

## Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	ID-nummer	2019-1085923975-90
Portefeuillehouder	R. Sleijpen		
Onderwerp	Strategisch Risicomanagement WBL (actualisatie kadernota)		
Agendapuntnr.	3.4	AB-vergadering	18 september 2019

### Voorstel

Overeenkomstig het voorstel van het Dagelijks Bestuur:

- In te stemmen met het bijgevoegde beleidsdocument Strategisch Risicomanagement.

### Toelichting

Het Algemeen Bestuur heeft 20-12-2017 de opdracht gegeven om in 2018 een brede evaluatie uit te voeren van het in 2011 vastgestelde risicomanagementbeleid. In 2018 is dit onderzoek uitgevoerd en heeft het Algemeen Bestuur 19-12-2018 ingestemd met de voorstellen zoals opgenomen in de evaluatie van het risicomanagementbeleid en de actualisatie van de risicomatrix. Daarbij is besloten om het beleid in 2019 te actualiseren en voor te leggen aan het Bestuur. In bijlage 1 zijn de vorig jaar geaccordeerde voorstellen opgenomen.

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de in 2011 vastgestelde kadernota betreffen:

- Integratie van het integrale aspect van risicomanagement en het belang van 'soft controls';
- Het expliciet opnemen van het beleidsmatige uitgangspunt om de ratio weerstandvermogen te hanteren voor de berekening van de hoogte van het weerstandsvermogen;
- Het integreren van de actualisatie van de risicomatrix in de reguliere planning en controlcyclus middels de directierapportage;
- Het qua opzet en indeling van de beleidsnota meer aansluiten bij het strategisch risicomanagementbeleid van Waterschap Limburg.

In bijlage 2 is de geactualiseerde kadernota risicomanagement opgenomen.

In bijlage 3 is de 19-12-2018 door het Algemeen Bestuur vastgestelde risicomatrix opgenomen.

### Beoogd effect in relatie tot strategische doelen en toekomstvisie 2030

Integraal risicomanagement is een randvoorwaarde voor het bereiken van strategische doelstellingen.

### Risico's

Geen uitvoering geven aan een actieve en bewuste omgang met risico's, respectievelijk het niet integraal managen van risico's, leidt tot onvoldoende beheersing waardoor potentiële kansen worden gemist en de kans op het niet bereiken van de strategische doelstellingen wordt vergroot.

### Financiële consequenties

De risicomatrix is eind 2018 volledig geactualiseerd, waarbij een weerstandsratio van 1,0 conform besluit AB is toegepast. Daarmee is de hoogte van de algemene reserve (weerstandsvermogen) vastgesteld op € 2,0 mln. overeenkomend met het bedrag verbonden aan de geïnventariseerde risico's.

De daadwerkelijk hoogte van de algemene reserve bedraagt € 1,5 mln. als gevolg van een onttrekking in 2018. De reserve kan worden aangevuld vanuit een jaarrekeningresultaat.

### Communicatie

N.v.t.

### Ondernemingsraad

N.v.t.

## Evaluatie en borging

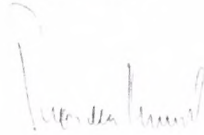
Risicomanagement en de relatie naar het weerstandsvermogen maakt onderdeel uit van de directierapportages, naast de verplichte opname in het jaarverslag respectievelijk de meerjarenraming.

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



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

Vastgesteld door het Algemeen Bestuur d.d. 18-09-2019

De directeur,

ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,

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

## BIJLAGE 1

---

Het Algemeen Bestuur heeft dd 19-12-2018 ingestemd met onderstaande voorstellen.

- In te stemmen met beleidsmatige wijzigingen zoals voorgesteld in onderhavig voorstel. Na accordering zullen de beleidsmatige wijzigingen worden verwerkt in de kadernota risicomanagement, welke na actualisatie separaat aan het Bestuur wordt aangeboden in Q3 2019. Voorgesteld wordt om:
  - De kadernota op te bouwen conform het gedachtengoed van integraal risicomanagement, waarbij de rekensystematiek zoals gedefinieerd als "kans x gevolg" gehandhaafd blijft;
  - Risico-inventarisatie en -actualisatie een meer dynamisch karakter te geven door te integreren in de reguliere P&C cyclus en als onderdeel van de Directierapportage te rapporteren;
- Gelet op de resultaten uit de benchmark en de mate van risicobereidheid (risk-appetite), de daarvan afgeleide de hoogte van de weerstandsratio te handhaven op het huidige niveau van 1,0.  
(weerstandsratio = de verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit).
- Op basis van de uitgevoerde risico-inventarisatie de gewenste omvang van de algemene reserve (ingesteld om deze risico's te kunnen opvangen) vast te stellen op een omvang van € 2,0 mln., overeenkomend met het berekende bedrag verbonden aan de geïnventariseerde risico's.

