



# Centrumsteden

Netwerk Kwaliteit, beleid, organisatiebeheersing en – ontwikkeling

VGC – Brussel

**Sessie risicomanagement**

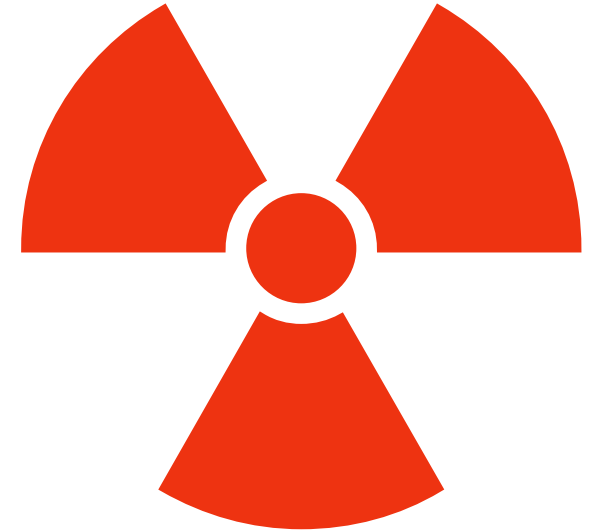
21/11/2024

Ruud Bourmanne

i.s.m. het Kenniscentrum Vlaamse Steden

# Agenda

- *10u00: Verwelkoming en korte inleiding*
- 10u15: **Nulmeting “Maturiteit risicomanagement”**
- 11u15: Risicomanagement: **kader**
- 11u45: Risicomanagement: **uitwerking**
- *12u30: Lunch*
- 13u15: Risicomanagement: **uitwerking (vervolg)**
- *15u15: Korte pauze*
- 15u25: Risicomanagement: **middelen**
- 15u30: Risicomanagement: **opvolging en rapportering**
- *16u00: Afsluiting*



# Inleiding



- **Doelstellingen van deze KBO-netwerksessie rond risicomanagement:**
  - **Aanreiken van enkele algemene inzichten en theorie**
  - **Inschatten van eigen maturiteitsniveau**
  - **Inventariseren** van praktijken, methodieken, tools, instrumenten, ...
  - Actief met elkaar **het gesprek aangaan** – met elkaar in discussie gaan – elkaar actief **bevragen**
  - **Delen en uitwisselen** van ervaringen, praktijken, tools, instrumenten, methodieken, sjablonen, plannen van aanpak, modellen, kaders en andere behaalde resultaten
  - **Elkaar inspireren, versterken, ondersteunen en helpen**
  - De **krachten bundelen** en samen werken

## Organisatiebeheersing, strategisch management & risicomangement gaan hand in hand

**Organisatiebeheersing (OB)** is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

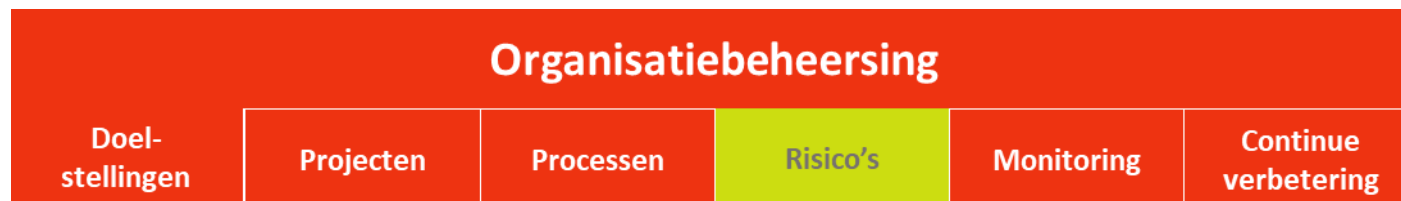
- 1° de vastgelegde **doelstellingen** bereikt en de **risico's** om deze te bereiken kent en beheerst;
- 2° **wetgeving en procedures** naleeft;
- 3° over **betrouwbare financiële en beheersrapportering** beschikt;
- 4° op een **effectieve en efficiënte wijze** werkt en de beschikbare middelen **economisch** inzet;
- 5° de **activa beschermt** en **fraude voorkomt**.

Elk lokaal bestuur moet **decretaal verplicht** minstens een OB-systeem hebben.

**Risico =**

mogelijkheid van het optreden van een onzekere gebeurtenis die een impact heeft op het bereiken van een doelstelling

OORZAAK – RISICOGEBEURTENIS - GEVOLG



## Organisatiebeheersing, strategisch management & risicomangement gaan hand in hand

**Risicomangement** is de kern/motor van OB. Het is het systematische en cyclische proces van het identificeren, analyseren, evalueren en behandelen/beheersen van risico's die de doelstellingen van een organisatie kunnen beïnvloeden (zie rechts). Het doel is om **risico's te beheersen** (bv. door de negatieve impact van risico's te minimaliseren, te vermijden of te transfereren en/of kansen te benutten), zodat de organisatie haar strategische en operationele doelstellingen kan bereiken.



### Kader Organisatiebeheersing

Kader  
Risicomangement

# Inleiding

## Risicomanagementproces

Lokaal bestuur Gent



# Nulmeting: maturiteit risicomanagement

Audit Vlaanderen

# Nulmeting: maturiteit risicomanagement

- Audit Vlaanderen evalueert de opzet van het risicomanagement binnen de Vlaamse overheid aan de hand van een **maturiteitsmodel** dat bestaat uit twee grote processen: ‘**risicoanalyse**’ en ‘**risicobeheer**’. Deze processen worden verder onderverdeeld in **12 elementen** die bijdragen tot een **professioneel risicomanagement**. [Link](#)

- **Risico-identificatie en -evaluatie**

Risicoanalyse omvat een gestructureerde identificatie en evaluatie van de risico's die het behalen van zowel de strategische als de operationele doelstellingen kunnen verhinderen (of voor opportuniteiten kunnen zorgen).

DOELSTELLINGEN EN  
RISICOCASCADE (3)

BETROKKENEN BIJ DE  
RISICO-ANALYSE (3)

METHODIEK RISICO-  
IDENTIFICATIE (2)

METHODIEK RISICO-  
EVALUATIE (2)

MEDEWERKERS, ROLLEN EN  
VERANTWOORDELIJKHEDEN  
(2)

PERIODICITEIT VAN DE  
RISICOANALYSE (2)

PROCESDOCUMENTATIE  
VAN DE RISICOANALYSE (1)

# Nulmeting: maturiteit risicomanagement

- Audit Vlaanderen evalueert de opzet van het risicomanagement binnen de Vlaamse overheid aan de hand van een **maturiteitsmodel** dat bestaat uit twee grote processen: ‘risicoanalyse’ en ‘**risicobeheer**’. Deze processen worden verder onderverdeeld in **12 elementen** die bijdragen tot een **professioneel risicomanagement**. [Link](#)

## Risicobeheer

Een effectief en efficiënt risicobeheer kan slechts worden opgezet indien men op basis van risicoanalyse goed inzicht krijgt in de aard en omvang van de risico's en hierin prioriteiten werden bepaald.

Een gestructureerde manier om vervolgens de risico's te beheersen draagt bij tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De opmaak en implementatie van actieplannen i.f.v. een duidelijke risicostrategie en -appetijt zijn hierbij van belang.

<p>RISICOSTRATEGIE (2)</p>	<p>RISICORESPONS (3)</p>	<p>ARCHITECTUUR EN OPERATIONELE EFFECTIVITEIT VAN DE BEHEERSMAATREGELEN VOOR DE KERNPROCESSEN (3)</p>	<p>ARCHITECTUUR EN OPERATIONELE EFFECTIVITEIT VAN DE BEHEERSMAATREGELEN VOOR DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN (2)</p>
<p>MEDEWERKERS, ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN (2)</p>			

# Risicoanalyse: identificatie en evaluatie

- **Risicoanalyse omvat een gestructureerde identificatie en evaluatie van de risico's die het behalen van zowel de strategische als de operationele doelstellingen kunnen verhinderen (of voor opportuiniteiten kunnen zorgen).**

## **1. Doelstellingen en risicocascade → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate risico's worden geïdentificeerd i.f.v. strategische en operationele doelstellingen, (belangrijkste) procesdoelstellingen (kern- en ondersteunende processen) en belangrijkste projecten.

## **2. Betrokkenen bij de risicoanalyse → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate meer personen betrokken worden bij de risico-identificatie (relevante personen rekening houdend met aard en structuur van de organisatie).

## **3. Methodiek risico-identificatie → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate de organisatie gebruik maakt van een gestructureerd kader en werkwijze voor de risico-identificatie en de consolidatie van de geïdentificeerde risico's.

# Risicoanalyse: identificatie en evaluatie

## **4. Methodiek risico-evaluatie → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate de risico-evaluatie gebeurt aan de hand van onderbouwde en door het management gevalideerde schalen om de impact (=ernst) en waarschijnlijkheid (=kans op voorkomen) in te schatten.

## **5. Medewerkers, rollen en verantwoordelijkheden → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate de verantwoordelijke voor de risicoanalyse ervaren en getraind is en de betrokken rollen en verantwoordelijkheden in het proces duidelijk vastliggen.

## **6. Periodiciteit van de risicoanalyse → [Link](#)**

De maturiteit stijgt naarmate er periodiek een volledige risicoanalyse, een actualisatie of een tussentijdse evaluatie van de bestaande risicoanalyse wordt uitgevoerd.

## **7. Procesdocumentatie van de risicoanalyse → [Link](#)**

Een gestandaardiseerde en geformaliseerde methodiek, die gekend is door alle betrokkenen en periodiek wordt geëvalueerd op haar effectiviteit, verhoogt de kwaliteit en consistentie van het risicoanalyseproces en zijn resultaten.

# Risicobeheer

Een effectief en efficiënt risicobeheer kan slechts worden opgezet indien men op basis van risicoanalyse goed inzicht krijgt in de aard en omvang van de risico's en hierin prioriteiten werden bepaald. Een gestructureerde manier om vervolgens de risico's te beheersen draagt bij tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De opmaak en implementatie van actieplannen i.f.v. een duidelijke risicostrategie en -appetijt zijn hierbij van belang.

## 8. Risicostrategie → [Link](#)

De maturiteit stijgt naarmate een duidelijke en gedragen risicostrategie aanwezig is op basis waarvan gefundeerde beslissingen genomen worden in het kader van risicobeheer.

## 9. Risicorespons → [Link](#)

De maturiteit stijgt naarmate actieplannen ter beheersing van de risico's worden opgemaakt, opgevolgd en bijgestuurd (i.f.v. de risicostrategie).

## 10. Architectuur en operationele effectiviteit van de beheersmaatregelen voor de kernprocessen → [Link](#)

De maturiteit stijgt naarmate:

- De aanwezige beheersmaatregelen (architectuur) gedefinieerd en gecommuniceerd zijn;
- De operationele effectiviteit wordt gecontroleerd.

## 11. Architectuur en operationele effectiviteit van de beheersmaatregelen voor de ondersteunende processen → [Link](#)

De maturiteit stijgt naarmate:

- De aanwezige beheersmaatregelen (architectuur) gedefinieerd en gecommuniceerd zijn;
- De operationele effectiviteit wordt gecontroleerd.

## 12. Medewerkers, rollen en verantwoordelijkheden → [Link](#)

De maturiteit stijgt naarmate de rollen en verantwoordelijkheden in het proces van risicobeheer duidelijk vastliggen en het management betrokken is bij de opmaak en opvolging van de uitvoering van de actieplannen.

# Risicobeheer

Hoe schatten jullie jullie organisatie momenteel in op het gebied van maturiteit van risicomanagement?

**0 = Onbestaand → Helemaal niet matuur**

1 = Intuïtief / Ad hoc

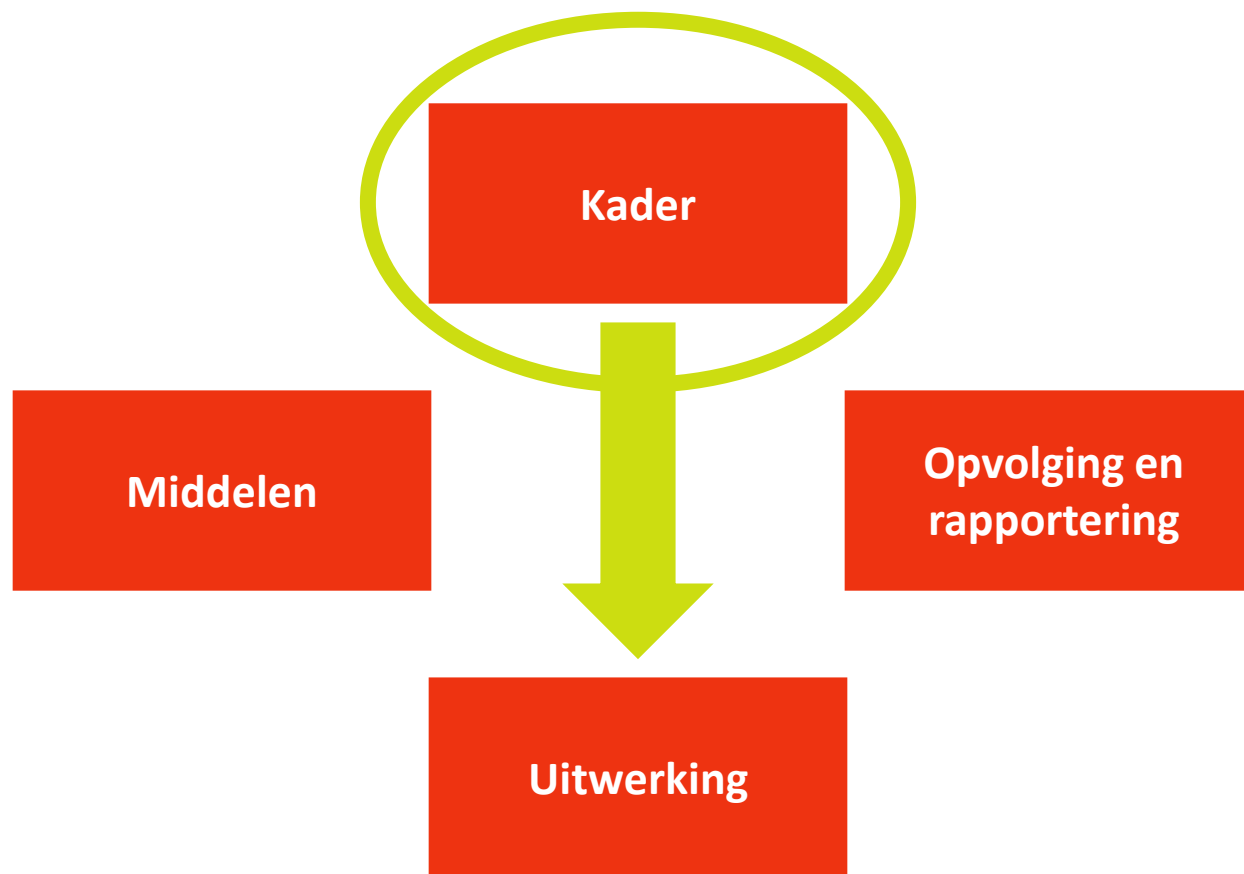
2 = Gestructureerde aanzet (Plan)

3 = Gedefinieerd (Do)

4 = Beheerst / Meetbaar (Check en Act)

5 = Geoptimaliseerd → Zeer matuur (top)

# Risicomanagement: kader



# Risicomanagement: kader

# Risicomanagement: kader

Aansturing  
(trekkers)

Kader

Verantwoordelijk-  
heden en  
bevoegdheden

Leg een kader voor risicobeheersing vast (geïntegreerd in het kader OB) en bepaal daarin minstens:

- **Waarom** is risicomanagement belangrijk?
- **Hoe** gaat de organisatie om met risicomanagement?
- Op welke manier wil ze **aan de slag** gaan met risicomanagement?
  - Met welk RM-**model**? (bv. COSO, AVL,..) **Welke maturiteitschalen**? ..
- **Wat** wil de organisatie **bereiken** met haar risicomanagement?
- Welke **verbintenissen** wil het management aangaan op het vlak van risicomanagement?
- Welke **risico-appetijt** heeft de organisatie?
- Wat zijn de **bedoelingen/strategie/richting** van risicomanagement?
- **Wie wat doet** (zie volgende slides)?
- Hoe risicobeheersing wordt **opgevolgd** en erover wordt **gerapporteerd**?
- ...

