende bekend is hoeveel onderhoud nodig is om binnen de aanvaardbare grenzen van veiligheid, wet en regelgeving en milieu te opereren. Er is onvoldoende inzicht in wat de bedrijfskritieke onderdelen zijn, deels leidend tot ongestructureerd werken met onacceptabele risico's.</p>	<p>Het operationele proces stagneert, dus hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieuvergunningen). Het beperken, tot een acceptabel niveau, en identificeren van de risico's is niet goed mogelijk (ATEX, Abees, WKK Roermond)</p>	OND	3B	Komt meerdere keren per jaar voor	operationeel	preventief repressief	Onderhoudsconcept (periodiek onderhoud) o.b.v. risicoanalyse storingsdienst	2C

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
4.	Door uitstroom van personeel optredend verlies van installatiekennis, met name door weinig aanbod van vervangend technisch personeel	Door verlies van kennis minder betrouwbaar beheer en onderhoud van installaties en daardoor groter risico t.a.v. het functioneren van de installaties/ installatie onderdelen	OND	2A	Op dit moment 1x per jaar echter in de toekomst toenemend	strategisch	geen	n.v.t.	2A
5.	Leidingbreuk van groot transportriool (voordat noodzakelijk onderhoud heeft plaatsgevonden)	Milieuschade Financiële schade (recente calamiteiten, raakvlakken met Maaskaden)	OND	2D		compliance operationeel	preventief	Onderzoeksmodel ter bepaling van kritische / mogelijke plekken van leidingbreuk	3B
6.	Onderlinge afstemming van de diverse IT applicaties vindt onvoldoende / niet plaats Ongestructureerde informatie sluit niet aan bij de informatiebehoefte vanuit processen.	De consequenties zijn: faalkosten, langere doorlooptijden, onnodige kosten voor zoeken	OND	3B	Nadelen: tegenstrijdigheden, redundantie, ontoegankelijk, verspreid, onbeheersbaar.	strategisch	preventief	Project Inrichten Beheer Organisatie en de Informatiematrix zijn uitgevoerd en opgesteld. Echter niet (in voldoende mate) geïmplementeerd. WAUTER, MIP nieuwe stijl, OPEX en CAPEX zullen leiden tot het verhogen van betrouwbaarheid, toegankelijkheid en validiteit van de informatie(stromen).	2D

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	Demografische ontwikkeling: Vergrijzing van de samenleving leidt tot krapte op de arbeidsmarkt.	Deze demografische ontwikkeling zal leiden tot het weglekken van specifieke kennis van de core business en moeilijk vervulbare functies.	HRM	2B	Onderzoek heeft uitgewezen dat in Limburg de vergrijzing in vergelijking tot de rest van Nederland verhoudingsgewijs meer voorkomt.	strategisch	preventief	Effectief strategische personeelsplanning in het kader van vergrijzing (rapport Berenschot); duurzame inzetbaarheid medewerkers (levenfase bewust personeelsbeleid); goed werkgeverschap	2A
2.	(Financiële) gevolgen ten gevolge van implementatie CAO	Nadelige invloed op begroting en/of op bedrijfsvoering.	HRM	3C	Bindend opgelegde CAO verplichtingen kunnen vergaande gevolgen hebben (financieel, processen, werkwijzen) voor een bedrijfsmatig ingestelde organisatie.	strategisch	Correctief	Implementatie financiële gevolgen in begroting, zonnig op basis van begrotingswijziging.	1A
3.	Vanuit streven naar continue verbetering en groei naar kwaliteitsorganisatie (HPO) ontstaat discrepantie tussen beschikbare potentiële menscapaciteit en benodigde menscapaciteit	Leidt tot hogere kosten (werving, verplichte uitstroom, ontwikkeling mensen)	HRM	3C	Kwaliteit van management en medewerkers zijn kritische succesfactoren voor het realiseren van de groei naar een HPO	strategisch	preventief	Toepassing mobiliteitsbeleid en instandhouding van mobiliteitsbudget. Goede studiefaciliteiten voor borging ontwikkeling organisatie. Hantering POP instrument voor het zichtbaar maken van discrepanties op het gebied van functioneren en gedrag.	3A
4.	Bescherming huurders bij wijziging toekomstige bestemming kantoor WBL en/of opzegging huurcontract door BsGW	Verdergaande bescherming van huurders en aantasting van eigendomsrecht WBL kantoor ingeval van fusie..		2C	Gedwongen vertrek huurders leidt tot schadeclaims; Vroegtijdig vertrek van BsGW leidt tot tekort in begroting	Compliance	preventief	Evaluatie en /of jaarlijkse bijstelling van contracten; tijdige kennisgeving aan huurders.	2B
5.	Onbetrouwbare basis- of procesinformatie uit HRM - systemen	Onjuiste en/of onvolledige invoer van datagegevens leidt tot onrechtmatige besluiten (juridische procedures en/of schadeclaims) en management--informatievoorziening.	HRM	2A	Komt niet jaarlijks voor met beperkt financieel gevolg	operationeel	Preventief correctief	Dagelijkse back up van gegevens. Verbandsvergelijking datagegevens door unit HRM. Controle door management en medewerkers van opgenomen informatie in systemen (YOUPP).	1A