# **Kadernota Risicomanagement Waterschapsbedrijf Limburg**

**Algemeen Bestuur WBL  
vergadering 18-09-2019**

## 1 Inleiding

Het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) is een bedrijfsmatige organisatie met de kerntaken transporteren van afvalwater, zuiveren van afvalwater en het verwerken van slib. Ter ondersteuning van een doelmatige aansturing wordt ingezet op procesgericht werken met prijs, kwaliteit en duurzaamheid maatschappelijk in balans.

Afgeleid van de missie, visie en ambitie zijn strategische doelstellingen gedefinieerd. Risicomanagement is het systematisch inventariseren van gebeurtenissen die het behalen van deze doelstellingen in gevaar kunnen brengen. Het is een continu proces, van identificatie, formuleren van beheersmaatregelen, kwantificeren van mogelijke effecten, toezien op en evaluatie van de genomen maatregelen en het stelselmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.

Risicomanagement is integraal onderdeel van ons handelen. Van bestuurder, directie, management tot medewerker, ieder op zijn eigen professionele wijze. Het is niet het exclusieve domein van Financiën of Control. Risicomanagement helpt ongewenste gebeurtenissen te voorkomen en pro-actief te sturen in plaats van achteraf te moeten corrigeren. Door op een integrale en actieve wijze invulling te geven aan risicomanagement verandert het negatieve beeld van risico's. Actief risicomanagement creëert ook kansen (opportuniteiten). Integraal risicomanagement vraagt niet om meer structuur, regels of procedures. Belangrijker zijn leiderschap, gedrag, cultuur en motivatie.

In deze nota worden vanuit het wettelijke kader de doelstellingen verder uitgewerkt. Daarnaast worden de uitgangspunten voor de bepaling van de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen verder uitgewerkt.

## 2 Risicomanagement

### 2.1 Wettelijk- en beleidskader

De kadernota risicomanagement is opgesteld binnen de volgende regelgeving:

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

Gemeenschappelijk kenmerk van deze regelgeving is het waarborgen van zorgvuldig beheer van de financiën van de Waterschappen respectievelijk het Waterschapsbedrijf. Het risicomanagement en het weerstandsvermogen vormen belangrijke instrumenten.

In het Waterschapsbesluit zijn de hoofdlijnen van de verslaggevingsregels 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.

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, 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.

In deze kadernota worden de eerste drie punten uitgewerkt. De overige drie punten zijn uitgewerkt in de beleidsnota reserves en voorzieningen.

De kadernota risicomanagement is vooral gericht op het beheersen van de risico's die invloed hebben op de doelrealisatie van het Waterschapsbedrijf. De kadernota sluit op hoofdlijnen aan op het gedachtengoed van de ISO-31000 norm. De opzet en processtappen van de ISO-31000 norm biedt een normenkader voor implementatie van risicomanagement die aansluit bij de integrale managementgedachte. De ISO-31000 norm komt tegemoet aan de behoefte om meer handvatten te bieden voor structurele verankering van het risicomanagement in de organisatie en gaat uit van de volgende principes:

- Risicomanagement voegt waarde toe en draagt bij aan de verbetering van de organisatie;
- Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van de (besluitvormings-)processen en vormt daarmee ook een basis voor keuzes;
- Risicomanagement past bij de context van de organisatie en volgt de veranderingen;
- Risicomanagement is een systematisch proces dat gestructureerd en op gezette tijden plaatsvindt;
- Risicomanagement is transparant en houdt rekening met menselijke en culturele factoren.

Het is geen doel om ISO-31000 volledig te implementeren. Echter de principes zijn de uitgangspunten voor integraal risicomanagement bij WBL en sluit daarbij aan op de managementfilosofie die WBL hanteert. De uitgangspunten hebben tot doel om een passende cultuur/houding ten opzichte van risicomanagement te bepalen en te realiseren.

## 2.2 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/risicomatrix:** 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).

## 2.3 Typen risicomanagement

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. 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.

