

Risicobeleid en -verdeling *van de NEa in volle operatie*

21 januari 2005

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Risico-inventarisatie	3
2.1. Inleiding	3
2.2. Mogelijke risico's van de NEa	3
2.2.1. <i>Risico's door bedreigingen in de omgeving van de NEa</i>	3
2.2.2. <i>Risico's gebaseerd op een analyse van zwakke punten van de NEa</i>	6
3. Risicoanalyse	7
4. Beheersmaatregelen	10
4.1 Maatschappelijke risico's	11
4.2 Politieke risico's	11
4.3 Exploitatie risico's	12
4.4 Personele risico's	13
5. Prioriteitstelling	14

Hoofdstuk 1. Inleiding

Vóór de start van de NEa als baten-/lastendienst moet:

- inzicht bestaan in de risico's die de NEa loopt;
- het beleid bekend zijn dat aan de baten-/lastendienststatus ten grondslag ligt op het gebied van risicoverdeling en -beheersing.

Uitvoering van een risicoanalyse en formulering van het risicobeleid is als een van de geoperationaliseerde instellingseisen opgenomen in de 'Instellingsprocedure voor baten-/ lastendiensten'. Deze luidt als volgt:

'De risico's die de dienst loopt zijn geïdentificeerd en er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop deze risico's worden afgedekt'.

In deze notitie wordt een aanzet gegeven tot het verkrijgen van inzicht in enerzijds de invloed van bestaande risico's op de financiële positie van de NEa en anderzijds het beleid dat de NEa nastreeft om de invloed van deze risico's op de organisatie te reduceren of af te dekken. De processen en ook de producten zullen nog volop wijzigingen ondergaan. De uitkomsten van deze notitie moeten dan ook als een momentopname worden gezien. Daarom zal het management van de NEa gedurende het eerste jaar ieder kwartaal opnieuw een risicoanalyse maken en de uitkomsten in een nieuwe versie van dit document vastleggen. Dan zal ook worden nagegaan of risico's in het veranderingstraject ook zullen gaan gelden voor de bestaande organisatie. Zie voor een toelichting op het gebruikte theoretische model het document "Risico-analyse van het veranderingstraject NEa".

In hoofdstuk 2 wordt aangegeven op welke wijze de risico's voor de NEa zijn geïnventariseerd. Daarvoor is gebruik gemaakt van een zogenaamde 'SWOT-analyse'. Aan de hand daarvan worden de kansen en bedreigingen voor, en de zwakke en sterke punten van de organisatie in kaart gebracht. Op basis daarvan kan een uitspraak worden gedaan over de risico's die de NEa loopt.

In hoofdstuk 3 worden de risico's beoordeeld aan de hand van een drietal criteria: de kans dat een risico zich voordoet, de hoogte van de schade en het tijdstip waarop een risico zich kan manifesteren.

In hoofdstuk 4 worden de beheersmaatregelen - reductie of afdekking - per relevant risico behandeld.

In hoofdstuk 5 zijn de topprioriteiten benoemd en de risico-eigenaren binnen de NEa.

Hoofdstuk 2. Risico-inventarisatie

2.1. Inleiding

Voor het bepalen van de voor de NEa relevante risico's worden de volgende stappen doorlopen:

1. Als eerste worden de belangrijkste risicofactoren waarmee de NEa te maken kan krijgen bij de uitoefening van haar taken geïnventariseerd. Risicofactoren zijn zaken die de realisering van de doelstellingen van de organisatie kunnen beïnvloeden. Voorbeelden van risicofactoren zijn geringe bereidheid om te investeren in emissiereducerende maatregelen, brand, diefstal.
2. De tweede stap is het per risicofactor benoemen van de consequenties van de risico's die de NEa loopt.
3. Nadat de risico's bekend zijn moeten de risico-objecten worden vastgesteld. Risico-objecten zijn de zakelijke waarden van een organisatie waarover risico wordt gelopen. Een zakelijke waarde is een object dat significant bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Risico-objecten kunnen worden onderverdeeld in de volgende hoofdsoorten:

- vaste en vlottende activa (bijvoorbeeld gebouwen, debiteuren, immateriële activa, geldmiddelen);
- het eigen vermogen;
- inkomsten/omzet/opbrengsten;
- uitgaven/kosten;
- human resources;
- de informatie(verwerking), (databases);
- kwaliteiten zoals de productkwaliteiten, het imago van de organisatie, de technische know-how, de logistieke beheersing en (andere) immateriële activa.