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
1.	Medewerker (ook inhuur) is betrokken bij een ongeval tijdens werktijden. Als voorbeeld a) medewerker heeft een verkeersongeval tijdens het vervoer naar een project/werk/locatie b) medewerker krijgt een ongeval op een bouw/werklocatie	Medewerker en/of verzekeringsmaatschappij van de medewerker legt schadeclaim neer/ imago schade	B&R	1D 2C	Nagaan bij HRM of hier statische gegevens beschikbaar zijn. Hoe hoog is het eigen risico van de WBL verzekering?	Compliance Operationeel	Preventief Repressief	KAM procedures Verzekering (HRM nog uitzoeken) Inspecties en toetsing volgens wet en regelgeving	1A 2A
2.	Medewerker fraudeert	Financiële schadepost/ imago schade	B&R	3D	Afhankelijk van het mandaat van de betreffende medewerker	Compliance	Preventief	Mandaatbesluiten Integriteitcontrole (assessment) Sociale controle	1D
3.	Uitloop van het werk/investeringsproject	Hogere exploitatiekosten/ niet kunnen voldoen aan afspraken of contracten met derden	B&R	3B		Operationeel	Preventief	Aansluiten bij algemene contractvormen (JAV/JUAVgc) Boeteclausules op nakomen levertijden	2A
4.	Schades aan de omgeving/derden t.g.v. de uitvoering van een project (bijv. ten gevolge van heiwerkzaamheden, verzakking door een persing onder een weg door, tijdelijke voorzieningen functioneren niet)	Schadeclaims van derden/ imago schade/ontstaan van calamiteiten	B&R	3D	Bijv. overstorten op Rijkswater als gevolg van werkzaamheden t.b.v. een project	Operationeel	Preventief	Technische voorschriften/normen/bestekseisen Vergunningen Eisen aan kwalificatie aannemers tijdens aanbesteding Risicospreiding/verlegging naar aannemers CAR en/of WA verzekering incl. primary clause	2B
5.	Kennis overdracht na realisatie van een installatie naar Operations/Onderhoud is onvoldoende	Hogere exploitatiekosten/schade aan installatie	B&R	3D		Operationeel	Preventief	Instructies voor de overdracht Bedienings- en bedrijfsvoorschriften Veiligheids aanbrengen	1D
6.	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project aan het werk zelf	Onvoorziene financiële kosten/ imagoschade	B&R	2D		Operationeel	Preventief	CAR verzekering WA verzekering Bouwrechtelijke verhoudingen in overeenkomsten met aannemers	2B

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)
7.	Herstelbare ontwerpfout, functionaliteit kan worden gehaald door aanpassing van het ontwerp (bijv. aanvullende maatregelen treffen/aanpassingen)	Hogere investeringskosten	B&R	2C	Ontwerpfouten kunnen optreden door foutieve informatieverstrekking aan de adviseur of fouten in het ontwerpproces zelf, foutieve aannames	Operationeel	Preventief	CAR verzekering, is de dekking goed i.v.m. een foutief ontwerp zonder schade in de uitvoering? WA verzekering Contracten met adviseurs	2A
8.	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WION (verstrekking gegevens ondergrondse infrastructuur)	ontstaan van herstelkosten/imago schade	B&R	1D	Vanuit verantwoordelijkheid als leidingbeheerder	Operationeel	Preventief	Continu zorg voor de revisie van de leidingen Verplichting: graven van proefsleuven, fouten in het systeem worden hierdoor ondervangen	1B
9.	Faillissement van aannemer tijdens de uitvoering	Onvoorziene financiële kosten	B&R	2C		Operationeel	Preventief	Aanbestedingseisen Bankgarantie Betalingsregeling, betalen als er iets geleverd is.	2A
10.	Faillissement/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gereedkomen werk	Onvoorziene financiële kosten	B&R	2B	Verborgene gebreken moeten zelf opgelost worden	Strategisch	geen	Geen	2B