Bij grote crisissen ten gevolge van een natuurramp of terroristische aanslag is het de vraag of WBL aansprakelijk gesteld kan worden en treed waarschijnlijk de 'Wet tegemoetkoming Schade' bij rampen en zware ongevallen in werking en springt het Rijk bij. Dit type risico wordt daarom niet verbonden aan de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen van WBL.

## 2. **Bedrijfsvoering risicomanagement**

Naast veiligheidsrisico's is er sprake van een scala aan 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 in hoofdlijnen onderverdeeld in drie risicocategorieën:

- 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.
- Compliance of juridische risico's: deze risico's hebben betrekking op de naleving van de geldende wet- en regelgeving en overige kaders waarbinnen bedrijfsvoering plaatsvindt.
- Operationele risico's: deze risico's zijn van invloed op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering.

Het WBL wordt gefinancierd met publieke gelden welke worden geïnd door Waterschap Limburg en middels een bijdrage aan WBL beschikbaar worden gesteld. Voor de besteding van de beschikbaar gestelde gelden dient WBL aantoonbaar "in control" te zijn en verantwoording af te leggen.

In de Regeling Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen is bepaald dat WBL een verplichte paragraaf "weerstandsvermogen" 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.

Er is geen aparte categorie financiële risico's geformuleerd. Het financiële aspect is te omschrijven als de kans dat er sprake is van financiële schade. Het is een mogelijk resultaat binnen de genoemde risicocategorieën.

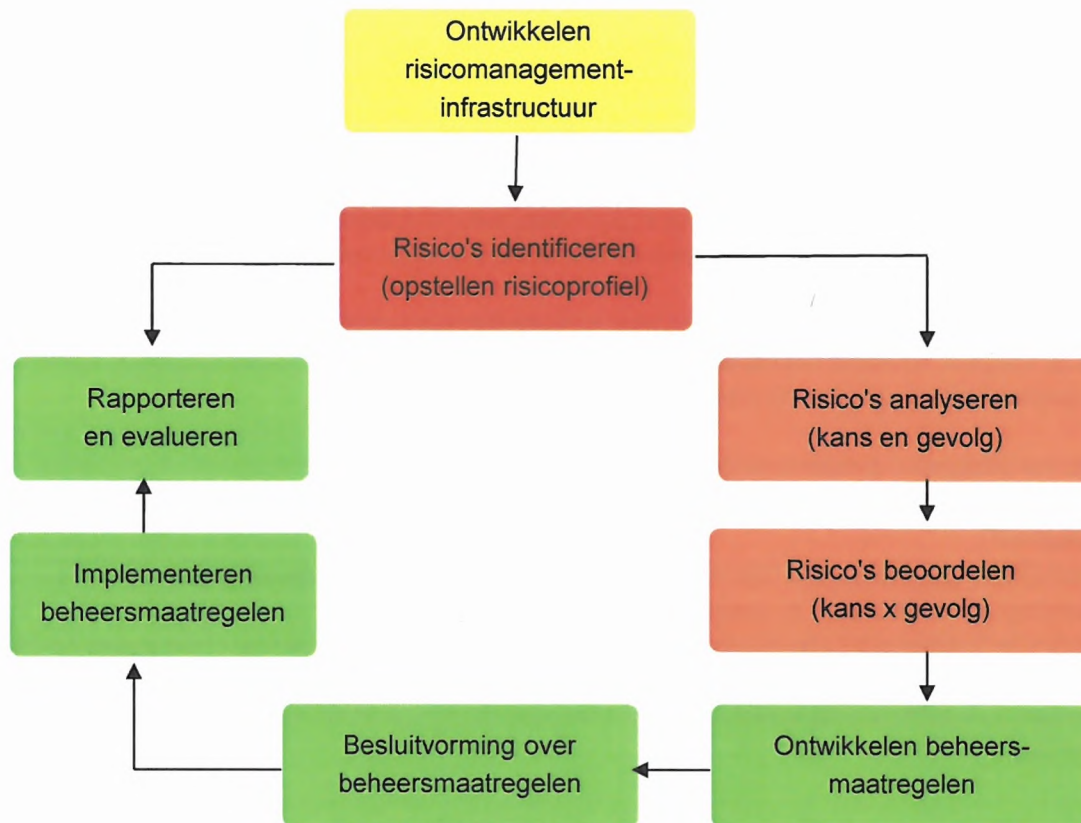
Kenmerkend voor de geformuleerde risicocategorieën is dat de oorzaken voornamelijk binnen de eigen (bestuurlijke) organisatie liggen. Ook de extern veroorzaakte risico's die niet tot calamiteiten leiden (bijvoorbeeld uitval van elektriciteitsleverantie) vallen onder de bedrijfsvoeringsrisico's. De nadruk bij risicomanagement ten aanzien van de bedrijfsvoering ligt op het minimaliseren van de gevolgen. In deze kadernota wordt risicomanagement van de bedrijfsvoering nader uitgewerkt.



