

3. Risico-identificatie							
RISICOKLASSE RISICOCATEGORIE RISICOCOMPONENT KERNRISICO UITLEG Risiconiveau 1 Risiconiveau 2 Risiconiveau 3 Risiconiveau 4 Aantal risico's 39 Aantal risico's dat speelt 40					Aantal belangrijke risico's 15 Aantal normale risico's 25 Aantal onbelangrijke risico's 0		
					van toepassing	Belangrijk	Toelichting inschatting
I. Omgeving Binnen de omgevingsklasse van risicomanagement onderscheiden we 1 categorie: i.e. externe risico's.	1. Externe risico's 13 componenten ('thema's') worden onderscheiden binnen de externe risicocategorie: economisch, politiek, sociaal-hoogconjunctuur maatschappelijk, ecologisch (gezondheid / milieu), juridisch (wet- en regelgeving), technologisch, concurrenten, sourcing (samenwerkingsverbanden), keten- en netwerkverbanden, klantbehoeften, geografisch / demografisch, beschikbaarheid van kapitaal / relatie met aandeelhouders, rampen / calamiteiten.	1.1 Economisch Hangt samen met de stand van de economie of een trendbreuk in de economische groei: economische versus laagconjunctuur, financieel-economische crisis, kennisintensivering en verdienstelijking van de economie, het niveau van consumenten en/of producentenvertrouwen (consumeren en investeren), monetair beleid overheid resp. overheidsbestedingen resp. belasting-instrumentarium, en systeemcrisis.					
			1.1.3 Financieel-economische crisis	Door een gebeurtenis (bijv. kredietcrisis, vastgoedcrisis, YEN-/Roebel crisis) omslagpunt in economie krijgt uitmondend in serieuze problemen die (inter)nationaal worden gevoeld.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			1.1.6 Monetair beleid van overheid, overheidsbestedingen, belastinginstrumentarium	De overheid inclusief DNB staan diverse middelen tot hun beschikking om het economisch klimaat te beïnvloeden, anderzijds is de overheid ook een economische actor die ook consequenties ondervindt van de andere economische actoren.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		1.2 Politiek Hier gaat het om het machtscentrum op nationaal resp. supra-nationaal niveau: politieke druk, politiek optimisme, politieke instabiliteit, oorlog, onteigening / nationalisatie, protectionistische maatregelen.					
			1.2.1 Politieke druk	Vanuit hiërarchische posities of machtsblokken worden andere - suboptimale- oplossingen opgedrongen of feiten anders ingekleurd.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			1.2.4 Politieke interventie	Externe acties van politieke partijen of stromingen die invloed hebben op de beleidsvoering en/of bedrijfsvoering van een organisatie of branche.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		1.3 Sociaal-maatschappelijk Aspecten en/of trends die hierbij een rol spelen zijn: maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, dalend vertrouwen in de (centrale / lokale) overheid,					

			1.3.3 Dalend vertrouwen in de (centrale / lokale) overheid	Overheid wordt steeds minder ervaren als alwetend en het goed met de burger voorhebbend.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		1.5 Juridisch / Wet- en regelgeving Hieronder valt de complexiteit van regelgeving wat een afspiegeling/weerspiegeling is van de complexe maatschappij, de regeldruk / regelzucht (probleem constateert,					
			1.5.1 Complexiteit / Regeldruk	Onvoldoende inzicht in wat regels en principes beogen. Regeldruk: men reageert op een probleem of een incident door het opleggen van nog meer regels.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		1.8 Samenwerkingsverbanden ('sourcing') Dingen samen doen in de bedrijfsketen of ketenoverstijgend. Samenwerkingsmodel met leveranciers. Hieronder valt ook de concurrentie tussen ketens en/of netwerken (bijv. inkoopcombinaties). (operationeel / tactisch qua insteek)					
			1.8.1 Evaluatie zelf doen / uitbesteden / samen doen (bondgenoot)	Met argumenten onderbouwde 'make, buy or ally (bondgenoot)' beslissing.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			1.8.2 Wederzijdse afhankelijkheid	Win/winsituatie ('halen en brengen'), complementaire competenties, verdeling van opbrengsten.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		1.10 Behoeften klanten / afnemers Behoeften van klanten wijzigen zich of worden kritischer, heeft effect op de levensduur van de producten resp. op de verkoopbaarheid van de producten.					
			1.10.1 Kritischer consument	Klant met hogere eisen, minder snel tevreden klant, minder loyale klant, klant die alles wil voor heel weinig. Recalls.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		1.11 Geografisch / demografisch Hieronder vallen trends als vergrijzing, ontgroening en stijgende opleidingsbehoefte.					
			1.11.1 Vergrijzing	Mensen leven langer, blijven langer fit en gezond, verouderd werknemersbestand in organisatie. Veranderende samenstelling van de nederlandse beroepsbevolking, aandeel ouderen stijgt. Stijgende levensverwachting. Bijv. leidend tot hogere pensioen- en zorguitgaven.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		1.13 Rampen / Natuurelementen / Calamiteiten Hieronder vallen overstromingsgevaar, blikseminslag, aardbeving, transportgevaren, strenge vorst, en orkaan/tornado. Dit soort catastrophes kunnen tot een rampzalig verlies lijden. M.a.w. kan van invloed zijn op de continuïteit van de organisatie als geheel of op een van de deelactiviteiten.					
			1.13.1 Overstroming	Wateroverlast doordat dichtbij rivieren of in uiterwaarden of onder de zeespiegel of extreme neerslag (regen) etc.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.

