

Voorstel Algemeen Bestuur

Sector/afdeling	Bedrijfsondersteuning	ID-nummer	WBL-1581137097-881
Indiener	M. Schoenmakers en J.P. van Wissem	Portefeuillehouder	R. Sleijpen
Onderwerp	Risicomanagement - frauderisicoanalyse en actualisatie risicomatrix		
Datum vergadering	21 december 2022	Agendapunt nr.	3.11

Voorstel

In te stemmen met:

1. De geactualiseerde risicomatrix vast te stellen;
2. Op basis van de uitgevoerde risico-inventarisatie de gewenste omvang van de risico reserve (ingesteld om deze risico's te kunnen opvangen) vast te stellen op € 4,7 miljoen, overeenkomend met het berekende bedrag;
Dit betekent een verhoging van € 1,4 miljoen ten opzichte van het in 2020 vastgestelde bedrag (€ 3,3 miljoen);

Kennis te nemen van de bijgevoegde frauderisicoanalyse.

Aanleiding (of korte toelichting)

Goed risicomanagement beoogt organisaties in staat te stellen hun doelstellingen zo optimaal mogelijk te realiseren. Het is noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de risico's die samenhangen met activiteiten en processen van het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL). Daartoe vinden in de operatie tal van risicoafwegingen plaats en zijn beheersmaatregelen getroffen. Middels dit voorstel worden twee producten in het kader van risicomanagement behandeld:

1. Frauderisicoanalyse (nieuw)
2. Risicomatrix (actualisatie)

Argumenten

1. Frauderisicoanalyse (nieuw)

De frauderisicoanalyse (bijlage 1) stelt ons in staat onze strategische doelstellingen zo optimaal mogelijk te realiseren. Tevens geven we hiermee invulling aan een advies van de externe accountant BDO in de management letter 2021.

2. Risicomatrix (actualisatie)

Naast het opstellen van een frauderisicoanalyse is conform planning de risicomatrix, zoals bestuurlijk vastgesteld in 2020, integraal geactualiseerd. Dit is conform de beleidskaders met betrekking tot risicomanagement zoals bestuurlijk vastgesteld in de AB vergadering van 18-09-2019. Het adequaat beheersen van risico's is een randvoorwaarde voor het realiseren van onze strategische doelstellingen.

De huidige matrix is als uitgangspunt genomen. Op basis van input vanuit alle sectoren zijn de volgende aspecten behandeld:

- Zijn de opgenomen risicogebeurtenissen nog actueel?
- Zijn er nieuwe relevante risicogebeurtenissen die opgenomen moeten worden?

Voor alle opgenomen risicogebeurtenissen zijn de bruto risico-inschattingen (kans x gevolg), de beheersmaatregelen en restrisico's geactualiseerd en opnieuw bepaald.

De geactualiseerde lijst inclusief toelichting is als bijlage 2 opgenomen, waarbij de mutaties ten opzichte van de vorige versie met afwijkende kleuren zijn aangegeven. Wijzigingen in risicoclassificaties zijn apart opgenomen in bijlage 3.

Uiteindelijk leidt dit tot het volgende beeld:

- Toevoegen van 3 nieuwe risicogebeurtenissen;
- Het laten vervallen van 1 risicogebeurtenis;
- Een aantal aanpassingen qua risicoscores en actualisatie van beheersmaatregelen;
- Het bruto risicobedrag stijgt van € 12,1 mln. naar € 15,0 mln.;
- Het restrisico (benodigde weerstandsvermogen) neemt toe van € 3,3 mln tot € 4,7 mln.;

De verhoging van zowel het bruto risicobedrag als ook het rest risicobedrag bestaat naast een actualisatie van de risicogebeurtenissen ook uit het toepassen van indexering. De financiële vertaling van de risicoscores (kans x gevolg) is sinds de invoering van het weerstandsvermogen nooit geïndexeerd. Daar was in eerdere jaren nooit aanleiding toe. Echter gezien de geopolitieke ontwikkelingen met onder andere extreme inflatie tot gevolg is het reëel om de bedragen waartegen risicogebeurtenissen financieel worden gemaakt te indexeren. Daartoe is een indexering toegepast van 10% ten opzichte van de rekenregels conform het risicomanagementbeleid (bijlage 4).

Bestuurlijk vastgesteld 2020		Voorstel actualisatie 2022		Verschil	
Risicoscore (bruto)	Risicoscore (rest)	Risicoscore (bruto)	Risicoscore (rest)	Risicoscore (bruto)	Risicoscore (rest)
€ 12.067.500	€ 3.336.000	€ 15.020.000	€ 4.736.000	€ 2.952.500	€ 1.400.000

In de bijlagen is een samenvatting opgenomen van de mutaties in de risicogebeurtenissen inclusief effect op de rest risicoscore welke leidt tot een toename van het restrisico met € 1.400.000.

Kanttekeningen

Niet van toepassing.

Strategische doelen in relatie tot:

Schoon en ecologisch gezond water

Vergroten duurzaamheid

Vergroten maatschappelijke waarde

Het uitvoering geven aan integraal risicomanagement is een randvoorwaarde voor het bereiken van de strategische doelen. Het actueel houden van de risicomatrix is onderdeel en uitvloeisel van integraal risicomanagement.

Organisatie

Niet van toepassing.

Ondernemingsraad

Niet van toepassing.

Juridische aspecten

Niet van toepassing.

Financiële consequenties

Conform het vastgestelde beleid hanteert WBL een weerstandsratio van 1,0. Daarmee is de benodigde hoogte van de risicoreserve (weerstandsvermogen) € 4,7 miljoen overeenkomend met het bedrag verbonden aan de geïventariseerde risico's.

De daadwerkelijke hoogte van de risicoreserve is nihil. De daadwerkelijke weerstandsratio ten opzichte van de geactualiseerde risicomatrix bedraagt daarmee 0,0 in plaats van 1,0.

Overeenkomstig het bestaande beleid kan de risicoreserve worden aangevuld vanuit een positief jaarrekeningresultaat, zoals dat ook in het verleden is gebeurd.

Risico's

Geen uitvoering geven aan een actieve en bewuste omgang met risico's, resp. 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.

De hoogte van de actuele risicoreserve afgezet tegen het berekende niveau betekent dat bij het optreden van een risicogebeurtenis er mogelijk onvoldoende ruimte is om de financiële gevolgen op te vangen via het weerstandsvermogen.