### 3 Proces risicomanagement

#### 3.1 Cyclisch proces

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.

#### 3.2 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, imagorisico's, bestuurlijke risico's, informatierisico's en milieurisico's.

Deze brede benadering maakt zichtbaar 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.

Risicomanagement is onderdeel van integraal management en dat betekent onder andere dat strategisch, tactisch en operationeel niveau niet los van elkaar staan. Van strategisch naar tactisch naar operationeel en terug. Risico's op operationeel en tactisch niveau worden gedetecteerd via bijvoorbeeld methodieken zoals 'risman', 'fmeca', 'hazop', 'last minute risico analyse' bij uitvoering van werkzaamheden, etc. en komen terug in bijvoorbeeld projectrisico's, value cases, HR analyses en onderhoudsrisico's, het register voor verbetering van veiligheid, etc.

Door zorg te dragen voor de juiste verbinding (p-d-c-a) kunnen deze risico detecterende acties input zijn voor strategische risico's en daarmee worden opgenomen in de WBL brede risicomatrix en het weerstandsvermogen.

Uniformiteit van het risicoprofiel begint met een eenduidige en systematische aanpak waarvan iedereen in de organisatie op de hoogte is. Daarbij is communicatie dus essentieel. Actualisatie van de onderkende risico worden elk kwartaal meegenomen bij het opstellen van directierapportages.

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.

### 3.3 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)

Risicoanalyse bestaat uit het maken van een inschatting van de kans dat de gebeurtenis optreedt. 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 bedrijfsvoering risico's wordt aangesloten bij een vaak gehanteerde 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 mensenleven tot 1 keer per jaar
  - 3 = groot; 1x of meerdere malen per jaar
- financieel gevolg
  - A = kleiner dan € 200.000
  - B = groter of gelijk aan € 200.000 en kleiner dan € 500.000
  - C = groter of gelijk aan € 500.000 en kleiner dan € 1.000.000
  - D = groter of gelijk aan € 1.000.000

Voor de financiële doorberekening worden aan de kans van optreden de volgende percentages verbonden:

- 1 = klein                    1%
- 2 = middelgroot        10%
- 3 = groot                    95%

De risico's in de kansklasse middelgroot (minimaal 1 x per mensenleven tot 1x per jaar) financieel gekwantificeerd als zijnde 10% van de bruto bedragen. De gedachte hierachter is dat de getroffen beheersmaatregelen effectief zijn en daarmee risicoreductie in financiële zin optreedt.

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

### 3.4 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:

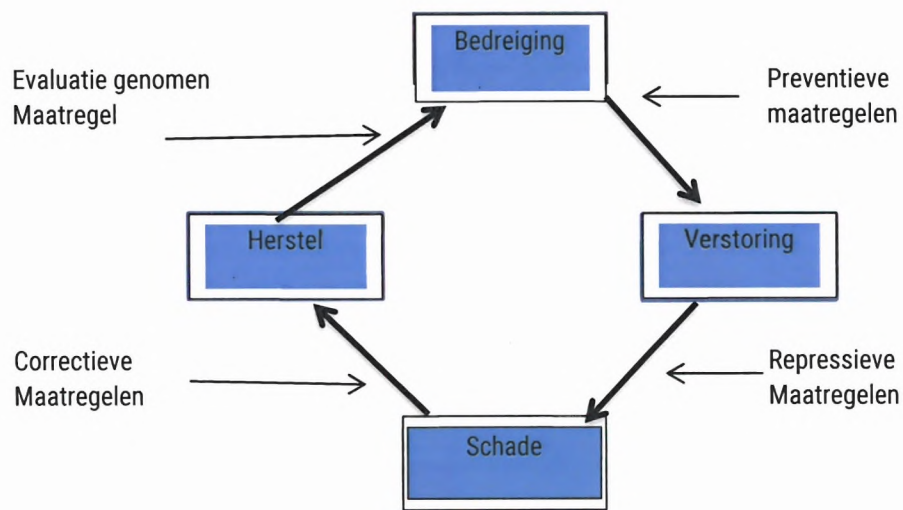
- bestaan van een dreiging;
- ontstaan van een verstoring;
- ontstaan van schade;
- herstel van schade.

