

## Risicobeheer

Een essentieel onderdeel  
van deugdelijke bestuur



# Risicobeheer

“Organisaties halen voordelen uit het nemen van risico’s maar kunnen ook schade oplopen door het falen in het beheersen van die risico’s”

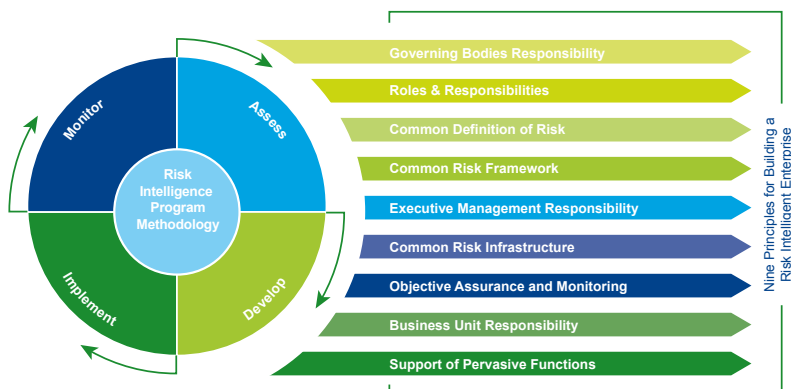
Het nemen van risico’s maakt inherent deel uit van organisaties, ook zij die werkzaam zijn binnen de publieke sector. Maar kennen uw medewerkers de risico’s waaraan de organisatie wordt blootgesteld? Wordt deze kennis gerapporteerd naar het management, en gebruikt het management deze kennis bij het nemen van beslissingen? We zien veel voorbeelden van organisaties die voor verrassingen komen te staan omdat ze een basiskennis missen van cruciale risico’s.

Risicobeheer wordt een belangrijk thema op de agenda. Maar hoe benaderen we risicobeheer op een pragmatische manier?

## Uw uitdaging

Belanghebbenden vragen meer en meer dat het management op een intelligente manier met risico’s omgaat en dat de risico’s gemonitord en beheerd worden. Ze vragen transparantie over het niveau van risico dat de organisatie neemt om haar doelen te bereiken.

Vele managementleden weten niet hoe ze moeten omgaan met hun risico gerelateerde verantwoordelijkheden. Ze blijven in het ongewisse over hun exacte rol, vragen zich af waar ze de draad moeten opnemen en hoe ze alle puzzelstukken moeten samenbrengen. Terwijl bepaalde traditionele benaderingen rond risicobeheer in het verleden goed werkten, vereisen tegenwoordig de scope, complexiteit en onafhankelijkheid van opkomende risico’s een meer alomvattende en geïntegreerde aanpak.



## Onze oplossing

Om een pragmatische oplossing te kunnen voorstellen, heeft Deloitte onderzoek verricht aangaande de redenen waarom organisaties falen of slagen in het beheeren van risico’s. Deze kennis werd gebundeld in negen principes die de kern vormen van de Deloitte **risico-intelligente programma methodologie**.

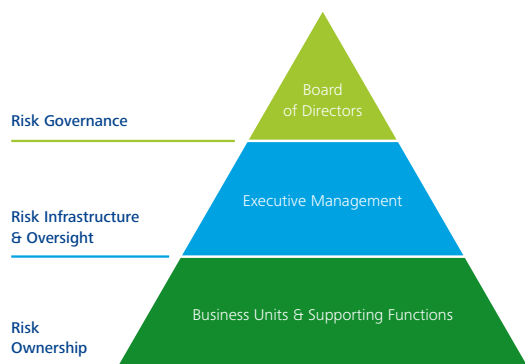
Een risico methodologie voorziet een raamwerk ter ondersteuning van het beslissen welke opportuniteiten na te streven en welke obstakels te vermijden, wat u in staat stelt om de focus te leggen op die domeinen die uw organisatie de grootste baten opleveren.

De Deloitte methodologie voorziet de implementatie van risicobeheer op **drie niveaus** binnen uw organisatie: de Raad van Bestuur, het dagelijks bestuur en de operationele departementen. Deze drie niveaus van de organisatie moeten betrokken worden om risico’s effectief en efficiënt te beheeren en om de **meerwaarde te kunnen verzilveren**. Dit betekent dat een gemeenschappelijke infrastructuur, ondersteunende technologieën en procedures geïntegreerd moeten worden in de verschillende departementen en functies over de hele organisatie om silo-risicobeheer te vermijden (waarbij elk departement zijn risico’s beheert op zijn eigen manier).

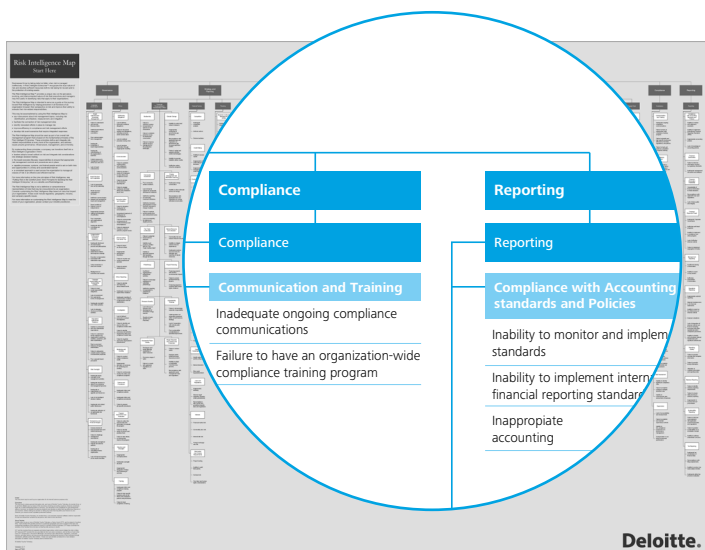
Dit betekent **synchronisatie** – coördinatie over institutionele grenzen; **harmonisatie** – ervoor zorgen dat alle medewerkers dezelfde taal spreken en risico definiëren op dezelfde manier; en **rationalisatie** – eliminatie van dubbele inspanningen.