# Risicomanagement: kader



- Organisatiebeheersing & risicomanagement specifiek kan maar slagen in zijn opzet **als ieder** in de organisatie **zijn/haar rol** hierin dagelijks **opneemt**. Cf. *Model van 3 verdedigingslijnen*



# Risicomanagement: uitwerking

# Risicomanagement - Uitwerking



# Uitwerking : algemeen

## CYCLISCH PROCES



<u>Vaststelling &amp; beoordeling van de interne context</u>	
<u>Vaststelling &amp; beoordeling van de externe context</u>	



Risico-identificatie		Risico-analyse										Risico-evaluatie	Risicobehandeling				
Doelstellingen van organisatiebeheersing (zie leidraad, eigen model, VVSG/TnU-model, enz. ...)	Fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die zich kunnen voordoen	Oorzaken van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen	Gevolgen van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen (operationeel, financieel, beleid, imago, (continuïteit & kwaliteit van) dienstverlening, gevolgen naar klanten, medewerkers en derden toe, milieu, veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, integriteit, enz. ...)	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risico-score	<b>Bestaande</b> beheersmaatregelen	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risico-score	Omgaan met risico's - reactie: - E - B - D - A	<b>Nieuwe (aanvullende)</b> beheersmaatregelen	Herstelprocedure(s) om afwijkingen, fouten, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die daadwerkelijk optreden in de praktijk, op te lossen

# Uitwerking : algemeen

## Stap 1: Risicoanalyse

### • 1.1: Risico-identificatie

- Doe dit op **verschillende niveaus**, vanuit verschillende **bouwstenen** en invalshoeken : zie verder
- Vertrek steeds vanuit een **globaal risico-universum**: zie *vb-en rechts ter illustratie*
- Neem ook risico's mee vanuit reeds **bestaande analyses** (bv. SWOT, omgevings-analyses, audits, eerder uitgevoerde risicoanalyses, kwaliteitsrapporten ..) en **gesprekken** met het management/politiek.. (Top down en bottom up!)
- Bepaal de belangrijkste **generieke/organisatiebrede risico's** (bv top 10, zoals risico op fraude, risico op personeelsuitval, risico op niet naleven van wetgeving,..), die kan je later verder verfijnen (bv. per proces/dienst/...)
- Zet de risico's in een **meer verfijnd, globaal risicoregister** (zie rechts en verder), incl. oorzaak, gevolg en type impact,..



2

### Omzetten van de informatie in risico's/ Opstellen van een risicoregister

Dit gaat over activiteiten die opgesomd zijn in de **bevoegdheden** van de Schepenen van de Stad Brussel.

Zodra het generiek risico geïdentificeerd is, moet het risico eigen aan de activiteit en aan het desbetreffende departement **beschreven/verklaard** worden alsook het **weerslag** ervan.

De **oorzaak** verklaart waarom het risico zich zou kunnen voordoen. De oorzaken kunnen intern en/of extern zijn.

Departement	Cel	Betrokken activiteit	Verantwoordelijke Schepenen	Generiek risico	Beschrijving van het risico	Oorzaak	Type impact
Economische Zaken	Economische Zaken – Parkeerbeheer (2503)	Uitbating en onderhoud van de parkeerautomaten		Risico dat niet alle financiële middelen waarop de Stad recht heeft worden opgeëist	Risico dat parkeerovertredingen niet worden gevaloriseerd, wat geldverlies voor de Stad tot gevolg heeft (nieuwe tool --> Smart car)	Interne oorzaken: - Proces van verbalisering te lang (zeer lange termijn tussen vaststelling en verzenden van de boete);	Financieel

Het gaat over de **OE** in het organigram van de Stad Brussel

Het **generiek risico** komt uit de risicocatalogus om een uniformiteit te behouden en het mogelijk te maken de risico's te vergelijken tussen activiteiten/departementen.

Indien het risico zich voordoet, kan dit een **impact** hebben op:  
 - Financiën  
 - Conformiteit  
 - Capaciteit  
 - Imago  
 Er zijn meerdere impacts mogelijk.

# Uitwerking : algemeen

## Stap 1: Risicoanalyse

### • 1.2: Risico-evaluatie

- **Evalueer en prioriteer de risico's in het risicoregister = kans en impact-inschatting (o.b.v. de gekozen maturiteitsschalen in het kader en heatmap)**

#### MATRIX INSCHATTING KANS X IMPACT (inherent)

= Hulpmiddel om de ernst van het risico in te schatten

Te verwachten	kans TE VERWACHTEN + impact VERWAARLOOSBAAR	kans TE VERWACHTEN + impact BEPERKT	kans TE VERWACHTEN + impact ERNSTIG	kans TE VERWACHTEN + impact ONHERSTELBAAR	
	kans GROOT + impact VERWAARLOOSBAAR	kans GROOT + impact BEPERKT	kans GROOT + impact ERNSTIG	kans GROOT + impact ONHERSTELBAAR	
Groot	kans BEPERKT + impact VERWAARLOOSBAAR	kans BEPERKT + impact BEPERKT	kans BEPERKT + impact ERNSTIG	kans BEPERKT + impact ONHERSTELBAAR	
Beperkt	kans ONWAARSCHIJNLIJK + impact VERWAARLOOSBAAR	kans ONWAARSCHIJNLIJK + impact BEPERKT	kans ONWAARSCHIJNLIJK + impact ERNSTIG	kans ONWAARSCHIJNLIJK + impact ONHERSTELBAAR	
Onwaarschijnlijk	KANS				
x	IMPACT	Verwaarloosbaar	Beperkt	Ernstig	Onherstelbaar

Green: het risico is laag

De kans dat het risico zich voordoet is onwaarschijnlijk en de impact op onze organisatie is verwaarloosbaar. De kans dat het risico zich voordoet is beperkt en de impact op onze organisatie is verwaarloosbaar. De kans dat het risico zich voordoet is onwaarschijnlijk en de impact op onze organisatie is beperkt.

Geel: het risico is eerder laag

De kans dat het risico zich voordoet is te verwachten, de impact op onze organisatie is verwaarloosbaar. De kans dat het risico zich voordoet is groot, maar de impact op onze organisatie is verwaarloosbaar. De kans dat het risico zich voordoet is groot, de impact op onze organisatie is beperkt. De kans dat het risico zich voordoet is beperkt, alsook is de impact op onze organisatie beperkt. De kans dat het risico zich voordoet is onwaarschijnlijk, de impact op onze organisatie is ernstig.

Oranje: het risico is hoog

De kans dat het risico zich voordoet is te verwachten, de impact op onze organisatie is beperkt. De kans dat het risico zich voordoet is groot, de impact op onze organisatie is ernstig. De kans dat het risico zich voordoet is beperkt, de impact op onze organisatie is ernstig. De kans dat het risico zich voordoet is beperkt, de impact op onze organisatie is onherstelbaar. De kans dat het risico zich voordoet is onwaarschijnlijk, de impact op onze organisatie is onherstelbaar.

Rood: het risico is zeer hoog

De kans dat het risico zich voordoet is te verwachten, de impact op onze organisatie is ernstig. De kans dat het risico zich voordoet is te verwachten, de impact op onze organisatie is onherstelbaar. De kans dat het risico zich voordoet is groot, de impact op onze organisatie is onherstelbaar.

Vaststelling & beoordeling van de interne context

Vaststelling & beoordeling van de externe context

Sévérité	Probabilité				Type d'impact			
	Survient annuellement	Survient 1 à plusieurs fois par trimestre	Survient 1 à plusieurs fois par mois	Survient 1 à plusieurs fois par semaine	Financier	Capacité	Conformité	Image - Réputation
Grand	2,5	3	3,5	4	Plus de 10% du budget	Blocage structurel des processus métiers de la ville de Bruxelles. L'exécution des activités de la VDB est interrompue pendant quelques jours ou fortement perturbée. Des projets importants ne peuvent pas être exécutés. Incapacité d'atteindre plusieurs objectifs opérationnels.	- Des actions sont prises au niveau fédéral. La VDB ne respecte pas, pour une longue période, les délais légaux d'exécution de ses activités sur les processus cour de métier. - Non respect des normes et règlements, fraude au sein de la VDB.	... pendant une longue période. Des questions ou des interpellations parlementaires sont adressées au bourgmestre avec potentiellement une couverture presse ou dans les médias/réseaux sociaux.
Significatif	2	2,5	3	3,5	Entre 5% et 10% du budget	Blocage des processus supports de la VDB. L'exécution des activités de la VDB est interrompue pendant quelques jours ou fortement perturbée. Incapacité d'atteindre un objectif opérationnel.	Des actions sont prises au niveau des tribunaux compétents. La VDB ne respecte pas, pour une période moyenne, les délais légaux d'exécution de ses activités sur les processus cour de métier.	... pendant une période moyenne. Communication négative régulière dans la presse nationale et/ou régionale ou dans les médias/réseaux sociaux.
Moyen	1,5	2	2,5	3	Entre 2% et 5% du budget	Contraintes dans l'exécution (ex: retards) des processus métiers de la VDB. L'exécution des activités de la VDB est perturbée. Retard dans l'atteinte d'un objectif opérationnel.	Des plaintes légitimes de plusieurs citoyens ou d'autres administrations sont adressées directement à la VDB. La VDB ne respecte pas, pour une courte période, les délais légaux d'exécution de ses activités sur les processus cour de métier.	... pendant une courte période. Communication négative régulière dans la presse nationale et/ou régionale ou dans les médias/réseaux sociaux.
Faible	1	1,5	2	2,5	Moins de 2% du budget	Contraintes dans l'exécution (ex: retards) des processus supports de la VDB. L'exécution des activités de la VDB est perturbée. Retard dans l'atteinte d'un objectif opérationnel.	Des plaintes légitimes d'agents internes sont adressées à la VDB. La VDB ne respecte pas, pour une très courte période, les délais légaux d'exécution de ses activités sur les processus cour de métier.	... pendant une très courte période. Communication ponctuelle négative dans la presse nationale / régionale ou dans les médias/réseaux sociaux.

### Risico-identificatie

### Risico-analyse

### Risico-evaluatie

### Risicobehandeling

Doelstellingen van organisatiebeheersing (zie leidraad, eigen model, VVSG/TnU-model, enz. ...)	Fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die zich kunnen voordoen	Oorzaken van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen	Gevolgen van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen (operationeel, financieel, beleid, imago, (continuïteit & kwaliteit van) dienstverlening, gevolgen naar klanten, medewerkers en derden toe, milieu, veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, integriteit, enz. ...)	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	Omggaan met risico's - reactie: - E - B - D - A	Nieuwe (aanvullende) beheersmaatregelen	Herstelprocedure(s) om afwijkingen, fouten, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die daadwerkelijk optreden in de praktijk, op te lossen
--	--	---	--	------	-------	---------------------	-------	---------------------	------------------------------	------	-------	---------------------	-------	---------------------	--	---	--

# Uitwerking : algemeen

## Stap 2: Ontwikkel beheersmaatregelen

- **Bepaal** i.f.v. de ingeschatte ernst/impact/prioriteiten en de gekozen risico-appetijt per risico **een goede risicostrategie** (= risico aanvaarden, vermijden, transfereren, beperken)
- Bepaal voor de (belangrijkste) risico's **doeltreffende, pertinente en duidelijke beheersmaatregelen** (preventieve of dedectieve; automatische of manuele) en een **SMART-actieplan** (bepaalde de verantwoordelijke, deadline, concrete acties, roadmap,..)

## Stap 3 : Voer de beheersmaatregelen uit

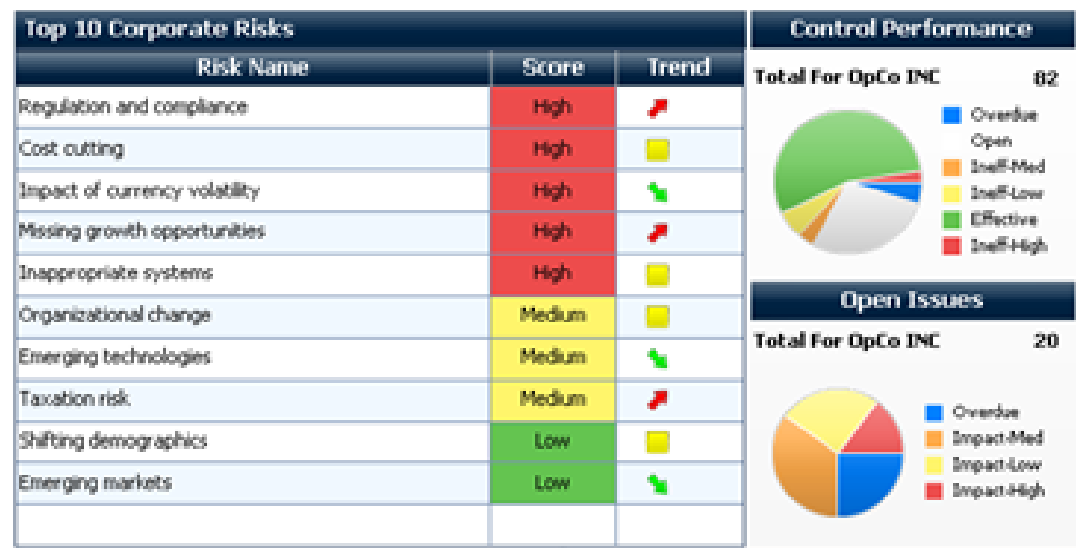
**Stap 4 : Monitor** de uitvoering, effectiviteit en status, **rapporteer en stuur bij** : zie verder in apart hoofdstuk, gebruik bij voorkeur KPI's en dashboards

**BESLISSINGSMATRIX**  
 = hulpmiddel om te beslissen, op basis van Kans x Impact, of we actie nemen om het risico (beter) te beheersen  
 Opmerking: Deze matrix is richtinggevend, niet sturend.