Communicatie

Na goedkeuring zal de zowel de frauderisico- als ook de risicomatrix via de daartoe beschikbare kanalen worden gedeeld met de organisatie.

De directeur,

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

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

Vastgesteld door het Algemeen Bestuur d.d. 21-12-2022

De directeur,

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

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

Bijlagen:

1. Frauderisicoanalyse
2. Risicomatrix inclusief gearceerd de mutaties ten opzichte van de vorige versie
3. Risicomatrix: verschil in risicoclassificatie t.o.v. vorige versie
4. Kadernota risicomangement

BIJLAGE 1: Frauderisicoanalyse

Proces	Risico	Risico beschrijving
1. Inkoop en aanbesteding	1.1	Naleving van meervoudige onderhandse, Europese en interne richtlijnen vindt niet plaats, door het niet onafhankelijk gunnen van opdrachten.
	1.2	Leveranciers-selectie vindt niet onafhankelijk plaats agv belangenverstremgeling. Waardoor niet wordt gekozen voor of niet wordt voldaan aan de grondbeginselen "objectief, transparant en niet-discriminerend"
	1.3	Bestelling van goederen en/of diensten vindt niet onafhankelijk plaats agv belangenverstremgeling. Hierdoor kan het voorkomen dat leveranciers worden bevoorreed die normaal gesproken niet gekozen zouden worden.
	1.4	De gunning van opdrachten vindt niet onafhankelijk plaats agv belangenverstremgeling. Hierdoor komen vastgestelde gunningscriteria en de grondbeginselen "objectief, transparant en niet-discriminerend" in het geding.
	1.5	Opdrachten voor meerwerk worden bewust niet op de juiste gronden en/of ten onrechte verstrekt en betaald.
	1.6	Inkoopfacturen worden bewust betaald terwijl geen overeenstemming is tussen de factuur en geleverde prestaties.
	1.7	Valse facturen worden verwerkt en betaald.
	1.8	Ontvangen van bonussen en steekpenningen
2. Grondzaken	2.1	Onroerend goed transacties vinden niet onafhankelijk plaats.
	2.2	Risico dat een lager bedrag betaald wordt dan overeen is gekomen of niet marktconform is.
	2.3	Risico dat dat geen mededingingsruimte en transparantie wordt geboden a.g.v. de verplichting sinds het DIDAM-arrest (Hoge Raad 26/11/21).
3. Betalingsverkeer	3.1	Onrechtmatige onttrekking van gelden van WBL.
	3.2	Onterechte betalingen, declaraties en/of vergoedingen.
	3.3	Het risico dat beheer van crediteuren (stamgegevens) niet betrouwbaar en juist is. Hierdoor kan met voorbedachten rade door een medewerker een betaling worden uitbetaald op een onjuist bankrekeningnummer.

Beheer	Beheersmaatregel omschrijving
1.1.1	Inkoop- en aanbestedingsbeleid
1.1.2	Inkopen worden uitgevoerd conform vastgestelde beschrijving in Mavim
1.1.3	Handboek inkopen en aanbesteden
1.1.4	Periodiek monitoren naleving proces aanbesteden en per kwartaal rapporteren in Dashboard
1.1.5	Geautomatiseerd (Negometrix) proces en formulierenstroom aanbesteden inclusief workflow
1.2.1	Zie 1.1.1 en 1.1.2 en 1.1.3
1.2.2	Minimale documentvereisten in dossier
1.3.1	Bestellen kan alleen via bestellingsprocedure en 4 ogen principe
1.4.1	Zie 1.1.1 en 1.1.2 en 1.1.3
1.4.2	Vastleggen van verschillende offertes bij meervoudig onderhandse aanbestedingen
1.4.3	Tekenen contract/opdrachtbrief door budgethouder
1.4.4	Bij inkoopopdrachten meerdere medewerkers betrokken - proces beschrijving inkoop in Mavim
1.5.1	Gedragscode (handboek) integriteit en systeemcontrole op binnenkomende facturen met een reeds gebruikt factuurnummer
1.6.1	Inkoopfacturen worden door materieelcontroleur na geleverde prestatie goedgekeurd en goedkeuring budgethouder betaald
1.6.2	Aparte goedkeuringsflow voor inkooporder en factuur
1.6.3	Geautoriseerde systeemcontroles op inkoopfacturen (3-way)
1.7.1	Zie 1.6
1.8.1	Gedragscode (handboek) integriteit en meldingsplicht geschenken > € 50 en financieel belang
2.1.1	Nog op te stellen verplichte procedure
2.1.2	Betrokkenheid verschillende functies en niveaus bij transacties
2.1.3	Bij elke transactie wordt externe rentmeester betrokken
2.2.1	Minimum aantal onafhankelijke taxaties
2.3	Idem 2.1
3.1.1	Binnen WBL wordt niet gewerkt met kasgeld of contante betalingen
3.2.1	Betalingen vinden pas plaats op basis van 4 ogen principe en hash totals
3.2.2	Handmatige betalingen via 6 ogen (aanvrager, 2e en 3e medewerker)
3.3.1	Toepassen 4 ogen principe op wijzigen crediteuren gegevens (bepaalde stamgegevens vereisen 2 autorisaties). Verzoek tot wijziging stamgegevens wordt gecontroleerd bij crediteur.

4. Treasury	4.1	Innemen van riskante posities, maar ook leningen met een te hoge rente en/of risicovolle convenanten.
	4.2	Het risico dat aantrekken/verstrekken van leningen niet onafhankelijk plaatsvindt.

5. Personeelskosten	5.1	Niet gemaakte kosten of toegekende salariscomponenten of privé kosten worden ten onrechte toegekend of gedeclareerd.
	5.2	Het risico dat er in het kader van tijdsverantwoording doelbewust niet-gewerkte uren als werktijd worden verantwoord.
	5.3	Verstekte uitkeringen passen niet binnen de WNT en/of worden niet gerapporteerd onder de WNT.
	5.4	Verwerking van personen in de salarisadministratie die niet (meer) in dienst zijn bij WBL.
	5.5	Het risico dat fractievergoedingen worden gebruikt voor oneigenlijke doeleinden.

6. Opbrengsten	6.1	Onvolledigheid van de opbrengsten.
	6.2	Onrechtmatige kwijtscheldingen van vorderingen/onjuiste eindafrekeningen.

