



Hoogheemraadschap van
Schieland en de Krimpenerwaard

Maasboulevard 123
Postbus 4059
3006 AB Rotterdam
T. 010 45 37 200
F. 010 41 30 694

Kadernota Risicomanagement en Weerstandsvermogen

Datum: 27 oktober 2010
Versie: 3.2



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding.....	4
1 Kaders, richtlijnen en definities.....	4
1.1 Kaders.....	4
1.2 Richtlijnen.....	4
1.3 Definities.....	4
2 Risicomanagement proces.....	4
2.1 Identificatie van risico's	4
2.2 Analyse en beoordeling van risico's	4
2.3 Beheersing van risico's	4
3 Weerstandsvermogen.....	4

Samenvatting

Risicomanagement:

Het beheersen van veiligheidsrisico's als één van de primaire taken van ons hoogheemraadschap is apart georganiseerd in de dagelijkse taakuitoefening en binnen de calamiteitenorganisatie. Daarom worden de veiligheidsrisico's hier niet behandeld als onderdeel van een systematiek voor risicomanagement en evenmin ter bepaling van het weerstandsvermogen. Deze nota gaat in op de soorten risico's die HHSK loopt in de reguliere bedrijfsvoering en welke voorzorgs- en beheersmaatregelen gewenst zijn om deze risico's, danwel de gevolgen daarvan, te verkleinen en te kunnen beheersen.

De risico's binnen en voor de reguliere bedrijfsvoering en de daarbij passende beheersmaatregelen voor HHSK worden niet middels een separate algehele risico-analyse eenmalig in kaart gebracht, maar worden en zijn opgenomen in de organisatiestructuur en de reguliere planning- en control producten. Bij grote projecten, waarbinnen mede vanwege daarmee vaak verbonden complexiteit een verhoogd risico bestaat van substantiële overschrijding van planning en kosten, wordt voor aanvang een risicoraming opgesteld en middels de ssk-methode het financiële risico gecalculeerd en in het te voteren krediet opgenomen. Risicomanagement in brede zin dient een belangrijk en integraal onderdeel te zijn van elk onderdeel van de bedrijfsvoering en projecten en betrokken te worden in de reguliere rapportering zowel naar directie als bestuur.

Weerstandsvermogen:

Als overheid, met een eigen belastingheffing en domein, is HHSK in staat om ook bij grote financiële tegenvallers een direct beroep te doen op de kapitaalmarkt voor het aantrekken van middelen. HHSK heeft daarom geen grote eigen reserve op te bouwen en aan te houden en bespaart daarmee jaarlijks lasten voor de belastingplichtigen. De kapitaallasten van een eventueel beroep op de kapitaalmarkt bij calamiteiten zullen in de praktijk middels kapitaallasten eerst later en gespreid ten laste komen van burgers en bedrijven. Anders dan bij bedrijven, en in zekere zin ook gemeenten die grotendeels afhankelijk zijn van een vaste bijdrage van het Rijk, zou een waterschap daarom in principe geheel kunnen afzien van het aanhouden van een eigen weerstandsreserve en de toekomstige/ onbenutte belastingcapaciteit daarvoor in de plaats stellen. Tot heden heeft HHSK het wenselijk geacht toch een beperkte bodemreserve aan te houden.

De tariefegalisatiereserves, die meegeteld worden in het weerstandsvermogen van waterschappen, dienen om te grote jaarlijkse tariefschommelingen te voorkomen. Tariefegalisatiereserves kunnen conform hun aard nihil of zelfs negatief zijn. Daarnaast aangehouden bodemreserves bieden in dit laatste geval bij een grote calamiteit een aanvullende buffer waarmee de directe tariefstijgingen toch gedempt kunnen worden.

De ervaring tot heden en de praktijk bij collega-waterschappen geven vooralsnog geen duidelijke aanleiding de huidige bodemreserves te verhogen of af te bouwen.