Unit	risico nr.	risicogebeurtenis	bruto risico	netto risico	bruto bedrag	netto bedrag
IPP	1	plotseling wegvallen personeel leidt door hogere specialiatiegraad bij relatief beperkte bezetting tot problemen	2A	2A	10.000	10.000
IPP	2	Project loopt vertraging op of het gestelde doel wordt niet bereikt door de toenemende mate van verwevenheid tussen de uitvoering van project, innovaties, begroting en MJR	3B	3B	332.500	332.500
IPP	3	Niet of niet tijdig realiseren van de voor innovatieprojecten gestelde doelen, doordat: - een innovatieproject niet tot een haalbare businesscase leidt - innovatie eenzijdig wordt benaderd (teveel van binnen naar buiten wordt gedacht) - onvoldoende rekening is gehouden met tegenvallers	3A	2A	95.000	10.000
IPP	4	Gedwongen worden om aan te sluiten op een centraal procesinformatiesysteem van de Unie resp. het Waterschapshuis, met gevolgen voor het WBL-systeem voor het verzamelen van procesinformatie	2B	2B	35.000	35.000
IPP	5	Algehele stroomuitval op een locatie of op kantoor	2A	1A	10.000	1.000
IPP	6	Uitval van Wide Area Network	2A	1A	10.000	1.000
FPC	1	Betaalverkeer: er wordt een verkeerde betaling uitgevoerd	3A	2A	95.000	10.000
FPC	2	Betaalverkeer: onderkennen nep-facturen	3A	2A	95.000	10.000
FPC	3	Betaalverkeer: dubbele betaling factuur (bij dubbele ontvangst zelfde factuur)	3A	2A	95.000	10.000
FPC	4	Betalingsverkeer: fraude, samenspanning gericht op financieel gewin	2D	1D	250.000	25.000
FPC	5	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding op WBL-niveau	3B	2B	332.500	35.000
FPC	6	Risico dat een toegezegde subsidie/ bijdrage van derden niet kan worden gedeclareerd, door onvolledige registratie	2C	2A	75.000	10.000
FPC	7	Renterisico	2A	2A	10.000	10.000
FPC	8	Niet ontvangen van stukken gericht aan derden, op basis waarvan vorderingen gesteld moeten worden	2A	2A	10.000	10.000
OPR	1	Onverwachte + onvoorziene stijging energieprijzen	2C	2A	75.000	10.000
OPR	2	Indexering van de chemicaliënprijzen	2B	2B	35.000	35.000
OPR	3a	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen	3B	3A	332.500	95.000
OPR	3b	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uitval procesautomatisering	2B	2A	35.000	10.000
OPR	4	Verlies van procesmatige kennis door grote uitstroom van personeel gelet op de huidige leeftijdsopbouw alsmede weinig aanbod van vervangend personeel met proceskennis	2B	2B	35.000	35.000
OPR	5	Stagneren van de afzet van reststoffen	3B	3A	332.500	95.000
OPR	6	Verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van toepassen niet beproefde technieken	2D	2A	250.000	10.000
OPR	7	Een aanbesteding leidt niet tot de gewenste kwaliteit van het product resp. de dienst	2C	2B	75.000	35.000
OPR	8	Procesverstoring veroorzaakt door andere units (bijv. vertraging bij de realisatie van investeringsprojecten, niet gepland of langer dan gepland onderhoud installaties of ICT, allerlei zaken van strategisch personeelsmanagement van HRM en mate van ondersteuning bij inkoop en KAM door FPC)	3C	3B	712.500	332.500
OPR	9	Contractbreuk ten gevolge van wanprestatie	2B	2A	35.000	10.000
OPR	10	Verstoring van de bedrijfsvoering door explosie van biogas / gas	2C	1B	75.000	3.500
OPR	11	Onvoldoende beheer van in gebruik genomen informatie-systemen (bijv. automatische ontluichters zijn vervangen door afsluiters, maar de tekeningen zijn hiervoor niet geactualiseerd)	3B	3A	332.500	95.000

