

Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	schoen/2017.09961
Onderwerp	Risicomanagement 2017		
Agendapuntnr.	3.6	AB-vergadering	20 december 2017

Voorstel

Overeenkomstig het voorstel van het Dagelijks Bestuur:

- Vaststellen van het rapport over de risico-inventarisatie 2017.
- 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.

Toelichting

Rapport over de risico-inventarisatie WBL

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).

Weerstandvermogen en weerstandscapaciteit

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

Voor 2017 wordt deze lijn doorgezet, waarbij de hoogte van het bedrag aan geïnventariseerde risico's in 2017 (€ 2.713.000) nauwelijks wijzigt ten opzichte van 2015 (geïnventariseerd € 2.702.000,-).

Beoogd effect in relatie tot strategische doelen

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 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.

Afspraak met het Algemeen Bestuur is dat de geïnventariseerde risico's minimaal 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: 2015 kwaliteitssysteem. In het licht van de doorontwikkeling van 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 organisatie brede risico-inventarisatie, maar in een kwaliteitssysteem.

Risico's

Doelstelling van het risicomanagement voor WBL is naast het invulling geven aan wettelijke voorschriften 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. De uitgangspunten, definities, proces, etc. zijn vastgelegd in een kadernota. Het conform het beleidskader uitvoeren van risicomanagement is echter geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg zich niet meer zullen voordoen.

Financiële consequenties

N.v.t.

Communicatie

N.v.t.

Ondernemingsraad

N.v.t.

Evaluatie en borging

In 2018 zal een evaluatie worden uitgevoerd van de Kadernota Risicomanagement. Onderdeel hiervan vormt een onderzoek of de gehanteerde systematiek aanpassing behoeft en tevens te onderzoeken welke van de genoemde risico's in 2017 en zo mogelijk in 2016 zijn opgetreden en hoe deze zijn opgevangen. Het wel/niet optreden van de in de kadernota genoemde risico's zal in 2018 worden geregistreerd en hieromtrent zal rapportage plaatsvinden middels de Marap. Onderdeel van de evaluatie vormt tevens het mogelijke effect op de hoogte van het weerstandsvermogen.

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



drs. ing. P.F.C.W. van der Broeck



Besluit

Van	Stafunit Financiën, Planning, Concerncontrol (Maurice Schoenmakers)		
Onderwerp	Risicomanagement 2017		
Datum	20 december 2017	Corsanr.	schoen/2017.09963

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 06-12-2017;

BESLUIT:

Over te gaan tot:

- Vaststellen van het rapport over de risico-inventarisatie 2017.
- 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.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 20-12-2017.

De directeur

ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,

drs.ing. P.F.C.W. van der Broeck





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 “weerstandsvormogen” 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.