Inleiding

HHSK heeft te maken met complexer wordende taken die moeten worden uitgevoerd binnen de toenemende Europese en landelijke regelgeving. Voorbeelden van die regelgeving zijn de Kaderrichtlijn Water, het Hoogwaterbeschermingsprogramma en het Nationaal Bestuursakkoord Water. Daarnaast wordt verwacht dat bestuurders en management op alle terreinen 'in control' zijn en daar, door toezichthoudende organen zoals de provincie, maar ook door burgers en bedrijven, in toenemende mate op worden aangesproken. 'In control' zijn betekent dat de altijd resterende risico's voldoende in beeld zijn en – voor zover gewenst – adequaat beheerst worden.

HHSK heeft in de afgelopen jaren kennis opgedaan met risicomanagement, maar dit heeft nog niet tot bestuurlijke besluitvorming geleid. In deze kadernota worden de beleidsuitgangspunten voor het risicomanagement bij HHSK geschetst. Risicomanagement is een onderwerp dat mede door het Besluit beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW) door de overheid hoog op de agenda is gezet. De begroting van HHSK bevat een verplichte paragraaf over risicomanagement en weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen van een organisatie bestaat uit de reserves en de onbenutte belastingcapaciteit, afgezet tegen de benodigde weerstandscapaciteit volgend uit een risicoanalyse. Voor het weerstandsvermogen is door de BBVW geen norm gesteld; het waterschap is zelf vrij om deze te bepalen.

Aangezien waterschappen (anders dan gemeenten) hun inkomsten grotendeels uit eigen belastingen betrekken en vrij zijn in het vaststellen van hun belastingtarieven, kan een waterschap indien nodig relatief eenvoudig middelen aantrekken. Bij banken, in de praktijk vaak de Nederlandse Waterschapsbank (NWB), kan worden geleend en vervolgens worden de kapitaalslasten betrokken in de belastingheffing. Daardoor kan de beschikbare weerstandscapaciteit flexibel op de benodigde weerstandscapaciteit worden afgestemd.

Doelstelling

De doelstelling van risicomanagement binnen HHSK is het systematisch nemen van beslissingen gericht op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige effecten van risico's. Hiervoor is bewustzijn en kennis nodig over het proces risicomanagement bij bestuur en organisatie.

Voor de korte termijn is de doelstelling dat bestuur en organisatie met hetzelfde begrippenkader aan de slag gaan, zodat wordt gewerkt aan een zo volledig mogelijke identificatie van risico's. Belangrijk hierbij is dat het 'risicodenken' automatisch wordt meegenomen in het bestuurlijk en ambtelijk handelen als aanvulling in het denken over taken en projecten. Centraal staan niet meer alleen de vragen 'wat we willen bereiken', 'wat gaan we daarvoor doen' en 'wat gaat het kosten?'. Er zijn belangrijke aanvullende vragen bijgekomen, te weten:

- 'wat gebeurt er als we iets niet doen'
- 'wat kan er mis gaan'
- 'welke maatregelen kunnen worden getroffen'
- 'wat gaan die maatregelen kosten'



Om dit te bereiken is een relatief eenvoudig kader geformuleerd als basis voor heldere keuzes over risico's. Zo kan systematisch gewerkt worden aan voorkoming en beheersing van risico's.

Dit is de eerste kadernota risicomanagement van HHSK. De concrete uitwerking van risicomanagement wordt jaarlijks opgenomen in de risicoparagraaf in de begroting en jaarrekening, waar de hoogte van het weerstandsvermogen een onderdeel van is. Alle risico's komen in de p&c-producten terug.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de voor HHSK relevante wettelijke kaders en richtlijnen behandeld. Vervolgens worden definities gegeven van enkele in deze kadernota gehanteerde begrippen.

In hoofdstuk 2 wordt het proces van risicomanagement beschreven en uitgewerkt voor HHSK. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de bedrijfsvoeringsrisico's.

Hoofdstuk 3 behandelt het weerstandsvermogen.



1 Kaders, richtlijnen en definities

In dit hoofdstuk worden de geldende wettelijke kaders en richtlijnen behandeld, evenals de definities van enige voor deze notitie relevante begrippen.

1.1 Kaders

De kadernota risicomanagement is opgesteld binnen de volgende regelgeving:

- Rijk en waterschappen: BBVW
- HHSK:
 - verordening inzake de beleids- en verantwoordingsfunctie (2008)
 - budgetreglement
 - controleprotocol.