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.

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. Risicomanagement is geen exacte wiskunde is maar mensenwerk. Het is een houding en onderdeel van de cultuur. Hierbij komt nadrukkelijk het aspect van 'soft controls' aan de orde en daarmee de effectiviteit 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, bestuursvoorstellen, value/business cases en bij beleidsdocumenten is een aparte risicoparagraaf opgenomen;
- In de meerjarenraming (begroting) en het financiële jaarverslag wordt conform de wettelijke vereisten gerapporteerd over het weerstandvermogen;
- In de directierapportages (per kwartaal) wordt expliciet gerapporteerd over de risicomatrix en mogelijk gevolg voor het weerstandsvermogen. Ook hierdoor krijgt risicomanagement een meer dynamisch karakter.

## 4. Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

### 4.1 Weerstandscapaciteit

Weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om risico's die niet op enige andere manier zijn afgedekt binnen de begroting op te kunnen vangen.

De weerstandscapaciteit van WBL bestaat uit de volgende componenten:

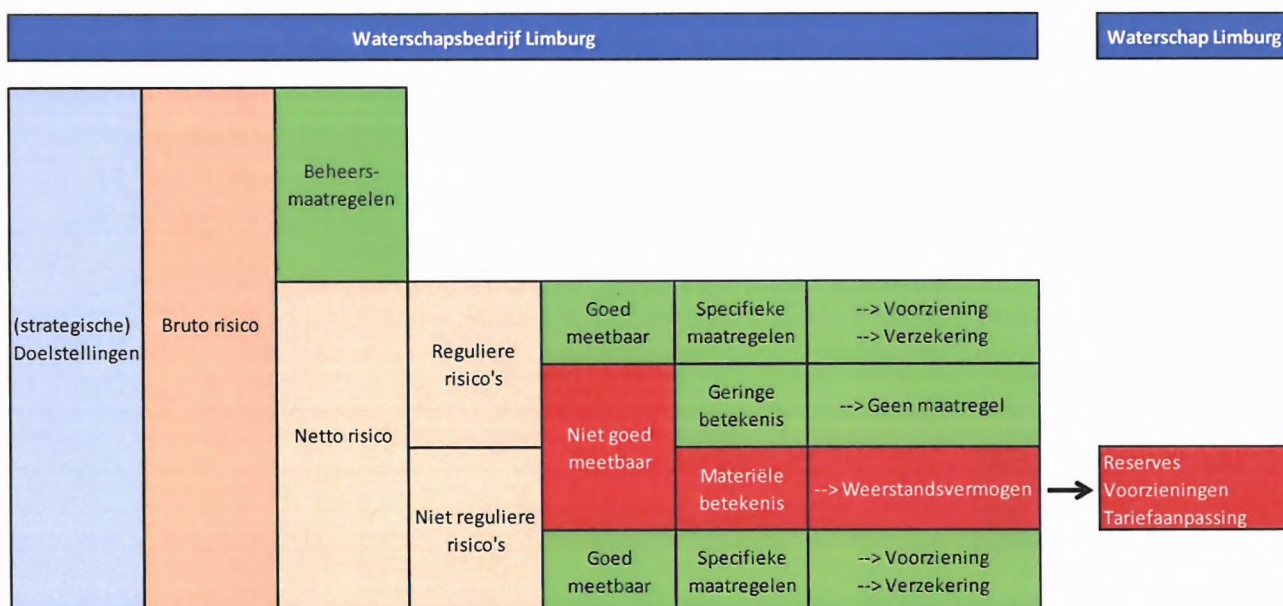
- Een algemene reserve (gebaseerd op de geïnventariseerde risico's);
- Het vermogen om uitgaven te verminderen door middel van bezuinigen/temporiseren.

Het vermogen om uitgaven te verminderen door middel van bezuinigingen/temporiseren 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.

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de relatie tussen de strategische doelstellingen, risico's, beheersmaatregelen en daarbij ook het weerstandsvermogen.



Voor WBL geldt een specifieke situatie gezien de governance- en financieringsstructuur. Naast de reguliere begroting en algemene reserve bezit WBL geen overige (bestemmings)reserves of mogelijkheden om de inkomsten te verhogen om calamiteiten die het weerstandvermogen te boven gaan op te vangen. In dat soort, uitzonderlijke, gevallen zal WBL altijd moeten terugvallen op Waterschap Limburg (moederorganisatie).