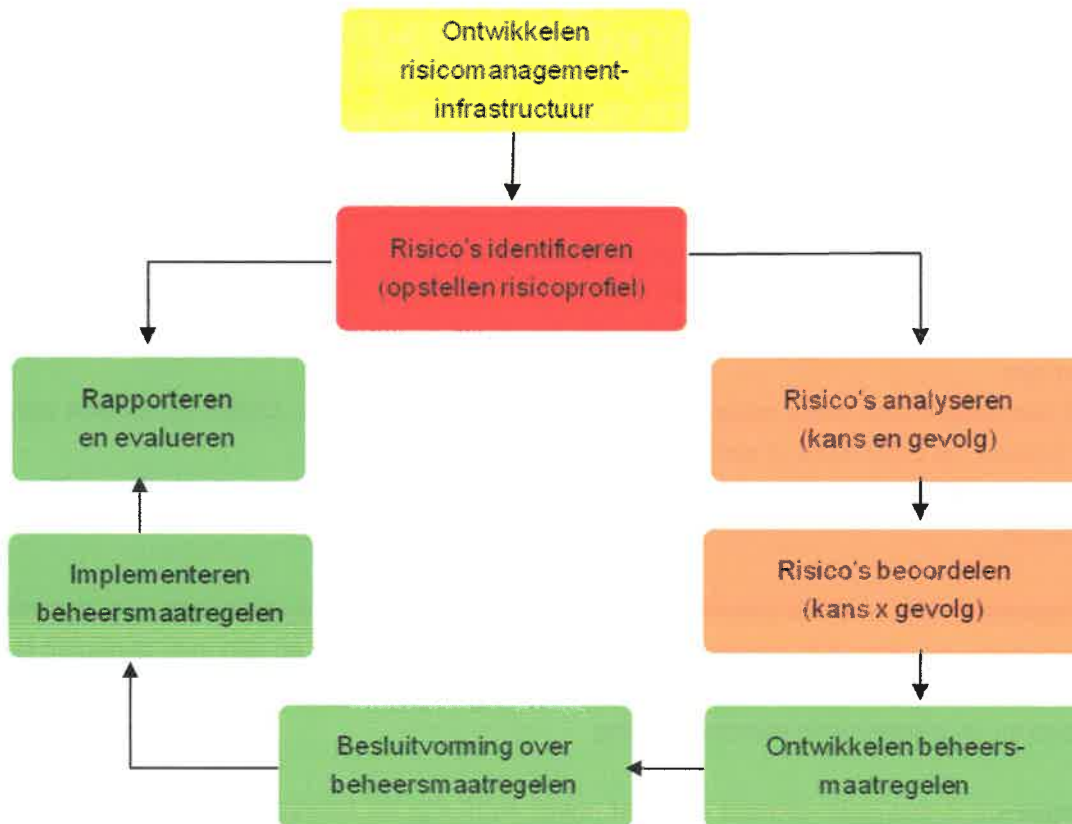
Risicoprofiel: een overzicht van de risico's van het bestuur, de organisatie of organisatieonderdeel. Dit overzicht bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen, onderverdeeld naar drie risicocategorieën te weten strategische, compliance en operationele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

1. Veiligheidsrisicomangement

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 risicomangement. 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 onvoorzienne 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

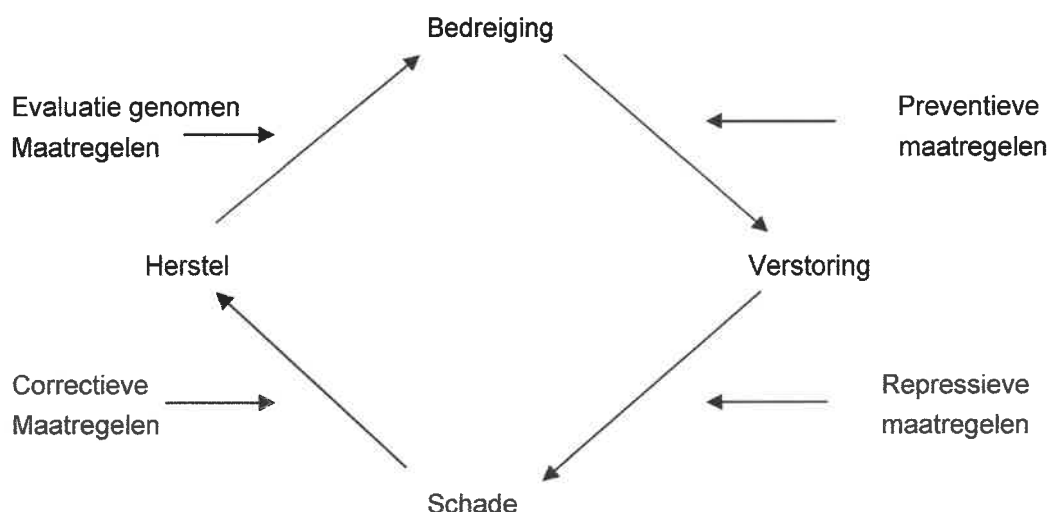
Ontwikkelen beheersmaatregelen

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 2017
als basis voor het bepalen van het
financiële weerstandsvermogen 2017
Waterschapsbedrijf Limburg**

2017.09964

Inhoudsopgave rapport risico-inventarisatie 2017

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 uitkomst van de financiële risico-inventarisatie alsmede de weerstandcapaciteit wordt gebruikt ter bepaling van de hoogte van het weerstandvermogen WBL eind 2017.

