

## Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	schoen/2015.10067
Onderwerp	Risicomanagement 2015		
Agendapuntnr.	3.2	AB-vergadering	15-12-2015

### Besluit

Voorgesteld wordt over te gaan tot:

- Vaststellen van het rapport over de risico-inventarisatie 2015 WBL.
- 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

N.v.t.

### 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 1x per 2 jaar worden geactualiseerd en opnieuw beoordeeld.

In het huidige model worden drie soorten risico's meegenomen in de risico-inventarisatie, zijnde strategische, compliance en operationele risico's. Strategische risico's bedreigen de continuïteit en/of het behalen van strategische doelstellingen. Compliance en operationele risico's hebben betrekking op doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van processen. Deze aspecten komen ook deels aan de orde bij de risico inventarisatie in relatie tot het ISO9001: 2008 kwaliteitssysteem. In het licht van de aankomende doorontwikkeling van ISO9001: 2008 naar ISO9001: 2015 zal deze ontwikkeling nauwgezet worden gevolgd hetgeen kan impliceren dat in de toekomst compliance en operationele risico's niet meer worden opgenomen in de organisatiebrede risico-inventarisatie, maar in een kwaliteitssysteem. WRO heeft besloten om een dergelijke stap te overwegen na de fusiedatum van 01-01-2017. WBL volgt in beginsel hetzelfde tijdsplan.





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

# Kadernota Risicomanagement Waterschapsbedrijf Limburg

Algemeen Bestuur WBL  
vergadering 6-12-2011



# 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 "weerstandsvormen" 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 risicomangement 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 risicomangement en het weerstandsvermogen vormen belangrijke instrumenten.

In het Waterschapsbesluit zijn de hoofdlijnen van de nieuwe verslaggevingregels opgenomen en scheidt het kader voor onder andere risicomangement. 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, risicomangement, 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 risicomangement 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 Riscomangement van Waterschapsbedrijf Limburg. Deze nota gaat vooral in op de beleidsmatige aspecten van risicomangement. 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 risicomangement 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.

**Risicomangement:** 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.

Risicomangement 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.

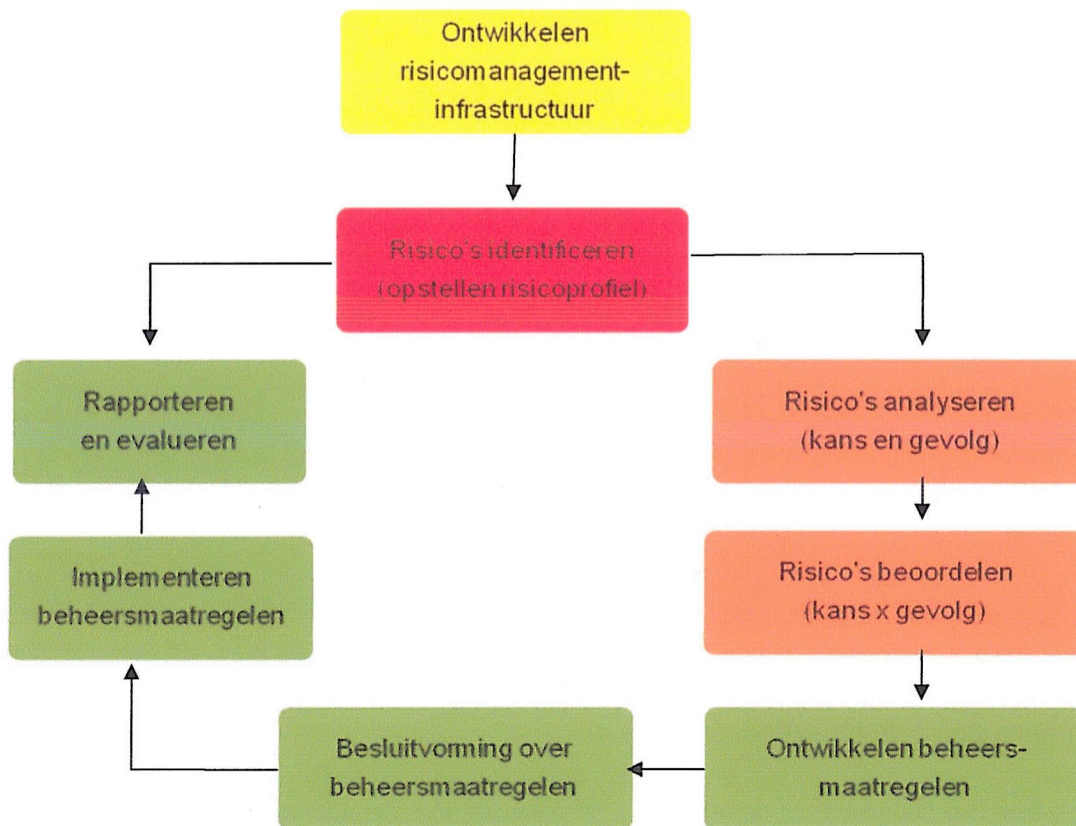
**Risicoprofiel:** een overzicht van de risico's van het bestuur, de organisatie of organisatieonderdeel. Dit overzicht bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen, onderverdeeld naar drie risicocategorieën te weten strategische, compliance en operationele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

