

Vliegende start risicomangement bij waterschappen

In de begroting voor 2009 zijn waterschappen verplicht een paragraaf over weerstandsvermogen op te nemen. Waterschappen dienen daarin expliciet te rapporteren over de uitkomsten van hun risicomangementproces. Gemeenten kennen deze verplichting al sinds 2004, maar hebben enorm veel moeite gehad risicomangement te verankeren. Inmiddels is de inzet van risicomangement veranderd van een middel om alleen het weerstandsvermogen te bepalen in een middel om (beter) te kunnen sturen op risico's. De kennis en ervaring die gemeenten en provincies hebben opgedaan, maken het voor waterschappen mogelijk een vliegende start te maken met risicomangement.

De regelgeving omtrent het weerstandsvermogen van waterschappen is opgenomen in het Waterschapsbesluit. Dit besluit zal tegelijk met de nieuwe waterschapswet in werking treden. Het streven is dat deze op 1 januari aanstaande in zal gaan. Waterschappen moeten een paragraaf weerstandsvermogen in de begroting opnemen, die tenminste een inventarisatie van de weerstandscapaciteit moet bevatten evenals een inventarisatie van de risico's en het beleid omtrent beiden. Hierbij wordt onder weerstandscapaciteit verstaan 'de middelen en mogelijkheden waarover het waterschap beschikt of kan beschikken om niet-begrote kosten te dekken'. Met betrekking tot de risico's gaat het om 'alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie'.

Het alleen inzetten van risicomangement om te voldoen aan deze nieuwe regelgeving biedt weinig voordelen. Pas wanneer risicomangement breder ingezet wordt, wordt het mogelijk een grote toegevoegde waarde te creëren. Door vooraf een duidelijke visie te ontwikkelen en de extra belasting in verhouding te brengen tot de voordelen, wordt de kans dat risicomangement ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde biedt, aanzienlijk vergroot.

Vooraf een duidelijke visie

Veel gemeenten zijn begonnen met het invoeren van risicomangement. Een duidelijke visie op het gebruik ervan ontbrak daarbij veelal. Risicomangement bestond uit een jaarlijkse ronde langs alle afdelingen met de vraag welke risico's voor iedere afdeling in de paragraaf weerstandsvermogen opgenomen zouden moeten worden. Door deze benadering wordt echter geen toegevoegde waarde gecreëerd voor de afdelingshoofden die hieraan meewerken en wordt 'risicomangement' slechts ervaren als extra belasting.

In de afgelopen jaren is echter het besef gegroeid dat met risicomangement meer bereikt kan worden dan het invullen van een verplichting in de begroting. Door de vraag naar duidelijkheid en het sneller beschikbaar hebben van informatie komen risico's die zich voordoen, ook sneller naar buiten. Vaak is dan het kwaad al geschied en kan enkel nog de geleden (imago)schade zo goed mogelijk beperkt worden. Dit resulteerde in een vraag



Break van een persleiding bij 's-Gravenpolder afgelopen september (foto: Waterschap Zeeuwse Eilanden).

vanuit met name gemeentebesturen om meer grip op de risico's. Deze vraag heeft in veel gevallen al geleid tot een herbezinning op de wijze waarop invulling is gegeven aan risicomangement. De doelstelling is veranderd in een managementinstrument, waarbij de paragraaf weerstandsvermogen slechts een bijproduct is en niet meer het doel op zich. Door vooraf duidelijke doelstellingen te formuleren op het gebied van risicomangement, kunnen waterschappen voorkomen dat zij in dezelfde situatie belanden en hun beleid op dit gebied keer op keer bij moeten stellen.

Wanneer vooraf de keuze gemaakt wordt om risicomangement in te zetten als middel om (beter) te kunnen sturen op risico's, had dit in een aantal gevallen wellicht veel weerstand en capaciteitsinzet kunnen voorkomen. Door managers zelf verantwoordelijk te maken voor risicomangement en risico's te zien als bedreigingen voor het behalen van beleidsdoelstellingen, wordt de toegevoegde waarde voor hen al snel duidelijk. Hiermee zal het draagvlak binnen de organisatie vergroot worden en ontstaan mogelijkheden om beter te kunnen sturen op het bereiken van doelstellingen op diverse niveaus.

Vaak wordt bij de invoering van nieuwe regelgeving de vraag gesteld of de benodigde inspanning wel opweegt tegen de (mogelijke) voordelen. In het geval van de invoering van een paragraaf weerstandsvermogen zal dit waarschijnlijk niet anders zijn. Wanneer risicomangement alleen ingezet wordt ter invulling van de paragraaf weerstandsvermogen, dan is er voor waterschappen weinig toegevoegde waarde. Wordt risicomangement echter ingezet om managers te ondersteunen bij het uitvoeren van hun taak en het realiseren

van de beleidsdoelstellingen, dan krijgt het ook waarde voor de organisatie en haar medewerkers. Wanneer risico's duidelijk in beeld zijn, wordt het makkelijker deze, indien gewenst, op een efficiënte en effectieve wijze te beheersen. Daarnaast helpt het delen van risico's en beheersmaatregelen ook om met name de laatste te verbeteren, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

Enkele middelen om de extra belasting voor de organisatie te beperken, zijn: het gebruik van een eenvoudige en eenduidige systematiek, het in één keer in kaart brengen van risico's op alle gebieden en het bundelen van bestaande activiteiten op het gebied van risicomangement.

Welke stappen moeten ondernemen worden om risicomangement in de toekomst van waarde te laten zijn? Stel allereerst een beleidsplan op met daarin in ieder geval de volgende onderwerpen: de doelstellingen van risicomangement, de taken en verantwoordelijkheden en de rapportage. Na accordering door het bestuur kan een implementatieplan geschreven worden, met daarin antwoord op de vragen: hoe kunnen verschillende initiatieven gebundeld worden, hoe gaat de te gebruiken systematiek er uit zien en hoe valt risicomangement in te zetten bij projecten?

Hierbij is het van belang met veel betrokkenen binnen de organisatie te overleggen en te zorgen dat beide documenten werkbaar zijn en gedragen worden door de organisatie.

Jeroen Scholten (Nederlands Adviesbureau voor Risicomangement)