7. Projecten	7.1	Het niet naleven van de EU-aanbestedingsrichtlijnen bij het doen van inkopen. Zie 1.1
	7.2	Projecten worden afgesloten terwijl de prestaties nog niet zijn geleverd conform de gemaakte afspraken.
	7.3	Investeringsprojecten worden bewust niet geactiveerd.
	7.4	Exploitatieprojecten worden bewust geactiveerd.
	7.5	Bewust verschuiven van kosten tussen 2 projecten (bijvoorbeeld omdat er op het ene project een overschrijding blijkt en op het andere project budget over is).

8. Overig / Algemeen	8.1	Management override of control.
	8.2	Het risico dat transacties met verbonden partijen niet onafhankelijk en/of transparant plaatsvinden. Verlies van onafhankelijke positie jegens derden.
	8.3	Het risico dat besluitvorming niet volgens de geldende delegatie- en mandaatregisters en/of onafhankelijk plaatsvindt.
	8.4	Het risico dat niet of onjuist geautoriseerde boekingen plaatsvinden.
	8.5	Diefstal, oneigenlijk gebruik van bevoegdheden en middelen WBL.
	8.6	Onvoldoende preventieve en detectieve fraude beheersmaatregelen

4.1.1	Treasury Statuut
4.1.2	Aantrekken nieuwe leningen via een meevoudige uitvraag en deugdelijk vastgelegd in dossier (tbv transparantie en externe verantwoording).
4.2.1	In mandatering vastgelegd noodzaak betrokkenheid verschillende functionarissen, ook functiescheiding tussen aanvrager en beslisser van lening. Idem tussen registratie en controle.

5.1.1	Controle en goedkeuring declaraties en salariscomponent door direct leidinggevende via eHRM systeem op basis van onderliggende brondocumentatie.
5.2.1	Iedere medewerker moet in- en uitklokken en uren worden gecontroleerd door leidinggevende
5.3.1	Interne controle ihkv jaarrekening en beoordeling door externe accountant (jaarrekening controle).
5.3.2	Jaarlijkse controle op WNT door brooker met betrekking tot externe inhuur
5.4.1	Autorisatie van contracten bij indiensttreding
5.4.2	Autorisatie van mutaties salarisadministratie
5.4.3	Jaarlijkse interne- en externe controle op juistheid geregistreerde medewerkers
5.4.4	Functiescheiding tussen personeels- en salarisadministratie
5.4.5	Uitvoeren verbijzonderde interne controle op personeelskosten (steekproef)
5.5.1	Niet van toepassing voor WBL (vergoedingen via WL)

6.1.1	Aparte kosten-baten analyse op afdeling P&M
6.2.1	Toepassen 6 ogen principe op afboekingen. Schriftelijk akkoord leidinggevende administratie en budgethouder op voorstel memoriaal fin medewerker (inclusief onderliggers) > proces memoriaalboekingen.

7.1.1	zie 1.1
7.2.1	Projectmatig werken proces, opmaken opleveringsdocument voor opdrachtgever
7.3.1	Activa beleid en controle hierop door Control
7.4.1	Activa beleid en controle hierop door Control
7.5.1	Verschuivingen tussen projecten worden beoordeeld door F&C alvorens te boeken

8.1.1	Control overleg waarin alles veilig besproken kan worden en rol control in P&C cyclus
-------	---

8.3.1	Kritische rol control bij besluitvorming op sector en WBL niveau dmv rol control in P&C cyclus
8.4.1	Standaard toepassen van 4 ogen principe op boekingen en controlerende rol fin. Administratie
8.5.1	Alle middelen worden procesmatig geregistreerd en gekoppeld aan een gebruiker
8.5.2	Kostbare middelen zijn opgeborgen en toegang is geregeld middels procedure
8.6.1	Frauderisico analyse opstellen en tweejaarlijks actualiseren (idem risicomatrix)

BIJLAGE 2: Risicomatrix inclusief gearceerd de mutaties ten opzichte van de vorige versie

Nr.	Risico gebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
1	Niet tijdig anticiperen op vereiste kennis/vaardigheden m.b.t. nieuwe technologische ontwikkelingen of innovatieve ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Onveilige situaties op RWZI's (bijvoorbeeld ATEX of NEN). • 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 met als gevolg dat parate kennis en kunde van nieuwe technologieën/innovaties onvoldoende is na overdracht aan de lijn. • Gedwongen uitstroom van medewerkers. 	3C	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in kwaliteit van management en medewerkers zijn kritische succesfactoren voor het succesvol implementeren van innovatieve ontwikkelingen. • Eigenrisicodragers m.b.t. de WW uitkering. 	Strategisch Compliance Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	3A	712.500	95.000	
2	Datalek en/of hacking: Verlies van gegevens a.g.v. diefstal of verlies van laptop, telefoon, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Imago-/reputatieschade. • Schending privacy medewerkers. • Verlies van informatie • Financiële boete. • Financiële gevolgen van hacking 	3D	Kans op hacking door derden van gevoelige (privé) informatie. Verwachting en ervaring is dat diefstal of verlies één of meerdere keren per jaar plaatsvindt.	Compliance Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> • Contractafspraken met leverancier 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 en ITIL processen. • Invulling geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BIO (BaseLine Informatieveiligheid Overheid) 	3A	2.375.000	95.000	
3	Ontbreken risicodekking in geval van brand c.q. calamiteit op een RWZI	<ul style="list-style-type: none"> • 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	Abbranden kantoorgebouw (geen dekking van herhuizing en andere kosten gedurende periode van herbouw kantoor)	<ul style="list-style-type: none"> • Geen werkruimte/systemen beschikbaar om werk uit te voeren. • Hogere kosten o.a. ivm mogelijke huurkosten ander gebouw en huurdering bestaande huurders. • Immateriële schade. • Datacenter ICT niet beschikbaar (zowel PA als KA) 	2D	Grote financiële en immateriële impact op organisatie	Compliance Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> • Brandpreventieve maatregelen • Beschikbaarheid over brand- en inboedelverzekering • Jaarlijkse ontruimingsoefening • Inrichting BHV organisatie. • Thuiswerkfaciliteiten • Uitwijkvoorziening • Implementatie Cloudtechnologie (migratietrajecten zijn in uitvoering) 	2C	250.000	75.000	
5	Gezondheidsrisico en/of plotselinge uitval personeel.	Bepijking 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 waardoor o.a. verzuimkosten aanzienlijk toenemen.	Strategisch Compliance Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke uitvoering PMO • Beleids-R&E en toetsing VGW-cie aan Arbeidwetgeving. • Uitvoering Inentingsprogramma. • Toepassen gezondheidsprofielen en vitaliteitsprogramma. • Toepassing concept "Arts in Eigen Huis". • Inzet flexibele schil, raamovereenkomst(en). • Duurzame inzetbaarheid. 	2A	95.000	10.000	
6	Het optreden van een epidemie/pandemie (bijvoorbeeld wereldwijde verspreiding van een besmettelijke ziekte, bijvoorbeeld Corona)	<ul style="list-style-type: none"> • Uitval van medewerkers. • Verstoring bedrijfsvoering (bijv. niet kunnen afzetten van slib, leveranciers kunnen cruciale onderdelen of chemicaliën niet leveren, etc.) 	2D	Grote financiële en (im)materiële impact op organisatie. Kans op hoger (langdurig) ziekteverzuim waardoor o.a. verzuimkosten aanzienlijk toenemen. Potentieel grote impact op de bedrijfsvoeringskosten	Strategisch Compliance Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichten van de crisisorganisatie (actiecentrum en crisisteam Directie). • Documenten en instrumenten opgesteld naar aanleiding COVID-19 (corona) waaronder een Dashboard waaruit blijkt wie waar inzetbaar is, welke 1^e en 2^e lijns opvang wij hebben, welke risico's er zijn met betrekking tot slib, chemicaliën en transport en wat de status is. • Thuiswerken, besturing op afstand, extra voorraden PBMs 	2D	250.000	250.000	