In dit rapport doen wij u verslag van de uitkomsten van de (financiële) risico-inventarisatie 2017 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 2017.

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 de als bijlage toegevoegde risicomatrix.

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 reken scenario 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 %	€ 1.805.500
10 %	€ 2.713.000
15 %	€ 3.620.500

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 2017 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.

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

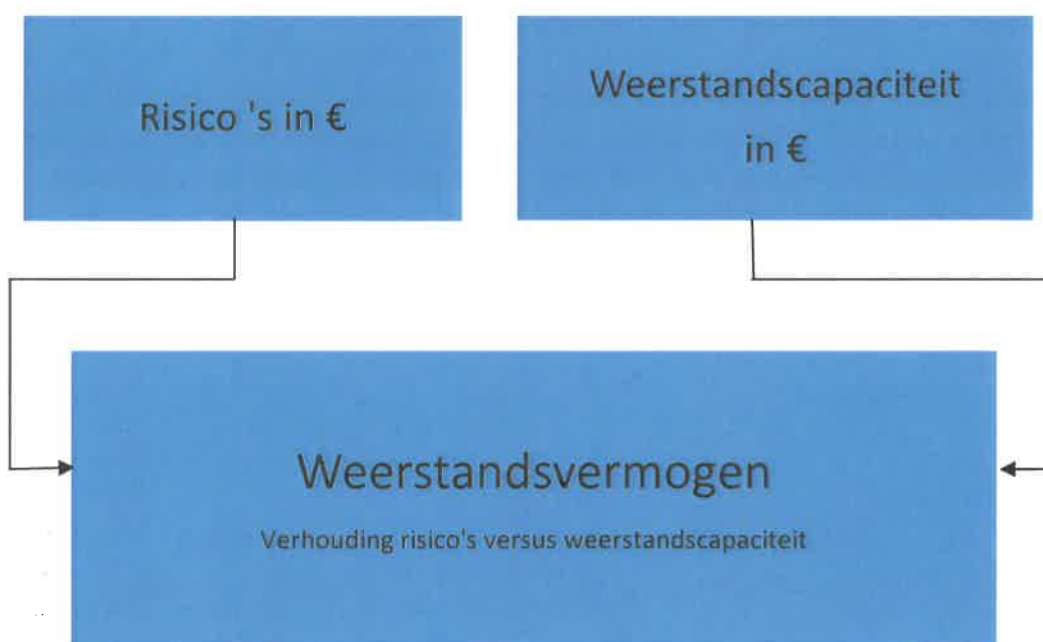
Waterschap Limburg, voor het uitvoeren van de aan haar opgedragen overheidstaak gehouden eveneens risicomijdend gedrag te vertonen.

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%	$1.806.500 / 2.713.000 = 67\%$
10%	$2.713.000 / 2.713.000 = 100\%$
15%	$3.621.500 / 2.713.000 = 133\%$

Conclusie:

Een reserve ter grootte van € 2.713.000,- 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 € 17,3 mln. Echter de getroffen maatregelen reduceert het risico met een bedrag van € 14,6 mln. tot een restrisico van € 2,7 mln.

Bruto risico	€ 17.262.500
Beheersmaatregelen	€ 14.549.500
Netto risico	€ 2.713.000

