

## Bestuursvoorstel

<b>Onderwerp:</b> Achtergrondnotitie risicomanagement bij Hunze en Aa's		<b>Agendapunt:</b> 6
<b>Nummer:</b> Bestuursstukken\2370		
<b>DB:</b> Ja 15-5-2017	<b>BPP:</b> Nee	<b>FAZ:</b> Ja 21-6-2017
<b>VVSW:</b> Nee	<b>AB:</b> Ja 5-7-2017	
<b>Opsteller:</b> Jans Bolding, 0598-693898 Staf en Directie	<b>Opdrachtgever:</b> Harm Küpers	<b>Portefeuillehouder:</b> Jan Batelaan
<b>Ondersteuning van de afdeling:</b> <input type="checkbox"/> Technisch <input type="checkbox"/> Juridisch <input checked="" type="checkbox"/> Financieel <input type="checkbox"/> Staf <input type="checkbox"/> Communicatie <input type="checkbox"/> ICT / Beveiliging		
<b>Externe betrokkenen:</b>	<b>Reden:</b>	
	N.v.t.	
<b>Samenvatting:</b> Het toepassen van risicomanagement waarborgt dat de risico's die voortvloeien uit de normale bedrijfsvoering tijdig in beeld worden gebracht, zodat deze kunnen worden opgenomen in beleidsplannen, de onderhoudsplanning, de investeringsplanning en de verzekeringsportefeuille. De risicoparagraaf in de bestuurlijke rapportages geeft een inventarisatie van de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van het waterschap. Waterschap Hunze en Aa's houdt geen rekening met disproportionele risico's bij het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit.		
<b>Duurzaamheidsparagraaf:</b> Nee		
<b>Begrotingsaspecten:</b> Nee		
<b>AB Voorstel:</b> Kennismemen van de achtergrondnotitie risicomanagement en bijbehorende bijlage.		
<b>Bijlagen:</b> Ja – Visie op risicomanagement bij waterschap Hunze en Aa's.		
<b>Ter inzage (bestuursnet):</b> Nee		
<b>Besluit/opmerkingen bestuur:</b>		
<b>Paraaf secretaris-directeur:</b>		

# Bestuursvoorstel

## Inleiding

De risico-inventarisatie biedt zicht op risico's die het waterschap loopt in de huidige bedrijfsvoering, met de huidige rol- en taakopvatting en met het huidige beleid. De afgelopen periode is de risico-inventarisatie integraal geactualiseerd ten behoeve van de risicoparagraaf in de meerjarenraming 2018-2021. In deze notitie worden de achtergronden van het achterliggende proces uiteengezet. De risicoparagraaf wordt gevoed door het risicomanagement (zie de bijlage "Visie op risicomanagement bij waterschap Hunze en Aa's") op grond waarvan het management relevante risico's benoemt, kwalificeert en op geld zet. Vervolgens kan het management kiezen voor het "beheersen" van deze risico's, door bijvoorbeeld maatregelen te nemen (het bekende veiligheidshekje bij een rwzi of gemaal) of een verzekering te sluiten. Hierbij wordt een bewuste afweging gemaakt van nut en noodzaak van de maatregelen enerzijds en de kosten van deze maatregelen anderzijds. De risicomanagement activiteiten van het management worden expliciet zichtbaar in de getroffen beheersmaatregelen en de uitvoering hiervan.

## Risicomanagement

Risicomanagement is het systematisch inventariseren van gebeurtenissen die het behalen van je 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 medewerker tot manager ieder op zijn eigen professionele wijze. Het is niet het exclusieve domein van Financiën maar raakt dit alleen waar we gezamenlijk risico's accepteren en weerstandsvermogen nodig zijn.

Risicomanagement helpt ongewenste gebeurtenissen te voorkomen en pro-actief te sturen in plaats van achteraf te moeten corrigeren.

De integraal manager is verantwoordelijk voor de realisatie van (een deel van) de organisatorische doelen: veiligheid, voldoende en schoon water. Risicomanagement is een instrument dat hierbij ondersteunend is. Daar waar zich gebeurtenissen (kunnen) voordoen die de realisatie van bedrijfsdoelstellingen in de weg staan, zullen pro actief adequate maatregelen getroffen moeten worden. De managers met specialistische kennis nemen vanuit hun functie continu beheersmaatregelen die de oorzaak van potentiële risico's beperken. Het uitvoeren van risicomanagement is daarmee duidelijk een lijnaangelegenheid vanuit het oogpunt van doelrealisatie en beheerste uitvoering. Vanuit de integraal management gedachte is het logisch dat risicomanagement integraal onderdeel uitmaakt van de bestaande werkwijzen en past binnen de cultuur en structuur van de organisatie. Het is een continu en pro-actief proces waarbij in een cyclisch proces actief met de identificatie en mitigatie van risico's wordt omgegaan.

Hierbij kunnen verschillende risicobeheersingsstrategieën worden onderkent:

- Risico-eliminatie (vermijden);
- Risicobeperking;
  - Door vermindering;
  - Door overdracht;
- Risicobehoud (accepteren) → weerstandsvermogen.

