

## RISICONOTITIE

### 1 Inleiding

Sinds 1 juli 2013 is de RUD Zuid-Limburg operationeel. De opstartbegroting bedroeg € 950.000 naast de reguliere begroting groot € 8.200.000 voor 2014. Als onderdeel van de jaarrekening 2013 moet het weerstandsvermogen worden onderbouwd. Dit behelst de middelen en mogelijkheden waarover de RUD Zuid-Limburg beschikken moet om niet voorziene tegenvallers, die naar hun aard onverwacht en naar hun omvang substantieel zijn, te dekken zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden. Artikel 30 van de Gemeenschappelijke Regeling stelt hierover:

*“Indien enig jaar een batig saldo oplevert wordt dit saldo toegevoegd aan het weerstandsvermogen van het openbaar lichaam. Het weerstandsvermogen mag maximaal 10% van de jaaromzet bedragen. Voor zover het batig saldo van enig jaar zou leiden tot een weerstandsvermogen van meer dan 10% van de jaaromzet, wordt het saldo boven de 10% gerestitueerd, tenzij een meerderheid van de deelnemers gemotiveerd instemt met een doelreservering van het batig saldo voor het openbaar lichaam. Het algemeen bestuur stelt hiertoe een voorstel vast.”*

De RUD wil een reële inschatting maken van de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen, waarbij de bepalingen van de GR de maximale kaders aangeven. Gezien het feit dat de begroting van de RUD telkens voor ca. twee kalenderjaren vooruit wordt op- en vastgesteld, moet het weerstandsvermogen voldoende groot zijn om tegenvallers gedurende ca. twee jaar op te vangen. Voor een structurele opvang van dit soort ontwikkelingen zoekt de RUD vervolgens aansluiting bij het reguliere begrotingsregime. In dit reguliere begrotingsregime vindt vervolgens afstemming plaats over de structurele gevolgen voor taakstellingen, financiering en beschikbare middelen. De RUD zal het benodigde weerstandsvermogen jaarlijks toetsen en actualiseren. Het doel van deze notitie is het vaststellen van het benodigde weerstandsvermogen op basis van de aanwezige risico's naar de inzichten van maart 2014.

### 2 Werkwijze

De eerste stap voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen is het in kaart brengen van de aanwezige risico's. Onder risico wordt verstaan de kans dat zich een niet te voorspellen gebeurtenis voordoet die een nadelig effect kan hebben op de financiële positie van de RUD Zuid-Limburg. De risico's verbonden aan het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet op een andere manier zijn ondervangen (verzekerd, voorzieningen) en die een financieel nadelig gevolg kunnen hebben.

De tweede stap is het kwantificeren van de risico's. Met andere woorden: het bepalen van de kans dat het risico zich voordoet en de financiële impact daarvan. Tot slot vormt de som van de gekwantificeerde risico's het minimale niveau van het gewenste weerstandsvermogen.

## 2.1 Stap 1 Het in kaart brengen van de risico's

Tijdens een workshop met het managementteam op 19 maart 2014 zijn de aanwezige risico's in kaart gebracht. Deze risico's zijn ook gerubriceerd op basis van de volgende categorieën:

- a. Strategische risico's
- b. Informatierisico's
- c. Imago/politieke risico's
- d. Materiële risico's
- e. Procesrisico's
- f. Aansprakelijkheidsrisico's
- g. Financiële risico's
- h. Letsel en veiligheidsrisico's/Arbo en arbeidsrisico's
- i. Personeelsrisico's

In de kolom 'Risico' in Tabel 1 staan de geïdentificeerde risico's gecategoriseerd opgesomd. In de kolom 'Toelichting' is dit risico nader toegelicht indien hier aanleiding voor is. De kolom 'Gevolg' bevat het aan het voordoen van het risico verbonden gevolg voor de RUD. De volgende kolom geeft aan of de RUD dit risico altijd loopt (structureel) of dat het risico zich enkel incidenteel kan voordoen. De kolom 'Beheersingsmaatregelen' bevat mogelijke beheersingsmaatregelen die het risico kunnen beperken.

## 2.2 Stap 2 Het kwantificeren van de risico's

Het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen per geïdentificeerd risico gebeurt aan de hand van twee factoren: de frequentie (kans) dat het risico zich voordoet en de financiële impact van het zich voordoen van het risico.