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. Alle aanvragen van de algemene reserve, ongeacht de hoogte van het bedrag, worden voorgelegd ter 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 (€)	Toelichting mutaties
1	Demografische ontwikkeling: Vergrijzing van de samenleving leidt tot krapte op de arbeidsmarkt.	Deze demografische ontwikkeling zal leiden tot het weglaten van specifieke kennis van de core business en moeilijk vervulbare functies.	HRM	2B	Onderzoek heeft uitgezonden 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. Introductie generatiepact. Omzetting van inhuur naar vast	2A	35.000	10.000	
2	(Financiële) gevolgen ten gevolge van implementatie CAO.	Het na vaststelling van een begrotingsjaar definitief worden van een CAO kan niet eerder voorziene financiële effecten tot gevolg hebben.	HRM	3C	Blindend opgelegde CAO verplichtingen kunnen vergoede gevolgen hebben (financieel, processen, werkwijzen) voor een bedrijfsmatig ingestelde organisatie.	Strategisch	correctief	Implementatie financiële gevolgen in begroting, zo nodig op basis van begrotingswijziging of treffen van een voorziening (bijv. Persoonsgebonden Basisbudget of voorziening IKB).	2A	712.500	10.000	Netto risico was 1A. Het recente verleden heeft laten zien dat impactvollere CAO mutaties met effect op de bedrijfsvoering regelmatig zijn voorgekomen (bijv. IKB, wechtdienstregeling, PBB, etc.) waardoor een score 2A passend is.
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	Uitvoering MD-programma. Goede studiefaciliteiten voor borging ontwikkeling organisatie. Hantering TOP Gesnrekscycus voor het zichtbaar maken van discrepanties op het gebied van functioneren en begroting.	3A	712.500	95.000	
4	Onbetrouwbare basis- of procesinformatie uit HRM - systemen	Onjuiste en/of onvolledige invoer van datagegevens leidt tot onrechtmatige besluiten (juridische procedures en schadeclaims) en management-informatievoorziening en/of onjuiste of onvolledige beleidsaanpak/afdracht.	HRM	2A	Komt niet jaarlijks voor met beperkt financieel gevolg	Operationeel	correctief	Dagelijkse back up van gegevens Verbandsverzekering datagegevens door unit HRM. Controle door management en medewerkers van opgenomen informatie in systemen (YOUUP).	1A	10.000	1.000	
5	Tijdig anticiperen op vereiste kennisvaardigheden m.b.t. innovatieve ontwikkelingen of nieuwe technologische ontwikkelingen.	Onveilige situaties op RWZ'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. Gevoegden uitstroom van medewerkers.	HRM	3C	Investeren in kwaliteit van management en medewerkers zijn kritische succesfactoren voor het succesvol implementeren van innovatieve ontwikkelingen. Eigenrisicozager 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. Inzet persoonsgebonden basis budget	2A	712.500	10.000	
6	Datalek: Verlies van persoonsgegevens e.g.v. onvoldoende beveiliging introductie HR apps en e-HRM systeem t.b.v. personeels- en salarisgegevens en/of a.g.v. diefstal of verlies van laptop, telefoon, etc.	Imago/reputatieschade. Schending privacy medewerkers. Verlies van informatie en financiële boetes. Hogere kosten	HRM / OPPT (IT)	3D	Kans op hacking door derden van gevoelige (privé) informatie van medewerkers. Verwachting en ervaring is dat diefstal of verlies één of meerdere keren per jaar plaatsvindt.	Compliance Operationeel	preventief	Contractafspraken met leverancier (Centric) m.b.t. beveiligde digitale verbindingen. Geautoriseerde beveiligde verbinding (bijv. MDM en token) is verplicht. Geïmplementeerde procedure melding datalekken ter voorkoming van boetes. Invulling geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BWA (BaselLine Informatieveiligheid Waterschappen) en ITIL processen.	3A	2.375.000	95.000	Bruto risico van 2B naar 3D en netto risico van 1A naar 3A. Kans op voorkomen risico wordt groter. Effect idem (boetes datalekken).
7	Ontbreken risicodeking 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	
8	Afbranden kantoorgebouw (geen dekking inhuurverzekering gedurende periode van herbouw kantoor)	Geen werkkruis/systemen beschikbaar om werk uit te voeren. Hogere kosten o.a. i.v.m. mogelijke huurkosten ander gebouw en huurderving bestaande huurders. Immateriële schade.	HRM	2D	Grote financiële en immateriële impact op organisatie	Compliance Operationeel	preventief	Brandpreventieve maatregelen; beschikbaarheid over brand- en inboedelverzekering; jaarlijkse ontluimingsoefening; inrichting BHV organisatie	1C	250.000	7.500	Netto risico van 1B naar 1C i.v.m. opwaardering kantoorpand a.g.v. verbouwing en het laboratorium en missen van huurkosten.