## Bestuursvoorstel

Risicomanagement kent hierdoor een directe relatie met de verzekeringsportefeuille. Hierin wordt de balans gezocht tussen premie/eigen risico en dekking op basis van een gewenst risicoprofiel.

Op basis van een 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 HA bewust het risico neemt.

### Risicobeheersing binnen Hunze en Aa's

Er is sprake van een risico indien het gaat om een onzekere gebeurtenis die gevolgen heeft voor een beheerste taakuitoefening en/of de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

Binnen waterschap Hunze en Aa's (HA) worden twee typen risicomanagement onderscheiden:

#### - **Veiligheidsrisicomanagement**

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

#### - **Bedrijfsvoering risicomanagement**

HA wordt gefinancierd met publieke gelden. Daarover dient het waterschap aantoonbaar 'in control' te zijn zodat verantwoording kan worden afgelegd.

Binnen HA is het bedrijfsvoeringsrisicomanagement belegd in de lijn. Bij managerial beslissingen vindt veelal expliciet een afweging rondom de risico's plaats. In sommige gevallen vindt afstemming met de eindverantwoordelijke voor de organisatorische doelrealisatie plaats, de secretaris-directeur. Bij het opstellen van bestuurs- en projectvoorstellen is in de structuur van het sjabloon een plek voor de beschrijving van risico's

Door structurele vastlegging in een risicoregister (Excel lijst, centraal vastgelegd te vergelijken met het centraal planningsschema) bestaat organisatiebreed permanent een beeld van alle relevante risico's. Een ander beoogd effect is het aantoonbaar verbeteren en structureel inbedden van de beheersmaatregelen binnen de betreffende afdelingen. Jaarlijks wordt bij de begrotingsuitvraag door het team Financiën de risicoparagraaf in de begroting (en daarna de jaarrekening) geactualiseerd.

Door permanente aandacht en vastlegging van de gesignaleerde risico's en getroffen beheersmaatregelen zijn we intern transparant en kunnen naar buiten uitleggen hoe we het doen en welke keuzes we maken. M.a.w. een aantoonbaar beheerste bedrijfsvoering en bijbehorende transparantie.

## Bestuursvoorstel

### Relatie risico(paragraaf) en weerstandsvermogen

Waterschappen zijn wettelijk verplicht om de risico's die ze lopen in kaart te brengen en beleid te ontwikkelen om deze risico's af te dekken. Een deel van de risico's wordt afgedekt door afgesloten verzekeringen of gevormde voorzieningen. Bij investeringsprojecten zijn de reguliere risico's onderdeel van de kostenraming die de basis vormt voor het aan te vragen investeringskrediet. Een aantal risico's zal echter onverzekerde danwel onverzekerbare schades met zich mee kunnen brengen, zoals bij overstromingen, droogte, het uitvallen van rwzi's, datalekken e.d. Zulke risico's behoren tot de normale taakuitoefening.

De risicoparagraaf geeft een inventarisatie van de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van het waterschap. De risico-inschatting is gebaseerd op subjectieve aannames, waarbij het inzicht sterk afhankelijk is van vele onzekere toekomstige factoren. Omdat deze onzekerheden niet vooraf te kwantificeren zijn, kan er geen voorziening worden gevormd.

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

HA houdt geen rekening met disproportionele risico's bij het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit. Indien het weerstandsvermogen ontoereikend zou zijn voor de gevolgen van risico's kan de onbenutte belastingcapaciteit ter dekking worden ingezet, dit leidt tot tariefverhoging. Ook zouden stille reserves betrokken kunnen worden in de weerstandscapaciteit. Gezien het feit dat onzeker is wanneer en in welke omvang deze middelen beschikbaar komen, is dit echter geen reële optie.

Samengevat kan de relatie tussen risico's en het weerstandsvermogen als volgt schematisch worden weergegeven.