Bij het bepalen van de kans dat een risico zich voordoet is gekozen voor een rubricering in 5 frequenties. Aan deze frequenties is een procentuele kans verbonden die gebruikt wordt bij het bepalen van het bedrag van het benodigde weerstandsvermogen. Daarnaast is aan de frequentie ook een risicoscore verbonden op basis waarvan een risicoprofiel is bepaald dat inzicht geeft in kans en impact.

Frequentie	Percentage	Risico score (K)
Doet zich meermalen per jaar voor	100%	5
Doet zich 1 maal per jaar voor	75%	4
Doet zich 1 maal per 2 jaar voor	50%	3
Doet zich 1 maal per 5 jaar voor	20%	2
Doet zich minder dan 1 maal per 5 jaar voor	5%	1

Bij het bepalen van de financiële impact van het zich voordoen van het risico is een beredeneerde schatting gedaan. Voor het bepalen van de risicoscore verbonden aan de financiële impact is een categorisering gehanteerd op basis van de hoogte van het geschatte bedrag.

Bedrag	Bedrag	Risico score (I)
Geschatte financiële impact	>€ 50.000	5
Geschatte financiële impact	€ 20.001 - € 50.000	4
Geschatte financiële impact	€ 10.001 - € 20.000	3
Geschatte financiële impact	€ 5.000 - € 10.000	2
Geschatte financiële impact	<€ 5.000	1

De risicoscore per geïdentificeerd risico (R) wordt als volgt bepaald:

$$K \times I = R$$

Waarbij: K = risicoscore van de frequentie (kans)  
 I = risicoscore van de financiële impact  
 R = risicoscore per geïdentificeerd risico

De risicoscore per geïdentificeerd risico (R) ligt derhalve tussen 1 en 25 en geeft een indicatie van:

1. De zwaarte van de vereiste beheersmaatregelen
2. Het niveau van beslissingsbevoegdheid (directie, Dagelijks Bestuur of Algemeen Bestuur)

Hoe hoger de risicoscore hoe meer aandacht en zorgvuldigheid vereist is.

In de kolom 'Kans' in Tabel 1 staat de kans (frequentie) dat het risico zich voordoet. In de kolom 'Impact' staat het geschatte bedrag in euro's dat gemoeid is met het voordoen van het risico. De kolom 'Weerstandsvermogen' bevat het benodigde weerstandsvermogen ter afdekking van het risico (financiële impact vermenigvuldigd met de procentuele kans verbonden aan de frequentie). De kolom 'Risicoscore' bevat de risicoscore tussen 1 en 25 zoals hiervoor beschreven.

### 2.3 Stap 3 Minimale weerstandsvermogen

N.t.b.