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald als het risicoprofiel bekend is. Het risicoprofiel bevat alle onderkende risico's voor het Waterschap, waarbij per risico de mate van beheersing is vastgesteld. Zo wordt inzicht verkregen in hoeverre een risico daadwerkelijk kan optreden. Dan kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwalificeerde risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en de middelen en mogelijkheden van het waterschap om deze niet begrote, substantiële kosten op korte termijn en/of lange termijn te kunnen dekken.

## 4. 2 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre het waterschapsbedrijf in staat is om bij onverwachte gebeurtenissen met een financieel gevolg deze tegenvaller te nemen zonder dat dit gevolgen heeft voor de door het bestuur vastgestelde kaders en doelstellingen in de begroting.

Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de benodigde weerstandscapaciteit, die uit de risicoanalyse voortvloeit, af te zetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit.



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

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio het WBL nastreeft. Hiervoor is gebruik gemaakt van de volgende waarderingstabel (opgesteld door Universiteit Twente en de Nederlands Academie Risicomanagement).

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Waardering
A	> 2,0	Uitstekend
B	1,4 < 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 < 1,4	Voldoende
D	0,8 < 1,0	Matig
E	0,6 < 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

De niet afgedekte risico's en de weerstandscapaciteit worden op elkaar afgestemd: niet te weinig, niet teveel. Om de gevolgen van de risico's op te kunnen vangen is een ratio weerstandsvermogen noodzakelijk van minimaal 1,0. Deze ratio valt in klasse C met een bandbreedte van 1,0 – 1,4 en wordt als voldoende gezien. Bij een lagere ratio ontstaat het gevaar dat bij het zich voordoen van een calamiteit de effecten daarvan in de dagelijkse bedrijfsvoering zullen ingrijpen en de uitvoering van beleid in gevaar komt. Hoger dan 2,0 is niet wenselijk, omdat onnodig beslag gelegd wordt op financiële ruimte. Waterschapsbedrijf Limburg heeft als doelstelling een ratio weerstandsvermogen te hebben van 1,0.

De financiële vertaling van de bruto risico's resulteert in een bedrag. Echter de getroffen maatregelen reduceren het risico met een bedrag tot een netto risico ofwel restrisico. In de bijlage is een voorbeeld opgenomen van de risicomatrix. Gezien de beleidsmatige keuze van een weerstandratio van 1,0 is de nagestreefde hoogte van het weerstandsvermogen gelijk aan het bedrag van de restrisico's.

De huidige risicoanalyse 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 toepassingen van de algemene reserve, ongeacht de hoogte van het bedrag, worden voorgelegd ter accordering aan het Algemeen Bestuur.



## BIJLAGE Kadernota Risicomanagement: Voorbeeld Risicomatrix

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag	Netto bedrag
a	Risicogebeurtenis	Beschrijving van de gevolgen	3C	Toelichting op de motivering van de risicoscore	Strategisch	preventief	Maatregel 1 Maatregel 2 etc.	2A	€ 712.500	€ 10.000
b	Risicogebeurtenis	Beschrijving van de gevolgen	3D	Toelichting op de motivering van de risicoscore	Compliance	repressief	Maatregel 1 Maatregel 2 etc.	3A	€ 2.375.000	€ 95.000
enz										
enz										
z	Risicogebeurtenis	Beschrijving van de gevolgen	2D	Toelichting op de motivering van de risicoscore	Operationeel	correctief	Maatregel 1 Maatregel 2 etc.	1C	€ 250.000	€ 7.500
<b>TOTAAL</b>									<b>€ 12.540.000</b>	<b>€ 2.000.000</b>

<b>Weerstandsratio</b>	<b>1,0</b>
------------------------	------------

<b>Weerstandsvermogen</b>	<b>€ 2.000.000</b>
---------------------------	--------------------