			1.13.4 Transportcatastrofe	Neerstortende vliegtuigen, botsende auto's, zinkende schepen, botsende treinen, etc.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
--	--	--	----------------------------	--	--------	---------	--

Risico-universum gemeente Echt-Susteren
Intellectueel eigendom van dit risico-universum berust bij Clascon Risk Consultancy

3. Risico-identificatie							
II. Organisatie Binnen de organisatieklasse van risicomanagement worden 5 categorieën onderscheiden: mens, middelen, proces, project en systeem.	2.Mensrisico's Binnen de categorie mensrisico's worden 3 componenten ('thema's') onderscheiden: management, integriteit / fraude, medewerkers / personeel.	2.1 Management Hieronder vallen kernrisico's ('aspecten') zoals besluitvorming, competenties / vaardigheden, delegeren (gebrek of teveel), leiderschap, commitment & betrokkenheid, conflictantering, en opvolging van kritische functies.					
			2.1.2 Competenties / vaardigheden (kunde) management en medewerkers	Vaardigheden en/of capaciteiten die onvoldoende aansluiten op profieleisen.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			2.1.4 Leiderschap	Geen koers bepalen of richting geven waarheen je wilt gaan, geen stempel drukken op, knopen niet durven door te hakken.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		2.2 Integriteit & Fraude Hieronder vallen aspecten zoals managementfraude, werknemersfraude, externe fraude, onvoldoende integriteit, belangenverstrengeling, machtsmisbruik, illegale activiteiten, ongeautoriseerd gebruik en corruptie/omkoping.					
			2.2.5 Belangenverstrengeling	Verschillende petten probleem, onzuiver beslissen vanwege andere belangen die meespelen.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			2.2.6 Machtsmisbruik	Buiten de formele bevoegdheden treden, niet op basis van gezag en autoriteit, maar op basis van 'strepn' zaken / beslissingen doordrukken, de van jou afhankelijk mensen op oneigenlijke wijze beïnvloeden. Niet op een beredeneerde wijze keuzes maken / besluiten nemen / zaken uitvoeren / dingen doen.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			2.2.8 Ongeautoriseerd gebruik	De tastbare, ontastbare en financiële bezittingen van de organisatie dienen te worden aangewend voor de juiste en ethische doeleinden door werknemers of anderen.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			2.2.10 Gedogen	Oogje dichtknipen bij onacceptabele situaties resp. overtredingen van wet en regels.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
	3.Middelenrisico's Binnen de categorie middenrisico's worden 5 componenten ('thema's') onderscheiden: (bedrijfs)vastgoed, machines/apparatuur, financieel, imago / reputatie, en beloning.	3.1 (Bedrijfs)vastgoed Hieronder vallen aspecten zoals objectrisico, leegstand, huurderisico, huurerosie en onderhoud.					
			3.1.5 Onderhoud vastgoed	Het besparen op onderhoud kan grote financiële gevolgen hebben voor vastgoedobjecten.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		3.3 Financieel Hieronder vallen aspecten als: financiering kort: liquiditeit, financiering lang: solvabiliteit, subsidies, rente, valuta, grondstoffen / halfabrikaten, krediet-/debiteurenrisico, levenrisico, schaderisico, grondprijzen, complexe financiële producten (derivaten), marktrisico, actuariael risico, indexatierisico en matchingrisico.					
			3.3.3 Subsidies	Een belangrijk deel van de financiering kan bestaan uit toegezegde subsidies waarbij aan voorwaarden moet worden voldaan, en dat laatste (zeer) lastig, moeilijk, complex of onmogelijk is.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			3.3.4 Rente	Fluctuaties in rente%.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.