Zeer hoog				
Hoog		Optimaliseren		Bewaken
Laag				
Onvoldoende		Aanvaarden		Verbeteren
Mate van beheersing				
	Kans x Impact	Risico LAAG	Risico EERDER LAAG	Risico HOOG
				Risico ZEER HOOG

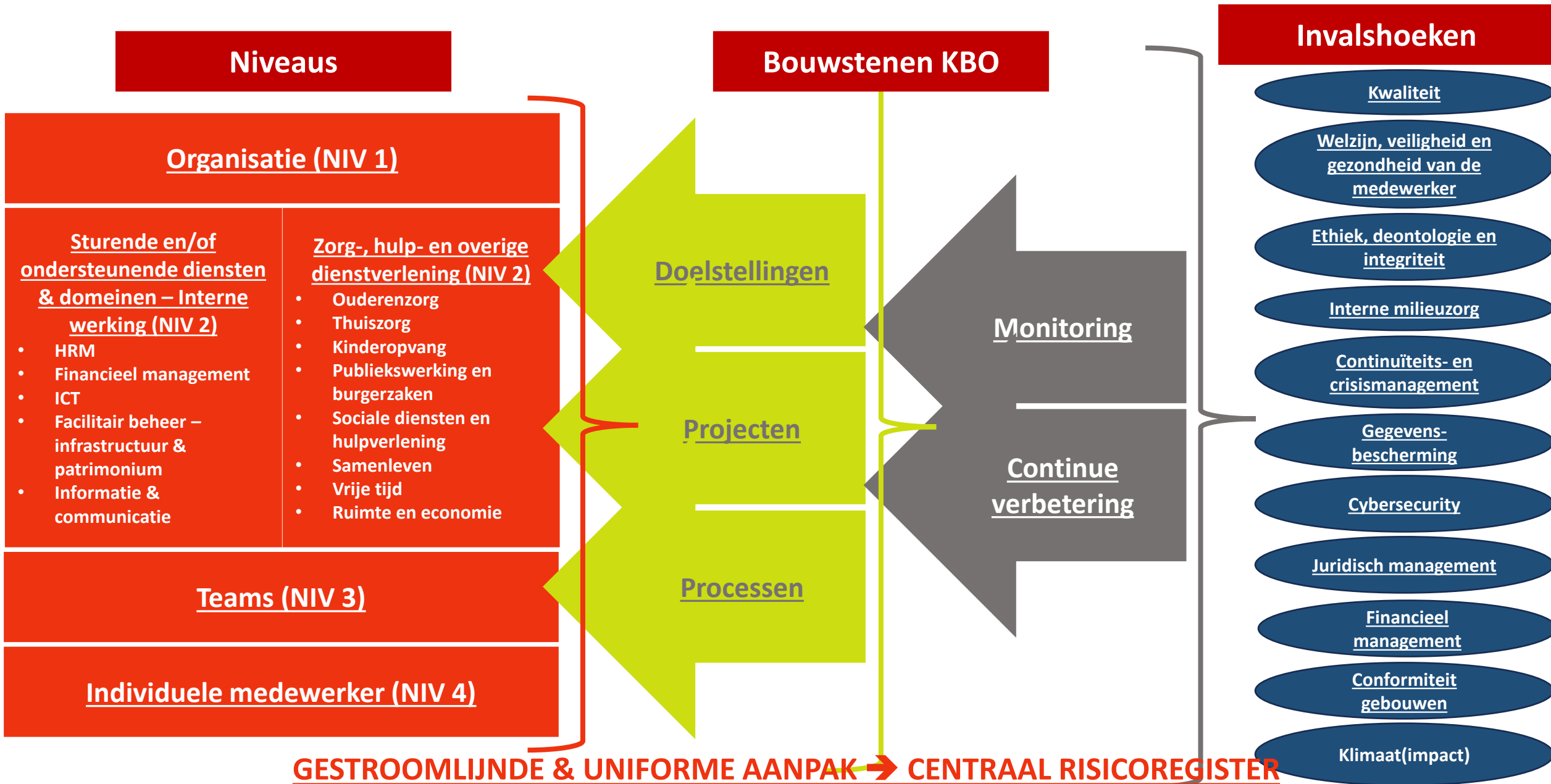
<b>Bewaken</b>	Het risico is (zeer) hoog, de mate van beheersing is (zeer) hoog. We blijven het risico bewaken; zorgen dat de mate van beheersing wordt behouden.
<b>Verbeteren</b>	Het risico is (zeer) hoog, de mate van beheersing is laag of onvoldoende. We nemen actie om de beheersing van het risico te verbeteren.
<b>Optimaliseren</b>	Het risico is (zeer) laag, de mate van beheersing is (zeer) hoog. We optimaliseren de beheersmaatregelen waar wenselijk/mogelijk.
<b>Aanvaarden</b>	Het risico is (eerder) laag, de mate van beheersing is onvoldoende of laag. We aanvaarden het risico.



# Uitwerking: algemeen

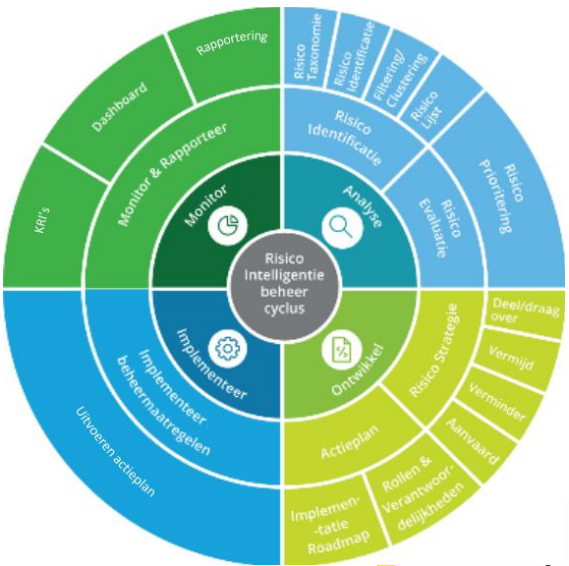
- Alternatieve hulpmiddelen voor het identificeren van risico's die vervolgens mee geïntegreerd of opgenomen kunnen worden in de risicobeheerscyclus / het risicoregister
  - SWOT-analyse
  - Zelfevaluatie
  - Interne / externe audit
  - Procesanalyses
  - Kwaliteitsrondes en –toetsingen
  - ...

# Uitwerking: algemeen

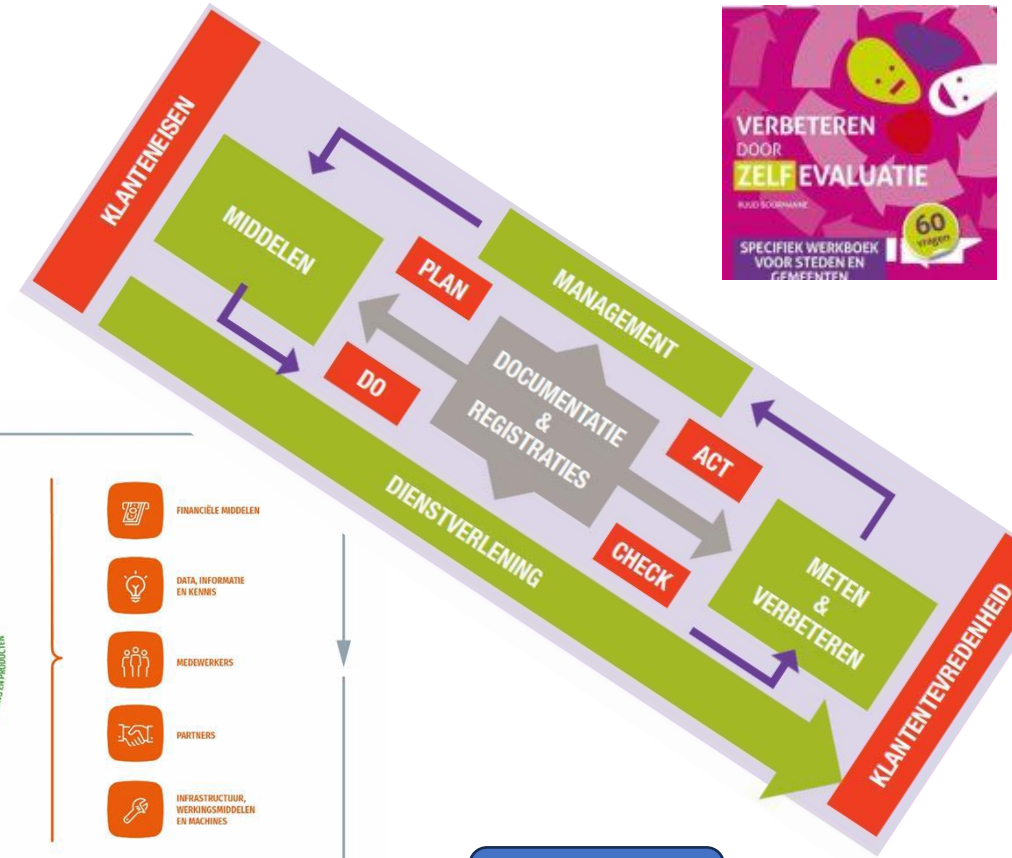
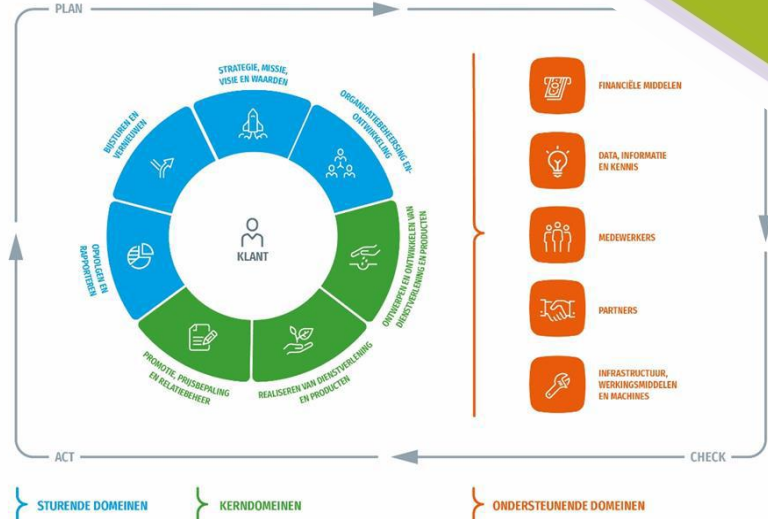


# Uitwerking: Niveau 1 - Organisatieniveau

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Hulp- en inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	----------------------------



Beheerscomponenten



Terug

# Uitwerking: Niveau 1 - Organisatieniveau

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Hulp- en inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	----------------------------

## De meest frequent voorkomende high level risico's

Onvoldoende zicht hebben op de beschikbare en benodigde middelen (personeel, financieel, facilitair) om de doelstellingen te bereiken zodat onduidelijk is of en hoe het bestuur moet bijsturen.

Over de organisatie van de dienstverlening is onvoldoende nagedacht of die dienstverlening verloopt niet zoals bedoeld.

Structurele organisatorische trajecten verlopen niet optimaal.

De administratie verloopt onvoldoende gecoördineerd en onafhankelijk van het politieke niveau of beschikt niet over de benodigde instrumenten daartoe.

De vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de data zijn onvoldoende gegarandeerd.

Er niet in slagen om competente medewerkers te werven, efficiënt in te zetten en als competente medewerker te behouden.

De continuïteit van de dienstverlening onvoldoende kunnen verzekeren.

De beleidsdoelstellingen onvoldoende smart formuleren en kunnen realiseren.

Uitbestede taken onvoldoende kunnen opvolgen.

Onvoldoende doordacht inzetten op digitalisering en digitale transformatie.

Verminderd personeelswelzijn, ongewenste cultuur of schending van de integriteit brengen dienstverlening in het gedrang.

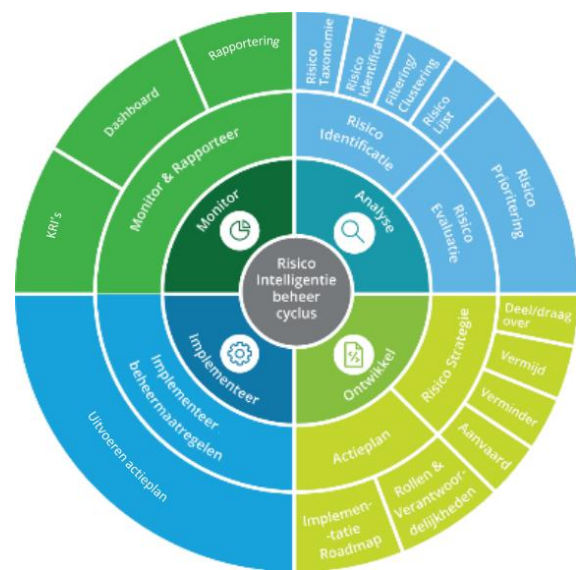
Niet beschikken over de nodige beheersmaatregelen om de geldende en zelf opgelegde regelgeving te kunnen nakomen.

De interbestuurlijke afstemming verloopt onvoldoende efficiënt.

