



Beleid risicomanagement en weerstandsvormogen 2018

waterschap Hollandse Delta



waterschap
**Hollandse
Delta**

29 november 2018

VERANTWOORDING

WATERSCHAP

waterschap Hollandse Delta
Handelsweg 100
2988 DC Ridderkerk

Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk
t 088 974 33 00
f 088 974 30 01
www.wshd.nl

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	4
2	Inleiding	6
2.1	Aanleiding	6
2.2	Doel beleidsnota	6
2.3	Opbouw tekst	6
2.4	Beleidskeuzes bestuur:	6
3	Beleid risicomanagement	7
3.1	Wat zijn risico's?	7
3.2	Stappen in risicobeheersing	8
3.2.1	Risicoanalyse (stap 1)	8
3.2.2	Beheersen van risico's (stap 2)	9
3.2.3	Evalueren beheersmaatregelen (stap 4)	9
3.2.4	Updaten van de risicoanalyse (stap 5)	9
3.3	Niveau van risico's	10
3.4	Rollen binnen risicomanagement	10
4	Weerstandvermogen	11
4.1	Weerstandscapaciteit	11
4.2	Berekend risicoprofiel en zekerheidspercentage	13
4.3	Beoordeling weerstandvermogen	13
4.4	Inzetten, aanvullen en afnemen van de weerstandscapaciteit	14
4.4.1	Inzet van de weerstandscapaciteit	15
4.4.2	Aanvullen van de weerstandscapaciteit	15
4.4.3	Afnemen van de weerstandscapaciteit	16
5	Verantwoording en communicatie via de risicorapportage	16

1 Managementsamenvatting

Risicomanagement is het effectief en systematisch omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden. Het is gericht op *proactief* handelen in plaats van reactief. Er is sprake van goed risicomanagement wanneer een organisatie zo optimaal mogelijk om kan gaan met de onzekerheden die voor kunnen komen.

Deze notitie beschrijft de visie van waterschap Hollandse Delta op risicomanagement en weerstandsvermogen. Risicomanagement is onderdeel van de sturing van het waterschap. De inhoud van deze beleidsnota is derhalve van belang voor bestuurders, directieleden, afdelingshoofden en teamleiders. Zij lezen in deze notitie waar de raakvlakken liggen tussen hun werkzaamheden en de principes van risicobeheersing binnen waterschap Hollandse Delta. Ook wordt duidelijk gemaakt wat de samenhang is tussen interne controle en overige thema's zoals assetmanagement en frauderisico's.

Wat levert risicomanagement op?

- **Risicobewustzijn** - Het versterkt het vertrouwen dat de organisatie met de goede dingen bezig is omdat er heldere prioriteiten rondom strategische risico's zijn;
- **Inzicht en overzicht** - Biedt informatie die tot betere besluitvorming op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau kan leiden;
- **Weerstandsvermogen** - Biedt duidelijkheid of risico's in balans zijn met het weerstandsvermogen van het waterschap;
- **Expertise** - Door risico's met elkaar te delen in de organisatie wordt het risicobewustzijn vergroot en neemt de expertise toe;
- **Risicobereidheid in beeld** - Stelt medewerkers in staat meer inzicht te krijgen in de risico's die men wil aangaan en de risico's die beheerst moeten worden.

Deze beleidsnota begint met een aantal algemene uitgangspunten en definities van risicomanagement. Beschreven wordt het belang van risicomanagement en de cyclus van risicobeheersing. Daarna wordt de weerstandscapaciteit van ons waterschap behandeld: de buffers om financiële tegenvallers op te vangen.

In deze beleidsnota kan ons bestuur kaders meegeven. Dit betreffen de volgende beslispunten welke verderop in de notitie worden toegelicht:

1. Kans en impact worden vastgesteld op basis van professionele oordeelsvorming.
2. De volgende uitgangspunten voor het bepalen van het risicoprofiel:
 - Risico's groter of gelijk aan € 100.000 tellen mee in het totale risicoprofiel. Risico's kleiner dan € 100.000 worden binnen de begroting opgevangen.
 - Strategische risico's worden vanwege hun karakter niet meegenomen in het totale risicoprofiel van het waterschap.
3. Tot de weerstandscapaciteit van waterschap Hollandse Delta worden de volgende onderwerpen gerekend:
 - Vrij beschikbare deel van de algemene reserve(s)
 - Begrotingsruimte
 - OnvoorzienStille reserves en onbenutte belastingcapaciteit tellen niet mee bij de bepaling van de weerstandscapaciteit.
4. Hanteren zekerheidspercentage 85% om risico's te bepalen.
5. Handhaven van het berekenen van een ratio per programma (Water, Waterkeringen, Wegen, Waterketen).

