



Vlaamse
overheid

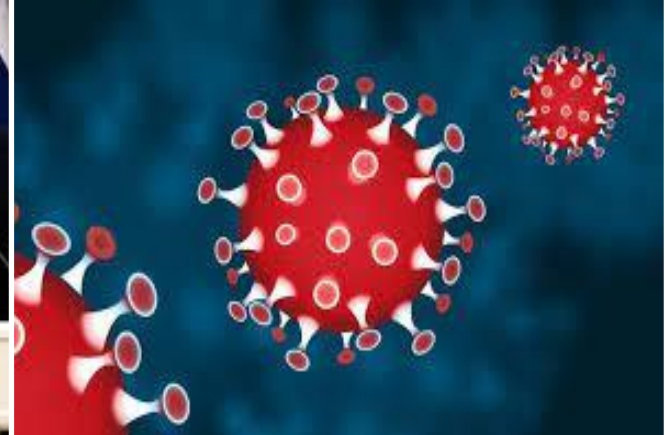
Risicobeheer in vastgoed

Vastgoedforum 2022

Toelichting Audit Vlaanderen
'Introductie Risicomanagement'

18.05.2022

AUDIT
VLAANDEREN



Complexe, snel veranderende wereld.



**Nieuwe onzekerheden
(risico's maar ook opportuniteiten)**



Impact op organisaties, strategie en doelstellingenrealisatie





Wat is een risico?

Onzekere, toekomstige
gebeurtenis

Negatieve impact op het
behalen van de
doelstellingen



Veroorzaakt door interne
of externe factoren

Oorzaak – gebeurtenis –
gevolg

Waarom aan risicomanagement doen?

1

Resultaatsgericht

Sluit aan bij de **strategische en operationele besluitvorming** en focust op resultaten / gevolgen en minder op het detailniveau van risico.

2

Kostenbesparend

Kostenbesparing door planning, duidelijkheid rond rollen en verantwoordelijkheden en een meer **efficiënte allocatie van mankracht** op basis van hoge risico's

3

Consistent

Consistent, **organisatiebreed begrip** van huidige en toekomstige onzekerheden en hun afhankelijkheden.

4

Gedeeld begrip

Consistente risicoanalyses en -rapportage doorheen de organisatie die leiden tot een duidelijk, gedeeld begrip over to-do's.

5

Beslissingsondersteunend

Geïntegreerd risico- en performantiemanagement, dat toelaat om **beslissingen te ondersteunen vanuit een risico-perspectief**

6

Risico-focus

Creëert een organisatiecultuur die meer focust op risico

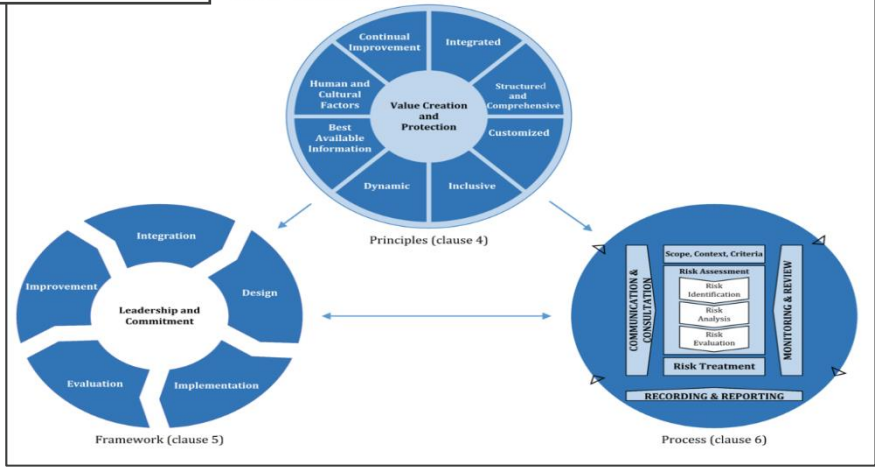
Hoe risicomanagement opzetten?