**3 Tabel 1: geïnventariseerde risico's**

	Risico	Toelichting	Gevolg		Beheersingsmaatregelen	Kans	Impact	Weerstands- vermogen	Risico Score
<b>a. Strategische risico's</b>									
1	Bezuinigingen gemeentes	Het risico dat gemeentelijke bezuinigingen worden doorvertaald naar de exploitatie van de RUD. Dit heeft directe gevolgen voor de exploitatie van de RUD.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>In algemene zin zal dit risico moeten worden opgevangen door een aanpassing in de werkorganisatie (bezuiniging, ombuiging, nieuwe omzet) voor de daarop volgende begrotingsperiode.</li> <li>Korte termijn frictiekosten kunnen worden opgevangen vanuit het weerstandsvermogen.</li> </ul>	20%	€ 150.000	€ 30.000	10
2	Nagelaten c.q. stopgezette investeringen in mensen en middelen bij latende organisaties	Het risico dat de latende organisaties (te) beperkt hebben geïnvesteerd in de mensen en middelen die aan de RUD worden overgedragen.	RUD wordt geconfronteerd met initiële investeringen in mensen en middelen om een minimaal vereist basisniveau te realiseren.	Incidenteel 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>'Foto' maken van elke medewerker ter beoordeling van opleidingen, competenties en vaardigheden.</li> <li>'Bijspijkeren' van deficiënties komt voor rekening van de latende organisaties.</li> <li>Budgetoverheveling voor middelen van latende organisaties naar RUD.</li> </ul>	75%	€ 400.000	€ 200.000	20
3	Vergroten takenpakket/ meer werk RUD	Het risico dat de RUD meer taken krijgt toebedeeld zonder dat daar meer middelen voor beschikbaar komen.	De werkorganisatie van RUD zal deze taken moeten opvangen. Mogelijk wordt RUD aangesproken op het (niet) realiseren van deze extra taken met als mogelijk gevolg korting op de middelen of imagoschade.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hier is in principe budget voor bij de latende organisaties aangezien deze de werkzaamheden momenteel zelf uitvoeren. Via begroting regelen of aanvullende offertes.</li> </ul>	5%	€ 400.000	€ 20.000	5
4	Terugtrekken van deelnemer uit GR	Het risico dat een deelnemer zich terugtrekt uit de RUD.	Met de uittreding kunnen desintegratiekosten gepaard gaan die niet uit de reguliere exploitatie gedekt kunnen worden.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deze kosten zouden verhaald moeten worden op de terugtrekkende deelnemer conform artikel 33 van de gemeenschappelijke regeling RUD.</li> </ul>	5%	€ 30.000	€ 1.500	4
5	Uitbreiding RUD	Het 'risico' dat zich nieuwe deelnemers aansluiten bij de RUD.	Aan een uitbreiding zijn integratiekosten verbonden, mogelijk brengen de aansluitende partijen onvoldoende middelen in.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit kan ondervangen worden met een entry-fee voor nieuwe leden. Het betreft frictiekosten. Op termijn kan de toetreding leiden tot schaalvoordelen.</li> </ul>	20%	€ 50.000	€ 10.000	8

	Risico	Toelichting	Gevolg		Beheersingsmaatregelen	Kans	Impact	Weerstands- vermogen	Risico Score
6	Gecentraliseerd BRZO RUD	Het risico dat RUD werkzaamheden kwijtraakt aan een gecentraliseerde organisatie.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De begroting zal aangepast moeten worden.</li> <li>Er zal extra expertise beschikbaar moeten komen t.b.v. de aanpassingen die doorgevoerd moeten worden.</li> </ul>	5%	€ 150.000	€ 7.500	5
7	Big eight	Het risico op dat er splitsing plaatsvindt tussen de strategische cyclus en de operationele cyclus omdat de strategische (beleids)cyclus bij de latende organisaties blijft.	RUD wordt verantwoordelijk voor de operationele cyclus en is daarmee volgend op de strategische cyclus die extern ligt. Het gevolg kan zijn dat beleid gemaakt wordt dat in de uitvoering risicovol of kostbaar is en niet kostendekkend kan worden uitgevoerd door RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De RUD zal een adviesrol moeten claimen in Big Eight 'schakeloverleg'.</li> <li>Het DB zal een actieve rol moeten nemen bij bestuurlijk overleg.</li> </ul>	50%	€ 80.000	€ 40.000	15
<b>b. Informatie risico's</b>									
1	Wob	Het risico van onvolledige anonimisering in het kader van een Wob-verzoek.	Indien vertrouwelijke informatie publiek wordt gemaakt kan dit leiden tot schadeclaims van de betrokken partijen.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De RUD zal zeer zorgvuldig moeten zijn in de informatie die zij verstrekt in het kader van een WOB verzoek. De procesbeschrijvingen en de uitvoering van het proces moeten kloppen.</li> </ul>	5%	€ 20.000	€ 1.000	3
<b>c. Imago/politieke risico's</b>									
1	Niet voldoende herkenbaar zijn	Het risico van onvoldoende bekendheid en herkenbaarheid door matige communicatie.	Onvoldoende herkenbaarheid en bekendheid kan leiden tot verlies aan mogelijke omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De RUD dient aandacht te besteden aan haar communicatie om haar tot een vanzelfsprekende partner te maken op haar expertise gebied.</li> </ul>	20%	€ 80.000	€ 8.000	10
2	Onvoldoende kwaliteit geleverde producten	Het risico dat de kwaliteit van de producten niet voldoet aan de verwachtingen van de afnemers.	Onvoldoende kwaliteit kan aanleiding zijn voor schadeclaims en/of verminderde omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De RUD werkt aan een kwaliteitssysteem om per 1 januari 2015 te voldoen aan de dan geldende wettelijke kwaliteitsnormen 2.1</li> </ul>	5%	€ 100.000	€ 5.000	5
3	Onjuiste advisering en besluitvorming RUD	Het risico dat adviezen en besluiten van de RUD niet juist blijken.	Onvoldoende kwaliteit kan aanleiding zijn voor schadeclaims en/of verminderde omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie hierboven onder kwaliteitssysteem. Belangrijk is met name de zorg voor het kapitaal van de RUD dat bestaat uit deskundige medewerkers. Strategische personeelsplanning, individuele begeleiding personeel en voldoende aandacht voor met name opleidingsplannen.</li> </ul>	5%	€ 100.000	€ 5.000	5