6. Waterschap Hollandse Delta streeft een weerstandsratio per programma van minimaal 1,4 na (= ondergrens score B).
7. Als een beroep wordt gedaan op de weerstandscapaciteit, wordt de impact op de weerstandsratio berekend. Daarnaast worden concrete maatregelen getroffen die het weerstandsvermogen weer op het gewenste niveau brengen.
8. Afromen van de weerstandscapaciteit is mogelijk indien:
 - a. De weerstandsratio langer dan 2 jaar $> 1,4$ bedraagt. (= ondergrens score B).
 - b. Afromen gebeurt gefaseerd, tot uiterlijk de ondergrens van 1,4.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding

In 2008 is de eerste beleidsnota risicomanagement en weerstandsvermogen vastgesteld voor waterschap Hollandse Delta. Deze nota wordt nu in 2018 geactualiseerd op basis van:

- De oude nota risicomanagement en weerstandsvermogen was vooral financieel ingestoken. Gekozen wordt voor een meer integrale toepassing van risicomanagement binnen het waterschap. Dit past binnen de landelijke ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement en ook de ontwikkeling van de organisatie;
- Ervaringen van de afgelopen 10 jaar binnen het waterschap;
- Organisatieontwikkelingen, waaronder de introductie van assetmanagement.

2.2 Doel beleidsnota

Deze notitie heeft als doel het volgende te realiseren:

- Inzicht geven in de doelstellingen en reikwijdte van risicomanagement;
- Een eenduidig begrippenkader neerzetten;
- De methode om risico's te categoriseren te presenteren;
- Keuzes kunnen maken in het vaststellen van de (hoogte van de) weerstandscapaciteit;

2.3 Opbouw tekst

Het proces van risicomanagement en weerstandsvermogen begint in de business met risico-management (identificeren, classificeren, kwantificeren, sturen en beheersen) en eindigt bestuurlijk met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. In deze beleidsnota wordt deze route gevolgd. In hoofdstuk 3 wordt eerst ingegaan op de plaats van risicomanagement binnen ons waterschap. Vervolgens worden begrippen binnen en de cyclus van risicomanagement beschreven.

Het doorlopen van de cyclus leidt uiteindelijk tot een gewogen risicoprofiel voor ons waterschap. Dit risicoprofiel wordt afgezet tegen de weerstandscapaciteit, het vet op onze botten. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste onderwerpen van het weerstandsvermogen toegelicht, inclusief een afweging van de gewenste hoogte van het weerstandsvermogen.

In het hoofdstuk 5 wordt tot slot, stil gestaan bij de onderwerpen verantwoording en communicatie.

2.4 Beleidskeuzes bestuur:

In deze beleidsnota wordt een aantal beslispunten ten aanzien van het risicomanagement en weerstandvermogen voorgelegd aan VV. Dit is in lijn met artikel 14 van de verordening beleids- en verantwoordingsfunctie waterschap Hollandse Delta 2014. De beslispunten geven het bestuur de mogelijkheid kaders mee te geven. In sommige gevallen betreft het een herbevestiging van een eerder gemaakte keuze. Als dat het geval is, wordt dat vermeld.

Deze beslispunten zijn met een rood blok zichtbaar gemaakt in de tekst.

3 Beleid risicomanagement

Aangetoond is dat organisaties die risicomanagement hebben geadopteerd, succesvoller zijn in het nastreven van doelen, dan organisaties die dat niet doen. Het is daarom niet verwonderlijk dat ook waterschappen (een toenemende) aandacht hebben voor risicomanagement. Binnen waterschap Hollandse Delta wordt al op veel plaatsen risicogericht gedacht en gehandeld. Denk bijvoorbeeld aan het assetmanagement, het inventariseren van risico's binnen projecten en denken in scenario's. Risicobeheersing is dan ook niet nieuw voor waterschap Hollandse Delta. Deze beleidsnota moet derhalve worden beschouwd als een verdiepingsslag van het bestaande beleid.

Deze beleidsnota beschrijft het raamwerk waarbinnen risico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst in de organisatie. Risicomanagement maakt onderdeel uit van een groter raamwerk waarbinnen deze algemene principes worden toegepast op de diverse thema's zoals:

- Interne beheersing: bij de inrichting van de (verbijzonderde) interne controles wordt rekening gehouden met risico's in de werkprocessen en de werking van bestaande beheersmaatregelen (controles 1^e en 2^e lijn). Voor meer inhoudelijke verdieping wordt verwezen naar het jaarlijks vastgestelde interne controleplan van waterschap Hollandse Delta;
- Assetmanagement: waarbij het doel is om optimale prestaties uit onze assets te halen. En dit binnen acceptabele risico's en tegen aanvaardbare kosten, gemeten over de gehele levensduur van het object;
- Frauderisico's: het waterschap probeert de kans op frauduleus handelen tot een minimum te beperken. Verwezen wordt naar de separate Frauderisicoanalyse;
- Berekening van het weerstandsvermogen van Waterschap Hollandse Delta. In hoofdstuk 4 van deze notitie wordt hier verder op ingegaan.