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

#### 4.4 Beheersing van risico's

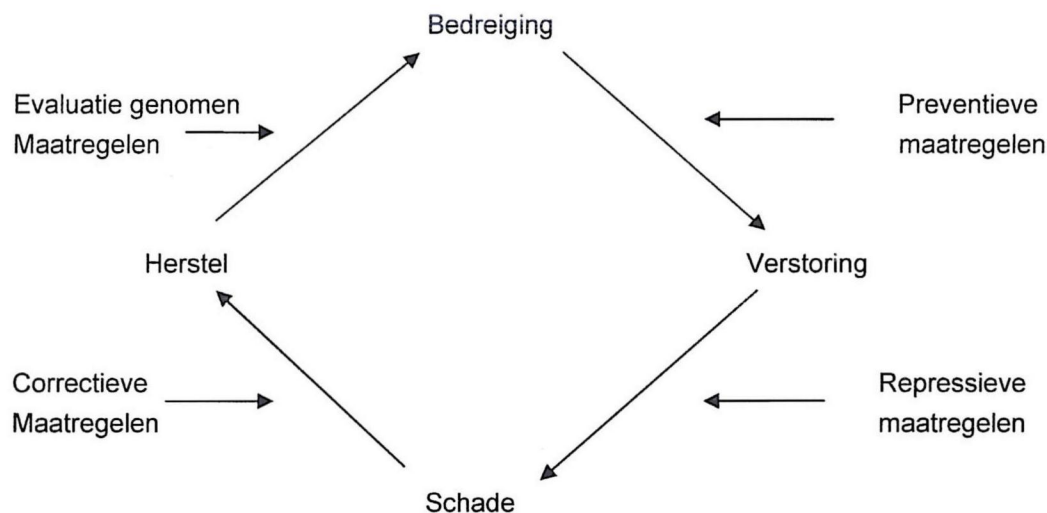
Ontwikkelen beheers-  
maatregelen

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 2015  
als basis voor het bepalen van het  
financiële weerstandsvermogen 2015  
Waterschapsbedrijf Limburg**

**2015.10069**



## Inhoudsopgave rapport risico-inventarisatie 2015

1	Opdracht	3
2	Bevindingen risico inventarisatie, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen	4
3	Bruto risico's, maatregelen en netto risico's	6

### Bijlagen:

- A. Risico inventarisatie per unit
- B. 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. De uitkomst van de financiële risico-inventarisatie alsmede de weerstandcapaciteit wordt gebruikt ter bepaling van de hoogte van het weerstandvermogen WBL eind 2015.

In dit rapport doen wij u verslag van de uitkomsten van de (financiële) risico-inventarisatie 2015 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 2015.

## 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.

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% doorgerekend. 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 %	€ 1.847.000
10 %	€ 2.702.000
15 %	€ 3.557.000

#### 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 2015 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 bezuinigingen/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.