**BIJLAGE 3: Risicomatrix, vastgesteld door het Algemeen Bestuur 19-12-2018**

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)
1	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.	3C	Investeren in kwaliteit van management en medewerkers zijn kritische succesfactoren voor het succesvol implementeren van innovatieve ontwikkelingen. Eigenrisicodragers m.b.t. de VW 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 personeelsgebonden basis budget	2A	712.500	10.000
2	Datalek: Verlies van persoonsgegevens a.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 boete.	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 BIWA (BaseLine Informatieveiligheid Waterschappen) en ITIL processen.	3A	2.375.000	95.000
3	Ontbreken risicodekking in geval van brand c.q. calamiteit op een RWZI	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	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
4	Afbranden kantoorgebouw (geen dekking herhuizing gedurende periode van herbouw kantoor)	Geen werkruimte/systemen beschikbaar om werk uit te voeren. Hogere kosten o.a. i.v.m. mogelijke huurkosten ander gebouw en huurdering bestaande huurders. Immateriële schade.	2D	Grote financiële en immateriële impact op organisatie	Compliance Operationeel	preventief	Brandpreventieve maatregelen; beschikbaarheid over brand- en inboedelverzekering; jaarlijkse ontruimingsoefening; inrichting BHV organisatie	1C	250.000	7.500
5	Gezondheidsrisico en/of plotselinge uitval personeel a.g.v. bijvoorbeeld een pandemie (wereldwijde verspreiding van een besmettelijke ziekte, 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	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 i.h.k.v. wachtdienst (1 x per 2 jaar). Beleids-RI&E en toetsing VGW-cie aan Arbo-wetgeving. Uitvoering Inentingsprogramma. Toepassen gezondheidsprofielen en vitaliteitsprogramma. Toepassing concept "Arts in Eigen Huis". Introductie generatiepact. Inzet flexibele schil, raamovereenkomst(en). Inentingsprogramma.	2A	95.000	10.000
6	Plotselinge uitval rwzi (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch).	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieuvergunningen).	3B	Komt meerdere keren per jaar voor	Operationeel	repressief	LAC dienst	3B	332.500	332.500

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)
7	Plotselinge uitval transportstelsel (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch).	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieuvergunningen).	2D	Komt niet jaarlijks voor, maar heeft wel een groot financieel gevolg	Operationeel	repressief	LAC dienst	2D	250.000	250.000
8	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 neer/ imago schade	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
9	Medewerker fraudeert waaronder fraude, samenspanning gericht op financieel gewin.	Financiële schadepost / imago schade	2D	Afhankelijk van het mandaat van de betreffende medewerker. Kans op optreden is klein; vergt samenspannen en moet om flink gewin gaan.	Compliance	preventief	Mandaatbesluiten Handboek Integriteit Integriteitcontrole (assessment) Sociale controle Inzet juridische kennis Het financieringsstatuut met daarop gebaseerde AO-IC maatregelen (toepassen van functiescheiding + het vier ogen principe)	1D	250.000	25.000
10	Ontstaan van ongedekte schades (bij derden) t.g.v. de uitvoering van een project	Schadeclaims van derden/ imago schade/ontstaan van calamiteiten	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
11	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project aan het werk zelf	Onvoorziene financiële kosten/ imagoschade	2D		Operationeel	preventief	CAR verzekering, WA verzekering, bouwrechtelijke verhoudingen in overeenkomsten met aannemers	2B	250.000	35.000
12	Herstelbare ontwerpfout, functionaliteit kan worden gehaald door aanpassing van het ontwerp (bijv. aanvullende maatregelen treffen/aanpassingen)	Hogere investeringskosten	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
13	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WION (verstrekking gegevens ondergrondse infrastructuur)	Ontstaan van herstelkosten/imago schade	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
14	Faillissement van aannemer tijdens de uitvoering of het faillissement/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gereedkomen werk	Onvoorziene financiële kosten	2C	Komt niet jaarlijks voor en heeft een beperkt financieel gevolg. Verborgen gebreken moeten zelf opgelost worden.	Operationeel	preventief	Aanbestedingseisen Bankgarantie Betalingsregeling Betalen als er iets geleverd is.	2B	75.000	35.000