2.2. Mogelijke risico's van de NEa

Bij de inventarisatie van de mogelijke risico's voor de NEa worden aan de hand van een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) met name een tweetal risicogebieden betrokken, namelijk:

1. de bedreigingen (threats) in de omgeving van de NEa (externe ontwikkelingen);
2. de zwakke punten (weaknesses) van de NEa (interne ontwikkelingen)

2.2.1. Risico's door bedreigingen in de omgeving van de NEa

De door externe factoren beïnvloedbare risico's zijn in het navolgende beschreven. Onderscheid wordt gemaakt tussen algemene risico's (zoals brand en diefstal) en risico's die heel direct samenhangen met de taakuitvoering van de NEa en die een direct negatieve invloed op de doelstellingen en producten van de NEa hebben.

Het risicobeleid van de NEa

Doelstellingen, producten en omgeving van de NEa	Risicofactoren (oorzaak)	Mogelijke risico's (gevolg)	Risico-objecten (schade-object)
Tot stand brengen van emissiehandel	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaalde aanbod en vraag van emissierechten - Meer belangstelling dan verwacht - Inbreuk in geautomatiseerde systemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leegloop bij bureau Emissiehandel en eventueel overschot personeel - Formatiekrapte - Aantasting integriteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van het systeem 	<ul style="list-style-type: none"> - omzet/opbrengsten - kosten - human resources - activa (hardware/software) - kosten (beheer en onderhoud) - informatie
Tijdige vergunningverlening	<ul style="list-style-type: none"> - Piekbelasting - Veel aanvragen om uitstel vanwege niet tijdig beschikbaar zijn van externe validator - Administratieve dwaling - Verwarring over verschil CO2 en NOx aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet op tijd vergunning kunnen verlenen waardoor vergunningen administratief verleend moeten worden waardoor emissiesysteem zijn doel voorbij schiet - Formatie krapte of te krappe externe uitwijk - Planningsproblemen bij NEa - Schadeclaim van bedrijven - Politiek onbegrip 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Human resources - Geloofwaardigheid van het Emissiesysteem - Kosten - Politiek draagvlak
Effectief toezicht (en handhaving)	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende ervaring en gebrek aan technisch inhoudelijke kennis - Veiligheid van te inspecteren installaties - Discussie over prioriteitsstelling van diepteonderzoeken tussen departement en bestuur - Te weinig concrete afstemming met toezichtpartners - Nog weinig inzicht in gedrag van doelgroep t.a.v. gehoorzaamheid - Spanning tussen visie op effectief toezicht en beschikbaar budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine pakkans bij overtreding - Lichamelijk letsel bij inspecteurs - Frustratie - Overlap of omissies in controles - Verkeerde primaire focus t.a.v. overtreders - Frustratie 	<ul style="list-style-type: none"> - Milieu - Kosten/ Personeel - Relatie tussen opdrachtgever en Nea - Imago van de overheid - Reputatie als opsporingsinstantie - Relatie tussen opdrachtgever en Nea
Klanten zoveel mogelijk betrekken bij het maken van beleidskeuzes.	<ul style="list-style-type: none"> - Veranderende eisen en wensen 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet kunnen voldoen aan eisen en wensen 	<ul style="list-style-type: none"> - Imago van de organisatie - Verliezen van goodwill bij doelgroep

Het risicobeleid van de NEa

Doelstellingen, producten en omgeving van de NEa	Risicofactoren (oorzaak)	Mogelijke risico's (gevolg)	Risico-objecten (schade-object)
Continuïteit van de organisatie	- Wijziging beleid/opdracht door opdrachtgever	- Reorganisaties door beleidswijzigingen en dalende/stijgende vraag	- kosten - human resources
Optimaal gebruik maken van internettoepassingen ten einde de afstand tot de klant v.v. te minimaliseren.	- ICT-omgeving niet gestandaardiseerd - Inbreuk in systemen	- Communicatieproblemen - Verkeerde keuzes ICT-toepassingen - Aantasting integriteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van het systeem	- Activa - kosten - informatie
Effectieve doelgroepbenadering	- Ontbreken van kennis en kunde op gebied van communicatietechnieken	- Reorganisatie - Hogere personeels- en wervingskosten door tekort personeel - Hogere opleidingskosten	- kosten - human resources
Actief participeren in internationale initiatieven, zoals projecten en voorbereidingswerkgroepen t.b.v. Europees emissieregister .	- Onvoldoende Europese aansluiting bij onvoldoende participatie	- Stagnatie in grensoverschrijdende emissiehandel	- Werking van Europees handelsysteem
Optimaal gebruik maken van het potentieel van de medewerkers door dezen ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Introductie van een bedrijfsmatiger cultuur waarbinnen men elkaar kan aanspreken op prestaties.	- Bij te weinig investeren in eigen personeel: ontbreken kennis en kunde en ongewenst hoog verloop - Personeel niet ICT-gericht - Weerstand wanneer niet alle lagen in de organisatie meedoen	- Gering ambitieniveau en expertiseniveau medewerkers - Demotiverende werkomgeving - Inefficiënte werkwijze - Niet behalen van afgesproken resultaten	- kosten - human resources - Kosten, - kwaliteit, doorlooptijd - human resources - effectiviteit
Optimale arbeidsomstandigheden.	- Niet voldoen aan ARBO-eisen	- Demotiverende werkomgeving - Hoog ziekteverzuim	- kosten - human resources