	Risico	Toelichting	Gevolg		Beheersingsmaatregelen	Kans	Impact	Weerstands- vermogen	Risico Score
4	Externe perceptie van verantwoordelijkheid bij toezicht-taken	Het risico dat RUD in zijn toezichhoudende taak wordt gepercipieerd als verantwoordelijk terwijl de verantwoordelijkheid bij het bevoegd gezag ligt.	Indien RUD (ten onrechte) wordt geassocieerd met slechte kwaliteit en falend toezicht, kan dit imago schade tot gevolg hebben. Dit kan aanleiding zijn voor schadeclaims en/of verminderde omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie met deelnemers in de GR over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elkaar en de risico's en aansprakelijkheden die hieruit voortvloeien. Heldere communicatie naar derden over de (grenzen aan) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RUD.</li> </ul>	20%	€ 20.000	€ 4.000	8 (6)
5	Aanpassing Wgr ontslag leden Dagelijks Bestuur	Er komt ligt een wetswijziging voor waarin wordt bepaald dat leden van het Dagelijks Bestuur ontslagen kunnen worden door het Algemeen Bestuur.	Dit kan leiden tot minder animo voor zitting in een DB. Hierdoor zou een GR onbestuurbaar kunnen worden.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie met deelnemers in de GR over de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur en de risico's en aansprakelijkheden die hieruit voortvloeien.</li> </ul>	5%	€ 20.000	€ 1.000	3
<b>d. Materiële risico's</b>									
1	Ongevallen activa	Het risico dat activa van RUD betrokken raken bij ongevallen waardoor het materieel beschadigd wordt.	Risico van herstelkosten c.q. investeringen waarvoor geen begrotingsruimte ingecalculeerd is.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgvuldige bewaring, transport, gebruik en administratie van kostbare apparatuur. Opstellen gebruikershandleidingen en toezicht op de toepassing hiervan. Nagaan of risico verzekeraar is.</li> </ul>	20%	€ 10.000	€ 2.000	4
2	Schade aan activa als gevolg van agressie	Het risico dat activa van RUD beschadigd wordt door agressie bij klanten/relaties.	Risico van herstelkosten c.q. investeringen waarvoor geen begrotingsruimte ingecalculeerd is.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructie medewerkers om te gaan met agressie de-escalerend te kunnen optreden en altijd de eigen veiligheid voorop te stellen.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	2
3	Diefstal van activa	Het risico dat activa van RUD worden ontvreemd.	Risico van investeringen waarvoor geen begrotingsruimte ingecalculeerd is.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgvuldige bewaring, transport, gebruik en administratie van kostbare apparatuur. Opstellen gebruikershandleidingen en toezicht op de toepassing hiervan. Nagaan of risico verzekeraar is.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	2
<b>e. Procedure risico's</b>									
1	Wob verzoeken	Het risico dat WOB-verzoeken een investering in tijd en middelen vragen met het risico van een dwangsom bij het niet naleven van de reactietermijnen	De arbeidsintensieve WOB-verzoeken en mogelijke dwangsommen kunnen leiden tot onvoldoende dekking op de begrote kostprijs van het product met exploitatieverlies voor RUD als gevolg.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De RUD zal zeer zorgvuldig moeten zijn in de termijnen die zij in acht neemt in het kader van een WOB verzoek. De procesbeschrijvingen en de uitvoering van het proces moeten kloppen.</li> </ul>	20 %	€ 1.260	€ 252	2