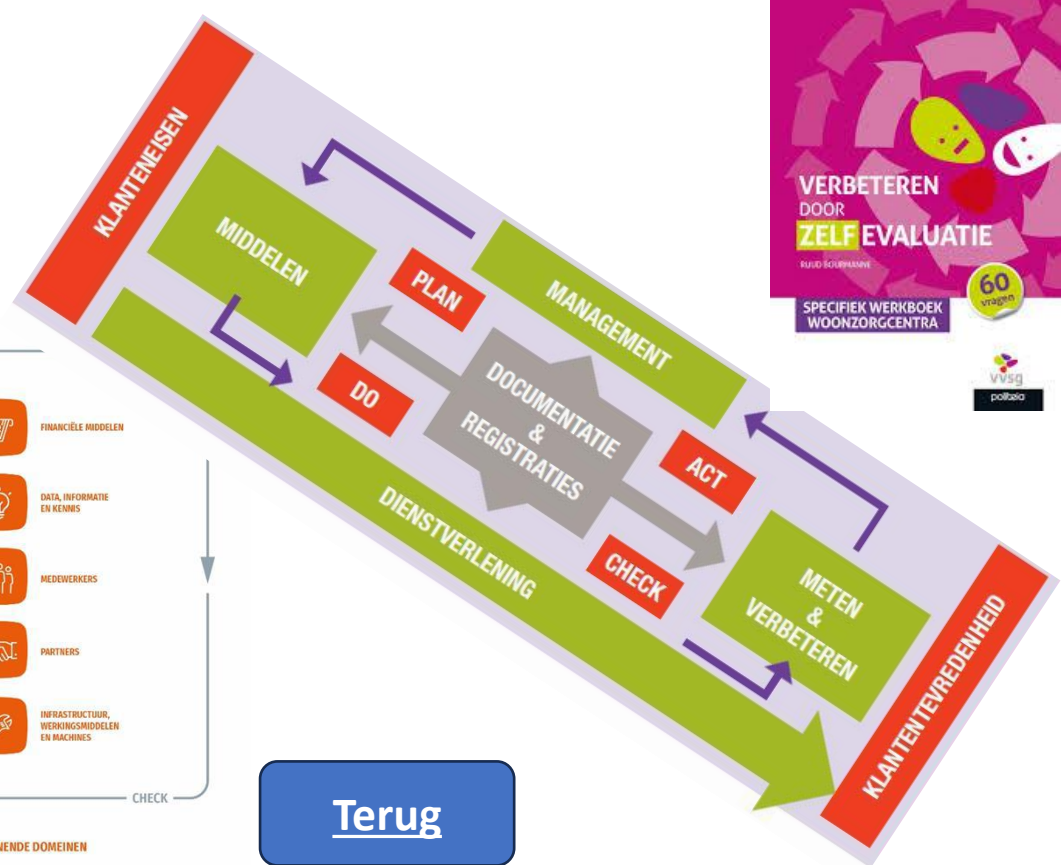


# Uitwerking: Niveau 2 – Diensten/afdelingen/domeinen

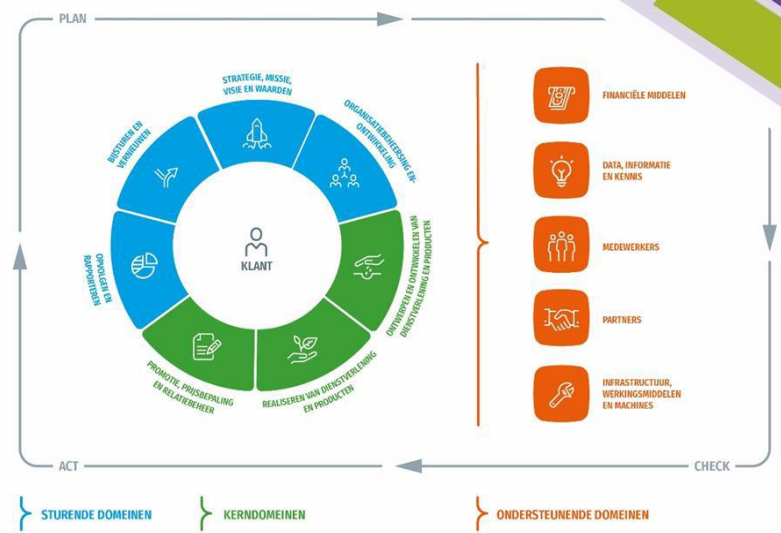
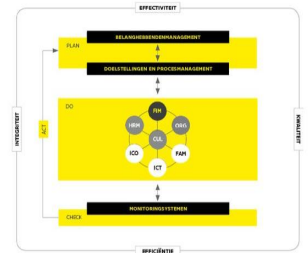
Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Hulp- en inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	----------------------------



## Werkboeken & leidraden



## Model Leidraad Organisatiebeheersing



**Terug**

# Uitwerking: Niveau 2 – Diensten/afdelingen/domeinen

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Hulp- en inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	----------------------------

## Interne werking – sturende en/of ondersteunende diensten/domeinen

### 4 FINANCIËEL MANAGEMENT

**Een goed financieel management voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.
3. De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
4. De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
5. De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

### 6 PERSONEELSBELEID

**Een adequaat en effectief functionerend personeelsbeleid voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
6. De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
7. Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
8. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

### 8 INFORMATIE EN COMMUNICATIE

**Een degelijk informatiebeheer en een goede interne en externe communicatie voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
2. De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. De externe communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.
5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

### 9 FACILITAIRE MIDDELEN, OPDRACHTEN EN CONTRACTEN

**Een goede inzet van de facilitaire middelen voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.
3. De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.
4. De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten.
5. Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen de kredieten.
6. De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.

### 10 ICT

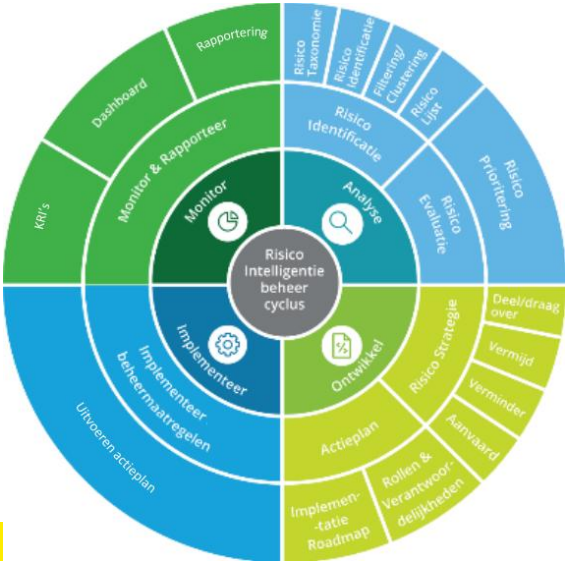
**Een adequaat ICT-beleid en -beheer voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De organisatie heeft voor haar ICT-beleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.
3. De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.
4. De organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.
5. Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd.
6. De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig.

## Zorg-, hulp- en overige dienstverlening – Quid Audit Vlaanderen?

# Uitwerking: Niveau 3 – Teams

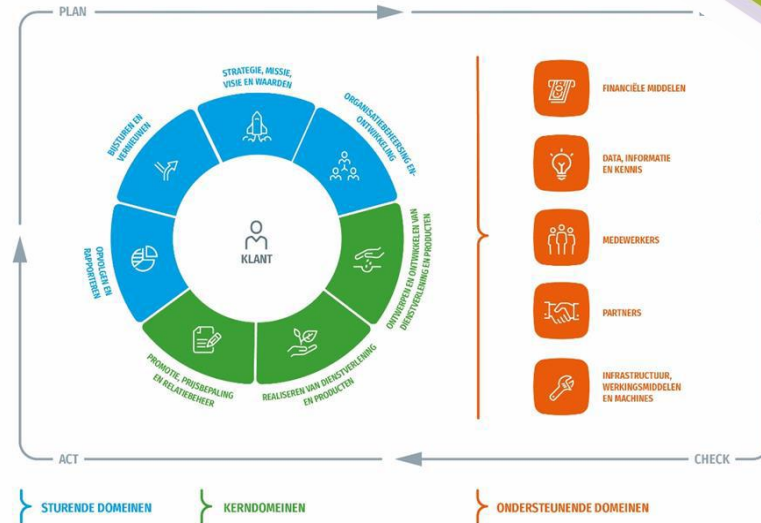
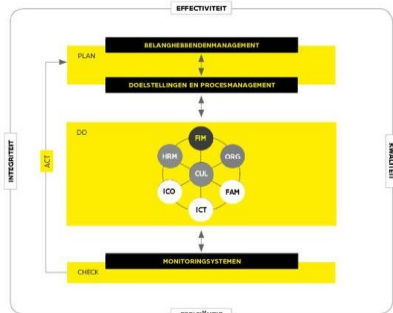
Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Hulp- en inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	----------------------------



## Werkboeken & leidraden



## Model Leidraad Organisatiebeheersing

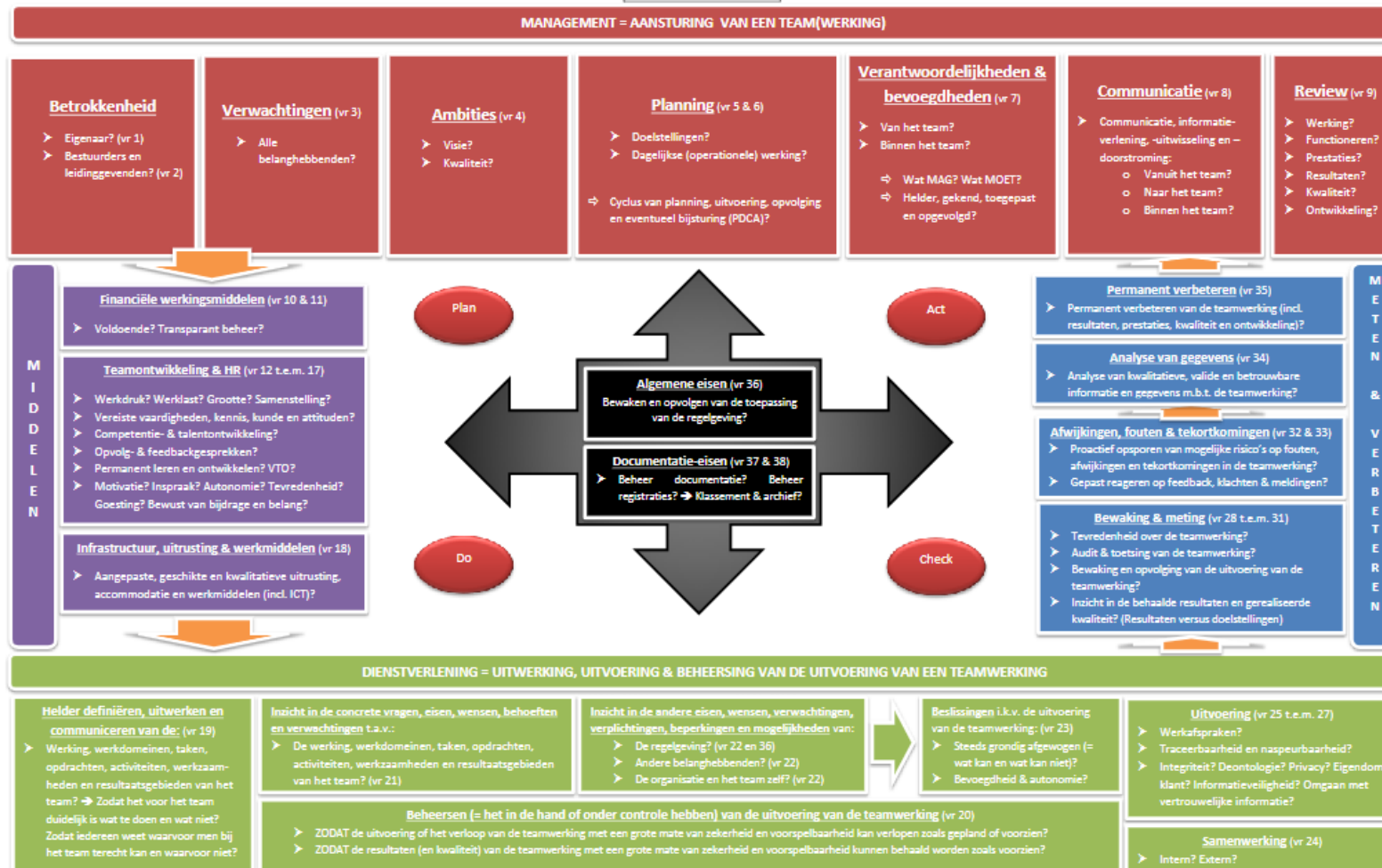


Terug

# Uitwerking: Niveau 3 – Teams

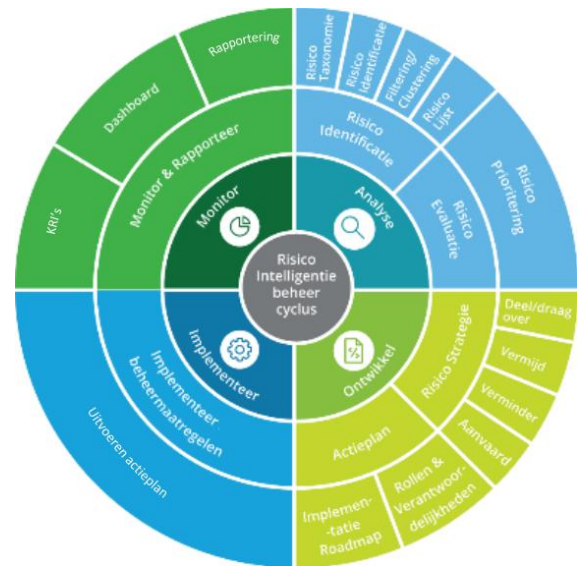


## Werking teams



# Uitwerking: Niveau 4 – Individuele medewerker

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	-------------------



Preventie, veiligheid, gezondheid & welzijn van de medewerker  
Per individuele medewerker / functie / functiegroep  
(in functie van de uit te voeren taken en opdrachten)

Een **risicoprofielfiche** van de taken die medewerkers moeten uitvoeren brengt de risico's in kaart met het oog op het nemen van de nodige **preventiemaatregelen** en het bepalen van het periodieke **gezondheidstoezicht**.

De fiche wordt opgesteld voor nieuwe functies of bij verandering van taakhoud of nieuwe inzichten. Risico's worden geanalyseerd op generiek niveau.

Verder uitdiepen van risico's kan waar nodig met gespecialiseerde methodieken (bv psychosociale aspecten, ergonomie, chemische agentia).

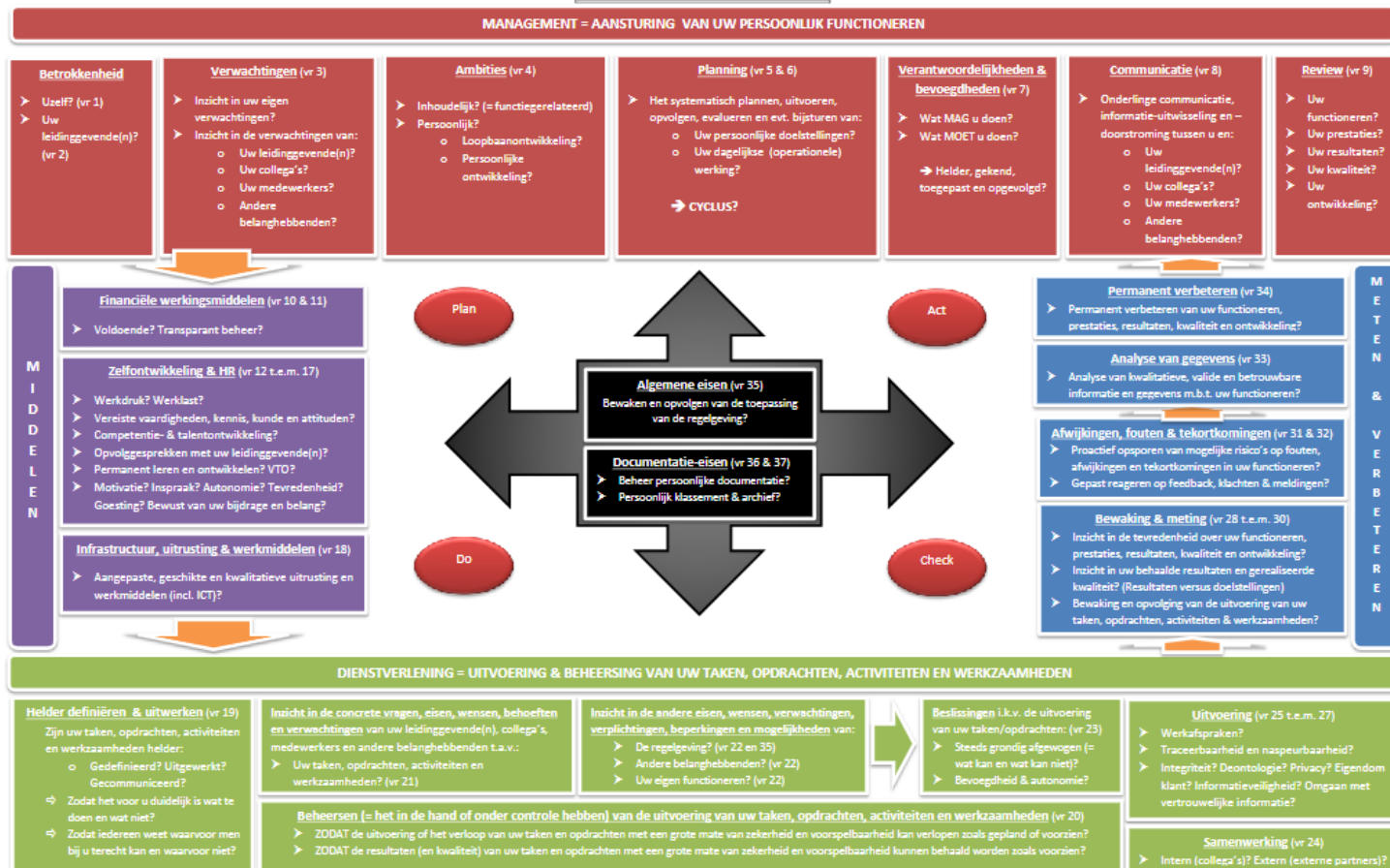


[Terug](#)