			3.3.17 Durationrisico	Het begrip duration staat voor zowel de looptijd- als de rentegevoeligheid van een belegging. Daarbij wordt de looptijd gewogen met de contante waarden van de toekomstige kasstromen uit die belegging. Omdat de rente als discontovoet hierbij een belangrijke rol speelt, geeft duration ook de rentegevoeligheid van de waarde van die belegging aan.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			3.3.18 Counterpartyrisico (tegenpartij risico)	Het kan gebeuren dat een afnemer of een leverancier zijn toekomstige verplichtingen niet nakomt. Bij een opgaande markt ligt het counterpartyrisico voornamelijk aan de leverancierszijde van een onderneming. In geval van een neergaande markt verschuift dit risico naar de afnemerskant.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
	4.Procesrisico's Binnen de categorie procesrisico's worden 4 componentrisico's ('thema's') onderscheiden: inrichting, uitvoering, kwaliteit, en veiligheid.	4.1 Inrichting Hieronder vallen aspecten als: lay out, routing, doorstroombepaling en structuur (proces).					
			4.1.1 Inrichting	Het actueel houden van processen: de mate waarin processen en producten aansluiten op de vraag van de klant.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
		4.2 Uitvoering Uitvoeringsfouten als gevolg van uitbestedingsrisico's, planningsrisico's en onbewustheid in de uitvoering.					
			4.2.2 Planning	De dingen verkeerd doen door onjuiste planning of onjuist/onvolledig stappenplan.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			4.2.3 Onbewustheid	Onbewust en onopzettelijk fouten maken of vereiste handelingen vergeten.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
	5.Projectrisico's Binnen de categorie projectrisico's worden 3 componentrisico's ('thema's') onderscheiden: projectinhoudelijk, projectomgeving, en projectorganisatie.	5.1 Projectinhoudelijk Hieronder vallen kernrisico's (aspecten) als: (PPS)constructie, plankwaliteit, planontwikkeling, grondexploitatie, ruimtelijk / technisch, en exploitatie (project).					
			5.1.3 Planontwikkeling	Omvat ruimtelijke planontwikkeling (stedenbouwkundig en programmatisch), ontwerp (bouwkundig), technisch (installaties), financieel (kosten/baten en wijze van financiering), en samenwerking met participanten (andere partijen). Verwijst kortom naar de markttechnische, financiële, juridische en bouwkundige onderbouwing (business case). Van formeel commitment tot contractonderhandelingen.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			5.1.4 Grondexploitatie	De grondexploitatie is een berekening van de kosten en opbrengsten van alle grond in een bouwplan.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		5.2 Projectomgeving Hieronder vallen kernrisico's (aspecten) als: politiek / bestuurlijk / maatschappelijk, economisch, wet- / regelgeving / juridisch, financieel / financiële parameters,					
			5.2.1 Politiek / bestuurlijk / maatschappelijk	Hierbij kan gedacht worden aan het politieke en maatschappelijke draagvlak voor het project, (nieuw) overheidsbeleid en maatschappelijke weerstand tegen de gebiedsontwikkeling.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			5.2.2 Economisch	Bij economische trends kan gedacht worden aan de ontwikkeling van de kantoren-/woningmarkt en van de grondprijzen in de regio.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.

				Bij bijv. PPS-projecten wordt een plan samen met belanghebbende publieke en private partijen uitgewerkt en gerealiseerd. De projectleider loopt het risico dat (op een gegeven moment) bij de betrokken partijen het commitment ontbreekt of de belangentegenstellingen te groot zijn om tot een gezamenlijk plan te komen.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		5.3 Projectorganisatie Hieronder vallen kernrisico's (aspecten) als: structuur, proces, cultuur, personeel, en middelen (project).					
			5.3.1 Structuur	Hierbij gaat het om een adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie en van de deelnemende partijen. Verdeling tussen stuurgroep, werkgroep en projectleider.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			5.3.4 Personeel	Hierbij gaat het om de kwaliteit, motivatie en capaciteit (beschikbaarheid) van de project-medewerkers.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.

Risico-universum gemeente Echt-Susteren
Intellectueel eigendom van dit risico-universum berust bij Clascon Risk Consultancy