De samenhang tussen risicomanagement en deze thema's wordt hieronder gepresenteerd. De scope van deze notitie is daarbij aangegeven in de blauwe blokken:



De implementatie en uitvoering van risicomanagement hangt overigens zeer sterk af van de juiste cultuur en/of managementstijl. Het doel van deze notitie is derhalve ook bijdragen aan een omgeving waarin doorlopend wordt geleerd en verbeterd met het maatschappelijk doel centraal.

3.1 Wat zijn risico's?

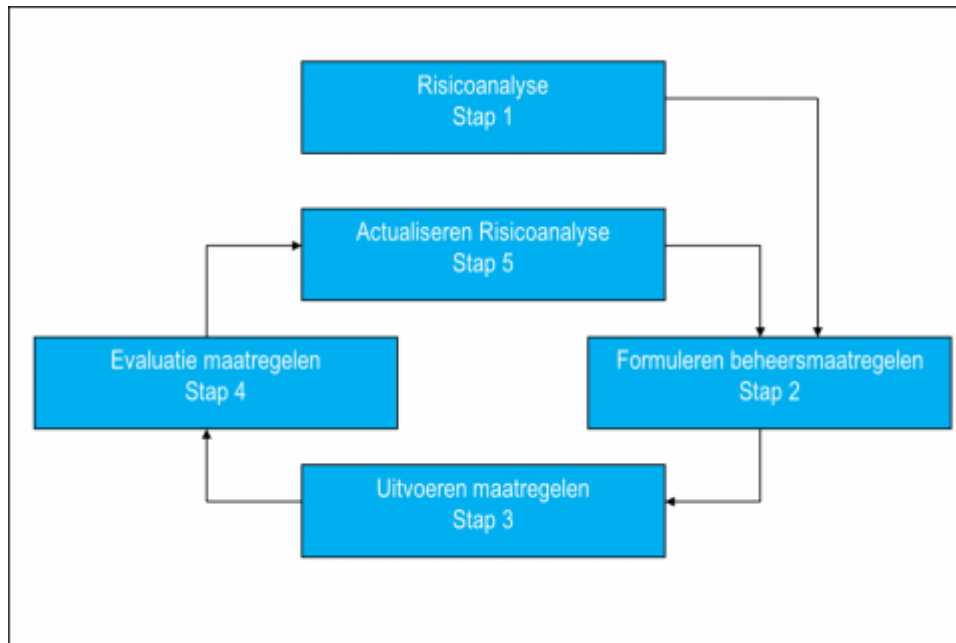
Alvorens in te gaan op het belang van risicobeheersing is het nuttig om het begrip risico's nader toe te lichten. Bij het nastreven van onze organisatie doelen is er sprake van onzekere gebeurtenissen. Onzekere gebeurtenissen die een effect hebben op het realiseren van doelen worden getypeerd als risico's. Een risico kan dus in termen van het risicomanagement zowel positief als negatief zijn. Een negatief risico wordt ook een gevaar, bedreiging, downside risk of statisch risico genoemd. Een positief risico wordt ook een kans of upside risk genoemd. Voor een publieke organisatie, zoals ons waterschap, is het vanuit het voorzichtigheidsbeginsel gebruikelijk alleen de negatieve risico's mee te nemen in haar risicobeheersing.

Derhalve wordt de volgende werkdefinitie gehanteerd van wat waterschap Hollandse Delta verstaat onder risico's:

Risico is de kans op een gebeurtenis met een **negatief** effect op het behalen van de doelstellingen.

3.2 Stappen in risicobeheersing

De doelstelling is datgene wat het waterschap wil bereiken, bijvoorbeeld het realiseren van bedrijfscontinuïteit in de zuiveringen, het versterken van dijken, of het afronden van een project binnen een bepaalde begroting of termijn. Doelstellingen worden zo veel mogelijk SMART geformuleerd. Van belang is hierbij stil te staan bij de mate waarin het waterschap risico's wil lopen, vermijden of minimaliseren. Om risicobeheer te integreren in de bedrijfsvoering zal het waterschap deze "risicobereidheid" in samenhang met de eigen doelstellingen bepalen, communiceren en monitoren.



3.2.1 Risicoanalyse (stap 1)

De eerste stap is het inzichtelijk maken van de stand van zaken op een bepaald moment. Dit gebeurt door het uitvoeren van een integrale risicoanalyse. Om de risico's gestructureerd in kaart te brengen, worden risico's vanuit de volgende invalshoeken in kaart gebracht:

- politiek/bestuurlijk
- financieel/economisch
- juridisch/wettelijk
- technisch
- organisatorisch
- geografisch/ruimtelijk
- maatschappelijk
- verbonden partijen
- veiligheid

Risico's worden ingeschat op kans van optreden en op mogelijke gevolgen (impact). Dit kan gekwantificeerd worden, maar ook kwalitatieve inschattingen van risico's kunnen nuttig zijn. De beoordeling en classificatie van risico's gaat derhalve op basis van kans en impact. De risicoanalyse levert uiteindelijk een overzicht op van de belangrijkste risico's.