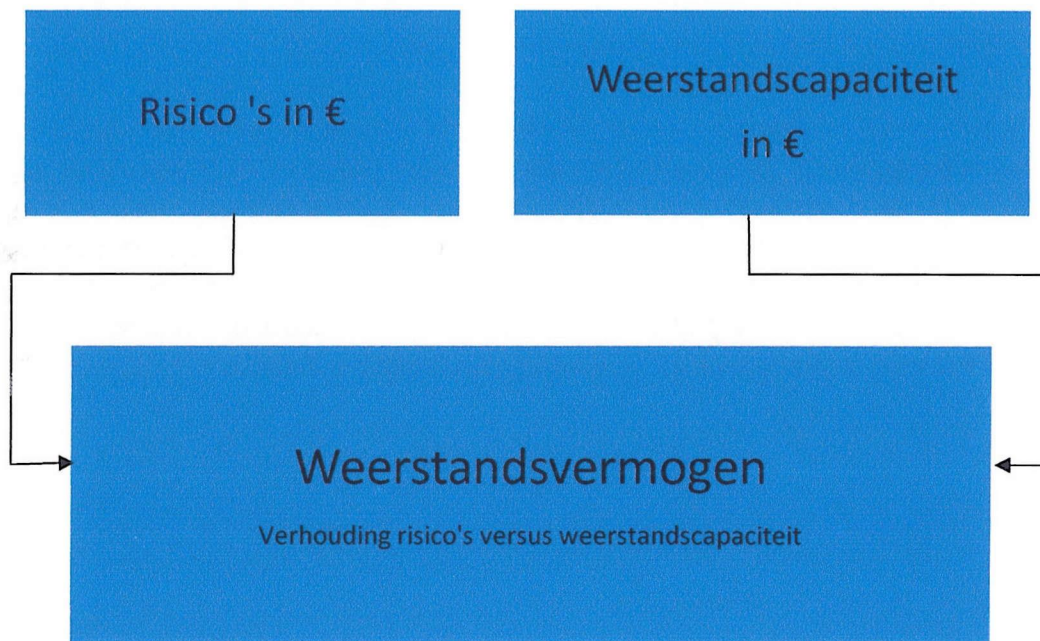
Waterschappen worden vanwege de aan hun opgelegde wettelijke taken overwegend als risicomijdend aangemerkt.

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 A 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 B 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%	$1.847.000 / 2.702.000 = 68\%$
10%	$2.702.000 / 2.702.000 = 100\%$
15%	$3.557.000 / 2.702.000 = 132\%$

**Conclusie:**

Een reserve ter grootte van € 2.702.000,- 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.

### 3 Bruto risico's, maatregelen en netto risico's

De financiële vertaling van de bruto risico's resulteert in een bedrag van € 18,67 mln. Echter de getroffen maatregelen reduceert het risico met een bedrag van € 15,97 mln. tot een restrisico van € 2,70 mln.

Bruto risico	€ 18.672.500
Beheersmaatregelen	€ 15.970.500
Netto risico	€ 2.702.000

De huidige risico analyse is een 'tool' die valt onder de zogenaamde 'hard controls'. De effectiviteit van 'hard controls' is direct gerelateerd aan de effectiviteit van 'soft controls'. Onder 'soft controls' wordt onder andere verstaan helderheid van het management, uitvoerbaarheid taken en bespreekbaarheid. Oftewel de kwaliteit van management is direct gerelateerd aan de effectiviteit van de risicoreductie, oftewel de realisatie van beheersmaatregelen.

De algemene reserve bestaat uit diverse gedetecteerde risico's die ieder voor het netto risico financieel worden gemaakt. Tezamen vormen alle financieel gemaakte netto risico's de algemene reserve. Conform de comptabele voorschriften impliceert dit dat indien een risico zich voordoet maximaal het netto risico bedrag uit de algemene reserve mag worden aangewend. Een eventueel hoger schadebedrag komt ten laste van de exploitatie. Het Algemeen Bestuur is bevoegd om anders te besluiten. Praktisch gezien worden alle toepassingen van de algemene reserve, ongeacht de hoogte van het bedrag, voorgelegd te accordering aan het Algemeen Bestuur.