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

Het BBVW omvat voorschriften over de inrichting van de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de verantwoording daarvan in de jaarrekening. Deze voorschriften zijn uitgewerkt in de verordening betreffende de beleids- en verantwoordingsfunctie HHSK (vastgesteld op 25 november 2008). Deze verordening geeft aan dat het beleid omtrent het weerstandsvermogen, risicomanagement, reserves en voorzieningen in elk geval omvat:

- a. een beschrijving van de risico's die het hoogheemraadschap loopt
- b. de weerstandscapaciteit van het hoogheemraadschap, zijnde de middelen en mogelijkheden van het hoogheemraadschap om de niet begrote kosten te dekken
- c. het opvangen van risico's door middel van 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.

De beleidsuitgangspunten voor het weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen zijn beschreven in de Nota Reserves en Voorzieningen. In deze nota is geen norm voor het weerstandsvermogen vastgesteld.

Over het bovengenoemde beleid wordt verder jaarlijks in begroting, voorjaarsnota en jaarrekening aangegeven hoe een en ander wordt uitgevoerd, hoewel de risicobeschrijving daarin niet uitputtend is.

1.2 Richtlijnen

De ISO 31000 norm komt tegemoet aan de behoefte om meer handvatten te bieden voor structurele verankering van 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 (besluit-) vormingsprocessen en vormt daarmee ook een basis voor keuzes;
- Risicomanagement past bij de context van de organisatie en volgt veranderingen;
- Risicomanagement is een systematisch proces dat gestructureerd en op gezette tijden plaatsvindt;

- Risicomanagement is transparant en houdt rekening met menselijke en culturele factoren.

Deze principes zijn ook de uitgangspunten voor het risicomanagement bij HHSK. Zij zijn noodzakelijk om een passende cultuur/ houding ten opzichte van risicomanagement te bepalen en te realiseren.

1.3 Definities

Risico

Risico is de kans op 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 een gebeurtenis.
Als het 100% zeker is dat een gebeurtenis optreedt, 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 of de organisatie of een partner van HHSK.
4. De interne of externe omstandigheden.
Dit zijn de omstandigheden die leiden tot een ongewenst gevolg.

Dit betekent ook dat een knelpunt of een tegenvaller niet onder de risico's kan worden geschaard. Een knelpunt of tegenvaller is immers een feit of heeft zich al voorgedaan.

Risicomanagement

Risicomanagement is 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's en de bijbehorende risicobeheersing.

Risicomanagement is dus geen controle achteraf, maar wordt ingezet voorafgaande aan en tijdens processen die worden uitgevoerd om doelstellingen te realiseren.

Bij voorkeur wordt het risicomanagement op een integrale wijze georganiseerd. Kenmerk van deze aanpak is dat het beheersen van risico's geïntegreerd en gecoördineerd wordt voor de gehele organisatie. Het risicomanagement wordt gekoppeld aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en er wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de relaties tussen en onderlinge afhankelijkheden van de risico's.

Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering behelst de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen 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

Een beheersmaatregel betreft elke maatregel gericht op het reduceren van een risico.



Risicoprofiel

Het risicoprofiel is een overzicht van de risico's die het bestuur, de organisatie of een organisatieonderdeel loopt. Dit overzicht bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen.

Algemene reserves

De algemene reserves zijn gereserveerde bedragen om eventuele toekomstige financiële tegenvallers van algemene aard (risico's/ calamiteiten) te kunnen opvangen. Bij HHSK betreft dit de bodemreserves per taak.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves die door de verenigde vergadering zijn gevormd en geormerkt voor een specifiek doel. Bijvoorbeeld de tariefegalisatiereserves of de reserve afkoop erfpachten.

Voorzieningen

Voorzieningen zijn gereserveerde bedragen die ten doel hebben de kosten van toekomstige uitgaven gelijkmatig over de jaren te spreiden. Voorbeeld: de voorziening groot onderhoud Gemeenlandhuis. (Voorzieningen zijn geen onderdeel van het weerstandsvermogen.)

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit is de mogelijkheid om in de toekomst belasting te heffen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het vermogen van de organisatie om (financiële) tegenvallers op te kunnen vangen. Bij HHSK bestaat dit uit de algemene reserves (bodemreserves) en de onbenutte belastingcapaciteit.