COSO - ERM



ISO 31000

Figure 1 — Principles, framework and process



Ervaringen vanuit Audit Vlaanderen:



*Onvoldoende duidelijk doelstellingenkader om risicomanagement aan op te hangen
Gebrek aan externe focus – input/betrokkenheid van externe belanghebbenden*

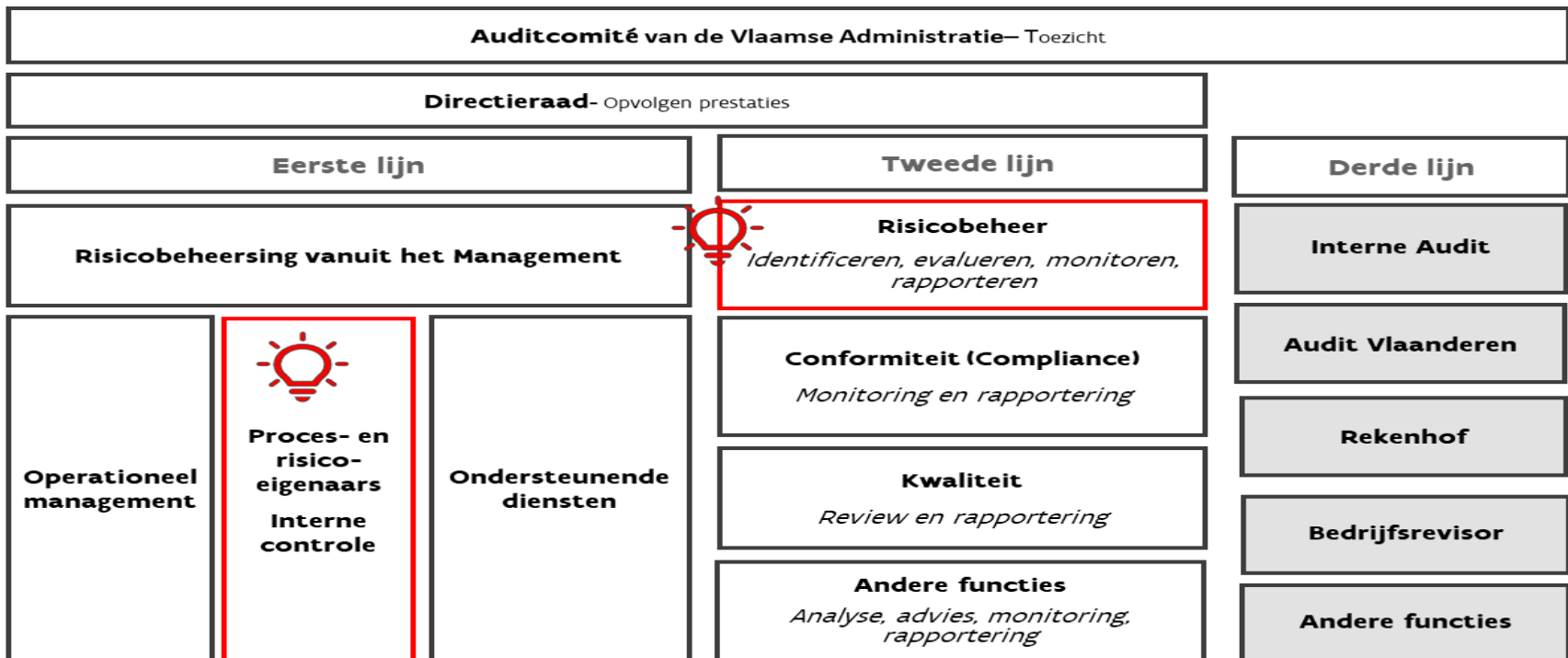


Gebrek aan visie over de toegevoegde waarde van risicomanagement voor eigen organisatie