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
9	Gezondheidsrisico en/of plotselinge uitval personeel a.g.v. bijvoorbeeld een pandemie (verspreidingsziekte, bijvoorbeeld de Mexicaanse griep)	Beperking duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Imagoschade m.b.t. streven om te komen tot Beste werkomgeving (onderdeel van de Visie) Verstoring bedrijfsvoering	HRM	3A	Grote financiële en immateriële impact op organisatie. Kans op hoger (langdurig) ziekteverzuim waar-door o.a. verzuimkosten aanzienlijk toenemen	Strategisch Compliance Operationeel	preventief	Jaarlijkse uitvoering PMO Medische keuring 50+-ers ihkv wachtdienst (1 x per 2 jaar). Beleids-RI&E en toetsing (CIV-cie aan Arbo-wetgeving. Uitvoering inrichtingsprogramma. Toepassen gezondheidsprofielen en vitaliteitsprogramma. Toepassing concept "Arts in Eigen Huis". Introductie generatiepact. Inzet flexibele schil, raamovereenkomst(en). Inrichtingsprogramma.	2A	95.000	10.000	
10	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, geleid 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. verzuimkosten aanzienlijk toenemen	Strategisch Compliance Operationeel	preventief	Taakverflichting en taakroulatie (aanstelling algemene dienst). Levensfase bewust personeels-beleid (introductie regeling generatiepact). Strategische personeelsplanning. Goede pensioenvoorlichting (keuzepensioen). Medische keuring 50+-ers ihkv wachtdienst (1 x per 2 jaar). Periodieke uitvoering PMO	3A	332.500	95.000	
11	Plotselinge uitval ruzi (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch).	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieu-vergunningen).	OPPIIT BRO (rvzi)	3B	Komt meerdere keren per jaar voor	Operationeel	repressief	LAC dienst	3B	332.500	332.500	
12	Plotselinge uitval transportstelsel (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch).	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieu-vergunningen).	OPPIIT BRO (trans)	2D	Komt niet jaarlijks voor, maar heeft wel een groot financieel gevolg	Operationeel	repressief	LAC dienst	2D	250.000	250.000	
13	Medewerker (ook inhuur) is betrokken bij een ongeval tijdens werktijden. Als voorbeeld: a) medewerker heeft een verkeersongeval tijdens het vervoer naar een project/werklocatie b) medewerker krijgt een ongeval op een bouw/werklocatie (eigen werklocatie of klantlocatie, ook in buitenland)	Medewerker en/of verzekeringsmaatschappij van de medewerker legt schadeclaim naar/ imago schade	Alle units	2C		Compliance Operationeel	preventief repressief	KAM procedures, inspecties en toetsing volgens wet en regelgeving Goed werkgeverschapsverzekering, autoverzekering en de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering. Inzet juridische kennis SLA Verdygo BV Ongevallenverzekering	2A	75.000	10.000	
14	Medewerker fraudeert	Financiële schadepost / imago schade	Alle units	2D	Afhankelijk van het mandaat van de betreffende medewerker	Compliance	preventief	Mandaatbesluiten Handboek integriteit Integriteitcontrole (assessment) Sociale controle Inzet juridische kennis	1D	250.000	25.000	Bruto score was 3D. Komt niet jaarlijks voor.
15	Ontstaan van ongedekte schades (bij derden) 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/bestelselisen, 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	
16	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	
17	Herleerbare 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	