De geïnventariseerde risico's worden vastgelegd in een register. Bij deze inventarisatie worden naast betrokken programma (vb "waterketen", "watersysteem", het risico beschreven, de kans van voorkomen ingeschat alsmede de mogelijke gevolgen in geld aangegeven.

De opbouw van het risicoregister ziet er bijvoorbeeld als volgt uit: (fictieve bedragen)

Programma	Risico	Kans	Impact per incident	Bedrag benodigd afdekken risico's
Waterketen	A	Zeer laag (10%)	€ 500.000	€ 50.000,-
Wegen	B	Hoog (70%)	€ 300.000	€ 210.000,-

Er zijn ook risico's die niet in het risicoregister worden opgenomen. Dit betreffen risico's met het karakter van een verplichting, waarbij de kans groter dan 50% is dat dit risico leidt tot uitstroom van middelen. In dat geval wordt een voorziening gevormd. Op grond van de verslaggevingsvoorschriften voor waterschappen (BBVW) is dit verplicht. Een voorbeeld hiervan is een juridische claim.

Risico's worden gescoord op een zes-puntschaal (geen 0%, zeer lage 10%, lage 30%, midden 50%, hoge 70%, en zeer hoge kans 90%). De impact wordt vervolgens beargumenteerd en er wordt een bedrag geschat. De doorrekening van kans en impact (inclusief eurobedrag) kan op meerdere wijzen worden uitgevoerd. Hierbij worden in de praktijk overwegend 2 methoden gebruikt: een inschatting op basis van eigen expertise of op basis van complexe statistische modellen/simulatie. Vanwege efficiency overwegingen wordt voorgesteld om kans en impact vast te stellen op basis van 'professionele oordeelsvorming'.

3.2.2 Beheersen van risico's (stap 2)

Nadat de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, wordt bepaald hoe hier mee om te gaan. Er zijn de volgende opties:

- **Vermijden:** hierbij wordt de kans van optreden van een bepaald risico opgeheven; het risico wordt vermeden;
- **Verminderen:** in dit geval wordt beoogd de oorzaak of het gevolg van het risico te verkleinen. Indien getracht wordt de oorzaak te verkleinen, wordt deze beheersmaatregel vooraf uitgevoerd (voorbeeld versterken van dijken om risico op wateroverlast te voorkomen).
Bij een gevolggerichte beheersmaatregel is het echter zo dat men van te voren nadenkt over de maatregelen en eventuele voorbereidingen treft, maar dat men de daadwerkelijke maatregel pas treft op het moment dat het risico optreedt (voorbeeld: inrichten van de calamiteitenorganisatie).
- **Overdragen:** overdragen van een risico leidt niet direct tot het wegnemen van het risico, maar wel tot een risicovermindering omdat verwacht of afgesproken wordt dat een andere partij in staat zal zijn het risico te managen of te dragen.
- **Accepteren:** ook kan voor worden gekozen om een risico te accepteren. Veelal houdt dit in dat hiervoor extra geld wordt opgenomen in de raming of dat de planning wordt aanpast.

3.2.3 Evalueren beheersmaatregelen (stap 4)

Van belang is de werking van de beheersmaatregelen periodiek te onderzoeken. Immers indien de beheersmaatregelen hun werking missen (ineffectief zijn) dan is het restrisico veel groter dan eerder ingeschat. Het toetsen van deze werking gebeurt bij voorkeur vanuit de eigen lijnorganisatie. Dit draagt namelijk sterk bij aan het zelflerend vermogen. Daarnaast vinden vanuit het interne controleplan jaarlijks onafhankelijke controles plaats om te toetsen of de beheersmaatregelen gewerkt hebben.

3.2.4 Updaten van de risicoanalyse (stap 5)

Na de evaluatie van de beheersmaatregelen wordt vervolgens een update gemaakt van de lijst met risico's, zoals die oorspronkelijk is voortgekomen uit de risicoanalyse. Dit houdt in dat wordt bekeken welke risico's nog steeds optreedbaar zijn en welke niet. Ook worden mogelijke nieuwe risico's geïnventariseerd en toegevoegd aan het risico-register. Een uitgebreide inventarisatie vindt

iedere 2 jaar plaats. Van de gesignaleerde risico's wordt minimaal 1 maal per jaar (bij de jaarrekening) de stand van zaken in kaart gebracht.

Beslispunt:

Vaststellen methode voor het berekenen van het risicoprofiel: Kans en impact worden vastgesteld op basis van "professionele oordeelsvorming".