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)
15	Aanpassing infrastructurele werken (niet dijken) door andere overheden die onvoorzien waren	Onvoorziene financiële kosten	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
16	Hoogwater Maas/beken	Onvoorziene financiële kosten	3D	Zuiveringstechnische werken lopen schade op	Strategisch	preventief	Voorzieningen tegen hoogwater	2C	2.375.000	75.000
17	Juridisch beheer eigendommen onvoldoende	Onvoorziene financiële kosten/Imagoschade	2B	Claims van derden	Strategisch	preventief	Juridisch beheer eigendommen goed beheren Inzet juridische kennis	1B	35.000	3.500
18	Betaalverkeer: - er wordt een verkeerde betaling uitgevoerd - onderkennen nefacturen - dubbele betaling factuur (bij dubbele ontvangst zelfde factuur)	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	3A	Komt meerdere keren per jaar voor; kleine bedragen	Operationeel	preventief	Controle door matching met order, beperkte bevoegdheden mutatie crediteurendata. FPC Beheer controleert op de vormvereisten van facturen. Controle financieel systeem op dubbel factuurnummer.	2A	95.000	10.000
19	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding	Kans op: - opmerkingen bij de jaarrekening of geen goedkeurende verklaring bij de jaarrekening - Imagoschade - kans op financieel verlies	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
20	Risico dat een toegezegde subsidie/ bijdrage van derden niet kan worden gedeclareerd, door onvolledige registratie	Kans op financieel verlies	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
21	Renterisico	Kans op sterke rentefluctuaties op moment dat nieuwe lening moet worden aangetrokken	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
22	Niet beschikbaar zijn van de ICT	- Installaties werken niet / lokaal op hand - Geen informatie beschikbaar - Geen communicatie mogelijk	2D	De kans dat het voorkomt is middelgroot, de effecten zijn op meerdere strategische doelen.	Strategisch	preventief correctief repressief	Inwilling geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BIWA (BaseLine Informatieveiligheid Waterschappen)	2D	250.000	250.000
23	Onverwachte en onvoorziene stijging energieprijzen	Hogere kosten	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

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)
24	Indexering van de chemicaliënrijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten geen indexering is toegepast	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
25	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen.	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	3B	Verstorings gebeuren meerdere keren per jaar en hebben een middelgroot effect	Strategisch Compliance	correctief	Calamiteiten bestrijdingsplan voor de afvalwaterinfrastructuur	3A	332.500	95.000
26	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uival procesautomatisering	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	2B	Kans is middelgroot (klasse 2) en hebben een middelgroot effect	Operationeel Compliance	preventief	Extra achtervang: dubbele server WAUTER	2A	35.000	10.000
27	Stagneren van de afzet van reststoffen	Geen afzetmogelijkheid, tijdelijke opslag reststoffen en mogelijk stoppen van installaties met als gevolg hogere kosten.	2B	Kans is middelgroot (klasse 2) en hebben een middelgroot effect	Operationeel	preventief	Spreads risico door meerdere afzetkanalen en huren opslagruimte	2A	35.000	10.000
28	Verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van toepassen niet beproefde technieken	Des-investeringen en versnelde afschrijvingen; hogere kosten.	2D	Kans is in kleine mate aanwezig en effect kan dan groot zijn	Operationeel	preventief	Projectorganisatie	2A	250.000	10.000
29	Contractbreuk ten gevolge van wanprestatie leverancier	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	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
30	Verstoring van de bedrijfsvoering door explosie van biogas / gas	Veiligheid, Milieuschade, (des-) investeringen, hogere exploitatie kosten ivm opvang gevolgen	2D	Kans is klein/middelgroot en effect is groot.	Strategisch Operationeel	preventief	Alex maatregelen, controle op beheer en onderhoud ATEX installaties.	1D	250.000	25.000
31	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	2B	Bedrijfsafhankelijk, risico buiten onze beïnvloedings sfeer.	Operationeel	preventief	Aandacht bij aanbesteding. Marktonderzoek en contractvorming / -management	2A	35.000	10.000
32	Met terugwerkende kracht naheffing per 01-01-2015 extra afvalstoffenheffing.	Financiële consequentie	2C	Bezwaarprocedure loopt bij Europees Hof	Strategisch Compliance	geen	Wordt actief gevolgd door Unie van Waterschappen.	2C	75.000	75.000
33	Langdurige uival van de slijdrooginstallatie Susteren met als gevolg het niet kunnen afzetten van ontwaterd slijb	Financiële consequentie	2D	Sluiting van verwerkingslocaties in Nederland en Duitsland. Afzetkanalen van ontwaterd slijb 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
34	Het niet, onjuist of onvolledig naleven en/of uitvoering geven aan contracten met derden (gemeenten)	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	2B	Gegeven de ervaring met de lopende contracten ingeschaald.	Strategisch Operationeel	preventief	Contracten en verzekeringen	2A	35.000	10.000
35	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	2B	Gegeven de ervaring met de lopende contracten ingeschaald.	Strategisch Operationeel	preventief	Contracten en verzekeringen	2A	35.000	10.000
<b>TOTAAL</b>									<b>12.540.000</b>	<b>2.002.000</b>