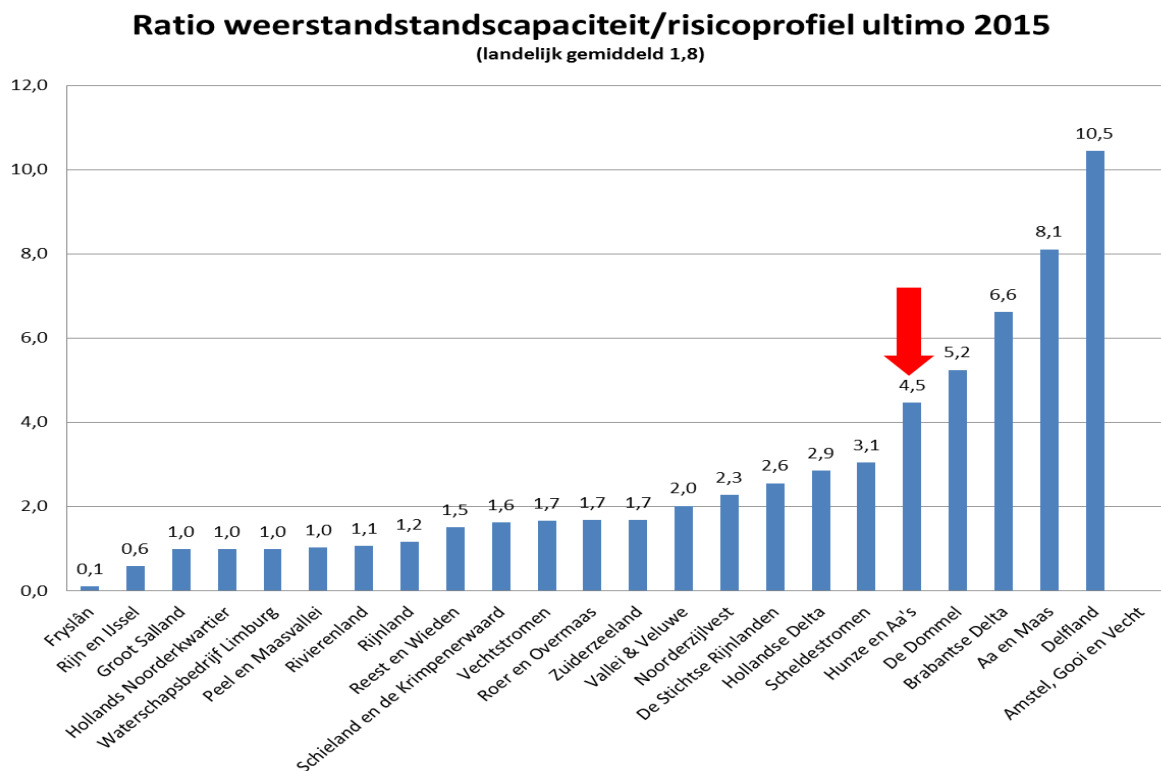
## Bestuursvoorstel

Wat in een waterschap tot de weerstandscapaciteit wordt gerekend en welke risico's relevant zijn, kan niet in zijn algemeenheid worden aangegeven. Ieder waterschap dient de capaciteit en de risico's zelf na te lopen en in kaart te brengen. Doordat de risico's die waterschappen lopen verschillen, is het ook niet mogelijk een algemene norm te stellen voor een goede relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. Het is aan het waterschap zelf een beleidslijn te formuleren over de in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's die het waterschap wil lopen. Als onderdeel van deze beleidslijn dient een waterschap ook zelf invulling te geven aan het begrip risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

In ons Financieel Statuut is opgenomen dat onze algemene reserves (per taak) een minimum- en een maximumomvang kennen. De minimale omvang is gelijk aan de op geld gewaardeerde risico's van de risicoparagraaf. De maximale omvang is 10% van de omvang per taak. Dit maximum is vastgesteld om te voorkomen dat reserves (maar) blijven groeien. Als de omvang van de algemene reserves hoger is dan het maximum dan wordt dat "overschot" in vier gelijke delen teruggegeven aan de belastingbetalers door het verlagen van de tarieven.

Sinds 2011 hanteren wij als uitgangspunt dat de omvang van onze algemene reserves in de meerjarenperiode wordt teruggebracht tot het minimumniveau (zie bestuursvoorstel MJR 2017-2021 AB 6 juli 2016). Impliciet betekent dit dat de weerstandsratio (dit is de verhouding tussen de aanwezige weerstandscapaciteit en de gekwantificeerde risico's/gewogen financiële risico's) uiteindelijk tendeeft naar 1,0. Dit vraagt om een actueel en volledig inzicht van te dekken risico's.

Uit de gegevens over 2015 van waterschapsspiegel.nl blijkt voor de waterschappen een gemiddelde weerstandsratio van 1,8. Hierbij is dus bijna tweemaal zoveel weerstandscapaciteit beschikbaar als aan risico's zijn geïdentificeerd en gekwantificeerd. Voor Hunze en Aa's bedraagt de weerstandsratio 4,5. In de navolgende figuur is dit schematisch weergegeven.



## Bestuursvoorstel

Voor de beoordeling van de uitkomst van dit kengetal kan gebruik gemaakt worden van de volgende waarderingstabel; deze is ontwikkeld in een samenwerking tussen het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (N.A.R.) en de Universiteit Twente (U.T.).

<b>Ratio</b>	<b>Betekenis</b>
> 2	Uitstekend
1,4 – 2	Ruim voldoende
1 – 1,4	Voldoende
0,8 – 1	Matig
0,6 – 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

De (minimale) weerstandsvermogenratio ligt tussen de bandbreedtes 1,0 en 1,4. Voor deze norm is gekozen omdat bij een lagere norm onvoldoende capaciteit aanwezig kan zijn en forse tariefstijgingen nodig zijn bij zich voordoende risico's. Bij een hogere norm kan de aan te houden omvang van reserves aan de (te) ruime kant zijn.

### Voorstel

Kennismemen van de achtergrondnotitie risicomanagement en bijbehorende bijlage.

namens het dagelijks bestuur,

Harm Küpers  
secretaris-directeur

Alfred van Hall  
dijkgraaf