2.2.2. *Risico's gebaseerd op een analyse van zwakke punten van de NEa*

Een organisatie loopt ook risico's door zijn eigen zwakke punten. Diverse organisatievariabelen zoals organisatiestructuur, cultuur, individueel gedrag van de medewerkers en de wijze van besturing kunnen zorgen voor (negatieve) gevolgen voor het dagelijks functioneren. Om de risicofactoren ten aanzien van de interne organisatie en ontwikkelingen binnen de NEa te kunnen benoemen zijn de sterke en zwakke punten geïdentificeerd. Beide kunnen worden beïnvloed door risicofactoren. Omdat de NEa nog in oprichting is, is het niet mogelijk om nu al een goede analyse te maken van de sterke en zwakke punten m.b.t. cultuur, interne communicatie e.d.. Het lijstje met punten is daarom nog bescheiden. De verwachting is dat bij iedere actualisering in 2005 het lijstje zal aangroeien. Nu zijn alvast geïdentificeerd de volgende zwakke punten:

Zwakke punten NEa	Risicofactoren (oorzaak)	Mogelijke risico's (gevolg)	Risico-objecten (Schade-object)
Afhankelijkheid van geautomatiseerde systemen	<ul style="list-style-type: none"> - Calamiteiten - Inbraak (verminking) - Brand 	<ul style="list-style-type: none"> - Gegevens niet beschikbaar of verminkt - Recovery kosten - Fraude mogelijkheden - Schadeclaims 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Materiële activa - Informatie
Jong personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig ervaring - Veel ontplooiingsbehoefte 	<ul style="list-style-type: none"> - Onevenwichtig personeelsbestand - Efficiëntieproblemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Human resources - Kosten

Hoofdstuk 3. Risicoanalyse

Uit de geïnventariseerde risico's voor de NEa moet aan de hand van een drietal criteria worden bepaald welke daarvan in het risicobeleid moeten worden opgenomen. Deze zijn:

- a) de kans dat het risico zich voordoet,
- b) het effect (de schade) dat een risico heeft op de financiële positie van de NEa,
- c) het moment waarop de schade zich kan voordoen.

De *kans* dat het risico zich voordoet wordt verdeeld in een drietal gradaties:

- waarschijnlijk,
- mogelijk,
- onwaarschijnlijk.

Bij de analyse van de risico's wordt de waarschijnlijkheid van het zich voordoen van risico's per risico toegelicht.

Het *effect* wordt gemeten aan de hand van de hoogte van de schade:

- grote schade (>5% van de omzet),
- beperkte schade (1% -5% van de omzet),
- verwaarloosbaar (<1% van de omzet).

Op een bepaald *moment* kan de schade zich voordoen als:

- een eenmalige gebeurtenis
- een vaker terugkerende gebeurtenis

Risico	Kans	Hoogte schade	Tijdstip
Hoge personeels- en wervingskosten door krapte op arbeidsmarkt	Onwaarschijnlijk: Op dit moment ondervindt de NEa bij sollicitatie-procedures geen hinder door krapte.	Beperkte schade	Permanent
Geautomatiseerde systemen die niet voldoen aan nieuwe ICT-/klanteneisen	Onwaarschijnlijk: De systemen van de NEa worden alle nieuw ontwikkeld en gebouwd	Beperkte schade	Permanent
Niet mogelijk productwensen van klanten te honoreren	Mogelijk: Het systeem is primair gebouwd op basis van de wetgeving, onder de huidige tijdsdruk is het niet mogelijk rekening te houden met de klanten	Verwaarloosbaar	Permanent
Bovenmatige piekbelasting bij nieuwe / gewijzigde wetgeving	Waarschijnlijk: Althans bij belangrijke wetswijzigingen	Grote schade	Incidenteel