Ook de bestemmingsreserves worden in de bepaling van het weerstandsvermogen meegenomen. Hoewel deze reserves een specifieke bestemming hebben, kan de verenigde vergadering besluiten deze gelden in te zetten voor het opvangen van financiële tegenvallers.

2 Risicomanagement proces

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze behandeld waarmee HHSK vorm gaat geven aan het risicomanagement.

Uit de definitie in het vorige hoofdstuk blijkt dat bij risicomanagement sprake is van een systematisch en regelmatig onderzoek naar risico's. Risicomanagement kan worden gezien als een cyclisch proces bestaande uit de volgende drie hoofdonderdelen:

1. Identificatie van risico's
2. Analyse en beoordeling van risico's
3. Beheersing van risico's.

De drie hoofdonderdelen worden in de volgende paragrafen toegelicht.

2.1 Identificatie van risico's

In deze fase worden gebeurtenissen die een potentieel risico in zich houden, geïventariseerd. Te denken valt aan gebeurtenissen die leiden tot juridische procedures, gezondheidsschade, financiële nadelen, imago beschadiging, bestuurlijke consequenties, problemen met informatievoorziening of milieuschade.

De uitkomst van deze inventarisatie is een risicoprofiel, dat bestaat uit de omschrijving van de mogelijke gebeurtenissen met bijbehorende kansen en gevolgen. De kwaliteit van het risicoprofiel is te bepalen aan de hand van:

- 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 logisch en aannemelijk?'
- de bepaling van een risico met de vraag: 'is het wel een risico voor HHSK?'. Een criterium hiervoor is de mogelijke koppeling aan een programma, een doelstelling of een proces van HHSK.

In de afgelopen jaren zijn binnen HHSK al stappen gezet om risico's te identificeren en te beheersen. Dit zijn onder meer:

- Het inrichten van de calamiteitenorganisatie
- Het hanteren van de methodiek 'Projectmatig Creëren' als instrument voor projectmanagement
- Het volgen van trainingen op het gebied van risicomanagement
- Het toevoegen van een risicoparagraaf aan (krediet-)voorstellen

Om een belangrijke stap voorwaarts te zetten, zodat het bestuur en de organisatie hetzelfde beleids- en begrippenkader gaan hanteren, worden de gedachten geleid langs twee typen risico's: veiligheidsrisico's en bedrijfsvoeringsrisico's.

Veiligheidsrisico's

Uit de primaire taken van HHSK volgt ook de taak om de burgers te beschermen tegen de invloeden van calamiteiten waarbij het oppervlaktewater, waterkeringen, wegen en de afvalwaterzuivering onmiddellijk en ernstig in gevaar komen. Aangezien veiligheid voor HHSK daarmee een hoofdtaak is, zijn de veiligheidsrisico's en de daarop gebaseerde beheersmaatregelen in kaart gebracht via de calamiteitenorganisatie en vastgelegd in het calamiteitenplan, bestrijdingsplannen en aanverwante documenten.



Deze veiligheidsrisico's zijn vaak van een zo grote financiële omvang, gekoppeld aan een bijzonder kleine kans dat dit optreedt, dat het weinig doelmatig is om daarvoor bedragen in de reserves, als onderdeel van het weerstandsvermogen, op te nemen.

Bedrijfsvoeringrisico's

Hoewel sommige gebeurtenissen in de bedrijfsvoering tot veiligheidsrisico's kunnen leiden, bijvoorbeeld de uitval van meet- en regelsystemen of een griep пандemie, valt dit om redenen genoemd in de vorige paragraaf buiten het bestek van deze nota.

De gebeurtenissen die tot bedrijfsvoeringrisico's leiden zijn die welke inherent zijn aan de reguliere bedrijfsvoering. Voorbeelden hiervan zijn uitval van gespecialiseerd personeel, onvolledige informatie, gebrekkige processen, onvoldoende vaardigheden en/of kennis, niet naleven van regelgeving. Ook kunnen deze risicovolle gebeurtenissen worden veroorzaakt door externe omstandigheden. Voorbeelden van deze categorie zijn: hogere kosten bij aanbestedingen, overschrijdingen bij projecten, technisch falen zoals machinebreuk, uitval van elektriciteitsleverantie.