	Risico	Toelichting	Gevolg		Beheersingsmaatregelen	Kans	Impact	Weerstands- vermogen	Risico Score
2	Procedure leidt tot duur juridisch advies	Het risico dat specialistische (juridische) kennis vereist is waarvoor extern advies ingewonnen moet worden.	De externe advieskosten kunnen leiden tot onvoldoende dekking op de begrote kostprijs van het product met exploitatieverlies voor RUD als gevolg.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteitssysteem, dat zorgvuldig werken bevordert en waardoor fouten geminimaliseerd worden.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	2
3	Kostprijs versus verkooptarief	Het risico dat de kostprijs van de RUD te hoog is waardoor het verkooptarief te hoog is en er concurrentie verwacht kan worden van externe adviesbureaus.	Het gevolg kan zijn dat de concurrentie-positie verslechterd met verlies van omzet als gevolg.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkprocessen zo efficiënt mogelijk vormgeven. Letten op personele omvang in relatie tot taakomvang. Werken met flexibele schil om piek en dalbezetting te optimaliseren.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	2
4	Niet naleven afspraken dienstverleningsovereenkomst	Het risico dat naleving van de DVO's niet is geborgd.	Het niet naleven van de DVO's kan leiden tot imagoschade, schadeclaims en mogelijk verlies aan omzet door ontevreden opdrachtgevers.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afspraken over uit te voeren werkzaamheden duidelijk vast leggen en overeenstemming bereiken over werkprogramma. Via kwaliteitssysteem uitvoering borgen.</li> </ul>	20%	€ 20.000	€ 4.000	4
5	Gedeelde procesverantwoordelijkheid	Het risico dat geschillen ontstaan inzake verantwoordelijkheid voor onregelmatigheden doordat de verantwoordelijkheden gedeeld worden tussen RUD en het betrokken bevoegd gezag.	Onvoldoende borging van de verantwoordelijkheid kan leiden tot imagoschade, schadeclaims en mogelijk verlies van omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heldere scheidslijnen proberen aan te brengen in de processen. Met name rond de knip waar verantwoordelijkheden overgaan tussen deelnemer (het bevoegd gezag) en RUD. Hierover goede afspraken maken en deze ook vastleggen.</li> </ul>	20%	€ 10.000	€ 2.000	4
6	Registratie werk	Het risico dat de dossiervorming en logboeken onvoldoende zijn geborgd waardoor de kwaliteit van RUD in het geding komt.	Onvoldoende dossiervorming en kwaliteit kan leiden tot schadeclaims en/of verminderde omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteitssysteem, dat zorgvuldig werken ook op vlak dossiervorming bevordert en waardoor fouten geminimaliseerd worden.</li> </ul>	5%	€ 50.000	€ 2.500	5
<b>f. Aansprakelijkheidsrisico's</b>									
1	Fouten in oude dossiers	Het risico dat oude dossiers onregelmatigheden bevatten die pas aan het daglicht komen ná overdracht aan de RUD.	Het mogelijke gevolg is aansprakelijkheid die kan leiden tot imagoschade, schadeclaims, mogelijk verlies van omzet en herstelkosten.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijkheid voor de overgedragen dossiers en dus ook voor eventuele fouten daarin berusten bij de organisatie waar de fouten gemaakt zijn. Eventuele schade daar verhalen.</li> </ul>	20%	€ 20.000	€ 4.000	8
2	Optreden personeel	Het risico dat RUD aansprakelijk wordt gesteld naar aanleiding van onzorgvuldig handelen van personeel.	Het mogelijke gevolg is aansprakelijkheid die kan leiden tot imagoschade, schadeclaims en mogelijk verlies van omzet.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belangrijk is met name de zorg voor het kapitaal van de RUD dat bestaat uit deskundige medewerkers. Strategische personeelsplanning, individuele begeleiding personeel en voldoende aandacht voor met name opleidingsplannen. Ook met betrekking tot communicatie en integriteit.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	3