Beslispunt:

De volgende uitgangspunten hanteren voor het bepalen van het risicoprofiel:

Risico's groter of gelijk aan € 100.000 tellen mee in het totale risicoprofiel. Risico's kleiner dan € 100.000 worden opgevangen binnen de begroting.

3.3 Niveau van risico's

Binnen het risicomanagement wordt onderscheid gemaakt tussen strategische en operationele risico's. Strategische risico's betreffen meestal wijzigingen/bedreigingen van buiten de organisatie die invloed kunnen hebben op koers en voortbestaan van organisatie. Enkele voorbeelden van strategische risico's die buiten de eigen invloedssfeer liggen: wijziging in wetgeving, economische recessie en wijzigingen in technologie. Het inschatten van strategische risico's is erg arbitrair waardoor deze lastig in geld kunnen worden uitgedrukt. Operationele risico's komen van binnenuit en betreffen vaak verstoringen in de normale bedrijfsvoering. Operationele risico's kunnen zich vaker voordoen en blijven aanwezig. Deze risico's zijn dus in principe meetbaar middels een frequentie (in de zin van gemiddeld aantal verstoringen per jaar).

Strategische en operationele risico's verschillen bovendien ook in hun omvang. Strategische risico's kunnen de aard van de organisatie veranderen of zelfde organisatie doen verdwijnen, terwijl operationele risico's in het algemeen binnen de huidige organisatie opgevangen kunnen worden¹.

Voor het weerstandsvermogen zijn vooral de operationele risico's van belang. Van strategische risico's is de impact dermate groot dat een organisatie zich daar vrijwel niet tegen kan indekken.

Beslispunt:

Het volgende uitgangspunt hanteren voor het bepalen van het risicoprofiel:

Strategische risico's worden vanwege hun karakter niet meegenomen in het totale risicoprofiel van het waterschap.

3.4 Rollen binnen risicomanagement

Voor alle partijen binnen het waterschap is het belangrijk dat er continu inzicht is in de risico's. Een actueel overzicht van de risico's is immers de basis voor de besluitvorming binnen de organisatie. De betrokkenen zijn: de medewerkers op de afdelingen, afdelingshoofden, directie / secretaris-directeur, college, VV. De rolverdeling is als volgt:

	Betrokken partij:	Rol
1	VV	- Kaderstellend met betrekking tot het risico-profiel en weerstands-vermogen. - Controlerend / besluitvormend op grond van gerapporteerde risico's.

¹ In de praktijk is het onderscheid helaas niet zo helder. Sommige operationele risico's kunnen namelijk zo groot zijn dat ze toch invloed op de organisatie als geheel hebben. Aan de andere kant kunnen strategische risico's voor een project slechts een rimpeling zijn voor de organisatie als geheel.

2	College D&H	• Verantwoordelijk voor beleid omtrent risicomanagement. • Verantwoordelijk voor rapportage risico's aan VV. • Besluitvorming op grond van voorstellen ambtelijke organisatie.
3	Directie / SD, afdelingshoofden	• Risico-analyses uitvoeren en vastleggen. • Adviseren, informatie verstrekken. • Risicomanagement toepassen in de bedrijfsvoering (processen en systemen).

4 Weerstandsvormogen

Op grond van het Waterschapsbesluit (art. 4.1) neemt het waterschap in de begroting en jaarrekening een paragraaf weerstandsvormogen op. Deze paragraaf bevat ten minste:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit, met daarbij een beschouwing over de stand aan het begin, de mutaties en de stand aan het eind van het begrotingsjaar van de algemene reserves en de voorzieningen;
- een inventarisatie van de risico's;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

4.1 Weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het Waterschapsbesluit (artikel 4.8) omschreven als *"de middelen en mogelijkheden waarover het waterschap beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken"*. De weerstandscapaciteit is daarmee het "vet op de botten" om tegenvallers te kunnen opvangen, zonder dat het beleid hoeft te worden aangepast.

Onderscheid wordt gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Onder incidentele weerstandscapaciteit wordt verstaan de capaciteit die het waterschap heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen. Bijvoorbeeld: een algemene reserve. Onder structurele weerstandscapaciteit worden middelen die permanent inzetbaar zijn om tegenvallers op te vangen. Bijvoorbeeld: een post "onvoorzien" die structureel is opgenomen in de begroting.

In het Waterschapsbesluit is niet voorgeschreven welke bestanddelen behoren tot de weerstandscapaciteit. Over het algemeen worden echter de bestanddelen gebruikt die in onderstaande tabel zijn genoemd. Deze bestanddelen zijn ontleend aan de voorgaande beleidsnota risicomanagement en weerstandsvormogen van het waterschap, en diverse nota's weerstandsvormogen van gemeenten.