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Unit	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
18	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WION (verstrekking gegevens ondergrondse infrastructuur)	Ontstaan van herstelkosten/Imago 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	
19	Failissemment van aannemer tijdens de uitvoering	Onvoorzien financiële kosten	BRO	2C	Komt niet jaarlijks voor en heeft een beperkt financieel gevolg	Operationeel	preventief	Aanbestedingsseisen Bankgarantie Betalingstelling Betalen als er iets geleverd is.	2A	75.000	10.000	
20	Failissemment/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gerealiseerd werk	Onvoorzien financiële kosten	BRO	2B	Verborgen gebreken moeten zelf opgelost worden	Strategisch	geen	Geen	2B	35.000	35.000	
21	Aanpassing infrastructuur werken (niet dijken) door andere overheden die onvoorzien waren	Onvoorzien financiële kosten	BRO	3C	Indien object in zakelijk recht strook ligt zelf aansprakelijk voor kosten	Strategisch	repressief	Actualiteit volgen en contacten met andere overheden benutten	2C	712.500	75.000	
22	Aanpassing dijken door waterschappen, Rijkswaterstaat	Onvoorzien financiële kosten	BRO	3D	Leidingen in invoedsgebied waterkeringen	Strategisch	preventief	Deelnemen in overleggroepen om kosten te beperken en in investeringsprogramma op te nemen	2D	2.375.000	250.000	
23	Hoogwater Maas/beken	Onvoorzien financiële kosten	BRO	3D	Zuiveringstechnische werken lopen schade op	Strategisch	preventief	Voorzieningen tegen hoogwater	2D	2.375.000	250.000	
24	Juridisch beheer eigendommen onvolgende	Onvoorzien financiële kosten/Imago schade	BRO	2B	Claims van derden	Strategisch	preventief	Juridisch beheer eigendommen goed beheren Inzet Juridische kennis	1B	35.000	3.500	
25	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	
26	Betaalverkeer: onderkennemen nefacturen	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	
27	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	
28	Betalingsverkeer: fraude, samsenspanning gericht op financieel gewin	Kans op financieel verlies	FPC	2D	Kans op optreden is klein; vergt samsensparmen en moet om fink gewin gaan	Compliance	preventief	Het financieringsstatuut met daarop gebaseerde AO-IC maatregelen (toepassen van functiescheiding + het vier ogen principe)	1D	250.000	25.000	
29	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding	Kans op: - opmerkingen bij de jaarrekening of geen goedkeurende verklaring bij de jaarrekening - Imago 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	-Beleed voor inkoop en aanbesteding - AO-IC maatregelen + verantwoordingsplicht - voorvoord in handboek inkoop en aanbesteding - Check door accountant, interne audit	2A	95.000	10.000	
30	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	
31	Rentrisico	Kans op sterke rentefluctuaties op moment dat nieuwe lening moet worden aangevraagd	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	
32	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	
33	Niet beschikbaar zijn van de ICT	- Installaties werken niet / lokaal op hand - Geen informatie beschikbaar - Geen communicatie mogelijk	OPPIIT (IT)	2D	De kans dat het voorkomt is middelgroot, de effecten zijn op meerdere strategische delen.	Strategisch	preventief correctief repressief	Invoering geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BWWA (Baseline Informatieveiligheid Waterschappen)	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 (€)	Toelichting mutaties
34	Onverwachte en onvoorzene stijging energieprijzen	Hogere kosten	OPPIIT (BE)	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	
35	Indexering van de chemicaliënrijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten geen indexering is toegepast	OPPIIT (BE)	2B	Kans is middelgroot (Klasse 2)	Strategisch	geen	In de begroting is bewust geen rekening gehouden met indexering van de chemicaliënrijzen vanwege de hieraan verbonden onzekerheden	2B	35.000	35.000	
36	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen.	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPPIIT (BE)	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	