Om dit op een gestructureerde manier aan te pakken bestaat de Deloitte risico intelligente programma methodologie uit vier fases:

- **Risico’s inschatten:** Identificatie van de relevante risico’s en prioritering ervan door een op maat gemaakte inschattingmethode;
- **Maatregelen ontwikkelen:** Het nemen van organisatie-specifieke maatregelen om de risico’s te beheeren en om ze op een aanvaardbaar niveau te brengen (in functie van de risico-appetijt van de organisatie);
- **Maatregelen implementeren:** Rollen en verantwoordelijkheden toekennen, opzetten van een timing en de implementatie van nabij opvolgen;
- **Risico’s opvolgen:** Opvolging en rapportering van de risico’s is de belangrijkste fase van het risicobeheer. Hierbij wordt de organisatie geïnformeerd in hoeverre de risico’s binnen het tolerantieniveau blijven nadat alle maatregelen zijn genomen. Informatie van die opvolging kan gebruikt worden bij het nemen van strategische beslissingen.



Om ondersteuning te bieden voor de inschattingstase op het strategisch risiconiveau heeft Deloitte een **Risico-Intelligentiekaart** ontwikkeld op maat van de publieke sector. De Risico-Intelligentiekaart is een poster op muurformaat die een unieke kijk geeft op de indringende, evoluerende en onderling verbonden aard van risico's waarmee het management kan geconfronteerd worden. Dit instrument helpt leidinggevendenden om de verschillende aspecten van risico's over het hele bedrijf te identificeren. Het fungeert ook als leidraad om medewerkers in alle functies een bredere kijk te geven over risico en om hun actievermogen te verbeteren rond risico gerelateerde verantwoordelijkheden.



#### Bewezen staat van dienst

We beschikken over een toegewijd en gespecialiseerd team, dat ondersteuning kan bieden in het opzetten van een op maat gemaakt risicoraamwerk voor uw organisatie.

Onze ondersteuning is aangepast aan uw specifieke situatie en kan bestaan uit het begeleiden tijdens risico-interviews, het faciliteren van workshops, het opmaken van een risicokaart, het implementeren van maatregelen en risicorapportering.

We bieden ook een volledige ondersteuning in het opzetten van risicobeheer in alle delen van uw organisatie, zowel op strategisch als operationeel niveau. Deze ondersteuning kan bestaan onder de vorm van begeleiding in het opzetten van een specifiek instrument voor risicobeheer.

Onze oplossingen zijn organisatie-specifiek. We bieden ook ondersteuning aan bij het voorspellen van falen en verlies alsook bij besluitvorming op basis van de resultaten van een geavanceerd instrument voor risicoanalyse.

#### Deloitte in België

Deloitte is met meer dan 2900 medewerkers en 10 kantoren in België de grootste organisatie op het gebied van audit, accounting, juridisch en belastingadvies, consulting en financial advisory services. Onze dienstverlening richt zich zowel naar de grootste nationale en internationale ondernemingen als naar kmo's, de publieke sector en non-profit organisaties. Deloitte België is een onafhankelijke en zelfstandige organisatie en een member firm van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Voor het boekjaar 2014 werd een omzet gerealiseerd van 370 miljoen euro.

“Een Risico Intelligente organisatie neemt een filosofie van risicobeheer aan die niet enkel gericht is op het ontwijken van risico maar ook op het nemen van risico als middel voor waardecreatie.”

# Contacts

For more information, please contact:

Enterprise Risk Services  
Berkenlaan 8b  
1831 Diegem  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

**Laurent Vandendooren**  
+ 32 2 800 22 81  
[lvandendooren@deloitte.com](mailto:lvandendooren@deloitte.com)

**Sara De Mulder**  
+ 32 2 800 22 49  
[sdemulder@deloitte.com](mailto:sdemulder@deloitte.com)

**Marijke Borghgraef**  
+ 32 2 800 21 41  
[mborghgraef@deloitte.com](mailto:mborghgraef@deloitte.com)

Deloitte is met meer dan 2.900 medewerkers en 10 kantoren in België de grootste organisatie op het gebied van audit, accounting, juridisch en belastingadvies, consulting en financial advisory services.

Onze dienstverlening richt zich zowel naar de grootste nationale en internationale ondernemingen als naar kmo's, de publieke sector en nonprofit organisaties. Deloitte België is een onafhankelijke en zelfstandige organisatie en een member firm van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Voor het boekjaar 2014 werd een omzet gerealiseerd van 370 miljoen euro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited is een organisatie van zelfstandige memberfirms, die zich richt op de hoogste kwaliteit bij het leveren van professionele dienstverlening en advies. De dienstverlening is gebaseerd op een wereldwijde strategie voor meer dan 150 landen. Daartoe is de expertise beschikbaar van meer dan 201.400 professionals in alle werelddelen. Voor het boekjaar 2014 bedroeg de omzet meer dan 34.2 miljard US dollar.

Deloitte verwijst naar een of meerdere member firms binnen DTT Limited, dat een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is in de UK, en het netwerk van haar member firms, die elk een juridisch aparte en zelfstandige eenheid zijn. Bezoek <http://www.deloitte.com/about> voor een meer gedetailleerde beschrijving van de wettelijke structuur van Deloitte Touche Tohmatsu Limited en haar member firms.

© mei 2015 Deloitte Bedrijfsrevisoren  
Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.