	Risico	Toelichting	Gevolg		Beheersingsmaatregelen	Kans	Impact	Weerstands- vermogen	Risico Score
3	Claims uit rechtsgedingen	Het risico dat rechtsgedingen leiden tot een schadeclaim voor RUD.	Het gevolg kan een schadeclaim zijn die niet gedekt wordt door de verzekering van RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteitssysteem, dat zorgvuldig werken bevordert (waaronder een goede dossieropbouw) en waardoor fouten geminimaliseerd worden.</li> </ul>	5%	€ 10.000	€ 500	2

g. Financiële risico's									
1	Taakstelling versus flexibiliteit RUD vorming	Het risico dat de taakstellende begroting niet realiseerbaar blijkt.	Het gevolg is een mogelijk onvoldoende kostendekkende exploitatie. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Incidenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdig de werkorganisatie aanpassen, strategische personeelsplanning, werken met flexibele schil. Realistische begroting opstellen. Indien er bijzondere omstandigheden zijn waardoor haalbaarheid in het gedrang komt tijdig via DB eb AB communiceren.</li> </ul>	5%	€ 50.000	€ 2.500	5
2	Ontwikkeling RUD in opstartfase	Het risico dat de tijd en kosten in de ontwikkelfase van de RUD omvangrijker zijn dan thans te voorzien en thans begroot.	Het gevolg is onvoldoende financiële dekking voor de ontwikkelfase van RUD. Hierdoor kan de RUD mogelijk onvoldoende professioneel worden ingericht met alle mogelijke risico's van dien.	Incidenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geld dat over is uit de opstartfase bestemmen voor verdere ontwikkeling van de RUD. Hierover afspraken maken met het AB.</li> </ul>	5%	€ 400.000	€ 20.000	5
3	Werkprogramma's niet betrouwbaar	Het risico dat de werkprogramma's onjuist zijn ingeschat waardoor de grondslag van de begroting van RUD onjuist is.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Incidenteel meerjarig in eerste jaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met behulp van het systeem powerforms nog beter in beeld brengen hoe de verdeling van de inrichtingen is. Met behulp van zaakgericht tijdschrijven inzicht verhogen ter verbetering werkprogramma's.</li> </ul>	20%	€ 40.000	€ 8.000	8
4	Omzetdoelstelling niet gehaald bij gelijkblijvende formatie, bijvoorbeeld inzake vergunningverleners.	Het risico dat RUD haar omzetdoelstellingen niet realiseert.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sommige onderdelen van de RUD taken zijn vraag bepaald en dus niet door de organisatie zelf te sturen. Strategische personeelsplanning, werken met flexibele schil, prioritering van taken toepassen.</li> </ul>	5%	€ 20.000	€ 400	4
5	Kosten ontwikkeling ICT voorzieningen	Het risico dat de kosten van de ontwikkeling van noodzakelijke ICT-voorzieningen (voornamelijk software) groter zijn dan thans begroot.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Incidenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische ICT planning maken voor komende 5 jaar, elk jaar actualiseren en actieplan voor komend jaar opstellen. Aansluiten bij regionale aanbestedingen.</li> </ul>	50%	€ 125.000	€ 25.000	25