Risico	Kans	Hoogte schade	Tijdstip
Reorganisaties door beleidswijzigingen	Mogelijk: Door mogelijke externe ontwikkelingen kan het beleid aanpassing behoeven.	Beperkte schade	Permanent
Reorganisaties op eigen initiatief	Mogelijk: Gezien de onzekerheid hoe het beleid bij de doelgroep zal aanslaan is een mogelijke reorganisatie in de nabije toekomst zeker niet denkbeeldig	Beperkte schade	Permanent
Schade door tekortschietende arbeidsomstandigheden en kantoororganisatie - ten aanzien van de werkomgeving - inefficiënte uitvoering werk - kantoorautomatisering	Mogelijk: Om blijvend te kunnen voldoen aan een kantoororganisatie die de medewerkers stimuleert en de efficiency van de werkzaamheden vergroot, waarbij tevens de arbo-regelgeving gevolgd wordt, zullen constant aanpassingen noodzakelijk zijn.	Beperkte schade	Permanent
Meer-/minderwerk	Mogelijk: De uitvoering van de werkzaamheden binnen de NEa kunnen gezien de nieuwheid van de wetgeving door verschillende oorzaken afwijken van de planning.	Beperkte schade	Permanent
Oninbaarheid debiteuren	Waarschijnlijk: Een beperkt deel van de vorderingen (a.g.v. sancties) zal altijd oninbaar blijken.	Verwaarloosbaar	Permanent
Schade door ontoereikende beveiliging van geautomatiseerde systemen: - hoge recoverykosten - geen of verminkte informatie - schade door fraude - schadeclaims	- Onwaarschijnlijk - Mogelijk - Mogelijk - Mogelijk: Door de constante ICT-ontwikkelingen in de omgeving van de NEa en de hoeveelheid systemen die de NEa gebruikt, wordt er voortdurend risico gelopen op schade.	- Grote schade - Grote schade - Grote schade - Grote schade	- Permanent - " - " - "
Verwijtbare schade als gevolg van het niet beschikbaar hebben van het register waardoor geen handel mogelijk is	Mogelijk	Grote schade	Permanent
Kapitaalvernietiging door onjuiste investeringsbeslissingen en inefficiënte en ineffectieve werkzaamheden	Mogelijk: Indien investeringsbeslissingen op grond van onjuiste veronderstellingen genomen worden of de processen niet juist ingericht zijn kan dit leiden tot schade.	Beperkte schade	Permanent
Aansprakelijkheidstellingen door misbruik gevoelige informatie v.w.b. emissiehandel	Mogelijk: Vanwege de gevoelige informatie die personeel van de NEa onder ogen kan komen en de belangen die hierbij gepaard kunnen gaan, is er een risico van misbruik van deze informatie aanwezig.	Grote schade	Permanent
Niet kunnen voldoen aan personeelsbehoefte door centraal (VROM) personeelsbeleid	Mogelijk: Doordat de NEa onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie heeft hij geen volledige vrijheid op personeelsgebied. Dit zou negatieve gevolgen kunnen hebben.	Beperkte schade	Permanent

Het risicobeleid van de NEa

Risico	Kans	Hoogte schade	Tijdstip
Inefficiënte inzet van middelen door beperkende financiële regelgeving	Mogelijk: De NEa maakt onderdeel uit van de Rijksoverheid. Hierdoor kan het onderhevig zijn aan regelgeving en opgelegde taakstellingen	Beperkte schade	Permanent
Schadeclaims door foutieve beslissingen van de NEa (op het gebied van sancties, vergunningverlening en beoordeling emissieverslagen)	Mogelijk: Aangezien mensen het belangrijkste productiemiddel zijn binnen de NEa en de materie waarmee de NEa zich bezighoudt complex is, is het mogelijk dat er fouten gemaakt worden.	Grote schade	Permanent
Schade door onevenwichtige opbouw van het personeelsbestand:	Waarschijnlijk: De gemiddelde leeftijd van het personeel van de NEa is redelijk laag. Bij verdwijnen van de enkele "ouderen" verdwijnt bovendien ook veel deskundigheid.	Beperkte schade	Permanent
Schade door diefstal, brand, inbraak, etc.	Waarschijnlijk: Ondanks goede beveiligingsmaatregelen zijn bepaalde zaken (zoals diefstal) niet uit te sluiten	Beperkte schade	Permanent

Hoofdstuk 4. Beheersmaatregelen

Voor de relevante risico's is een beleid opgesteld met maatregelen waarmee deze kunnen worden beheerst.