# Uitwerking: Niveau 4 – Individuele medewerker



## Persoonlijk functioneren

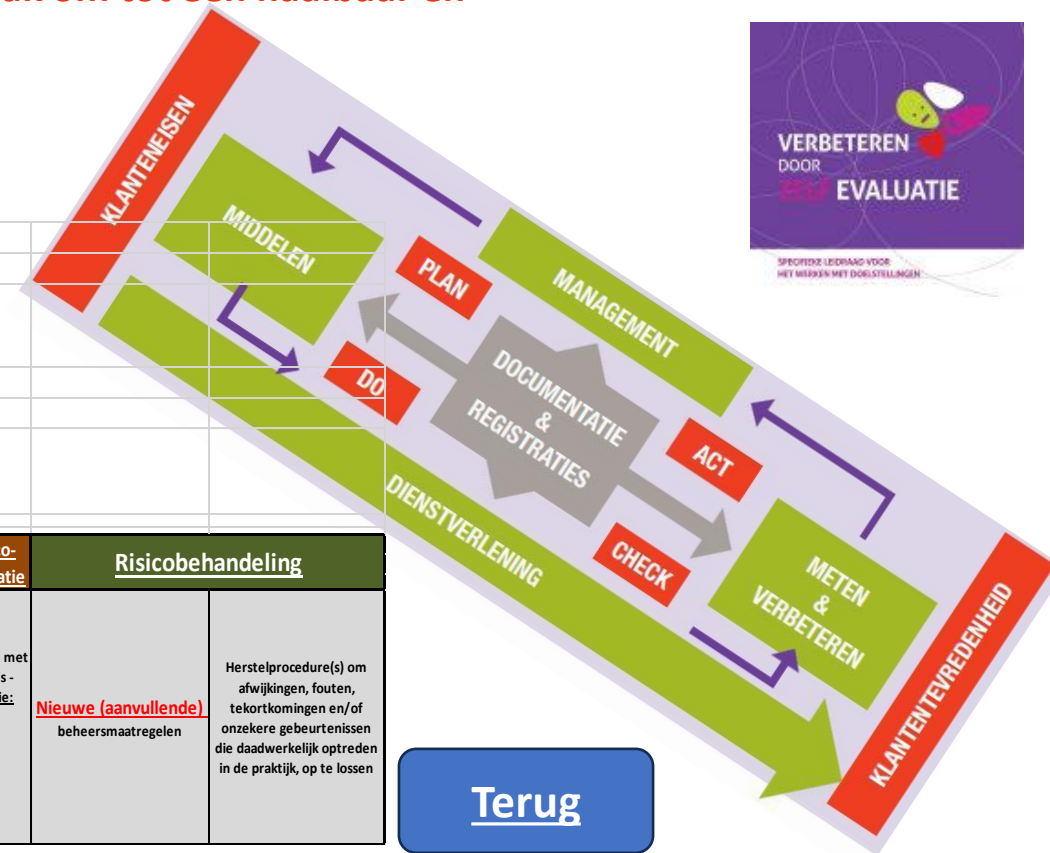


[Terug](#)

# Uitwerking: Bouwsteen – Doelstellingen

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	-------------------

Risicoanalyse op het niveau van de beleidsdoelstellingen (meerjarenplan)?  
 Worden de risico's meegenomen bij het formuleren van (strategische) doelstellingen, m.a.w. tijdens de beleidsopmaak om tot een haalbaar en realistisch meerjarenplan te komen?



Risiko-identificatie		Risiko-analyse						Risiko-evaluatie	Risicobehandeling								
(Sub)doelstellingen, actieplannen, acties en deelacties	Fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die zich kunnen voordoen	Oorzaken van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen	Gevolgen van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen (operationeel, financieel, beleid, imago, (continuïteit & kwaliteit van) dienstverlening, gevolgen naar klanten, medewerkers en derden toe, milieu, veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, integriteit, enz. ...)	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	<b>Bestaande</b> beheersmaatregelen	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	Omgaan met risico's - <b>reactie</b> : - E - B - D - A	<b>Nieuwe (aanvullende)</b> beheersmaatregelen	Herstelprocedure(s) om afwijkingen, fouten, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die daadwerkelijk optreden in de praktijk, op te lossen

# Uitwerking: Bouwsteen – Doelstellingen

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	-------------------

# 1

## DOELSTELLINGEN EN PROCESMANAGEMENT

**Het beleid en het beheer van een organisatie die goed functioneert, voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

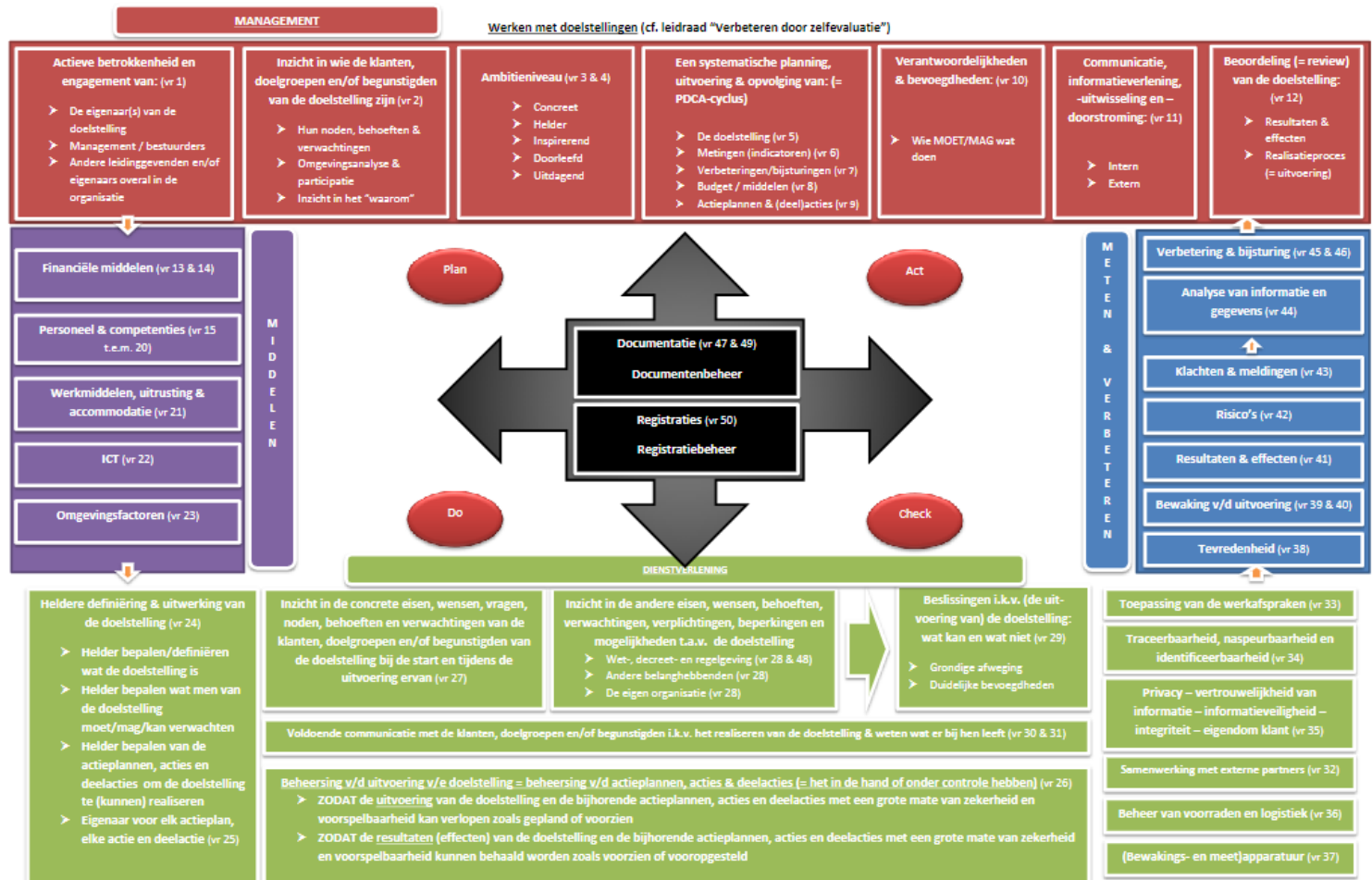
1. De organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen.
2. Het doelstellingskader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie.
3. Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren.
4. Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

**Bovendien realiseert de organisatie de volgende doelstelling rond organisatiebeheersing:**

5. De organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed.

[Terug](#)

# Uitwerking: Bouwsteen – Doelstellingen



SPECIEFIEKE LEIDRAAD VOOR HET WERKEN MET DOELSTELLINGEN



**Terug**

# Uitwerking: Bouwsteen – Projecten

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	-------------------



Info-Project		
Projectnaam		
Behorend tot	Programma, Departement, Domein, Dienst, ...	
Projectleider		
Opdrachtgever		
Uitdaging/ Aanleiding	Beschrijving van de context van het project. Welke problemen, knelpunten of wensen hebben geleid tot dit project. Geef ook de noodzakelijke achtergrondinformatie, samen met eventueel al genomen beslissingen	
Belanghebbenden	Geef een opsomming van de belanghebbenden bij het project	
Link met beleidsplan	Beschrijf de strategische en/of operationele doelstelling waartoe dit project bijdraagt.	
Doelstellingen	Wat wil dit project bereiken? Kwantificeer waar mogelijk	
Resultaten	Beschrijf de concrete opleveringen van dit project	
Bereik van het project (Scope)	In Scope	Geef duidelijk de grenzen aan waarbinnen het project zal uitgevoerd worden voor het bereiken van de doelstellingen.
	Uit Scope	Geef duidelijk aan waarop het project niet zal werken (bv. omdat andere projecten dit reeds behandelen, omdat het niet haalbaar is, bij gebrek aan budget, enz.)
Afhankelijkheden	Beschrijf de randvoorwaarden (wettelijke, organisatorische, etc.) noodzakelijk opdat het project de gewenste doelstellingen zou kunnen realiseren. Beschrijf ook de afhankelijkheden met andere projecten.	
Risicolijst	Geef een overzicht van de geïdentificeerde risico's voor wat betreft scope, stakeholders, timing, ...	
Budget		

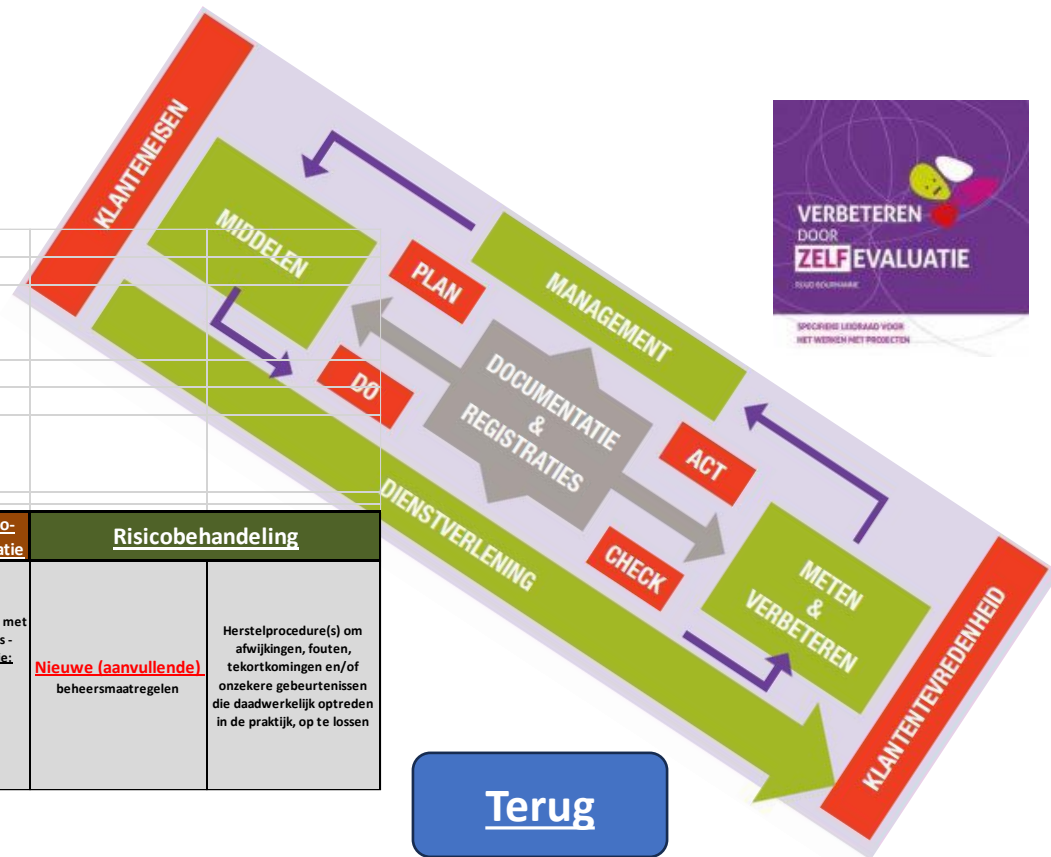
[Terug](#)