Te statisch en weinig dynamisch risicomanagement

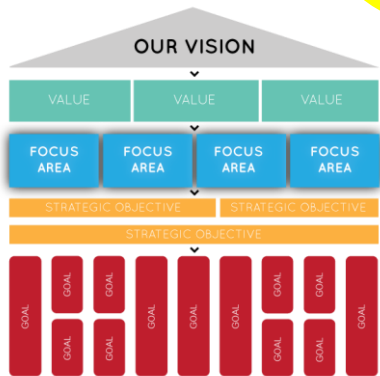
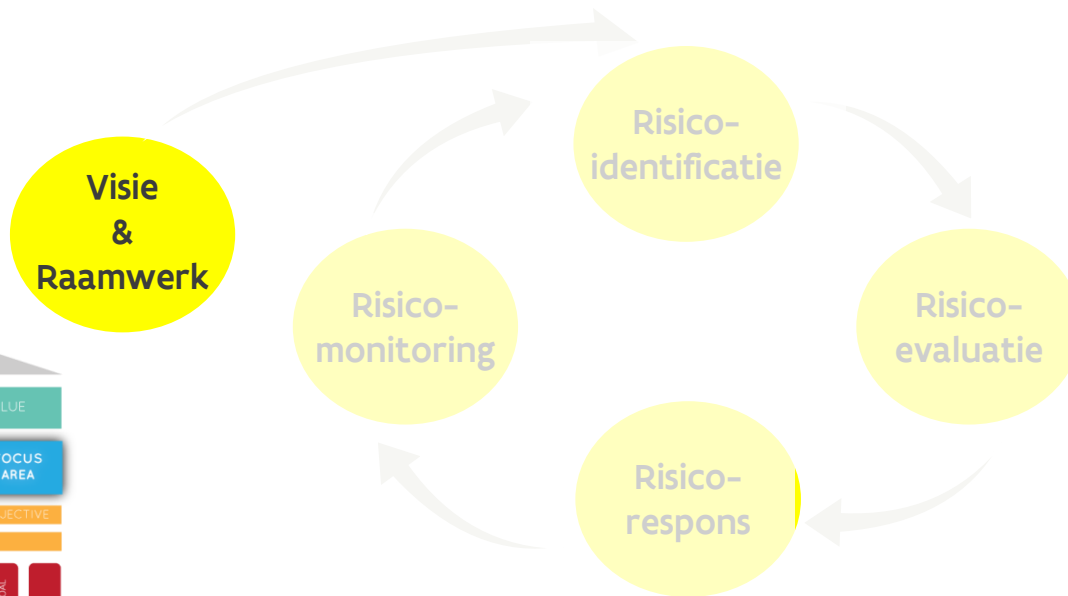
Plaats van risicomanagement in de organisatie?



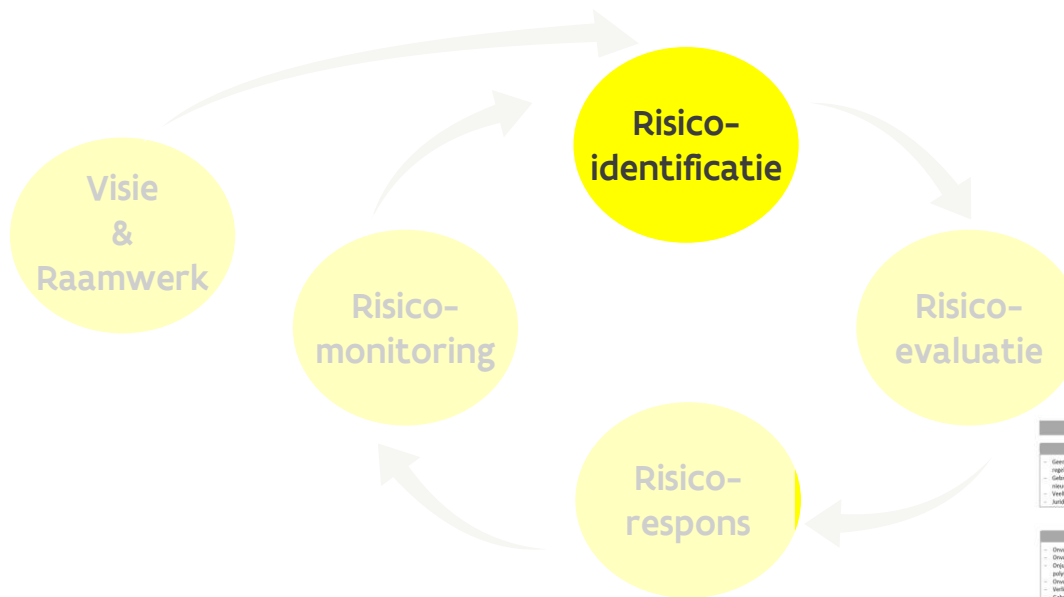
Ervaringen vanuit Audit Vlaanderen:

- 1^{ste} lijn: onvoldoende aandacht voor opvolging sleutelcontroles
- Rol en invulling van de 2^{de} lijn wordt vaak ondoordacht ingevuld
- Onvoldoende integratie van risicomanagement in andere 2^{de} lijns functies
- Onvoldoende kennis en expertise en gebrek aan risicoleiderschap en risico-cultuur binnen 1^{ste} en 2^{de} lijn

Risicomanagementinstrumenten (1)



Risicomangementinstrumenten (2)



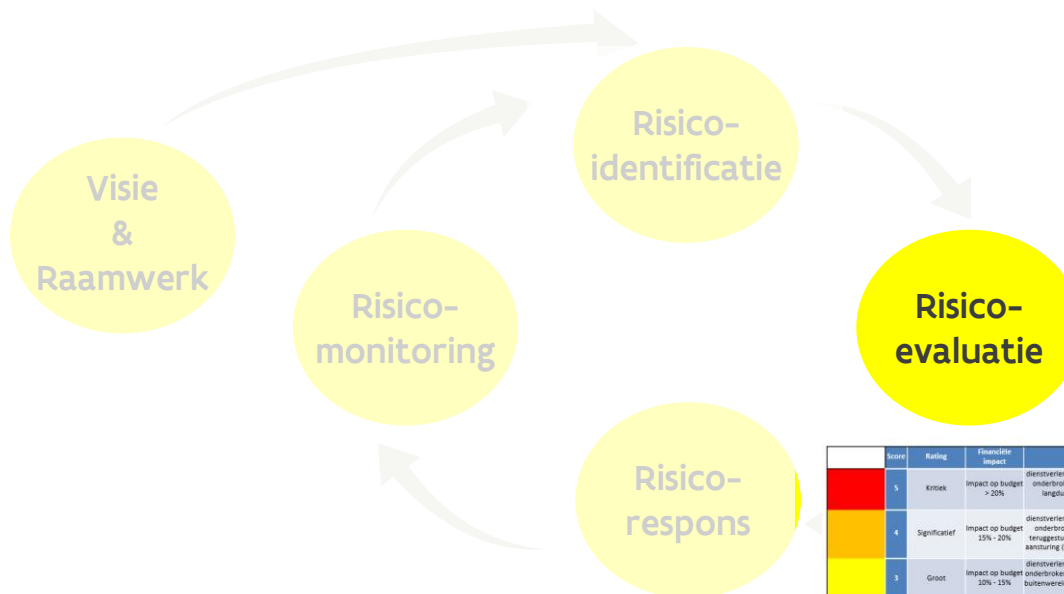
Risicotypologie -> verschillende brillen van potentiële risico's



Operationele risico's			
Regelgeving <ul style="list-style-type: none"> Geen adequate kennis over regelgeving Geen voldoende informatie personeel over nieuwe regelgeving Verkeid aan regels Landelijke aanpak/richtlijn 	Monitoring & rapportering <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende kennis over interne rapportering Geen volledige monitoring Onvoldende opvolging doelstellingen 	Operational <ul style="list-style-type: none"> Geen adequate projectbeheerbaarheid Geen adequate projectopvolgingsysteem Onvoldende prioritering Onvoldende informatie over diensten Geen volledige kennis 	Financiële <ul style="list-style-type: none"> Geen volledige financiële informatie Verkeid inschutting kosten Geen volledige monitoring Onvoldende financiële middelen Geen volledige kennis
Personeel <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende gekwalificeerd personeel Onvoldende kennis & competenties Onvoldende kennis specialisatie - veranderingen Onvoldende kennis veiligheid Verkeid aan kennis door verandering Geen kennis aan toekomstperspectieven 	Communicatie <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende interne communicatie Onvoldende communicatie stakeholders Onvoldende kennis interne informatie Onvoldende informatie-uitwisseling Onvoldende proactieve communicatie 	Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende afstemming stakeholders Geen kennis over stakeholders 	ICT/Technologie <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende middelen voor ICT-projekten Verkeid interne kennis door verandering Onvoldende kennis over informatie-technologieën
Compliance <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende kennis over compliance Onvoldende kennis over wetgeving Onvoldende kennis over systemen 	Integriteit & Ethiek <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende kennis over integriteit Onvoldende kennis over ethiek 		