Unit	risico nr.	risicogebeurtenis	bruto risico	netto risico	bruto bedrag	netto bedrag
OPR	12	Bij uitbesteden van de procesvoering, risico van faillissement van het bedrijf (bijv. TDH Venlo, afzet slib naar SNB)	2B	2A	35.000	10.000
OND	1	Visie voor met name de lange termijn ontbreekt. Onderhoud en/of vervangen van machines/ installaties is niet gestructureerd afgestemd op een integrale visie t.a.v. nieuwbouw en vervanging van installaties	2D	2C	250.000	75.000
OND	2	Het streven naar continu verbeteren en HPO wordt belemmerd door het beperkt toepassen van de PDCA-cyclus en door het beperkt benutten van capaciteiten van de medewerkers	3B	3B	332.500	332.500
OND	3	Plotselinge uitval en/of grote storingen van een installatie resp. van installatieonderdelen omdat niet voldoende bekend is hoeveel onderhoud nodig is om binnen de aanvaardbare grenzen van veiligheid, wet en regelgeving en milieu te opereren. Er is onvoldoende inzicht in wat de bedrijfskritieke onderdelen zijn, deels leidend tot ongestructureerd werken met onacceptabele risico's.	3B	2C	332.500	75.000
OND	4	Door uitstroom van personeel optredend verlies van installatiekennis, met name door weinig aanbod van vervangend technisch personeel	2A	2A	10.000	10.000
OND	5	Leidingbreuk van groot transportriool (voordat noodzakelijk onderhoud heeft plaatsgevonden)	3D	3B	2.375.000	332.500
OND	6	Onderlinge afstemming van de diverse IT applicaties vindt onvoldoende / niet plaats. Ongestructureerde informatie sluit niet aan bij de informatiebehoefte vanuit processen.	3B	2D	332.500	250.000
HRM	1	Demografische ontwikkeling: Vergrijzing van de samenleving leidt tot krapte op de arbeidsmarkt.	2B	2A	35.000	10.000
HRM	2	(Financiële) gevolgen ten gevolge van implementatie CAO	3C	1A	712.500	1.000
HRM	3	Vanuit streven naar continue verbetering en groei naar kwaliteitsorganisatie (HPO) ontstaat discrepantie tussen beschikbare potentiële menscapaciteit en benodigde menscapaciteit	3C	3A	712.500	95.000
HRM	4	Bescherming huurders bij wijziging toekomstige bestemming kantoor WBL en/of opzegging huurcontract door BsGW	2C	2B	75.000	35.000
HRM	5	Onbetrouwbare basis- of procesinformatie uit HRM - systemen	2A	1A	10.000	1.000
B&R	1a	Medewerker (ook inhuur) is betrokken bij een ongeval tijdens werktijden. Als voorbeeld a) medewerker heeft een verkeersongeval tijdens het vervoer naar een project/werk/locatie	2B	2A	35.000	10.000
B&R	1b	Medewerker (ook inhuur) is betrokken bij een ongeval tijdens werktijden. Als voorbeeld b) medewerker krijgt een ongeval op een bouw/werklocatie	2C	2A	75.000	10.000
B&R	2	Medewerker fraudeert	3D	1D	2.375.000	25.000
B&R	3	Uitloop van het werk/investeringsproject	3B	2A	332.500	10.000
B&R	4	Schades aan de omgeving/derden t.g.v. de uitvoering van een project (bijv. ten gevolge van heiwerkzaamheden, verzakking door een persing onder een weg door, tijdelijke voorzieningen functioneren niet)	3D	2B	2.375.000	35.000
B&R	5	Kennis overdracht na realisatie van een installatie naar Operations/Onderhoud is onvoldoende	3D	1D	2.375.000	25.000
B&R	6	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project aan het werk zelf	2D	2B	250.000	35.000

Unit	risico nr.	risicogebeurtenis	bruto risico	netto risico	bruto bedrag	netto bedrag
B&R	7	Herstelbare ontwerpfout, functionaliteit kan worden gehaald door aanpassing van het ontwerp (bijv. aanvullende maatregelen treffen/aanpassingen)	2C	2A	75.000	10.000
B&R	8	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WION (verstrekking gegevens ondergrondse infrastructuur)	3A	1A	95.000	1.000
B&R	9	Faillissement van aannemer tijdens de uitvoering	2C	2A	75.000	10.000
B&R	10	Faillissement/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gereedkomen werk	2B	2B	35.000	35.000
					17.090.000	2.708.500
Legenda:					Rekenwaarde	
kans van optreden wordt aangeduid met cijfer:						
	1.	minder dan 1x in een mensenleven			1%	
	2.	minimaal 1x in een mensenleven tot 1x per jaar			10%	
	3.	1 of meerdere keren per jaar			95%	
bedrag van schade wordt aangeduid met letter:						
	A.	kleiner dan € 200.000,-			100.000	
	B.	tussen € 200.000,- en € 500.000,-			350.000	
	C.	tussen € 500.000,- en € 1.000.000,-			750.000	
	D.	meer dan € 1.000.000,-			2.500.000	
met covarianties is in deze robuuste benadering geen rekening gehouden						
Statement: de risicoreductie door het nemen van beheersmaatregelen belooft tenminste					14.381.500	
		Bruto risico			17.090.000	
		Netto risico na beheersmaatregelen			2.708.500	
		Vastgestelde Algemene Reserve			2.700.000	
		Financieel weerstandsvermogen			100%	