1. Beheersen van de mogelijke gevolgen van een risico.

Er zijn twee mogelijkheden om de mogelijke gevolgen van een risico te beheersen, namelijk door:

- *opheffen*
de organisatie stopt met bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld het afstoten van taken of het uitbesteden van taken waarop een risico wordt gelopen. Dat kan tot gevolg hebben dat de doelstellingen die met de activiteiten worden beoogd niet kunnen worden gerealiseerd;
- *negatieve gevolgen beperken en verminderen*
door preventieve maatregelen wordt beoogd het schaderisico te beperken en - indien het zich toch materialiseert - deze zo beperkt mogelijk te houden. Een voorbeeld hiervan is een calamiteitenplan.

2. Financieren van de mogelijke gevolgen van een risico.

- *Uit eigen middelen.*
De organisatie treft zelf maatregelen ter financiering/dekking van schade, ook wel 'risicofinanciering' genoemd. De risicofinanciering geschiedt uit eigen middelen. Voorbeelden zijn het aanhouden van reserves en het treffen van voorzieningen ten behoeve van de risicodekking.
- *Uit additioneel verkregen middelen.*
Sommige schades zijn additioneel in rekening te brengen aan derden, bijvoorbeeld door eenmalige verrekening.
- De gevolgen voor de - indicatieve - openingsbalans

Het risicobeleid van de NEa staat in onderstaande schema's beschreven.

4.1 Maatschappelijke risico's

Risico	Risico-indeling	Schade	Beheersmaatregel	Financiering	Openingsbalans
Geautomatiseerde systemen die niet voldoen aan veranderde ICT-/klanteneisen	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Intensivering van het ICT-beleid Reserveringen maken voor groot onderhoud ICT	<i>Uit eigen middelen</i>	- Exploitatiereserve (buffer voor eerste jaar) - -Langlopende schuld
Bovenmatige piekbelasting	Buiten normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Projectmatige aanpak bij wetswijzigingen, eventueel uitbesteding taken.	<i>Uit additionele middelen:</i> Opdrachtgever	Reorganisatievoorziening
Inbraak, diefstal, brand, etc.	Buiten normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Goed beveiligingsbeleid, backup op andere locatie	<i>Uit eigen middelen:</i> Kleine schade (<exploitatiereserve) <i>Uit additionele middelen:</i> Bij grote eventualiteiten Eigenaar	Exploitatiereserve (buffer voor het eerste jaar)

4.2 Politieke risico's

Risico	Risico-indeling	Schade	Beheersmaatregel	Financiering	Openingsbalans
Deskundigheidsverlies door inkrimping van het huidige takenpakket	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Deskundigheidsvereisende activiteiten ontplooiën.	<i>Uit eigen middelen</i>	Reorganisatievoorziening
Reorganisatie door beleidswijzigingen	Buiten normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Heldere afspraken met opdrachtgever	<i>Uit additionele middelen:</i> Opdrachtgever	Reorganisatievoorziening

4.3 Exploitatierisico's

Risico	Risico-indeling	Schade	Beheersmaatregel	Financiering	Openingsbalans
Meer-/minderwerk	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Goede planning- & controlorganisatie	<i>Uit eigen middelen</i>	Exploitatiereserve (buffer voor eerste jaar)
Ontoereikende beveiliging van geautomatiseerde systemen	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Calamiteitenplan en beveiligingsplan (VIR)	<i>Uit eigen middelen</i>	
Verwijtbare schade als gevolg van het niet beschikbaar hebben van het register waardoor geen handel mogelijk is	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Calamiteitenplan Contract met technisch beheerder Register (voorziening in het contract)	<i>VROM (in het covenant nader te bepalen: eigenaar of opdrachtgever)</i>	
Kapitaalvernietiging door onjuiste investeringsbeslissingen en inefficiënte c.q. ineffectieve werkzaamheden	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Goede inpassing van investeringsplan in P&C-cyclus en zorgvuldige inkoop-procedure	<i>Uit eigen middelen</i>	
Inefficiënte inzet van middelen door beperkende financiële regelgeving	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	Geen	<i>Uit eigen middelen</i>	Exploitatiereserve (buffer voor eerste jaar)
Vermoedelijke oninbaarheid van vorderingen op debiteuren	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Goed vorderingenbeheer	<i>Uit eigen middelen</i>	Voorziening voor dubieuze debiteuren
Schadeclaims over beschikkingen van de NEa (op het gebied van vergunningen, sancties en beoordeling emissieverslagen)	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Deskundigheid personeel bewaren + inhuur van verhoogde deskundigheid Financiële buffer om gevolgen te kunnen dragen	<i>Uit eigen middelen:</i> Schade veroorzaakt door het niet in acht nemen van de zorgvuldigheid, deskundigheid en het vakmanschap waarop bij het verlenen van de opdracht van de NEa door de opdrachtgever mag worden vertrouwd	Voorziening voor schadeclaims (onderwerp voor onderhandelingen openingsbalans en daarmee voor covenant)
				<i>Uit additionele middelen:</i> Eigenaar, indien de schade ontstaat - ondanks het in acht nemen van de zorgvuldigheid, deskundigheid en het vakmanschap - door de NEa	