37	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uitval processautomatisering	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	OPPIIT (BE)	2B	Kans is middelgroot (Klasse 2) en hebben een middelgroot effect	Operationeel Compliance	preventief	Extra achternavig: dubbele server WAUTER	2A	35.000	10.000	
38	Stagneren van de afzet van reststoffen	Geen afzetmogelijkheid, tijdelijke opslag reststoffen en mogelijk stoppen van installaties met als gevolg hogere kosten.	OPPIIT (BE)	2B	Kans is middelgroot (Klasse 2) en hebben een middelgroot effect	Operationeel	preventief	Spredien risico door meerdere afzetkanalen en huren opslagruimte	2A	35.000	10.000	Bruto risico van 3B naar 2B en netto risico van 3A naar 2A. Komt minder vaak voor.
39	Verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van toepassen niet beproefde technieken	Des-investeringen en versnide afschrijvingen; hogere kosten.	OPPIIT (BE)	2D	Kans is in kleine mate aanwezig en effect kan dan groot zijn	Operationeel	preventief	Projectorganisatie	2A	250.000	10.000	
40	Contractbreuk ten gevolge van wanprestatie leverancier	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPPIIT (BE)	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	
41	Verstoring van de bedrijfsvoering door explosie van biogas / gas	Veiligheid, Milieuschade, (des-) investeringen, hogere exploitatie kosten (vm opvang gevolgen)	OPPIIT (BE)	2D	Kans is klein/middelgroot en effect is groot.	Strategisch Operationeel	preventief	Afex maatregelen, controle op beheer en onderhoud ATEX installaties.	1D	250.000	25.000	
42	Niet up-to-date of niet gebruiken van de juiste informatie, waardoor verkeerde handelingen plaatsvinden door interne collega's en/of externe collega's/partijen	Hogere kosten door extra voorbereidingstijd en verstreken foutieve informatie bij calamiteiten.	OPPIIT (BE / BV)	2B	Voor projecten wordt meerdere malen per jaar informatie gevraagd. Onjuiste informatie leidt tot incorrecte opdrachtverstrekking met meenwerk 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 gemaakte afspraken.	2A	35.000	10.000	Bruto risico van 3B naar 2B en netto risico van 3A naar 2A. Komt minder vaak voor.
43	Bij uitbesteden van de procesvoering, risico van faillissement van het bedrijf (bijv. TDH Venlo, afzet slib naar SNB)	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	OPPIIT (BE / BV)	2B	Bedrijfsafhankelijk, risico buiten onze beïnvloedsfeer.	Operationeel	preventief	Aandacht bij aanbesteding. Marktonderzoek en contractvorming / -management	2A	35.000	10.000	
44	Met terugwerkende kracht naheffing per 01-01-2015 extra afvalstoffenheffing.	Financiële consequentie	OPPIIT (BE)	2C	Bezwaarprocedure loopt bij Europees Hof	Strategisch Compliance	geen	Wordt actief gevolgd door Unie van Waterschappen.	2C	75.000	75.000	
45	Langdurige uitval van de silbrooginstallatie Susteren met als gevolg het niet kunnen afzetten van ontwaterd slib	Financiële consequentie	OPPIIT (BE)	2D	Stuiting van verwerkingslocaties in Nederland en Duitsland. Afzetkanalen van ontwaterd slib zijn beperkt met hoge kosten als gevolg.	Strategisch Operationeel	preventief	Technische aanpassingen van de droger en het opzetten van een drogerorganisatie ten behoeve van onderhoud en beheer.	2C	250.000	75.000	Nieuw risico
46	Het niet, onjuist of onvolledig naleven en/of uitvoering geven aan contracten met derden (gemeenten)	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	BRO	2B	Gegevens de ervaring met de lopende contracten ingeschaald.	Strategisch Operationeel	preventief	Contracten en verzekeringen	2A	35.000	10.000	Nieuw risico
47	Het niet, onjuist of onvolledig naleven en/of uitvoering geven aan contracten en/of samenwerking met derden (bedrijfsleven) en/of het niet ontvangen van de betaling van verrichte en gefactureerde diensten.	Financiële risico's, geen core-business, imagoschade, verantwoordelijkheid als ontwerpende partij	BDP	2B	Gegevens de ervaring met de lopende contracten ingeschaald.	Strategisch Operationeel	preventief	Contracten en verzekeringen	2A	35.000	10.000	Nieuw risico
TOTAAL										17.262.500	2.713.000	

Risk map Waterschapsbedrijf Limburg

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%