# Uitwerking: Bouwsteen – Projecten



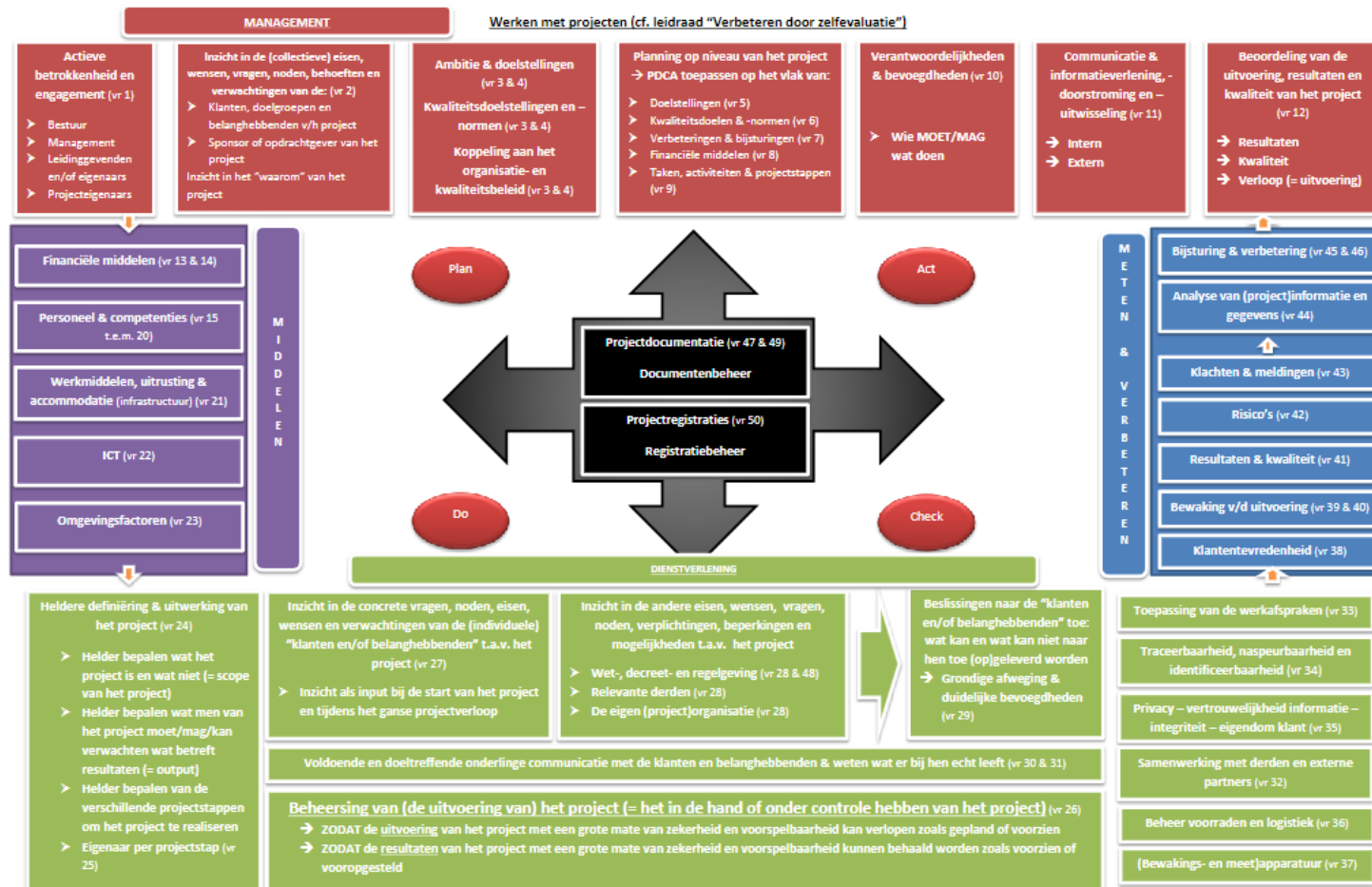
Vaststelling & beoordeling van de interne context	
Vaststelling & beoordeling van de externe context	

Risico-identificatie		Risico-analyse						Risico-evaluatie	Risicobehandeling								
Projectdoelstellingen, -fasen en -stappen	Fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die zich kunnen voordoen	Oorzaken van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen	Gevolgen van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen (operationeel, financieel, beleid, imago, (continuïteit & kwaliteit van) dienstverlening, gevolgen naar klanten, medewerkers en derden toe, milieu, veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, integriteit, enz. ...)	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risico-score	<u>Bestaande</u> beheersmaatregelen	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risico-score	Omgaan met risico's - reactie: - E - B - D - A	<u>Nieuwe (aanvullende)</u> beheersmaatregelen	Herstelprocedure(s) om afwijkingen, fouten, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die daadwerkelijk optreden in de praktijk, op te lossen



**Terug**

# Uitwerking: Bouwsteen – Projecten

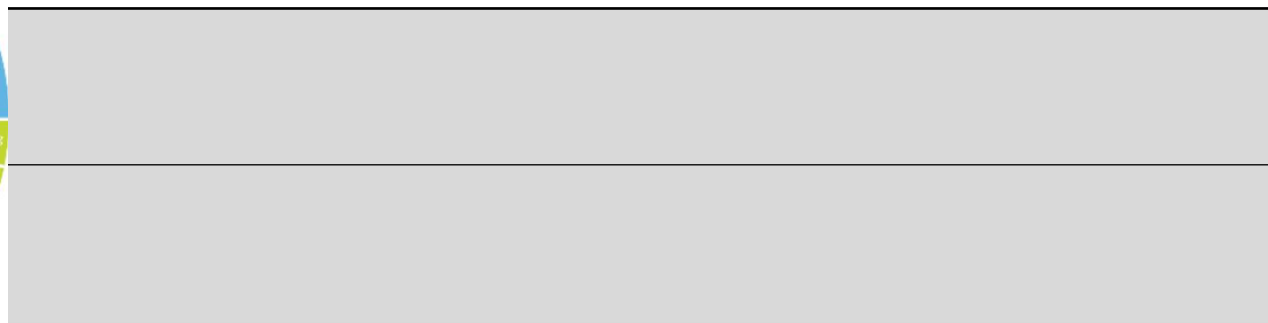
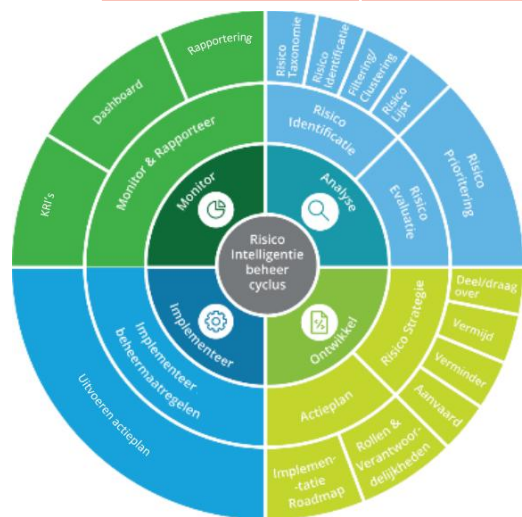


SPECIEFIEKE LEIDRAAD VOOR HET WERKEN MET PROJECTEN



Terug

# Uitwerking: Bouwsteen – Processen



Risico-identificatie		Risico-analyse							Risico-evaluatie	Risicobehandeling							
Procesdoelstellingen en -stappen	Fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die zich kunnen voordoen	Oorzaken van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen	Gevolgen van de fouten, afwijkingen, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen (operationeel, financieel, beleid, imago, (continuïteit & kwaliteit van) dienstverlening, gevolgen naar klanten, medewerkers en derden toe, milieu, veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, integriteit, enz. ...)	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	<b>Bestaande</b> beheersmaatregelen	Kans	Score	Effect (ernstgraad)	Score	Globale risicoscore	Omgaan met risico's - reactie: - E - B - D - A	<b>Nieuwe (aanvullende)</b> beheersmaatregelen	Herstelprocedure(s) om afwijkingen, fouten, tekortkomingen en/of onzekere gebeurtenissen die daadwerkelijk optreden in de praktijk, op te lossen

# Uitwerking: Bouwsteen – Processen

Aanpak	Tools & instrumenten	Methodieken	Betrokkenen	Frequentie	Resultaten	Rapportering & opvolging (hoe, waar en aan wie)	Alternatieve werkwijzen	Inspiratiebronnen
--------	----------------------	-------------	-------------	------------	------------	---	-------------------------	-------------------

<u>De meest risicovolle kernprocessen</u>
Toekennen en verwerken van uitgaande gemeentelijke premies en subsidies voor verenigingen, bedrijven en burgers
Beheer en onderhoud van openbaar domein en gemeentelijke gebouwen
Uitbating van woonzorgcentra
Dienstverlening burgerzaken
Exploitatie socio-culturele centra en gemeenschapscentra
Exploitatie sportinfrastructuur
Verstrekken gemeentelijk onderwijs
Financiële hulpverstrekking
Omgevingsvergunningen
Aanrekenen en innen van gemeentelijke belastingen en heffingen
Beheer economische vergunningen, hallen, markten en beurzen
Beheer kinderopvang

<u>De meest risicovolle ondersteunende en sturende processen</u>
Beheer en onderhoud vaste activa, patrimonium en materieel (excl. exploitatie)
Beheer van andere opbrengsten
Beheer van externe relaties
Beheer van gemeentelijke diensten
Interne communicatie

**Wat zijn de meest risicovolle processen? Wat zijn de sleutelprocessen om eerst aan te pakken?**

**Criteria?**  
**Methodieken?**  
**Hoe prioriteren?**  
**Hoe keuzes maken wat eerst aan te pakken?**

**Audit Vlaanderen – 7 criteria:**  
**dienstverlening , reputatie, materialiteit, belanghebbenden, personeel, fraudegevoeligheid, afhankelijkheid van reglementering**

[Audit Vlaanderen link](#)  
**Proceslijst**

[Terug](#)

# Uitwerking: Bouwsteen – Processen

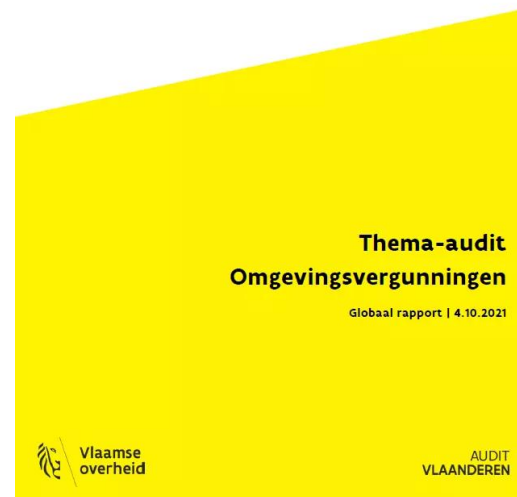


## Risicoanalyse op procesniveau

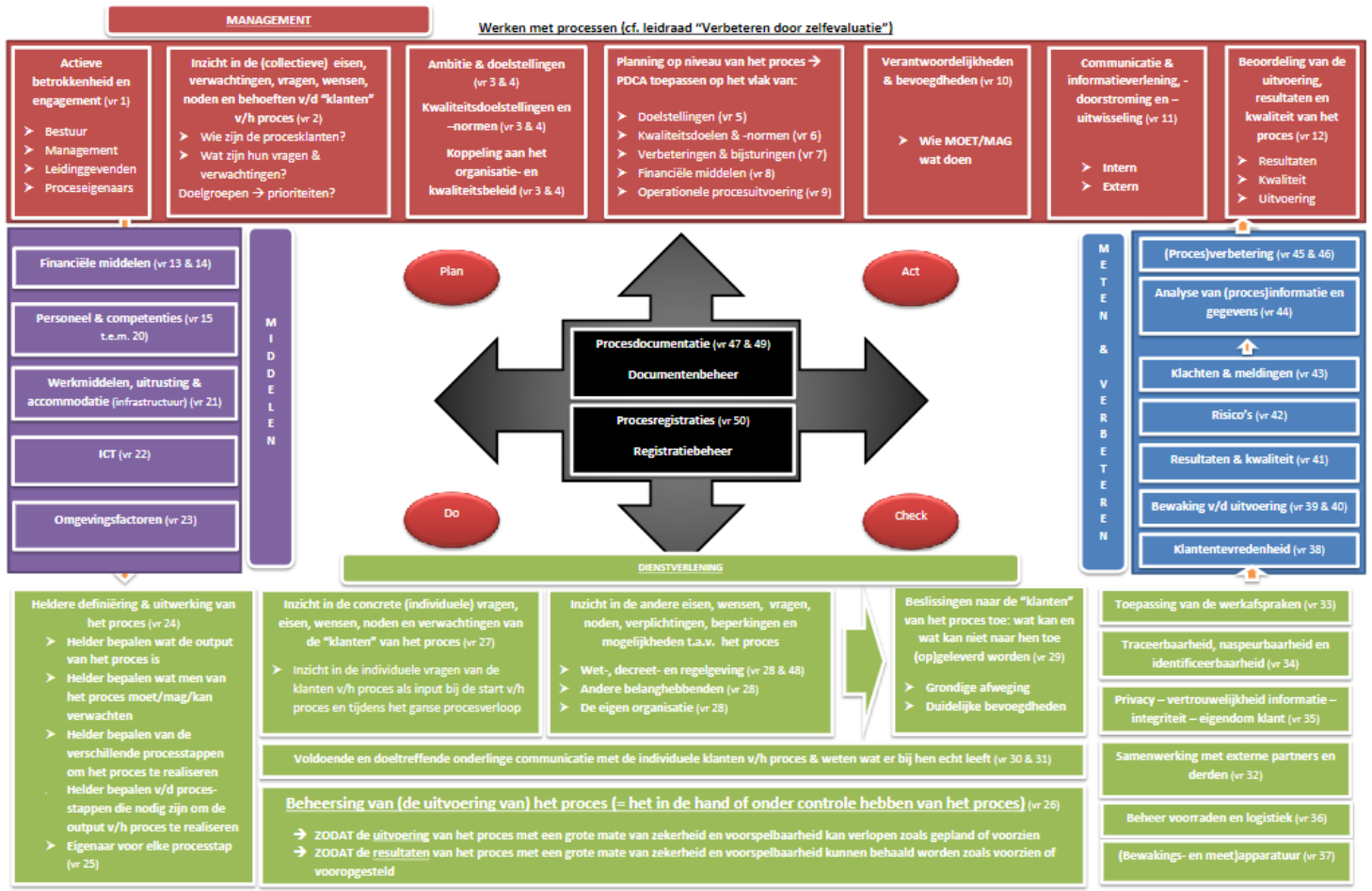
- RA Proces Algemeen
- RA Proces TIJDskritisch
- RA Proces Integriteit
- RA Proces Inventarisbeheer
- RA Proces Gegevensbeschermingseffectbeoordeling

## Audit Vlaanderen

- Globale rapporten thema-audits
- Controleprogramma's
- Zelfevaluatietools en andere instrumenten
- Inspiratienota's & goede praktijken



# Uitwerking: Bouwsteen – Processen

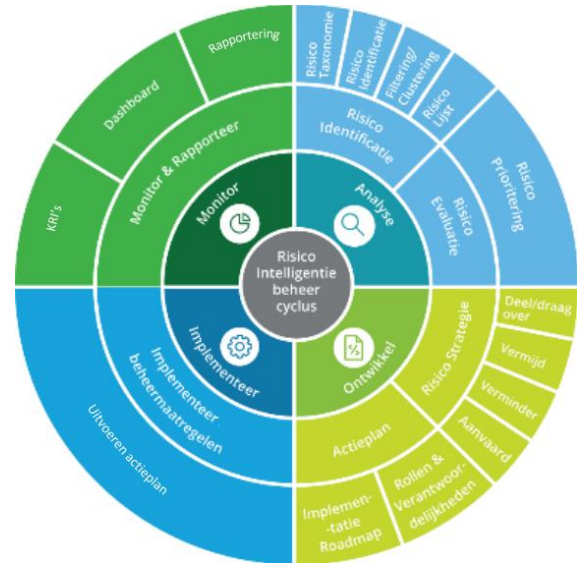


SPECIFIEKE LEIDRAAD VOOR HET WERKEN MET PROCESSEN



[Terug](#)