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
7	Plotselinge uitval of deel van rwzi (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch, procestechnische kennis v/h zuiveringsproces)	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieuvergunningen). Bijvoorbeeld leidend tot overstort of spuien biogas	3B	Komt meerdere keren per jaar voor (ervaringsgegevens)	Operationeel	preventief repressief	<ul style="list-style-type: none"> Assetmanagement (o.a. preventief onderzoek) LAC dienst (o.a. voorkomen verdere escalatie) Waar mogelijk inzet eigen buffermogelijkheden. 	3B	332.500	332.500	
8	Plotselinge uitval transportstelsel (gemaal en/of achterliggende (pers)leiding) (bijvoorbeeld energie) en/of grote storingen (bijvoorbeeld mechanisch, elektrisch).	Hogere kosten. Hogere kans op het niet voldoen aan wet- en regelgeving (milieuvergunningen).	3C	Komt jaarlijks voor en kan een groot financieel gevolg hebben (ervaringsgegevens)	Operationeel	preventief repressief	<ul style="list-style-type: none"> Assetmanagement (o.a. preventief onderzoek) LAC dienst (o.a. voorkomen verdere escalatie) Waar mogelijk inzet eigen buffermogelijkheden. 	3B	712.500	332.500	
9	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	<ul style="list-style-type: none"> KAM procedures, inspecties en toetsing volgens wet en regelgeving Goed werkgeverschapsverzekering, autoverzekering, bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en ongevallenverzekering. Inzet juridische kennis. SLA Verdugo BV. 	2A	75.000	10.000	
10	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	<ul style="list-style-type: none"> Mandaatbesluiten Handboek Integriteit Integriteitcontrole (assessment) Sociale controle Inzet juridische kennis Fraude risico analyse Het financieringsstatuut met daarop gebaseerde AO-IC maatregelen (toepassen van functiescheiding + het vier ogen principe) Fraude verzekering 	1C	250.000	7.500	
11	Ontstaan van ongedekte schades (bij derden) t.g.v. de uitvoering van een project	Schadeclaims van derden/ imago schade/ontstaan van calamiteiten	2D	Bijv. overstorten op Rijkswater als gevolg van werkzaamheden t.b.v. een project. Bijvoorbeeld nevenaanneming en de gevolgen voor WBL, nl. opdrachten voor de wanprestatie van nevenaannemer.	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Technische voorschriften/nomen/bestekseisen, Vergunningen, Eisen aan kwalificatie aannemers tijdens aanbesteding, Risicospreiding/verlegging naar aannemers, CAR en/of WA verzekering incl. primary clause. Contractmanagement 	2B	250.000	35.000	
12	Ontstaan van ongedekte schades t.g.v. de uitvoering van een project aan het werk zelf	Onvoorzene financiële kosten/ imago schade	2D	Bijvoorbeeld schade aan een rwzi voor of na oplevering en overschrijding mijpaaldata	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> CAR en WA verzekering. Bouwrechtelijke verhoudingen in overeenkomsten met aannemers. 	2C	250.000	75.000	
13	(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	<ul style="list-style-type: none"> WA verzekering Contracten met adviseurs en aannemers waarin aansprakelijkheid beter is geregeld en WBL meer juridisch comfort (juridisch in control) biedt. Carverzekering dekt ontwerp op moment dat er fysieke schade is. Assetbase op orde brengen 	2C	75.000	75.000	
14	Verstrekking van onjuiste informatie van/aan derden in het kader van de WIBON (Wet informatie-uitwisseling bovengrondse en ondergrondse netten en netwerken)	Ontstaan van herstelkosten/imago schade	2B	Vanuit verantwoordelijkheid als leidingbeheerder	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Continu zorg voor de revisie van de leidingen. Verplichting: graven van proefsleuven, fouten in het systeem worden hierdoor ondervangen. 	2A	35.000	10.000	