Afgeleid van deze mogelijke gebeurtenissen kunnen de bedrijfsvoeringrisico's van HHSK in drie categorieën worden verdeeld:

1. Strategische risico's

Deze risico's hangen samen met het behalen van de geformuleerde doelstellingen door bestuur en organisatie en hebben betrekking op de missie en visie van HHSK. Bijvoorbeeld het niet tijdig opleveren van KRW-maatregelen/-projecten of zodanig grote financiële overschrijdingen waardoor een project wordt afgeblazen.

2. Compliance risico's

Deze risico's hebben betrekking op de naleving van de geldende wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld het niet verkrijgen van een rechtmatigheidsverklaring of boetes als gevolg van het niet naleven van de Flora- en Faunawet.

3. Operationele risico's

Deze risico's zijn van invloed op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld een griep пандemie, fraude, fouten in berekeningen die ten grondslag liggen aan de begroting of een economische crisis.

2.2 Analyse en beoordeling van risico's

Het benoemen en beschrijven van de bedrijfsvoeringrisico's maakt het mogelijk deze te analyseren en te beoordelen. De analyse bestaat ten eerste uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt. Daarna worden de mogelijke gevolgen bepaald en wordt beoordeeld wat de impact kan zijn. Deze impact (schade) wordt uitgedrukt in één of meerdere aspecten, te weten:

1. geld (kosten, derving, budgettair beslag)
2. tijd (uitstel, inzet)
3. kwaliteit (afname)
4. imago (verslechtering).

De financiële aspecten van gebeurtenissen met een voor HHSK negatief gevolg komen dus aan de orde bij de analyse van de risico's. Het bepalen van de (financiële) impact is geen harde wetenschap, maar wordt altijd logisch onderbouwd en is nieuw voor de organisatie. Bestuur en ambtenaren zullen hier ervaring mee gaan opdoen en dit proces gaandeweg verbeteren.

Voor niet-financiële risico's kan door de ambtelijke organisatie zowel aan de kans als aan de impact een getalwaarde worden toegekend. In de volgende tabellen is een voorbeeld

van de getalwaardes uitgewerkt, gebaseerd op de Handleiding risicobeheer rijksoverheid 2008.

- Kans op een gebeurtenis:

Kans	Getalwaarde
Klein	1
Substantieel	2
Groot	3

- Impact van het gevolg:

Impact	Getalwaarde
Gering	1 - 2
Substantieel	3 - 4
Ernstig	5 - 6

2.3 Beheersing van risico's

Als geconstateerd wordt dat er sprake is van een reële bedreiging, dus als een risico is geïdentificeerd en gekwantificeerd, kunnen maatregelen worden vastgesteld om de risico's te beheersen. Deze maatregelen kunnen verschillend van aard zijn. 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.

Voorbeelden van beheersmaatregelen zijn: toegevoegde of verbeterde processen, procedures en werkinstructies, aanvullende risicofinanciering, verzekeringen.

Nadat de mogelijkheden - (praktische) oplossingen - en bijbehorende kosten zijn geïdentificeerd, kan een kosten-batenanalyse worden uitgevoerd. Het resultaat is een inschatting van de vermindering van mogelijke schade, gerelateerd aan de bijbehorende inspanning en/of kosten. Op basis van deze kosten-batenanalyse wordt besloten of de maatregelen worden getroffen of dat bepaalde risico's worden geaccepteerd. Toepassing van risicomangement wil niet zeggen dat alleen maar nieuwe beheersmaatregelen - met een toename van de kosten - dienen te worden getroffen. Het kan ook zijn dat wordt vastgesteld dat een risico al goed wordt beheerst, dat beheersmaatregelen kunnen worden geschrapt of dat HHSK bewust het risico gaat nemen.

Belangrijk in het risicomangement proces is dat de (verantwoordelijkheid voor) de besluitvorming en informatievoorziening over de beheersmaatregelen goed is vastgelegd. Voor risico's met een financiële component geldt hier:

- het budgetrecht van de verenigde vergadering (zoals vastgelegd in de verordening ex art 108)
- het budgetreglement en het controleprotocol in combinatie met het normenkader.