6	Investeringskosten inzake apparatuur	Het risico dat de benodigde apparatuur (meetapparatuur geluid/licht) kostbaarder is dan thans begroot.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Incidenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de huidige begroting nog geen dekking voor dit soort apparatuur. Met deelnemers die deze diensten afnemen afspraken maken om budgetten over te dragen.</li> </ul>	5%	€ 200.000	€ 10.000	5
7	Uitdijende (vaste) kosten, waaronder licenties en abonnementen	Het risico dat de (vaste) kosten van RUD toenemen tot een hoger niveau dan thans begroot.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische ICT planning maken voor komende 5 jaar, elk jaar actualiseren en actieplan voor komend jaar opstellen. Aansluiten bij regionale aanbestedingen. Idem voor abonnementen.</li> </ul>	20%	€ 50.000	€ 10.000	8
8	Indexering begroting politieke discussie	Het risico dat een verplichte wijziging van de indexering nadelige gevolgen kan hebben voor de exploitatie van RUD.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zo efficiënt mogelijk werken. De deelnemers een realistische begroting laten vaststellen.</li> </ul>	50%	€ 160.000	€ 80.000	15
9	Toename regeldruk vanuit de rijksoverheid	Het risico dat toenemende regeldruk vanuit de rijksoverheid leidt tot oplopende kosten voor de RUD, bijvoorbeeld inzake automatisering.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veranderingen goed communiceren naar de deelnemers en verwerken in de begroting. Opnemen in strategische ICT planning voor komende 5 jaar, elk jaar actualiseren en actieplan voor komend jaar opstellen.</li> </ul>	20%	€ 40.000	€ 8.000	8
<b>h. Letsel en veiligheidsrisico's/Arbo en arbeidsrisico's</b>									
1	Risicodrager arbeidsongeschiktheid (WIA)	Het risico dat werknemers arbeidsongeschikt raken met financiële gevolgen voor RUD inzake het eigen risico.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede ziekteverzuimbegeleiding. Bepalen hoe de werknemer kan blijven functioneren binnen de organisatie. Eventueel verzekering (stop loss) .</li> </ul>	20%	€ 100.000	€ 20.000	10
2	Letselschade door veldwerk	Het risico dat werknemers letselschade oplopen als gevolg van veldwerk.	Het mogelijke gevolg zijn schadeclaims of eigen risico's voor rekening en risico van RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructie personeel, ter beschikking stellen veiligheidsmiddelen voor persoonlijke bescherming. Verzekeren.</li> </ul>	5%	€ 20.000	€ 1.000	3
3	Aansprakelijkheidsrisico werkgeversaansprakelijkheid	Het risico dat de bovengrens van het verzekerde aansprakelijkheidsrisico wordt overschreden.	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel goed instrueren. Jaarlijks verzekerde risico's beoordelen en aanpassen aan hetgeen in de markt gebruikelijk is.</li> </ul>	5%	€ 100.000	€ 5.000	5

i. Personeelsrisico's									
1	Ziekteverzuim en doorbetaling loonkosten	Het risico van ziekteverzuim met doorbetaling van loonkosten en kosten van mogelijke tijdelijke vervanging (inhuur).	De exploitatie van RUD is niet kostendekkend. De werkorganisatie van RUD zal hierop moeten worden aangepast.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door betrokkenheid personeel zorgen voor laag ziekteverzuim. Door middel van goede ziekteverzuimbegeleiding ziekteproces zo mogelijk beperken en re-integratie bevorderen. Opvangen middels inhuur als andere mogelijkheden zijn uitgeput.</li> </ul>	5%	€ 50.000	€ 2.500	5
2	Bijscholing medewerkers	Het risico dat de kosten van bijscholing en opleiding hoger zijn dan de begrote (norm)kosten van 2% van de loonsom.	De opleidingskosten zijn hoger dan begroot en kunnen niet betaald worden uit de reguliere exploitatie of ontwikkelbegroting van RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisch opleidingsplan maken voor de RUD als geheel afgeleid uit persoonlijke ontwikkelplannen</li> <li>Op basis van strategisch opleidingsplan nagaan hoe opleidingen zo voordelig mogelijk gerealiseerd kunnen worden (bijvoorbeeld middels in huis trainingen)</li> </ul>	5%	€ 80.000	€ 4.000	5
3	Kennisverlies als gevolg van uitstroom van medewerkers	Het risico dat RUD essentiële en waardevolle kennis verliest als gevolg van uitstroom van medewerkers.	Het gevolg kan zijn dat bijscholing en/of inhuur noodzakelijk is om de verloren kennis op te vangen. De kosten van deze opleiding of inhuur kunnen niet gedekt worden uit de reguliere exploitatie van RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Middels strategische personeelsplanning zoveel mogelijk vooruitkijken naar natuurlijke uitstroom en opvolgers klaarstomen via persoonlijk ontwikkelplan. Hierdoor verminderen kennis uitstroom. Bij jonge medewerkers is dit moeilijker te voorzien. Middels goed personeelsbeleid mensen binden aan de organisatie.</li> </ul>	20%	€ 20.000	€ 4.000	8
4	Vervangbaarheid medewerkers	Het risico dat substantiële kosten verbonden zijn aan het aantrekken van nieuwe medewerkers in relatie tot de verwachte hoge gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van RUD.	De wervings- en opleidingskosten zijn hoger dan begroot en kunnen niet gedekt worden uit de reguliere exploitatie van RUD.	Structureel	<ul style="list-style-type: none"> <li>zie vorige</li> </ul>	20%	€ 20.000	€ 4.000	8