# Uitwerking: Bouwsteen – Monitoring



## 3 MONITORING

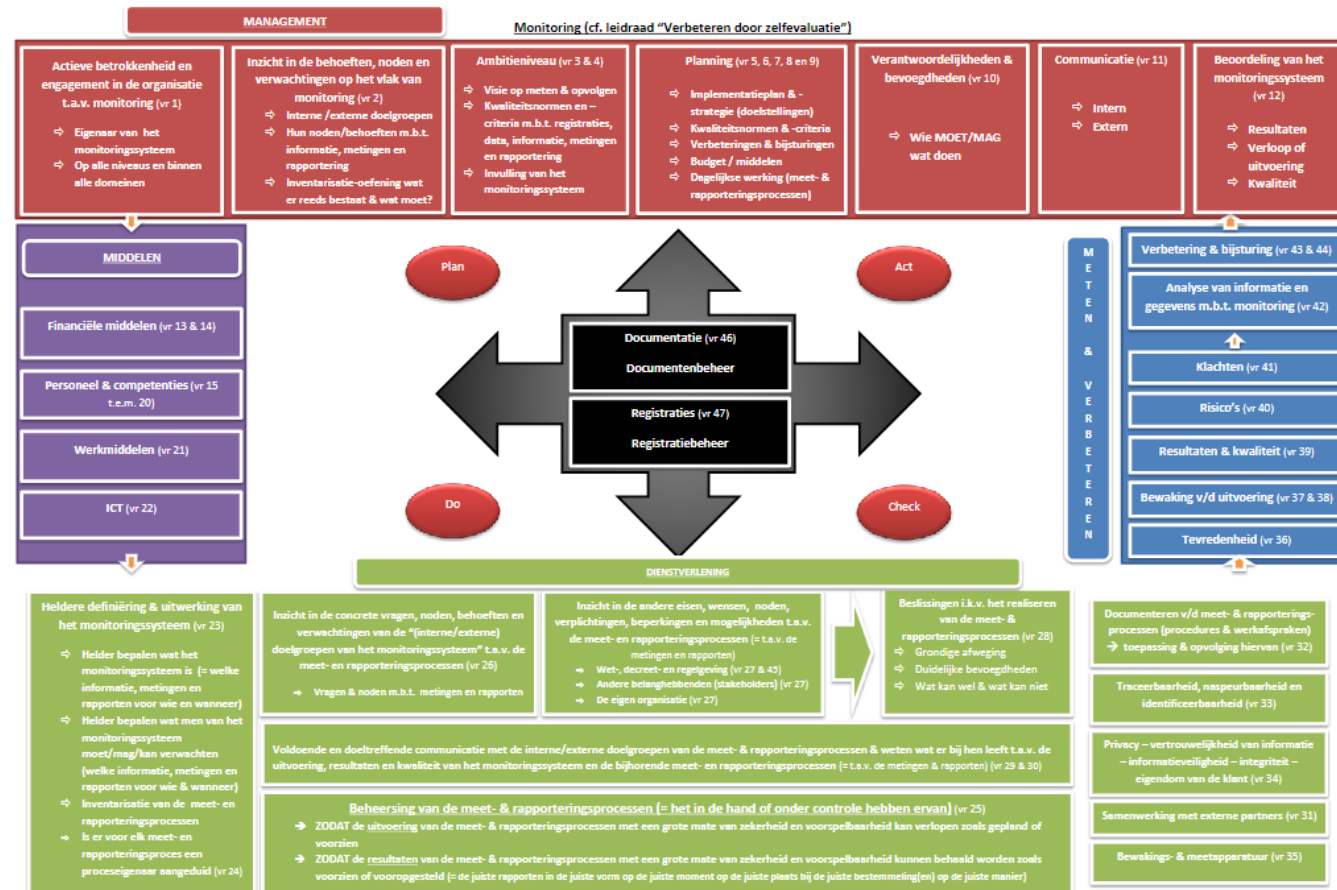
**Een adequaat en effectief monitoringsysteem voor lokale besturen voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:**

1. De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.
2. De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen.
3. De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.
4. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

**VERBETEREN DOOR ZELF EVALUATIE**  
RUUD BOURMANNE

SPECIFIEKE LEIDRAAD VOOR MONITORING

# Uitwerking: Bouwsteen – Monitoring

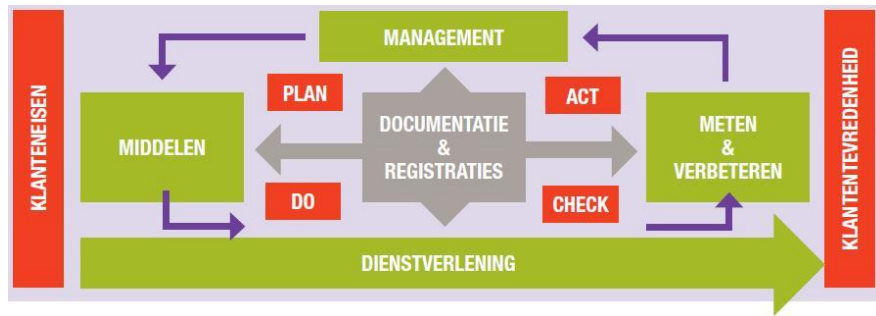
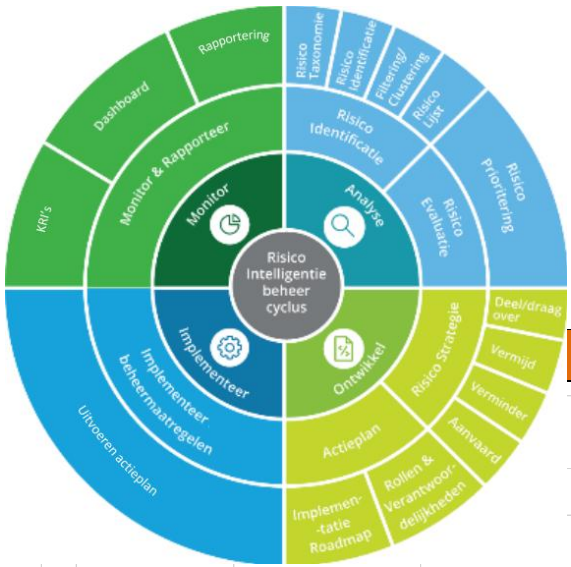


SPECIFIEKE LEIDRAAD VOOR MONITORING



- Meet- & rapporteringsprocessen**
- Data
  - Meten
  - Rapporteren
  - Kwaliteitseisen op het vlak van data, meten en rapporteren

# Uitwerking: Bouwsteen – Continue verbetering



Verbeterplan			
Actieplan opgeemaakt door:		Actieplan beheerd door:	
Datum opmaak actieplan:		Toepassingsgebied van het actieplan:	
Datum laatste wijziging actieplan:			



Nr.	Verbeterbron (= waaruit komt verbetering voort)	Verbeterdoelstelling	Concrete verbeteracties	Onderdeel kwaliteitskader	Aandachtsgebied kwaliteitskader	Verantwoordelijke(n)	Termijn	Middelen	Status	Indicator - meting van de verbeterdoelstelling	Commentaar bij stand van zaken
1.									0		
2.									0		

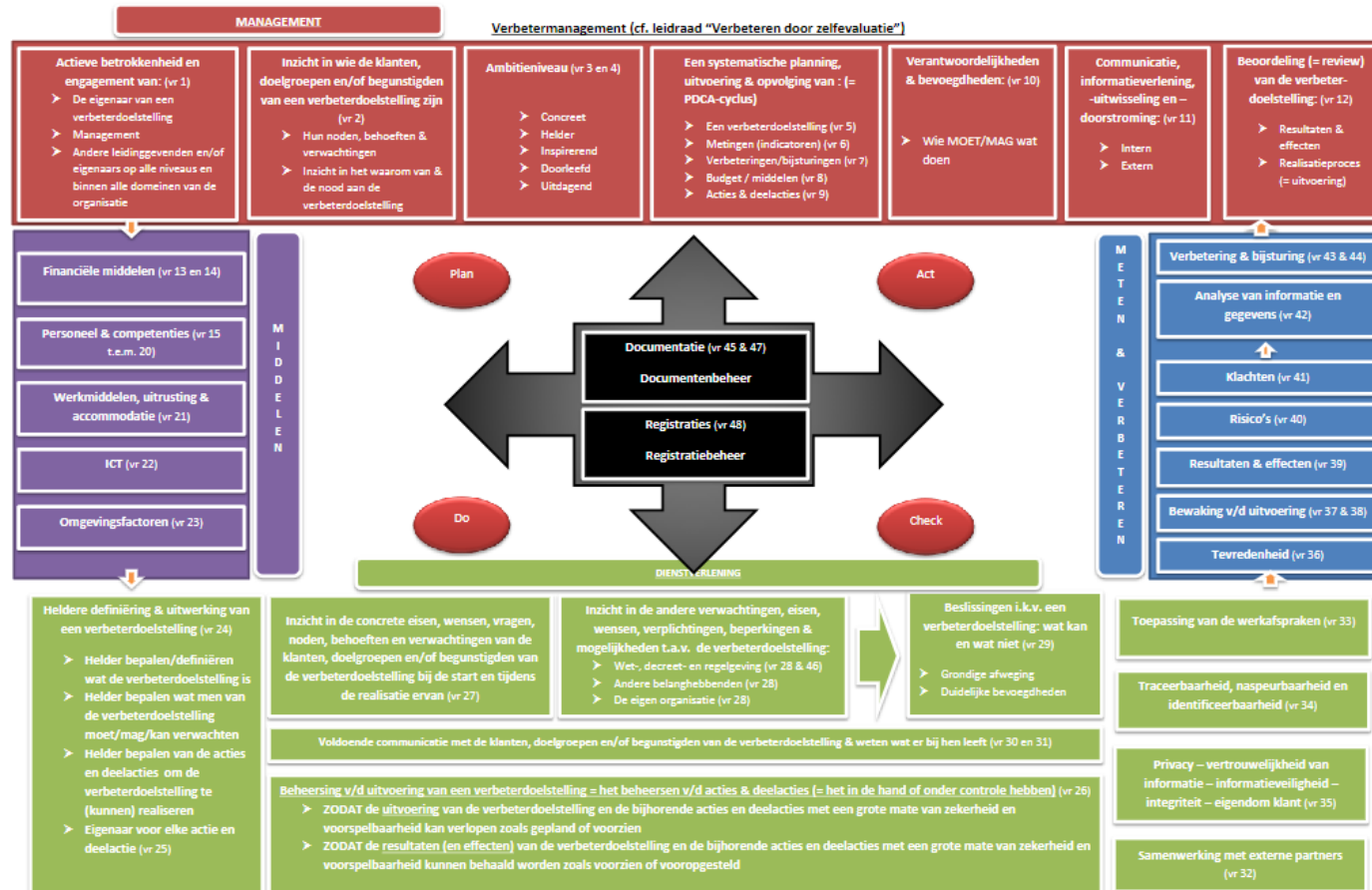
# Uitwerking: Bouwsteen – Continue verbetering



Continue verbetering

## Proces van continu verbeteren

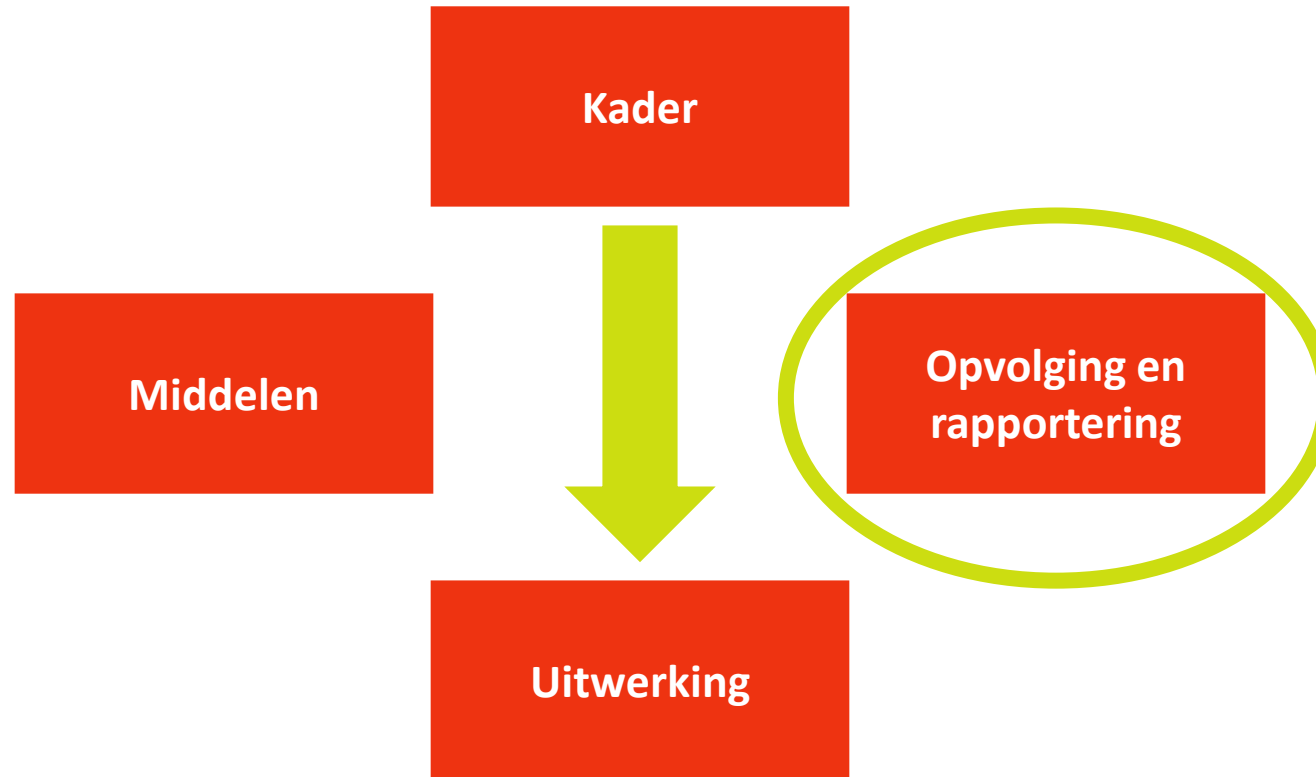
- Plannen
- Uitvoeren
- Opvolgen (uitvoering, resultaten, effectiviteit, impact/effect, ...) van verbeteringen