Daarmee zijn ook de budgetbevoegdheden van de ambtelijke organisatie duidelijk vastgelegd.

Voor alle risico's voorziet de gebruikelijke p&c-cyclus in de benodigde informatievoorziening en besluitvorming over de beheersmaatregelen. Zo wordt bij nieuwe projecten/ kredietaanvragen een risicoraming gemaakt en opgenomen in een aparte risicoparagraaf. Bij grote projecten wordt het financieel risico gekwantificeerd en in het te voteren krediet (budget) opgenomen. In de risicoparagraaf van de begroting, bestuursrapportages en voorjaarsnota zullen de grote financiële risico's worden gemeld, gekwantificeerd naar kans en gevolg, inclusief de eventuele beheersmaatregelen.



3 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van een waterschap bestaat uit de algemene reserves, de bestemmingsreserves en de onbenutte belastingcapaciteit (samen de beschikbare weerstandscapaciteit), afgezet tegen de benodigde weerstandscapaciteit.

Algemene en bestemmingsreserves

De algemene reserves van HHSK hebben geen specifieke bestemming en dienen in eerste instantie om eventuele toekomstige financiële tegenvallers van algemene aard te kunnen opvangen. De algemene reserves bestaan uit de bodemreserves voor de taken systeembeheer, zuiveringsbeheer en wegenbeheer.

De bestemmingsreserves bestaan voor het grootste deel uit de tariefegalisatiereserves voor de primaire taken en de reserve afkoop erfpacht.

Dit leidt tot het volgende overzicht van de reserves (stand per 31/12/2009) welke bepalend zijn voor de weerstandscapaciteit van HHSK.

Reserves	x 1.000 euro
• Algemene reserves:	
o bodemreserves Systeembeheer	2.500
o bodemreserves Zuiveringsbeheer	2.000
o bodemreserves Wegenbeheer	500
• Bestemmingsreserves:	
o egalisatiereserves	16.124
o reserve afkoop erfpacht	5.564
o bijdrage provincie vaarwegbeheer	64
o subsidie slibverbrandingsinstallatie	1.625
o egalisatiereserve cross border lease	182
	<u>28.560</u>

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit is de mogelijkheid om in de toekomst belasting te heffen. De hoogte hiervan is niet bij wet gemaximeerd. De onbenutte potentiële inkomsten uit deze belastingen zijn lastig te bepalen. Zij hangen mede af van de mogelijkheid en bereidheid van de belastingplichtigen om deze heffingen te betalen en het instrumentarium van HHSK om deze te innen.

Bij het berekenen van deze onbenutte mogelijke inkomstenbronnen moet er tevens rekening mee worden gehouden dat deze in de tijd kunnen veranderen. Ten eerste kan een waterschap de belastingopbrengsten wellicht niet op elk gewenst moment op het gewenste niveau brengen. Verder kunnen tarieven vaak gemakkelijker in een aantal stappen worden verhoogd dan in één keer. (Ook kan het zo zijn dat een waterschap al veel verplichtingen is aangegaan, waardoor al forse tariefverhogingen zijn voorzien.)

Weerstandsvermogen

Vanwege de mogelijkheid voor HHSK om relatief eenvoudig middelen aan te trekken, door de onbenutte belastingcapaciteit, heeft HHSK in theorie een onbeperkt beschikbare weerstandscapaciteit.

Uit het oogpunt van de benodigde weerstandscapaciteit zijn omvangrijke algemene reserves naast de tariefegalisatiereserves daarom niet noodzakelijk. Wel kan het wenselijk worden geacht om naast de tariefegalisatiereserves nog enige algemene



Hoogheemraadschap van
Schieland en de Krimpenerwaard

Maasboulevard 123
Postbus 4059
3006 AB Rotterdam
T. 010 45 37 200
F. 010 41 30 694

reserves aan te houden waarmee eventuele tegenvallers worden opgevangen. Dit biedt dus extra ruimte om tariefschommelingen te voorkomen.

Gelet op de bovenvermelde omstandigheden dient het weerstandsvermogen van HHSK als voldoende te worden bestempeld en is er geen aanleiding de huidige bodemreserves te vergroten.