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag	Netto bedrag
1	Demografische ontwikkeling: Vergrijzing van de samenleving leidt tot krapte op de arbeidsmarkt.	Deze demografische ontwikkeling zal leiden tot het wegglekken 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 (levensfase bewust personeelsbeleid). Goed werkgeverschap. Samenwerking in de gouden driehoek.	2A	35.000	10.000
2	(Financiële) gevolgen ten gevolge van implementatie CAO.	Nadelige invloed op begroting en/of op bedrijfsvoering (bijv opsparen IKB verlofuren en introductie aanstelling in Algemene Dienst)	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 (bijv mobiliteitsbudget), zo nodig op basis van begrotingswijziging of treffen van een voorziening (bijv Persoonsgebonden Basisbudget of voorziening IKB).	1A	712.500	1.000
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. Uitvoering MD-programma. Goede studiefaciliteiten voor borging ontwikkeling organisatie. Hantering TOP Gesprekscyclus voor het zichtbaar maken van discrepanties op het gebied van functioneren en gedrag.	3A	712.500	95.000
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.	HRM	3C	Gedwongen vertrek huurders leidt tot schadeclaims; Vroegtijdig vertrek van BsGW leidt tot aanzienlijk tekort in begroting/MJR	compliance	preventief	Evaluatie en /of jaarlijkse bijstelling van contracten; tijdige kennisgeving aan huurders en WBL. Volledige compensatie schadeclaim huurders en WBL (verhoging bijdrage) door Waterschap Limburg.	1A	712.500	1.000
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	10.000	1.000
6	Tijdig anticiperen op vereiste kennis/vaardigheden m.b.t. innovatieve ontwikkelingen of nieuwe technologische ontwikkelingen.	Onveilige situaties op RWZI's (ATEX); Mismatch beschikbare kwaliteit en organisatiebehoefte. Innovatieve ontwikkeling in de organisatie loopt niet in de pas met de kennisontwikkeling in de organisatie. Het leertempo is kleiner dan het verandertempo. Gedwongen uitstroom van medewerkers.	HRM	3C	Investeren in kwaliteit van management en medewerkers zijn kritische succesfactoren voor het succesvol implementeren van innovatieve ontwikkelingen. Eigenrisicodragers m.b.t. de WW uitkering.	strategisch compliance operationeel	preventief	Implementatie opleidingsbeleidsplan en strategisch opleidingsprogramma. Doel is dat het leertempo groter is dan het verandertempo. Jaarlijks opleidingsactiviteitenplan koppelen aan het jaarlijks benodigde opleidingsbudget. Koppeling aan strategische personeelplanning. Mobiliteitsbeleid incl. budget.	2A	712.500	10.000
7	Beveiliging introductie HR apps en e-HRM systeem tbv personeels- en salarisgegevens.	Imago-/reputatieschade. Schending privacy medewerkers.	HRM	2B	Kans op hacking door derden van gevoelige (privé) informatie van medewerkers.	operationeel	preventief	Contractafspraken met leverancier (Centric) mbt beveiligde digitale verbindingen. Geautoriseerde beveiligde verbinding (bijv.MDM en token) is verplicht.	1A	35.000	1.000
8	Ontbreken risicodekking in geval van brand c.q. calamiteit op een RWZI	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	HRM	2D	Grote financiële en immateriële impact op organisatie	compliance operationeel	preventief	Huidige situatie: keuze gemaakt om dit risico niet te verzekeren of een voorziening op de balans op te nemen.	2D	250.000	250.000