Terug

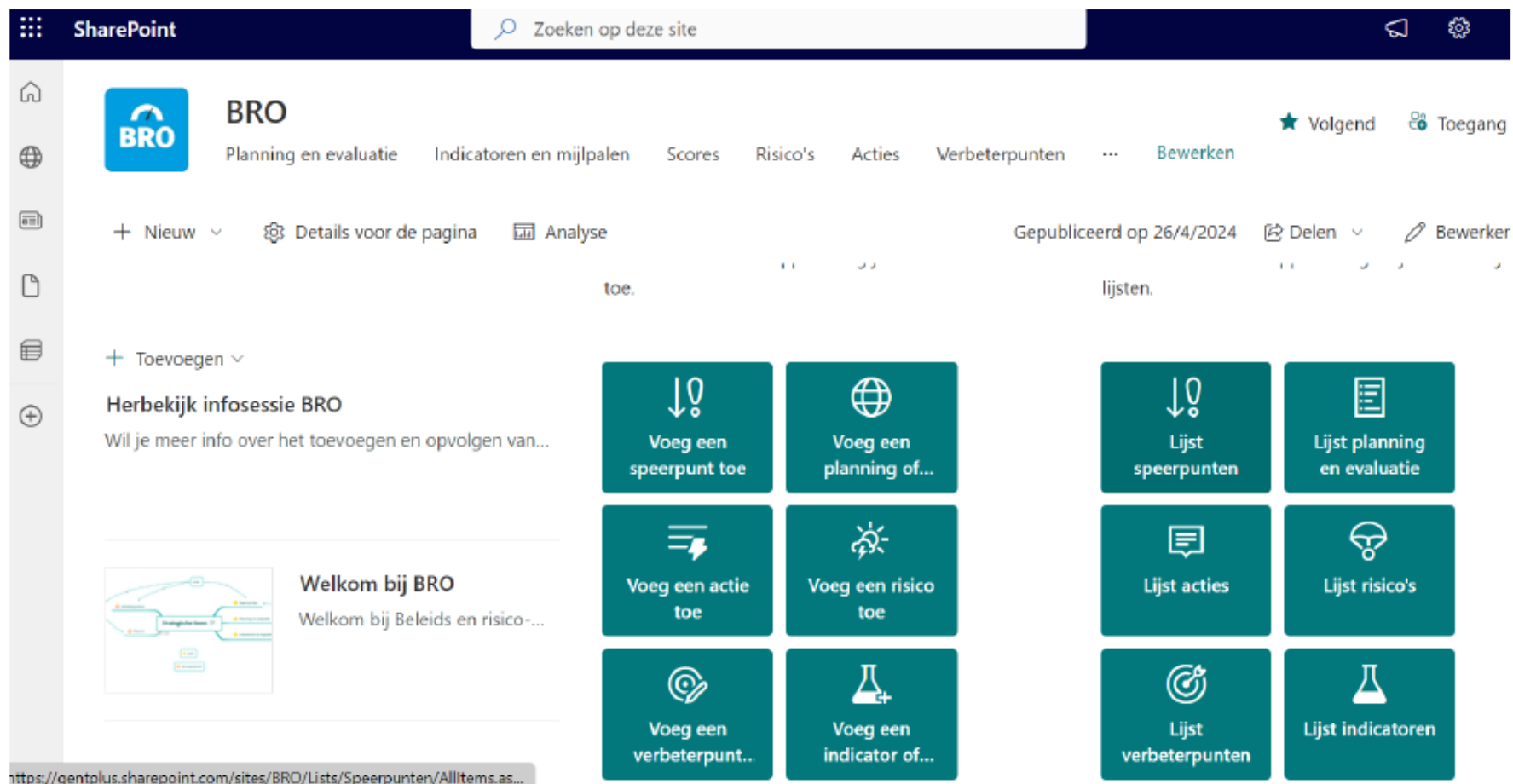
# Risicomanagement: opvolging en rapportering

# Risicomanagement – Opvolging en rapportering



# Risicomangement – Opvolging en rapportering

## Opvolging, monitoring en rapportering via het risicoregister



The screenshot shows a SharePoint site for 'BRO' (Beleids en Risico Register). The top navigation bar includes 'SharePoint', a search box 'Zoeken op deze site', and a settings icon. The main header features the 'BRO' logo and navigation tabs: 'Planning en evaluatie', 'Indicatoren en mijlpalen', 'Scores', 'Risico's', 'Acties', 'Verbeterpunten', and 'Bewerken'. Below the header, there are options for '+ Nieuw', 'Details voor de pagina', and 'Analyse'. The main content area is titled 'Herbekijk infosessie BRO' with a subtext 'Wil je meer info over het toevoegen en opvolgen van...'. A central grid of 12 teal buttons provides actions: 'Voeg een speerpunt toe', 'Voeg een planning of...', 'Lijst speerpunten', 'Lijst planning en evaluatie', 'Voeg een actie toe', 'Voeg een risico toe', 'Lijst acties', 'Lijst risico's', 'Voeg een verbeterpunt...', 'Voeg een indicator of...', 'Lijst verbeterpunten', and 'Lijst indicatoren'. A sidebar on the left contains navigation icons. At the bottom, a URL is visible: <https://gentplus.sharepoint.com/sites/BRO/Lists/Speerpunten/AllItems.as...>

# Risicomanagement – Opvolging en rapportering

- **Centraal risicoregister?**

- Alle risico's uniform in 1 document / op 1 centrale plaats?

- **Beheer?**

- Wie? Waar? Hoe?

- **Opvolging?**

- Wie? Waar? Hoe? KPI's? Dashboards?

- **Rapportering?**

- Wie? Waar? Hoe?

## Monitoring en reporting



# Risicomangement – Opvolging en rapportering

Inhoud van een centraal risicoregister – onderdelen kunnen onder meer zijn:

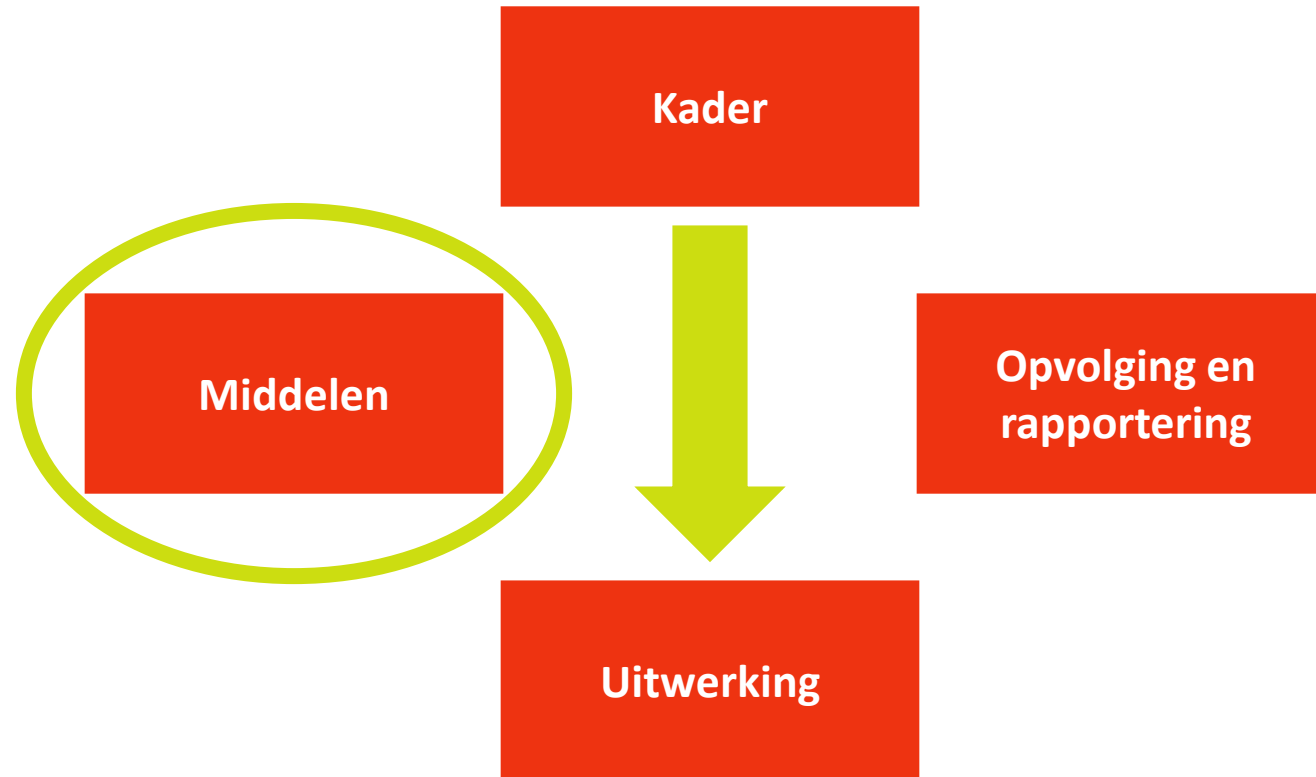
Ormschrijving risico	Evt. oorzaken	Evt. gevolgen	Beleidsdoelstelling / thema leidraad OBS	Organisatiestructuur	Bouwstenen KBO / OBS	Risico-invalshoeken	Risico-eigenaar	Risico-ondersteuner	Kans – inschatting	Effect – inschatting	Globale risicoscore	Bestaande beheersmaatregelen	Mate van beheersing – inschatting	Kans – inschatting	Effect – inschatting	Globale risicoscore	Risicostrategie	Nieuwe (aanvullende) beheersmaatregelen	Planning / deadline / uitvoeringstermijn	Verantwoordelijke of eigenaar	Benodigde middelen	Status – stand van zaken	Motivering van de status	Evt. herstelprocedures (noodplannen)
----------------------	---------------	---------------	--	----------------------	----------------------	---------------------	-----------------	---------------------	--------------------	----------------------	---------------------	------------------------------	-----------------------------------	--------------------	----------------------	---------------------	-----------------	---	--	-------------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------------------

Univers des risques

Département	Cellule	Activité concernée	Echevin Responsable	Domaine	Sous-domaine	Risque générique	Description du risque	Cause	Type d'impact	Priorité
Affaires économiques	Affaires économiques - Gestion du stationnement (2503)	Exploitation et entretien des horodateurs		Finance	Gestion des recettes	Risque que la totalité des moyens financiers auxquels peut prétendre la Ville ne soit pas réclamée	Risque que les infractions liés au stationnement ne soient verbalisées, ce qui engendre une perte d'argent pour la ville (nouvel outil --> Smart car)	Causes internes: - Manque de verbalisation trop long (délai très long entre constat et envoi de l'amende);	Finance	Elevé
Affaires économiques	Affaires économiques - Gestion du stationnement (2503)	Exploitation et entretien des horodateurs		Conformité	Conformité à la législation	Risque que la protection de la vie privée des agents/citoyens ne soit pas assurée correctement	Risque de mauvaise manipulation/traitement des données à caractères personnelles des citoyens et/ou manque de protection des données dans le cadre des infractions de stationnement. Un mauvais traitement sous-entend un traitement de données sans finalité et/ou sans base légale et/	Causes internes: - Manque de contrôles des activités; - Manque de sensibilisation des agents à la RGPD;  Causes externes:	Conformité Image	Elevé

# Risicomanagement: middelen

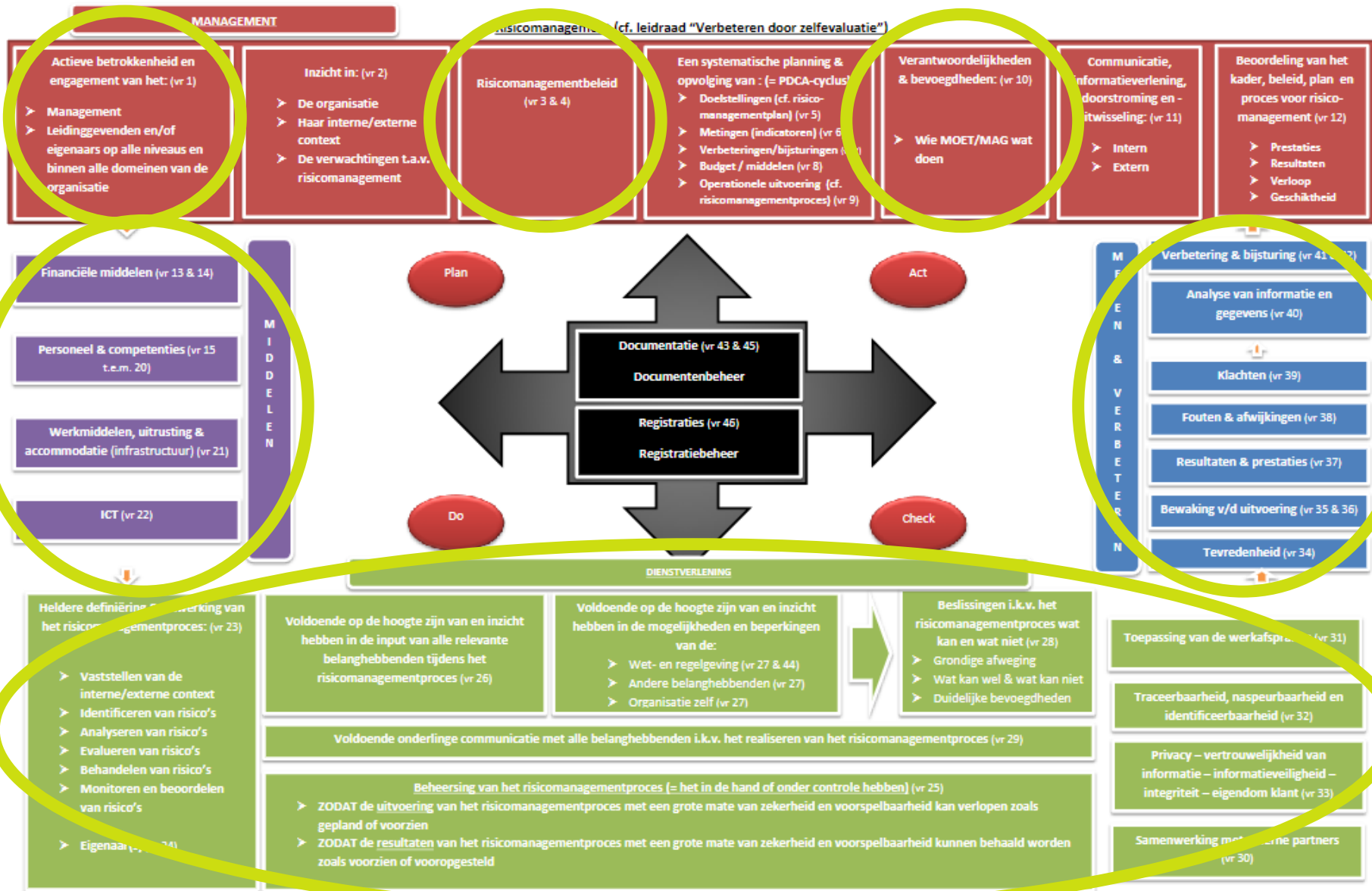
# Risicomanagement - Middelen



# Risicomanagement - Middelen

- **Financiële middelen?**
- **Personeelsmiddelen?**
- **IT-middelen en ondersteuning?**
  - **Digitalisering** van het risicomanagementproces, de risicoanalyse en het risicobeheer
  - **Digitalisering** van het beheer, de opvolging en de rapportering m.b.t. risicomanagement

# Risicomanagement – kader/leidraad/zelfevaluatie



SPECIFIEKE LEIDRAAD VOOR RISICOMANAGEMENT