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
15	Faillissement van aannemer tijdens de uitvoering of het faillissement/opheffen van aannemer/leverancier na oplevering of gereedkomen werk	Onvoorziene financiële kosten	2D	Komt niet jaarlijks voor en heeft een beperkt financieel gevolg. Verborgene gebreken moeten zelf opgelost worden.	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Aanbestedingseisen Bankgarantie Betalingsregeling Betalen als er iets geleverd is. Zekerheden (pandrecht, cessie, eigendomsvoorbehoud, borgstellingen privé of holding etc.). 	2C	250.000	75.000	
16	Aanpassing infrastructurele werken (niet dijken) door andere overheden die onvoorziene waren	Onvoorziene financiële kosten	2C	Indien object in zakelijk recht strookt ligt zelf aansprakelijk voor kosten	Strategisch	repressief	Actualiteit volgen en contacten met andere overheden benutten	2C	75.000	75.000	
17	Hoogwater Maas/beken	Onvoorziene financiële kosten	2D	Zuiveringstechnische werken lopen schade op	Strategisch	preventief	Voorzieningen tegen hoogwater	2C	250.000	75.000	
18	Juridisch beheer eigendommen onvoldoende	Onvoorziene financiële kosten/Imagoschade	2B	Claims van derden	Strategisch	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Juridisch beheer eigendommen goed beheren Inzet juridische kennis Aansprakelijkheden beperken c.q. uitsluiten 	1B	35.000	3.500	
19	Betaalverkeer: - er wordt een verkeerde betaling uitgevoerd - nepfacturen - dubbele betaling van dezelfde dienst/levering - dubbele betaling factuur (bij dubbele ontvangst zelfde factuur)	Kans op het niet terugontvangen van betaald bedrag	2A	Komt niet jaarlijks voor; kleine bedragen	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Controle door matching met order, beperkte bevoegdheden mutatie crediteurendata. Financial Control controleert op de vormvereisten van facturen. Controle financieel systeem op dubbel factuurnummer. Werken met hashtotalen in het betalingsverkeer 	2A	10.000	10.000	
20	Niet rechtmatige inkoop- en aanbesteding	Kans op: - opmerkingen bij de jaarrekening of geen goedkeurende verklaring bij de jaarrekening - imagoschade - kans op financieel verlies - claims van concurrerende leveranciers	3A	Kans op optreden is meerdere keren per jaar; echter de bedragen zijn klein	Compliance	preventief repressief	<ul style="list-style-type: none"> Beleid voor inkoop en aanbesteding AO-IC maatregelen + verantwoordingsplicht verwoord in handboek inkoop en aanbesteding Check door accountant, interne audit Spendanalyse 	2A	95.000	10.000	
21	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	<ul style="list-style-type: none"> Check aan welke verantwoordingsplicht moet worden voldaan bij ontvangen van subsidies Nemen van maatregelen om aan verantwoordingsplicht te voldoen Inzet externe expertise 	2A	75.000	10.000	
22	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	<ul style="list-style-type: none"> Per kwartaal opstellen van een liquiditeitsprognose, conform het financieringsstatuut. Wettelijke renterisiconorm Ageloten langlopende leningen met uitgestelde stortingsdatum (t/m 2025) 	2A	35.000	10.000	
23	Niet beschikbaar zijn van (delen van) ICT	- Installaties werken niet/ lokaal op hand - Geen informatie beschikbaar - Geen communicatie mogelijk	3C	De kans dat het voorkomt is groot, de effecten zijn op meerdere strategische doelen.	Strategisch	preventief correctief repressief	Invoering geven aan het informatie veiligheidsbeleid conform BIO (BaseLine Informatieveiligheid Overheid)	2C	712.500	75.000	
24	Onverwachte en onvoorziene stijging prijzen	Hogere kosten	3C	Kans is middelgroot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse C). (voorbeeld energie en energiebelasting)	Strategisch	Preventief	<ul style="list-style-type: none"> Meerjaren inkoopcontracten Tijdig inkoopmoment klikken 	3C	712.500	712.500	Risico was 2C en wordt 3C: Onverwachte en onvoorziene prijsstijgingen komen sinds de actuele geopolitieke situatie (oorlog Oekraïne) en ervaringen tijdens de Corona pandemie veel vaker voor en is de financiële impact groter.

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties
25	Indexering van de chemicaliënprijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten onvoldoende indexering is toegepast. Chemicaliënprijzen zijn aan grote prijsschommelingen onderhevig met als kans onvoldoende budget.	3C	Als gevolg van de geopolitieke situatie komen onverwachte schommelingen vaker voor en is de financiële impact groter.	Strategisch	geen	In de begroting is bewust geen rekening gehouden met indexering van de chemicaliënprijzen vanwege de hieraan verbonden onzekerheden In de begroting is rekening gehouden met reguliere indexering van de chemicaliënprijzen (conform de rekenuitgangspunten)	3B	712.500	332.500	Bruto risico was 2B en wordt 3B. Het restrisico was 2A en wordt 3B. Ondanks het wel gaan toepassen van indexering in de MJR vervalt het risico niet. De financiële impact wordt hierdoor wel iets verkleind. Echter gezien de gevolgen van de geopolitieke situatie komen onverwachte schommelingen vaker voor en is de financiële impact groter.
26	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. calamiteit zoals leidingbreuk, stroomstoring, ongecontroleerde lozingen	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	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	
27	Verstoring transport en behandeling afvalwater: bijv. brand, uitval procesautomatisering	Milieuschade Imagoschade Hogere kosten	2B	Kans is middelgroot (klasse 2) en hebben een middelgroot effect	Operationeel Compliance	preventief	Extra achteling: Redundante PA omgeving (WAUTER)	2A	35.000	10.000	
28	Stagneren van de afzet van reststoffen	Geen afzetmogelijkheid, tijdelijke opslag reststoffen en mogelijk stoppen van installaties met als gevolg hogere kosten. Bijvoorbeeld slib, slibkorrel, zand (a.g.v. Pfas)	3D	Kans is groot (klasse 2) en hebben een groot effect	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Spreiden risico door meerdere afzetkanalen en huren opslagruimte. Betere grip op de bedrijfsvoering (capaciteit/kennis/kunde menskracht opgeschaald, grip op inkoop en contractmanagement). Mogelijk realiseren eigen slibopslag Contractueel inrichten dat afnemer behoedzamer wordt; garantieverplichtingen, schade ongelimiteerd, etc.. 	2D	2.375.000	250.000	
29	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	
30	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	<ul style="list-style-type: none"> Contractmanagement en systematiek van opstellen contracten (bv. gele kaarten en 'past performance'). Aan de voorkant goede en waterdichte contracten opstellen. 	2A	35.000	10.000	
31	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 en controle op beheer en onderhoud ATEX installaties.	1D	250.000	25.000	
32	Bij uitbesteden van de procesvoering, risico van faillissement van het bedrijf (bijv. TDH Venlo)	Kwaliteitsverlies + hogere kosten door inzet extra mensen en middelen	2D	Bedrijfsafhankelijk, risico buiten onze beïnvloedingsfeer.	Operationeel	preventief	<ul style="list-style-type: none"> Aandacht bij aanbesteding. Marktonderzoek en contractvorming / -management 	2C	250.000	75.000	
33	Met terugwerkende kracht naheffing extra afvalstoffenheffing	Financiële consequentie		Bezwaarprocedure loopt bij Europees Hof	Strategisch Compliance	geen	Wordt actief gevolgd door Unie van Waterschappen				Bron UvW (W. Dekking) - Analyse Prinjesdag 21 sept 2022: Mbt de afvalstoffenheffing geldt dat de wijzigingen in principe van de baan zijn; daar hebben wij hard voor gelobbyd. Er stond al niets meer over in het coalitieakkoord van het huidige kabinet en dat geldt ook voor de stukken die vandaag gepresenteerd zijn.
34	Langdurige uitval van de slibdrooginstallatie Susteren met als gevolg het niet kunnen afzetten van ontwaterd slib	Financiële consequentie	2D	Sluiting 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	Kan na het definitief sluiten van de droger vervallen.