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag	Netto bedrag
9	Afbranden kantoorgebouw (geen dekking herhuisvesting gedurende periode van herbouw kantoor)	Geen werkruimte/systemen beschikbaar om werk uit te voeren. Hogere kosten o.a. ivm mogelijke huurkosten ander gebouw en huurdering bestaande huurders. Immateriële schade.	HRM	2D	Grote financiële en immateriële impact op organisatie	compliance operationeel	preventief	Brandpreventieve maatregelen; beschikbaarheid over brand- en inboedelverzekering; jaarlijkse ontruimingsoefening; inrichting BHV organisatie	1B	250.000	3.500
10	Gezondheidsrisico.	Beperking duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Imagoschade m.b.t. streven om te komen tot Beste werkomgeving (onderdeel van de Visie)	HRM	3A	Grote financiële en immateriële impact op organisatie. Kans op hoger (langdurig) ziekteverzuim waar-door o.a. verzuim-kosten aanzienlijk toenemen	strategisch compliance operationeel	preventief	Jaarlijkse uitvoering PMO, Medische keuring 50+-ers ihkv wachtdienst (1 x per 2 jaar). Opstellen beleids-Ri&E en toetsing VGW-cie aan Arbo-wetgeving. Uitvoering Inentingsprogramma. Opstellen gezondheidsprofielen en vitaliteitsprogramma. Toepassing concept "Arts in Eigen Huis".	2A	95.000	10.000
11	Verhoging pensioengerechtigde leeftijd leidt tot toename vergrijzing in de organisatie; koppeling pensioendeelneming aan levensverwachting is een verhoogd risico. Effect lagere pensioenopbouw leidt ertoe dat mensen noodzakelijkerwijs langer blijven doorwerken.	Toenemende vergrijzing kan nadelige invloed hebben op het gewenste leertempo en verandertempo in de organisatie, gelet op dynamische interne en/of externe ontwikkelingen. Kans op toename langdurig ziekteverzuim (fysieke en/of mentale wendbaarheid) waardoor o.a. verzuimkosten aanzienlijk toenemen. Beperking werkvermogen van de organisatie.	HRM	3B	Grote financiële en immateriële impact op organisatie. Kans op hoger (langdurig) ziekteverzuim waar-door o.a. verzuim-kosten aanzienlijk toenemen	strategisch compliance operationeel	preventief	Taakverlichting en taakrotatie (aanstelling algemene dienst). Levensfase bewust personeels-beleid (introductie 50-70-100% regeling). Strategische personeelsplanning. Goede pensioenvoorlichting (keuzepensioen). Toepassing mobiliteitsbeleid. Medische keuring 50+-ers ihkv wachtdienst (1 x per 2 jaar). Jaarlijkse uitvoering PMO	3A	332.500	95.000
12	Plotselinge uitval en/of grote storingen	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieu-vergunningen).	OPPIT BRO (rwzi)	3B	Komt meerdere keren per jaar voor	operationeel	repressief	LAC dienst	3B	332.500	332.500
13	Plotselinge uitval en/of grote storingen van een installatie	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieu-vergunningen).	BRO (trans)	2D	Komt meerdere keren per jaar voor	operationeel	repressief	LAC dienst	2D	250.000	250.000
14	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	BRO	2C		compliance operationeel	preventief repressief	KAM procedures, inspecties en toetsing volgens wet en regelgeving. Goed werkgeverschapsverzekering, autoverzekering en de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering.	2A	75.000	10.000
15	Medewerker fraudeert	Financiële schadepost / imago schade	BRO	3D	Afhankelijk van het mandaat van de betreffende medewerker	compliance	preventief	Mandaatbesluiten Integriteitcontrole (assessment) Sociale controle	1D	2.375.000	25.000
16	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project	Schadeclaims van derden/ imago schade/ontstaan van calamiteiten	BRO (Projecten)	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	2.375.000	35.000
17	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project aan het werk zelf	Onvoorziene financiële kosten/ imagoschade	BRO (Projecten)	2D		operationeel	preventief	CAR verzekering, WA verzekering, bouwrechtelijke verhoudingen in overeenkomsten met aannemers	2B	250.000	35.000

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag	Netto bedrag
18	Herstelbare ontwerpfout, functionaliteit kan worden gehaald door aanpassing van het ontwerp (bijv. aanvullende maatregelen treffen/aanpassingen)	Hogere investeringskosten	BRO (Projecten)	2C	Ontwerpfouten kunnen optreden door foutieve informatieverstrekking aan de adviseur of fouten in het ontwerpproces zelf, foutieve aannames.	operationeel	repressief	WA verzekering Contracten met adviseurs	2C	75.000	75.000
19	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WION (verstrekking gegevens ondergrondse infrastructuur)	ontstaan van herstelkosten/imageno schade	BRO	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	25.000	3.500
20	Faillissement van aannemer tijdens de uitvoering	Onvoorziene financiële kosten	BRO	2C		operationeel	preventief	Aanbestedingseisen Bankgarantie Betalingsregeling Betalen als er iets geleverd is.	2A	75.000	10.000
21	Faillissement/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gereedkomen werk	Onvoorziene financiële kosten	BRO	2B	Verborgen gebreken moeten zelf opgelost worden	strategisch	geen	Geen	2B	35.000	35.000
22	Aanpassing infrastructurele werken door andere overheden die onvoorzien waren (A2 verbreding, Kanjel)	Onvoorziene financiële kosten	BRO	3C	Indien object in zakelijk recht strookt ligt zelf aansprakelijk voor kosten	strategisch	repressief	Actualiteit volgen en contacten met andere overheden benutten	2C	712.500	75.000
23	Aanpassing dijken door waterschappen, RWS	Onvoorziene financiële kosten	BRO	3D	Leidingen in invloedsgedebied waterkeringen	strategisch	preventief	Deelnemen in overleggroepen om kosten te beperken en in investeringsprogramma op te nemen	2D	2.375.000	250.000
24	Hoogwater Maas/beken	Onvoorziene financiële kosten	BRO	3D	Zuiveringstechnische werken lopen schade op	strategisch	preventief	Voorzieningen tegen hoogwater	2D	2.375.000	250.000
25	Juridisch beheer onvoldoende	Onvoorziene financiële kosten/Imageno schade	BRO	2B	Claims van derden	strategisch	preventief	Juridisch beheer eigendommen goed beheren	1B	35.000	3.500
26	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	Controle door matching met order, beperkte bevoegdheden mutatie crediteurendata.	2A	95.000	10.000
27	Betaalverkeer: onderkennen nepfacturen	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	FPC	3A	Komt meerdere keren per jaar voor; kleine bedragen	operationeel	preventief	Controle door matching met order. FPC Beheer controleert op de vormvereisten van facturen.	2A	95.000	10.000
28	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.	2A	95.000	10.000
29	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	250.000	25.000
30	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding	Kans op: - opmerkingen bij de jaarrekening of geen goedkeurende verklaring bij de jaarrekening - Imageno schade - kans op financieel verlies - claims van concurrerende leveranciers	FPC	3A	Kans op optreden is meerdere keren per jaar; echter de bedragen bij FPC zijn klein	compliance	preventief repressief	-Beleid voor inkoop en aanbesteding - AO-IC maatregelen + verantwoordingsplicht verwoord in handboek inkoop en aanbesteding - Check door accountant, interne audit	2A	95.000	10.000
31	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	75.000	10.000



Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag	Netto bedrag
32	Renterisico	Kans op sterke rentefluctuaties op moment dat nieuwe lening moet worden aangetrokken	FPC	2B	Is in verleden voorgekomen; echter de marges zijn nu klein	operationeel compliance	preventief	- per kwartaal opstellen van een liquiditeitsprognose, conform het financieringsstatuut; - wettelijke renterisiconorm	2A	35.000	10.000
33	Niet ontvangen van stukken gericht aan derden, op basis waarvan vorderingen gesteld moeten worden	Financieel verlies	FPC	2B	Komt regelmatig terug; gaat echter om relatief kleine bedragen	operationeel	preventief	AO-IC maatregel waarbij elk uitgaand document wordt gecontroleerd aan de financiële administratie.	2A	35.000	10.000
34	Niet beschikbaar zijn van de ICT	- Installaties werken niet / lokaal op hand - Geen informatie beschikbaar - Geen communicatie mogelijk	OPPIT (IT)	2D	De kans dat het voorkomt is middelgroot, de effecten zijn op meerdere strategische doelen.	strategisch	preventief correctief repressief	Invulling geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BIWA (BaseLine Informatieveiligheid Waterschappen)	2D	250.000	250.000
35	Onverwachte en onvoorziene stijging energieprijzen	Hogere kosten	OPPIT (BB)	2C	Kans is middelgroot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse C).	strategisch	Preventief	Meerjaren inkoopcontracten + tijdig inkoopmoment klikken	2A	75.000	10.000
36	Indexering van de chemicaliënprijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten geen indexering is toegepast	OPPIT (BB)	2B	Kans is middelgroot (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	35.000	35.000
37	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen.	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPPIT (BB)	3B	Verstoringen gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot effect	strategisch compliance	correctief	Calamiteiten bestrijdingsplan voor de afvalwaterinfrastructuur	3A	332.500	95.000
38	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uitval procesautomatisering	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPPIT (BB)	2B	Kans is middelgroot (klasse 2) en hebben een middelgroot effect	operationeel compliance	preventief	Extra achtervang: dubbele server WAUTER	2A	35.000	10.000
39	Stagneren van de afzet van reststoffen	Geen afzetmogelijkheid, tijdelijke opslag reststoffen en mogelijk stoppen van installaties net als gevolg hogere kosten.	OPPIT (BB)	3B	Afzet stagnaties gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot effect	operationeel	preventief	Spreads risico door meerdere afzetkanalen en huren opslagruimte	3A	332.500	95.000
40	Verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van toepassen niet beproefde technieken	Des-investeringen en versnelde afschrijvingen; hogere kosten.	OPPIT (BB)	2D	Kans is in kleine mate aanwezig en effect kan dan groot zijn	operationeel	preventief	Projectorganisatie	2A	250.000	10.000
41	Contractbreuk ten gevolge van wanprestatie leverancier	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPPIT (BB)	2B	Kans is middelgroot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse B)	operationeel	preventief	Contractmanagement en systematiek van opstellen contracten (bv. gele kaarten)	2A	35.000	10.000
42	Verstoring van de bedrijfsvoering door explosie van biogas / gas	Veiligheid, Milieuschade, (des-) investeringen, hogere exploitatie kosten ivm opvang gevolgen	OPPIT (BB)	2D	Kans is klein/middelgroot en effect is groot.	strategisch operationeel	preventief	Atex maatregelen, controle op beheer en onderhoud ATEX installaties.	1D	250.000	25.000
43	Niet up-to-date of niet gebruiken van de juiste informatie, waardoor verkeerde handelingen plaatsvinden	Hogere kosten door extra voorbereidingstijd en verstrekken foutieve informatie bij calamiteiten.	OPPIT (BB / BV)	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 beheren van documentatie. Zorg dragen voor het naleven van de gemaakte afspraken.	3A	332.500	95.000
44	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	OPPIT (BB / BV)	2B	Bedrijfsafhankelijk, risico buiten onze beïnvloedingssfeer.	operationeel	preventief	Aandacht bij aanbesteding. Marktonderzoek en contractvorming / -management	2A	35.000	10.000
45	Met terugwerkende kracht naheffing per 01-01-2015 extra afvalstoffenheffing.	Financiële consequentie	OPPIT (BB)	3C	Bezwaarprocedure loopt bij Europees Hof	strategisch	geen	Wordt actief gevolgd door VVZB	3A	712.500	95.000
<b>TOTAAL</b>										<b>18.672.500</b>	<b>2.702.000</b>