In onderstaande tabel is aangegeven welke onderdelen deel uitmaken van de weerstandscapaciteit:

	Draagt bij aan weerstandscapaciteit?	Incidenteel / structureel	Toelichting
Balans			
Algemene reserves	Ja	Incidenteel	Het vrij beschikbare deel van de algemene reserves behoort tot de weerstandscapaciteit. Op de bestemmingsreserves ligt een bestuurlijke claim. Deze bestemmingsreserves worden derhalve niet meegenomen in de weerstandscapaciteit.
Stille reserves op activa	Deels	Incidenteel	Realisatie alléén mogelijk bij verkoop en indien sprake is van

			overtolligheid. Gezien de aard van de activa zal verkoop in beperkte mate mogelijk zijn. Bijvoorbeeld bij verkoop van percelen grond. Bij verkoop moeten effecten op de exploitatie (bijvoorbeeld pachttopbrengsten) afgedekt worden.
Voorzieningen	Nee	nvt	Staan verplichtingen tegenover.
Exploitatie			
Onbenutte belastingcapaciteit	Ja	Structureel	De mate waarin van de onbenutte belastingcapaciteit gebruik wordt gemaakt, verschilt van waterschap tot waterschap en is mede afhankelijk van de politieke relevantie van de hoogte van de, Zuiveringsheffing, Watersysteemheffing, Verontreinigingsheffing en de Wegenheffing. Als zich tegenvallers voordoen, zal de onbenutte belastingcapaciteit niet zonder slag of stoot worden ingezet, maar dit is wel één van de mogelijkheden. Ook wordt wel gekeken naar de belastingdruk (tarieven) in omliggende waterschappen en de in verband hiermee maximaal geachte belastingdruk in het eigen waterschap.
Begrotingsruimte	Ja	Structureel	Als de begroting en het meerjarenbeleidsplan sluiten met een positief saldo, is sprake van een begrotingsruimte, die kan worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers die zich hebben voorgedaan en eerst incidenteel zijn afgedekt.
Onvoorzien	Ja	Structureel	Elk waterschap is verplicht een bedrag voor onvoorziene uitgaven op te nemen in de begroting. In het bepalen van de hoogte van deze bedragen is een waterschap vrij.
Bezuinigingen	Nee	Nvt	Bezuinigen betekent (meestal) aanpassing van het beleid. Derhalve geen onderdeel van de weerstandscapaciteit.

Omdat stille reserves lastig in geld uit te drukken zijn (afhankelijk van wat de markt er eventueel voor geeft in de toekomst), en niet direct te realiseren is, wordt geadviseerd deze post niet mee te nemen in de weerstandscapaciteit.

Ook de onbenutte belastingcapaciteit wordt niet meegenomen in de weerstandscapaciteit. Deze is in principe onbegrensd, maar vraagt voordat hier een beroep op kan worden gedaan, bestuurlijke besluitvorming.

Beslispunt:

Tot de weerstandscapaciteit van waterschap Hollandse Delta worden de volgende onderwerpen gerekend:

- Vrij beschikbaar deel van de algemene reserves
- Begrotingsruimte
- Onvoorzien

Beslispunt:

Stille reserves en onbenutte belastingcapaciteit tellen niet mee bij de bepaling van de weerstandscapaciteit omdat deze niet direct inzetbaar zijn.

4.2 Berekend risicoprofiel en zekerheidspercentage

In hoofdstuk 4 van deze nota is het model beschreven om een adequate risico-inventarisatie op te stellen. Dit leidt tot een risicoregister met daarin alle (grotere) risico's. De meeste risico's hebben onderling géén relatie (ander programma, ander project etc.) Om die reden is het gebruikelijk niet uit te gaan van een "worst-case-scenario" waarbij alle risico's tegelijkertijd optreden. Anderzijds kunnen zich risico's manifesteren, die niet vooraf ingeschat zijn.

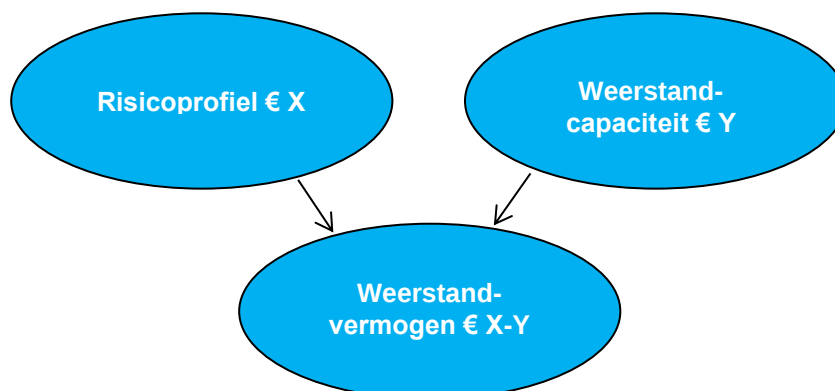
In de praktijk wordt veelal een zekerheidspercentage van 75% tot 90% gehanteerd om de risico's af te dekken. In de afgelopen jaren is binnen Hollandse Delta een zekerheidspercentage van 90% gebruikt. Geadviseerd wordt dit percentage iets te verlagen, omdat in de praktijk beperkt aanspraak is gemaakt op het weerstandsvermogen.