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Soort Risico	Soort maatregel	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties	
35	Het door WBL 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 • Verzekeringen • Contractmanagement	2A	35.000	10.000		
36	Het door WBL 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 • Verzekeringen • Contractmanagement	2A	35.000	10.000		
37	Faillement van bedrijfskritische leveranciers/afnemers (o.a. externe afzet slib)	Milieuschade Verstoring bedrijfsvoering Onvoorziene financiële kosten	2D	Bedrijfsafhankelijk, risico buiten onze beïnvloedingsfeer. Afhankelijkheden van sommige leveranciers is groot.	Strategisch Operationeel	preventief	• Contractmanagement • Bankgaranties	2D	250.000	250.000		
38	Meten van nieuwe gevaarlijke stoffen in het afvalwater a.g.v. vernieuwde en verbeterde analyse- en meettechnieken	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	2C	De conintu voortschrijdende verfijning en verbetering van analyse- en meettechnieken maken het mogelijk om stoffen die nu nog niet gemeten kunnen worden in ons influent wel te detecteren. Dat kan leiden tot versnelde actie/eisen om deze stof wel te zuiveren.	Strategisch Compliance Operationeel	repressief	geen	2C	75.000	75.000		
39	Het zich voordoen van een grote calamiteit (o.a. terroristische aanslag) die niet valt onder de reikwijdte van de 'Wet tegemoetkoming Schade bij rampen en zware ongevallen (WTS)' of waarvan de kosten niet volledig worden gedekt door de WTS.	Milieuschade, financiële schade	1D	De kans op voorkomen is gering, echter de potentiële schade is groot.	Strategisch Operationeel	repressief	geen	1D	25.000	25.000		
40	Het niet voldoen aan (nieuwe) wet/regelgeving of wijzigingen van richtlijnen van bevoegd gezag met direct effect op de bedrijfsvoering en/of aanbestedingen.	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	2B	De kans op voorkomen is gering, echter de potentiële schade is groot.	Strategisch Compliance Operationeel	repressief	geen	2B	35.000	35.000		
41	Aansprakelijkheid bij het werken voor derden waarvoor WBL geen dekking heeft onder verzekeringen. Bijvoorbeeld aansprakelijkheid voor schade bij gemeentelijke objecten die niet (volledig) is gedekt door de aansprakelijkheidsverzekering	Financiële schade / imago schade	1D	Aansprakelijkheid kan slechts tot een beperkte hoogte worden verzekerd.	Operationeel Compliance	repressief	Kwaliteit en competenties medewerkers op voldoende niveau houden om ongewenste situaties te voorkomen	1D	25.000	25.000		
42	Capaciteitsproblemen en hogere kosten door krapte arbeidsmarkt	Continuïteitsrisico, hogere kosten a.g.v. inhuur, geen borging kennis. Vertraging in bereiken strategische doelen.	3B	Op basis van ervaring blijken vacatures moeilijker invulbaar en staan langer open. Ook de capaciteit bij leveranciers leidt tot vertragingen in levering van diensten/materialen.	Operationeel	preventief	Actieve communicatie aantrekkelijk werkgeverschap Strategische personeelsplanning	3A	332.500	95.000	Nieuw risico, idem als WL	
43	Het niet voldoen aan wettelijke voorschriften als gevolg van externe factoren (voorbeelden: het bewust lozen door derden met grote gevolgen voor het influent of gevolgen van het gebrek aan netwerkcapaciteit elektriciteit, etc.).	Milieuschade, imagoschade, financiële schade (o.a. risico op boete bevoegd gezag).	3A	Komt meerdere keren per jaar voor.	Operationeel	repressief	Schadebeheersing door active rol CRK, LAC en communicatie met beweegde gezagen.	3A	95.000	95.000	Nieuw risico.	
44	Het niet beschikbaar zijn van grondstoffen (bijvoorbeeld chemicaliën) en materialen.	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	3A	Komt meerdere keren per jaar voor.	Operationeel	preventief repressief	Daar waar dat kan risicospreiding door contractuele afspraken met leveranciers.	3A	95.000	95.000	Nieuw risico.	
SUBTOTAAL									13.655.000	4.306.000		
Indexering (afgerond)									10%	1.365.000	430.000	
TOTAAL									15.020.000	4.736.000		