Financiële gevolgen	Risico gewicht	1%	5% - 10% - 15%	95%
	Kans -->	Klein 1	Middelgroot 2	Groot 3
< € 200.000	A	€ 1.000	€ 10.000	€ 100.000
< € 500.000	B	€ 3.500	€ 35.000	€ 350.000
< € 1.000.000	C	€ 7.500	€ 75.000	€ 750.000
> € 1.000.000	D	€ 25.000	€ 250.000	€ 2.500.000

Risico bedrag	classificatie	schade bedrag	rekenwaarde
gemiddelde waarde van het risico interval	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

**Kans**

klein	1	minder dan 1x in mensenleven
middelgroot	2	tussen 1x mensenleven tot 1x per jaar
groot	3	1x of meerdere keren per jaar

product van kans en risicobedrag	A	95%
	B	5%, 10%, 15%
	C	5%, 10%, 15%
	D	1%

## Missie, visie, ambitie en strategische doelen

### Missie

Zoveel mogelijk uit water halen.

Gezuiverd water en het residu geven wij een nieuwe bestemming waardoor we een fundamenteel verschil maken in samenleving en ecosysteem.

### Visie

Wij streven ernaar met het zuiveren van water de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken.

Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die deze passie delen en samen bieden we onze ketenpartners ongekende meerwaarde.

### Ambitie

Het meest bewonderde **grondstoffen**, **energie** en **waterketen**bedrijf van Nederland worden door creativiteit, inventiviteit en hoge performance.

### Strategische doelen

#### 1. Vergroten van duurzaamheid door (KPI's):

- |     |  |
|-----|--|
| kpi | 1. X% energieneutraal werken binnen WBL                      |
| kpi | 2. X1 % energieneutraal werken in de totale AWA keten        |
| kpi | 3. Y% hergebruik van grondstoffen en water uit afvalwater    |
| kpi | 4. Z % beter zuiveren dan door wet- en regelgeving verplicht |

#### 2. Vergroten van waardecreatie door (KPI's):

- |     |  |
|-----|--|
| kpi | 1. WBL X% onder de kostenontwikkeling van het goedkoopste waterschap                     |
| kpi | 2. Y% onder de kostenontwikkeling in de totale AWA keten                                 |
| kpi | 3. In de Gouden Driehoek in Limburg ons imago op niveau van minimaal... nader te bepalen |
| kpi | 4. Gemiddelde score op de vijf High Performance pijlers van 7,7                          |

# Besluit

<b>Van</b>	Stafunit Financiën, Planning, Concerncontrol (Maurice Schoenmakers)		
<b>Onderwerp</b>	Risicomanagement 2015		
<b>Datum</b>	15 december 2015	<b>Corsanr.</b>	schoen/2015.10065

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 25-11-2015;

## B E S L U I T :

Over te gaan tot:

- Vaststellen van het rapport over de risico-inventarisatie 2015.
- 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 9-12-2015.

De directeur

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

dr. J.J. Schrijen