Beslispunt:

Hanteren zekerheidspercentage 85% om risico's te bepalen.

4.3 Beoordeling weerstandvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit (paragraaf 4.1) en de gewogen risico's (paragraaf 4.2). Dit verband is in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Bovenstaande figuur leidt tot over- of onderdekking. De confrontatie tussen risico's en aanwezige weerstandscapaciteit kan ook in volgende ratio voor het weerstandsvermogen worden weergegeven:

$$\text{Ratio weerstandvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandcapaciteit}}{\text{Gewogen risicoprofiel}}$$

Momenteel berekent het waterschap een ratio per heffing. De reden hiervoor is dat nu per heffing inzichtelijk is of voldoende middelen aanwezig zijn om de risico's af te dekken. Geadviseerd wordt deze systematiek te handhaven. Indien namelijk structureel sprake is van onderdekking op een heffing, is dat een indicatie dat een heffing onvoldoende is in verhouding tot het risicoprofiel. De tarieven, financiële buffers en het risicoprofiel kunnen immers invloed hebben op elkaar. Via tariefsverhoging kan onderdekking worden voorkomen. En extra beheersmaatregelen, leiden tot een daling van het risicoprofiel en de benodigde weerstandscapaciteit.

Beslispunt:

Handhaven van het berekenen van een ratio per programma (Water, Waterkeringen, Wegen, Waterketen).

Voor de beoordeling van de ratio's per programma wordt de volgende tabel van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) gehanteerd.

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

Overheidsinstanties moeten beschikken over voldoende buffers om haar taken goed uit te kunnen voeren. Daarbij is van belang dat risico's voldoende worden afgedekt. Voldoende betekent echter niet dat sprake is van "te" grote buffers. Ons waterschap heeft immers niet als doel om geld structureel op te potten. Een weerstandsratio van minimaal 1,4 wordt door ons waterschap gezien als voldoende en verantwoorde buffer. Hierbij is wel belangrijk dat sprake is van een volledig en actueel risicoprofiel.

Beslispunt:

Waterschap Hollandse Delta streeft een weerstandsratio per programma van minimaal 1,4 na. (minimaal ondergrens score B)

De weerstandsratio op grond van de Jaarstukken 2017 is hoger dan de normstelling hierboven. Op grond van de jaarstukken 2017 bedraagt de ratio gemiddeld over alle heffingen ongeveer 5,0.

4.4 Inzetten, aanvullen en afromen van de weerstandscapaciteit

Bij het beleid ten aanzien van de beschikbare weerstandscapaciteit zijn drie elementen van belang:

- Wanneer mag een beroep worden gedaan op de beschikbare weerstandscapaciteit?
- Hoe blijft het weerstandsvermogen op peil, op welke wijze wordt de beschikbare weerstandscapaciteit weer aangevuld?

- Wanneer wordt de beschikbare weerstandscapaciteit afgeroomd?

Een beroep doen op de beschikbare weerstandscapaciteit is één van de opties voor het opvangen van tegenvallers. Andere keuzes zijn altijd mogelijk. Bijvoorbeeld bezuinigingen of bijstelling van het beleid. De aanwezigheid van het weerstandsvermogen 'koopt tijd' om weloverwogen keuzes te maken.

Structurele risico's kunnen slechts tijdelijk uit het weerstandsvermogen worden opgevangen. Van de organisatie mag worden verwacht dat door middel van bijsturing en/of aanpassing van het beleid het risico geminimaliseerd worden dan wel opgevangen worden binnen de exploitatie.

4.4.1 Inzet van de weerstandscapaciteit

Het is niet zo dat risico's die meetellen voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit ook automatisch – als zij zich voordoen – ten laste komen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Organisatieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor risico's die te maken hebben met hun producten en hun bedrijfsvoering (exclusief algemene middelen). Dit is in overeenstemming met de verantwoordelijkheid van de afdeling. De oplossing moet in beginsel dan ook gezocht worden binnen het organisatieonderdeel en binnen het betreffende programma. Pas als het organisatieonderdeel het risico in de redelijkheid niet zelf kan dragen, komen organisatiebrede maatregelen in beeld.

Bij de bepaling of een risico in aanmerking komt om te worden gezien als 'organisatiebreed risico' spelen de volgende elementen mee:

- Het risico gaat de draagkracht van het organisatieonderdeel te boven. De nog niet verplichte delen van het programma / bestemmingsreserves zijn onvoldoende.
- De oorzaak van het risico en de mogelijkheid tot sturing en beheersing op het risico liggen buiten de invloedssfeer van het organisatieonderdeel.
- Stapeling van risico's: als diverse risico's zich binnen korte tijd na elkaar voordoen, waardoor de gevolgen zich opstapelen.