BIJLAGE 3: Risicomatrix: verschil in risicoclassificatie t.o.v. vorige versie

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Risico score (bruto)	Motivering van de risicoscore	Maatregelen	Risico score (rest)	Bruto bedrag (€)	Netto bedrag (€)	Toelichting mutaties	Vershil 2022 - 2020 bruto	Vershil 2022 - 2020 rest
24	Onverwachte en onvoorzene stijging prijzen	Hogere kosten	3C	Kans is middelgroot (klasse 2) en effect kan groot zijn indien niet geanticipeerd (klasse C). (voorbeeld energie en energiebelasting)	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjaren inkoopcontracten • Tijdig inkoopmoment klikken 	3C	712.500	712.500	Risico was 2C en wordt 3C: Onverwachte en onvoorzene prijsstijgingen komen sinds de actuele geopolitieke situatie (oorlog Oekraïne) en ervaringen tijdens de Corona pandemie veel vaker voor en is de financiële impact groter.	637.500	637.500
25	Indexering van de chemicaliën prijzen	Hogere kosten omdat in de raming van de kosten onvoldoende indexering is toegepast. Chemicaliën prijzen zijn aan grote prijsschommelingen onderhevig met als kans onvoldoende budget.	3C	Als gevolg van de geopolitieke situatie komen onverwachte schommelingen vaker voor en is de financiële impact groter.	<p>In de begroting is bewust geen rekening gehouden met indexering van de chemicaliën prijzen vanwege de hieraan verbonden onzekerheden</p> <p>In de begroting is rekening gehouden met reguliere indexering van de chemicaliën prijzen (conform de rekenultgangspunten)</p>	3B	712.500	332.500	Bruto risico was 2B en wordt 3B. Het restrisico was 2A en wordt 3B. Ondanks het wel gaan toepassen van indexering in de MJR vervalt het risico niet. De financiële impact wordt hierdoor wel iets verkleind. Echter gezien de gevolgen van de geopolitieke situatie komen onverwachte schommelingen vaker voor en is de financiële impact groter.	677.500	297.500
33	Met terugwerkende kracht naheffing extra-afvalstoffenheffing	Financiële consequentie		Bezwaarprocedure loopt bij Europees Hof	Wordt actief gevolgd door Unie van Waterschappen				Bron UWV (W. Dekking) - Analyse Prinsjesdag 21 sept 2022: Mbt de afvalstoffenheffing geldt dat de wijzigingen in principe van de baan zijn; daar hebben wij hard voor gelobbyd. Er stond al niets meer over in het coalitieakkoord van het huidige kabinet en dat geldt ook voor de stukken die vandaag gepresenteerd zijn.	-250.000	-250.000
42	Capaciteitsproblemen en hogere kosten door krapte arbeidsmarkt	Continuïteitsrisico, hogere kosten a.g.v. inhuur, geen borging kennis. Vertraging in bereiken strategische doelen.	3B	Op basis van ervaring blijken vacatures moeilijker invulbaar en staan langer open. Ook de capaciteit bij leveranciers leidt tot vertragingen in levering van diensten/materialen.	Actieve communicatie aantrekkelijk werkgeverschap Strategische personeelsplanning	3A	332.500	95.000	Nieuw risico, idem als WL	332.500	95.000
43	Het niet voldoen aan wettelijke voorschriften als gevolg van externe factoren (bijv. het bewust lozen door derden met grote gevolgen voor het influent of gevolgen van het gebrek aan netwerkcapaciteit elektriciteit).	Milieuschade, imagoschade, financiële schade (o.a. risico op boete bevoegd gezag).	3A	Komt meerdere keren per jaar voor.	Schadebeheersing door active rol CRK, LAC en communicatie met bevoegde gezagen.	3A	95.000	95.000	Nieuw risico.	95.000	95.000
44	Het niet beschikbaar zijn van grondstoffen (bijvoorbeeld chemicaliën) en materialen.	Milieuschade, imagoschade, financiële schade	3A	Komt meerdere keren per jaar voor.	Daar waar dat kan risicospreiding door contractuele afspraken met leveranciers.	3A	95.000	95.000	Nieuw risico.	95.000	95.000
TOTAAL							1.947.500	1.330.000		1.587.500	970.000
Indexering totaal							1.365.000	430.000		1.365.000	430.000
TOTAAL							3.312.500	1.760.000		2.952.500	1.400.000

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 (opportunities). 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 “weerstandvermogen” 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 risicomangement

In de praktijk worden voor waterschappen twee typen risicomangement onderscheiden:

1. Veiligheidsrisicomangement

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 risicomangement. 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 risicomangement

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.

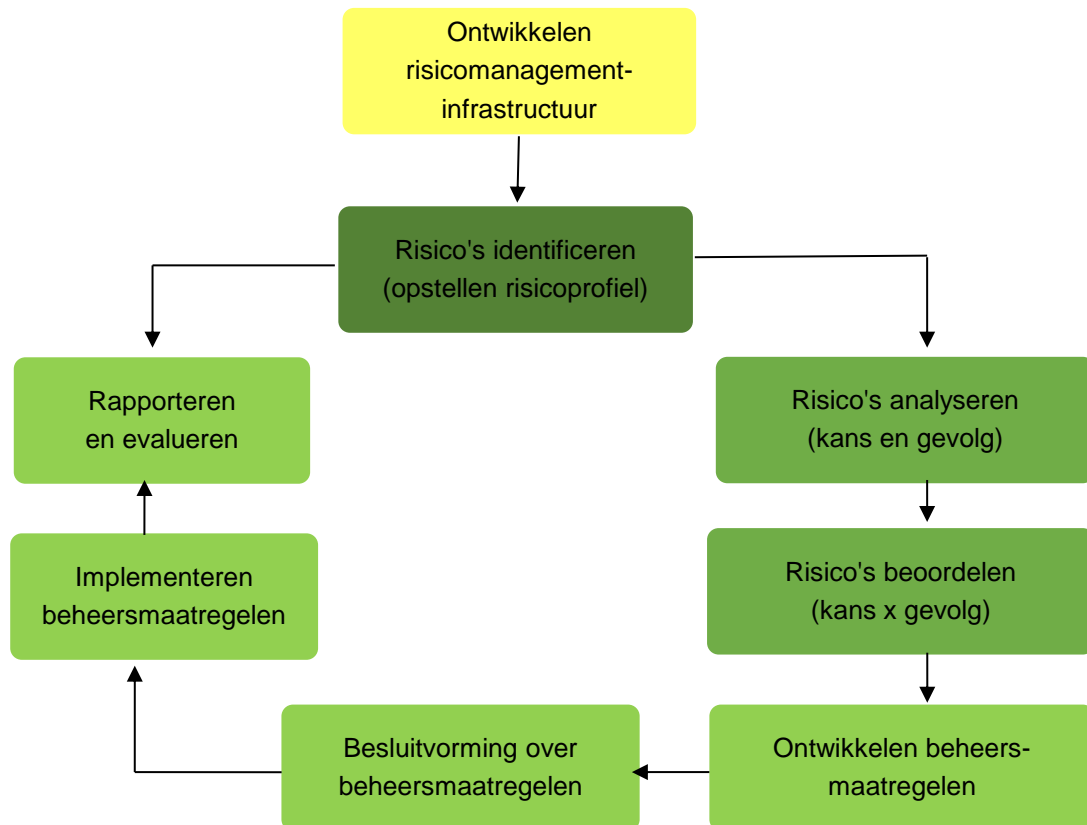
Er is geen aparte categorie financiële risico's geformuleerd. Het financiële aspect is te omschrijven als de kans dat er sprake is van financiële schade. Het is een mogelijk resultaat binnen de genoemde risicocategorieën.

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 risicomangement ten aanzien van de bedrijfsvoering ligt op het minimaliseren van de gevolgen. In deze kadernota wordt risicomangement 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).



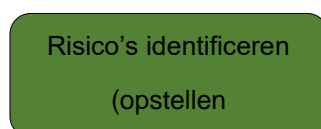
Figuur 1 Risicomanagementproces

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



In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd. Te denken valt aan juridische risico's, gezondheidsrisico's, financiële risico's, imago risico's, bestuurlijke risico's, informatierisico's en milieurisico's.