Externe risico's			
Regelgevend kader <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe regelgeving 	Politiek <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende politieke beslissingen Implementatie zede staatshervorming Reorganisatie VO (fusies, holdingstructuur, dienstcentra, ...) Stijl kabinet (minder directief) 	Financieel kader <ul style="list-style-type: none"> Onvoldende financiële middelen Bijkomende bevoegdheden staatshervorming / adequate middelen 	Extern kader / gebeurtenissen <ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke evoluties Technologische evoluties Klimatologische evoluties
Strategie & besluitvorming			
Strategie <ul style="list-style-type: none"> Missie, visie, doelstellingen onvoldende gecommuniceerd (intern/extern) Geen adequaat strategisch planingsproces Onvoldende doorvertaling werkvloer Geen kennis aan strategische indicatoren Geen volledige synergie binnen beleidsdomein NOW/ VO Geen volledige internationale aanwezigheid 	Organogram / organisatie <ul style="list-style-type: none"> Onaangepaste organisatiestructuur Geen kennis aan efficiëntie / flexibiliteit Onvoldende kennis rollen & verantwoordelijkheden 	Opmaak beleid <ul style="list-style-type: none"> Verkeid politieke beleidskeuzes Geen volledige afstemming stakeholders Geen steun vanuit kabinet 	Evaluatie beleid <ul style="list-style-type: none"> Geen kennis aan middelen Geen consistente evaluatie Geen volledige evaluatie Geen transparante communicatie Geen uitvoering van uitgekend beleid Verkeid inschatting budgettaire consequenties Onvoldende / incorrecte rapportering

Risicomanagementinstrumenten (3)



Schaal kans

Score	Rating	Kans	Horizon
5	Voorzienbaar	> 90%	1x/maand of >
4	Hoog	< 90%	1x/kwartaal
3	Gemiddeld	< 60%	1x/jaar
2	Laag	< 30%	1 - 5 jaar
1	Zeer laag	< 10%	> 5 jaar