Bovenstaande elementen zijn slechts indicatoren voor wanneer een risico in aanmerking komt als 'organisatiebreed risico'. Hiernaast is expliciete bestuurlijke besluitvorming vereist.

Opgemerkt wordt nog dat de reserves binnen het waterschap ook een financieringsfunctie hebben. Dit betekent dat indien besloten wordt om de reserves in te zetten (te verlagen), dit leidt tot een stijging van externe financiering (stijging schulden).

Beslispunt:

Organisatieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het opvangen van de gevolgen van risico's, tenzij het organisatieonderdeel deze redelijkerwijs niet kan dragen. Inzetten van de weerstandscapaciteit vraagt om expliciete bestuurlijke besluitvorming door VV.

4.4.2 Aanvullen van de weerstandscapaciteit

Er kan een situatie ontstaan dat (tijdelijk) sprake is van onvoldoende weerstandscapaciteit. Dit kan voorkomen als een beroep is gedaan op de weerstandscapaciteit, of als het risicoprofiel van het waterschap is toegenomen.

Als een beroep wordt gedaan op de weerstandscapaciteit, moet de besluitvorming hierover gepaard gaan met concrete maatregelen die het weerstandsvermogen binnen afzienbare tijd (bij voorkeur maximaal 2 jaar) weer op niveau zullen brengen.

Als een beroep wordt gedaan op het weerstandsvermogen, betekent dit niet dat voor eenzelfde bedrag moet worden aangevuld, als waarvoor een beroep op de weerstandscapaciteit werd gedaan. Relevant is dat de weerstandsratio op het minimaal gewenste niveau blijft.

Eén van de opties om de weerstandscapaciteit aan te vullen, is het heroverwegen van de besteding van de bestemmingsreserves. Aangezien dit om bestuurlijke (VV) besluitvorming vraagt, wordt deze optie in deze nota vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

Beslispunt:

Als een beroep wordt gedaan op de weerstandscapaciteit, wordt de impact op de weerstandsratio berekend. Daarnaast worden concrete maatregelen getroffen die het weerstandsvormen weer op het gewenste niveau brengen.

4.4.3 Afkomen van de weerstandscapaciteit

Indien structureel sprake is van een hoge weerstandsratio roept dit de vraag op of geen sprake is van structureel te hoge buffers per programma. Hier staan immers maar beperkt risico's tegenover. Het is wenselijk eenmaal per jaar te evalueren (bij het samenstellen van de jaarrekening) of sprake is van te hoge buffers. Deze middelen kunnen vervolgens alternatief aangewend worden.

Beslisapunten:

- Afkomen van de weerstandscapaciteit is mogelijk indien de weerstandsratio langer dan 2 jaar > 1,4 bedraagt. (= ondergrens klasse B).
- Afkomen gebeurt gefaseerd, tot uiterlijk de ratio van 1,4. (= ondergrens klasse B)

In bovenstaande beslisapunten is er voor gekozen pas af te romen als de weerstandsratio langere tijd hoger is dan de norm. Geadviseerd wordt gefaseerd af te romen, om te voorkomen dat de ratio te grote fluctuaties vertoont. De VV besluit uiteindelijk altijd over afcoming en nieuwe bestemming van de middelen.

5 Verantwoording en communicatie via de risicorapportage

Doel is om risicomanagement integraal onderdeel te laten zijn van onze dagelijkse bedrijfsvoering. Dit houdt in dat het risicomanagement onderdeel uitmaakt van de reguliere besluitvorming. Om die reden leidt deze beleidsnota niet tot extra rapportagemomenten, maar wordt aangehaakt bij de bestaande planning & controlcyclus.

In de paragraaf weerstandsvormen en risicobeheersing van de jaarstukken wordt naast de informatie over de risico's, aangegeven:

- Wat de stand van zaken van de organisatie is ten aanzien van risicomanagement.
- Hoe de kwaliteit van risicomanagement binnen de organisatie is geborgd (jaarlijks in de verantwoording).
- Wat de beschikbare weerstandscapaciteit is.
- Wat de benodigde weerstandscapaciteit is.
- Wat de grootste risico's zijn en hoe deze worden beheerst.
- Wat de niet-financiële risico's zijn (deze risico's zijn niet gekoppeld aan het weerstandsvormen).
- Wat het weerstandsvormen is.
- Hoe weerstandscapaciteit en weerstandsvormen zich over de jaren ontwikkelen.
- Of er aanleiding bestaat het weerstandsvormen aan te vullen of af te romen.

Via de rapportage over de risico's wordt de VV geïnformeerd over de ontwikkeling van de risico's, de weerstandscapaciteit en de ratio binnen het waterschap. Dit biedt de VV de mogelijkheid keuzes te maken ten aanzien van de risicobereidheid ("risk-appetite"). Daarnaast kan de VV op grond van de rapportage haar controlerende rol invullen.