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 mensleven 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 mensleven 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 beheers-
maatregelen

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

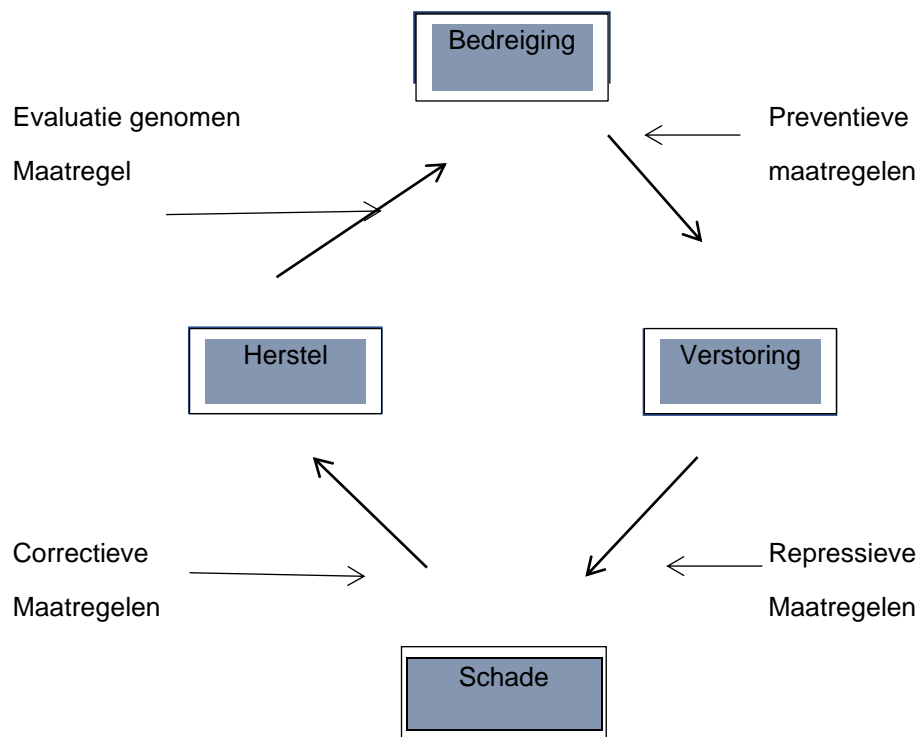
- bestaan van een dreiging;
- ontstaan van een verstoring;
- ontstaan van schade;
- herstel van schade.

Preventieve maatregelen zijn vooral bedoeld om het ontstaan van verstoringen naar aanleiding van een aantal bedreigingen te beperken.

Repressieve maatregelen moeten de door een verstoring veroorzaakte schade zoveel mogelijk beperken.

Voor het herstellen van de schade zijn correctieve maatregelen nodig.

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



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

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

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

Besluitvorming over
beheersmaatregelen

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

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.

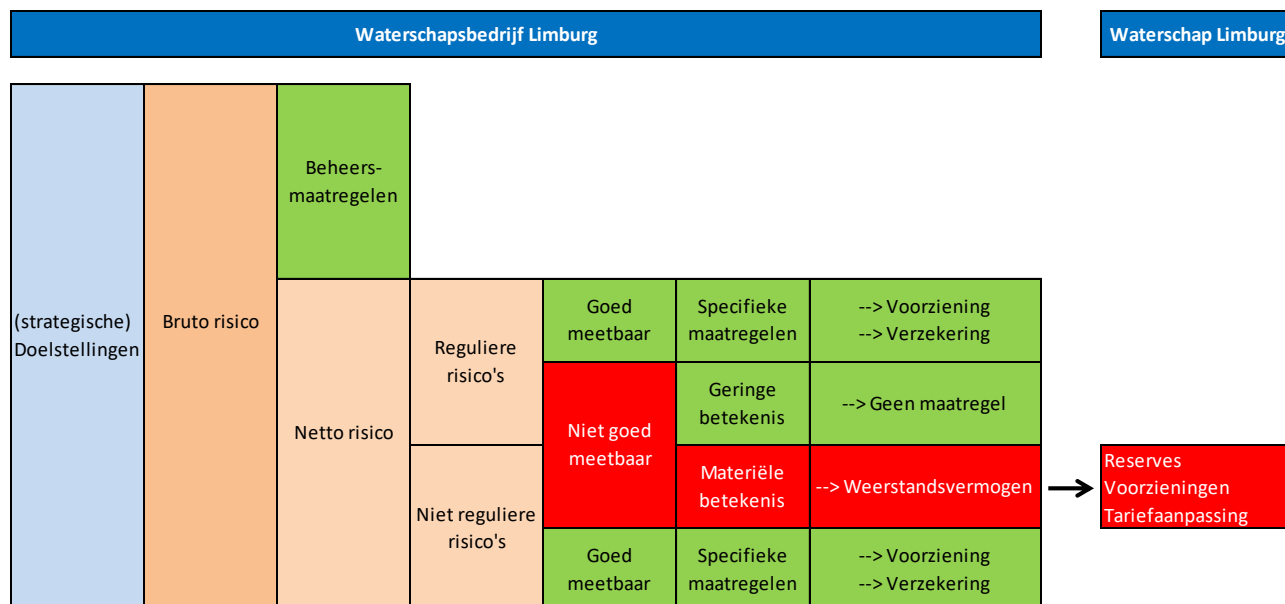
De weerstandscapaciteit van WBL bestaat uit de volgende componenten:

- 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.



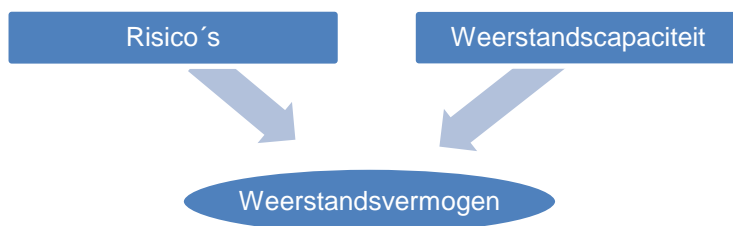
Voor WBL geldt een specifieke situatie gezien de governance- en financieringsstructuur. Naast de reguliere begroting en algemene reserve bezit WBL geen overige (bestemmings)reserves of mogelijkheden om de inkomsten te verhogen om calamiteiten die het weerstandvermogen te boven gaan op te vangen. In dat 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).

Waarderingcijfer	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 $\geq 1,0 - 1,4$ 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 weerstandvermogen 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 aanwendungen van de algemene reserve, ongeacht de hoogte van het bedrag, worden voorgelegd ter accordering aan het Algemeen Bestuur.