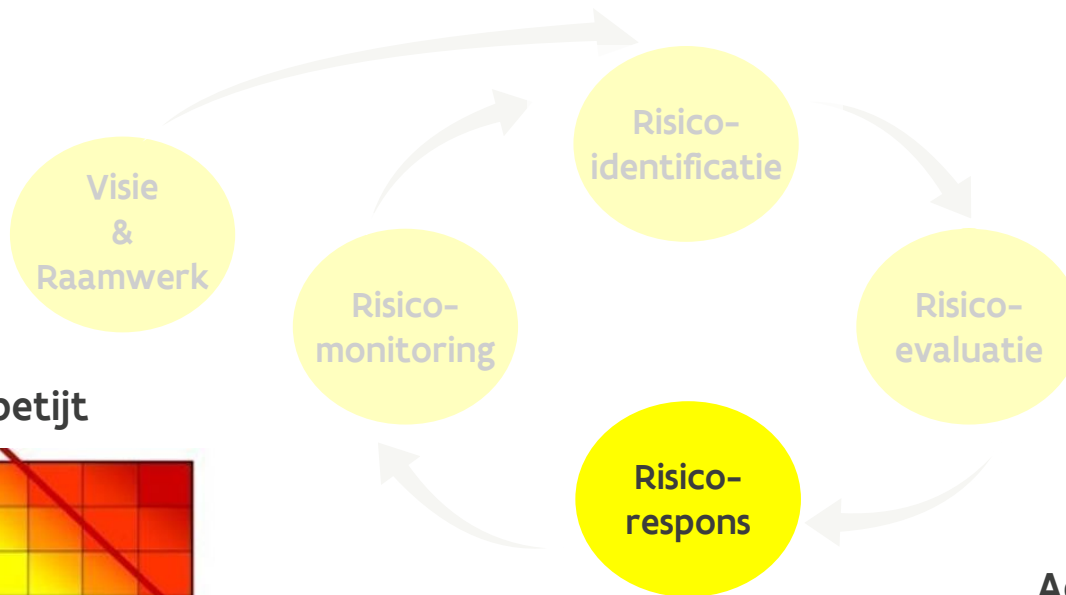
Schaal impact

Score	Rating	Financiële impact	dienstverlening	pers	belanghebbenden	rechtelijk
5	Kroek	Impact op budget > 20%	dienstverlening van een aantal diensten of processen onderbroken gedurende een aantal dagen of een langdurige periode, intensieve remedieering noodzakelijk	continue berichtgeving op radio, TV en in kranten (creatie van een 'schokwaardeer')	langdurig effect op de volledige doelgroep & op hun eigen dienstverlening	rechtelijke vervolgning
4	Significanter	Impact op budget 15% - 20%	dienstverlening van een aantal diensten of processen onderbroken waardoor klanten moeten worden teruggeroepen, remedieering vergt tijd en intensieve aanpak (instellen noodprocedure, back-up plan,...)	gedurende enkele dagen (negatieve) persberichten in de belangrijkste media	effecten op een volledige doelgroep (bv. Vlaamse overheid)	inbreuk van rechtsregels met substantiele gevolgen (bv. boetes)
3	Groot	Impact op budget 10% - 15%	dienstverlening van een aantal diensten of processen onderbroken met een beperkte zichtbaarheid voor de buitenwereld, remedieering moet projectmatig worden georganiseerd	(negatieve) persberichten hier en der	effecten op meerdere belanghebbenden	beperkte inbreuk van een bepaalde regel met lichte gevolgen (bv. aanmaning)
2	Gemiddeld	Impact op budget 5% - 10%	dienstverlening van een proces of één dienst onderbroken maar niet zichtbaar voor buitenwereld, fouten/problemen kunnen worden gemedieerd met extra hulp	enkel interne communicatie & communicatie naar belanghebbenden	effect op een beperkt aantal individuele belanghebbenden	beperkte inbreuk van een bepaalde regel zonder enige gevolgen
1	Klein	Impact op budget < 5%	dienstverlening van een proces of één dienst onderbroken maar niet zichtbaar voor buitenwereld, fouten/problemen kunnen makkelijk worden gemedieerd	enkel interne communicatie & communicatie naar belanghebbenden	effect op een beperkt aantal individuele belanghebbenden	overtreding van normen en waarden

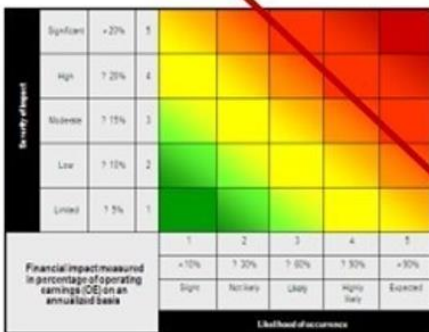
Schaal maturiteit beheersmaatregelen

BIJ DE ERKSAAMTREGELLEN	Score	Rating	Beschrijving
	5	Effectief	Solide / betrouwbare / effectieve beheersmaatregelen
	4	Gelimiteerde verbeteringen mogelijk	Solide beheersmaatregelen, maar geïdentificeerde verbeteringen mogelijk
	3	Gemiddelde verbeteringen mogelijk	Bestaande beheersmaatregelen, maar significante verbeteringen mogelijk
	2	Significante verbeteringen mogelijk	Gelimiteerde beheersmaatregelen, residueel risico blijft hoog
	1	Kritieke verbeteringen mogelijk	Quasi onbestaande of ineffektieve beheersmaatregelen