3. Risico-identificatie							
	6. Systeemrisico's Binnen de categorie systeemrisico's worden 7 componentrisico's ('thema's') onderscheiden: organisatieontwerp / structuur / architectuur, governance, ICT, cultuur, logistiek, innovatie, communicatie.	6.2 Governance Bestuur, toezicht en verantwoording onvoldoende op elkaar afgestemd. Kernrisico's zijn: internal governance en external governance.					
			6.2.1 Internal governance	De taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen directie/bestuur, divisie-/sectormanagement, stafmanagement en operationeel management is onvoldoende op elkaar afgestemd of onduidelijk.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
			6.2.2 External governance	De taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen directie/bestuur, toezicht (commissarissen, gemeenteraad) en stakeholders (aandeelhouders, burgers) is onvoldoende op elkaar afgestemd of onduidelijk.	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij optreden is groot.
III. Informatieverwerking en -verschaffing Binnen de informatie(verwerkings en -verschaffings)pilaar van risicomangement worden 4 categorieën onderscheiden: operationele informatie, stuur- en managementinformatie, strategische informatie, en externe verantwoording. Het risico samenhangend met de vraag hoe cruciaal juiste, tijdige en volledige informatievoorziening is voor het adequaat sturen en beheersen van de betreffende activiteit en ter ondersteuning van adequate (management-)beslissingen.	8. Stuur- en managementinformatie- risico's Op tactisch niveau (middle mgt) met onjuiste, onvolledige of niet tijdige informatie werken. Draait om componenten en kernrisico's zoals: definiëren van geaggregeerde kpi's, Kpi rapportering, begroting / budget, besluitvorming en opvolging / follow-up.	8.4 Besluitvorming en opvolging / follow-up					
			8.4.1 Besluitvorming en opvolging / follow-up operationele informatie en stuur- en managementinformatie	Naar aanleiding van kpi-/uitzonderingsrapportages vindt besluitvorming plaats en worden actielijsten opgesteld en qua voortgang gemonitord.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
			8.4.2 Kwaliteit operationele rapportages en managementrapportages	De informatieve waarde (kwaliteit) van de operationele rapportages en de managementrapportages is te beperkt.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.

	9.Strategische informatierisico's Strategische beslissingen zijn besluiten onder onzekerheid. Strategische beslissingen zijn moeilijke beslissingen omdat er meestal geen eensgezindheid bestaat bij de beslissers (college van bestuur / directie), dit kan het gevolg zijn van de onzekerheid. Op strategisch of bestuursniveau (top mgt) met onjuiste, onvolledige of niet tijdige informatie werken. Draait om componenten (thema's) zoals: strategieformulering en besluitvorming, en strategie-executie	9.1 Strategieformulering en besluitvorming Het gaat bij de strategie niet over het voorspellen van de toekomst, maar over het samenbrengen van vaardigheden die de organisatie in staat stellen om opportuniteiten (mogelijkheden) te signaleren en te ontwikkelen. Er bestaat geen methode om met zekerheid tot een goede strategie te komen. Golden rules of business success hebben niet gewerkt en zullen waarschijnlijk ook in de toekomst niet werken. Schema's helpen alleen maar om zorgvuldig creatief na te denken. Strategie is meer een wegwijzer dan een routebeschrijving. Het opstellen van een strategie is meer een kunst dan een techniek. Het is dan ook niet eenvoudig om na de feiten (ex-post) te oordelen of er wel een goede strategische keuze werd gemaakt. Diverse vertekeningen in besluitvorming resp. beoordelingsfouten kunnen optreden als gevolg van rationele vooroordelen en/of cognitieve illusies. Diverse soorten: bijv. groupthink (kuddegedrag), narrow framing (beperkt denkkader), zelfoverschatting, onder- en overreactie, reeksen, niets doen prefereren boven handelen, selectief geheugen, verliesafkeer, etc. Draait om kernrisico's (aspecten) bij waarneming, interpretatie en besluitvorming als: beleidsvorming, interactiviteit, formulering, haalbaarheid, waarnemingsfilter, mentaliteitsfilter, en machtsfilter.					
			9.1.8 Machtsfilter	Informatie die een aantasting betekent van de (machts)positie van diegenen die moeten beslissen zullen deze informatie tegenhouden en desnoods de boodschappers uitsluiten uit het proces van strategieformulering en besluitvorming.	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.
		9.2 Strategie-executie 4 barrières kunnen worden onderscheiden. Niet tijdige, onjuiste en/of onvolledige strategie uitvoering. Resultaten komen niet overeen met afspraken, doelstellingen worden niet behaald. Draait om kernrisico's (aspecten) als: visie barrière, menselijke barrière, management barrière, en middelen barrière.					
			9.2.2 People barrier / menselijke barrière	Verborgen agenda's ('ze willen het niet'): only 25% of managers have incentives linked to strategy	Speelt	Belangrijk	De kans van optreden is groot en het gevolg bij optreden is groot.

	10.Externe verantwoordingsrisico's Onjuiste of niet tijdige verantwoording naar belanghebbenden buiten de organisatie. Draait om componenten (thema's) zoals: financiële informatie-verschaffing, en niet-financiële informatieverschaffing.	10.1 Financiële informatieverschaffing Draait om kernrisico's als: jaarverslag en jaarrekening, en rechtmatigheid.					
			10.1.2 Rechtmatigheid	Zijn de middelen ingezet voor hetgeen ze bedoeld zijn (geoormerkt).	Speelt	Normaal	De kans van optreden is klein en het gevolg bij <u>optreden is groot.</u>