4.4 Personele risico's

Risico	Risico-indeling	Schade	Beheersmaatregel	Financiering	Openingsbalans
Reorganisatie NEa door geheel andere impact dan verwacht	Latent risico	- waarschijnlijk - grote schade - éénmalig risico	n.v.t.	<i>Uit additionele middelen:</i> Eigenaar	Reorganisatievoorziening (volledige dotatie schadebedrag bij start)
Reorganisatie op eigen initiatief	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	n.v.t.	<i>Uit eigen middelen</i>	Reorganisatievoorziening
Hoge personeels- en wervingskosten door krapte op de arbeidsmarkt	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	Geen	<i>Uit eigen middelen</i>	
Tekortschietende arbeidsomstandigheden/kantoororganisatie	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Intensivering van het arbobeleid	<i>Uit eigen middelen</i>	
Aansprakelijkheidstellingen door misbruik van gevoelige informatie	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - grote schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Beveiligingsplan (VIR) Bij indiensttreding toepassen van het hoogste doorlichtingsniveau Integriteitbeleid	<i>Uit eigen middelen</i>	
Niet kunnen voldoen aan personeelsbehoefte door rijksbreed personeelsbeleid	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- mogelijk - beperkte schade - permanent risico	Geen	<i>Uit eigen middelen</i>	Exploitatiereserve (buffer voor eerste jaar)
Schade door een onevenwichtige opbouw van het personeelsbestand	Binnen normale bedrijfsuitoefening	- waarschijnlijk - beperkte schade - permanent risico	<i>Beperken en verminderen:</i> Goed personeelsbeleid	<i>Uit eigen middelen</i>	Reorganisatievoorziening

Hoofdstuk 5. Prioriteitstelling

In de onderstaande tabel worden de vijf belangrijkste risico's weergegeven, geselecteerd op basis van grootte van schade en de kans dat de gebeurtenis zich zal voordoen. Aan elk risico wordt een risico-eigenaar toegewezen.

Risico	Maatregel	Risico-eigenaar
Bovenmatige piekbelasting bij nieuwe / gewijzigde wetgeving	<i>Beperken en verminderen:</i> Projectmatige aanpak en uitbesteding van (deel)taken	Hoofd V&V
Ontoereikende beveiliging van geautomatiseerde systemen	<i>Beperken en verminderen:</i> Calamiteitenplan en beveiligingsplan (VIR) Backup servers op andere locatie	Hoofd RE
Verwijtbare schade als gevolg van het niet beschikbaar hebben van het register waardoor geen handel mogelijk is	<i>Beperken en verminderen:</i> KvI ondersteunen bij maken aansprakelijkheidsregeling. Voorzieningen treffen in ontract met technisch beheerder Register. Heldere afspraken met VROM over financiële schade en financiële buffer.	Hoofd RE
Schadeclaims over beschikkingen van de NEa (op het gebied van vergunningen, sancties en beoordeling emissieverslagen)	<i>Beperken en verminderen:</i> Deskundigheid personeel bewaren + inhuur van verhoogde deskundigheid Financiële buffer om gevolgen te kunnen dragen (onderdeel van convenant)	Afdelingshoofden Hoofd BB
Aansprakelijkheidsstellingen door misbruik van gevoelige informatie	<i>Beperken en verminderen:</i> Beveiligingsplan (VIR) Sleutelbeleid Actief integriteitsbeleid (o.a. insidersregeling) voor medewerkers NEa én voor technisch beheerder Register.	Hoofd RE en hoofd T&H Hoofd BB Hoofd BB