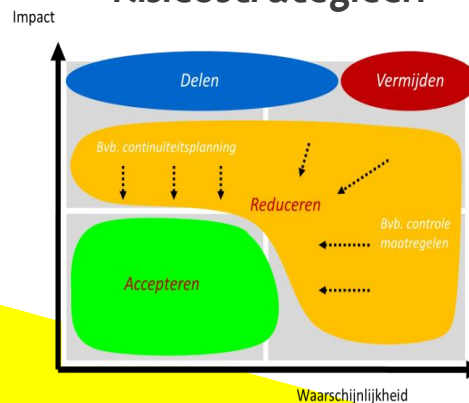
Risicomanagementinstrumenten (4)



Risico-appetijt



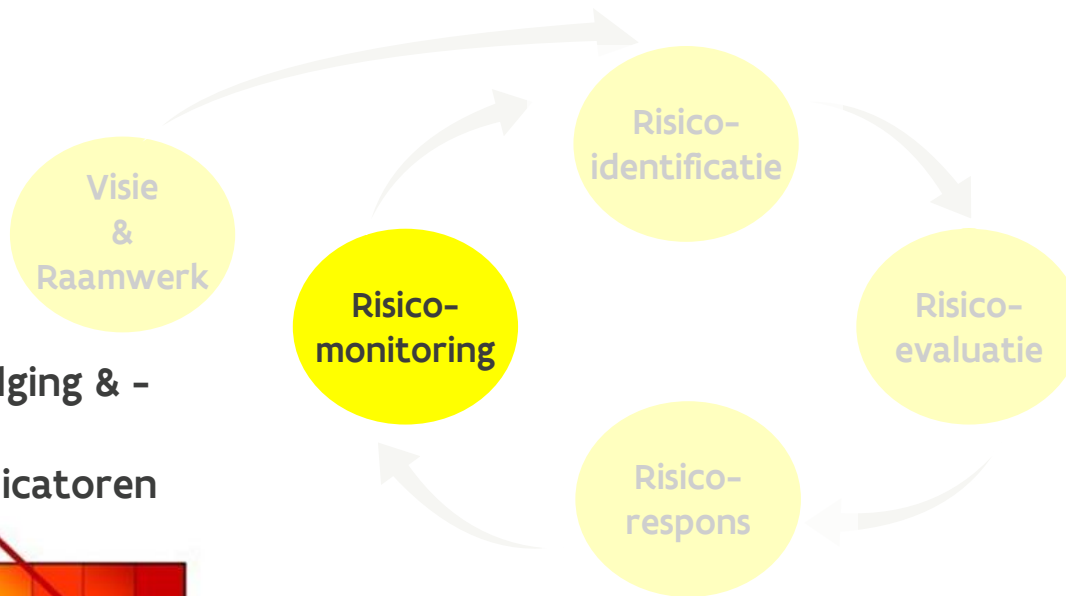
Risicostrategieën



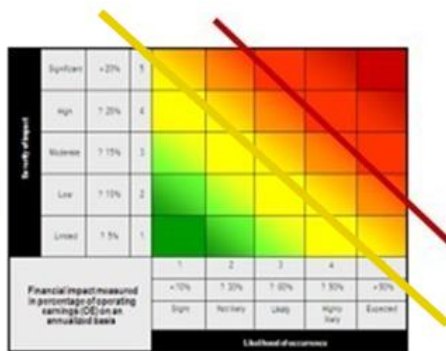
Actieplannen

Actie	Risicogebied	Prioriteit	Verantwoordelijk	Status
Actie 1	Strategie/imago/ branding	1	Verantwoordelijke X	Stand van zaken
Actie 2	Strategie/imago/ branding Financieel	1	Verantwoordelijke Y	Stand van zaken
Actie 3	Integriteit/ objectiviteit	1	Verantwoordelijke Z	Stand van zaken

Risicomanagementinstrumenten (5)



Risico-opvolging & -
bijsturing
Key Risk Indicatoren





Vlaamse
overheid

Vragen?



Bedankt!

Contact

Patricia Van de Capelle (relatiebeheerder)

patricia.vandecapelle@vlaanderen.be

Jo Fransen (manager)

johan.fransen@vlaanderen.be

www.auditvlaanderen.be