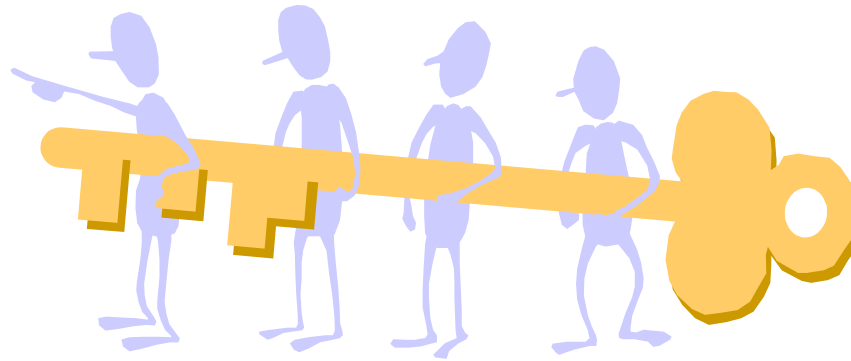


# KMO Risico Management Toolkit

*effectief risico management is  
de sleutel tot zakelijk succes...*



Supported by:



# DOELSTELLINGEN

- ◆ Verschaft U de basisbegrippen van risico management
- ◆ Zeker stellen dat U de inhoud van de toolkit begrijpt en hoe deze te gebruiken

Supported by:



# Programma

- ◆ Introductie
- ◆ Gebruik van de Toolkit
- ◆ Basisbegrippen van Risico Management
- ◆ Kwetsbaarheidsanalyse (incl. praktijkvoorbeeld)
- ◆ Planning Controle Maatregelen
- ◆ Terugkoppeling
- ◆ Vragen en antwoorden

Supported by:



# GEBRUIK VAN DE TOOLKIT

Supported by:



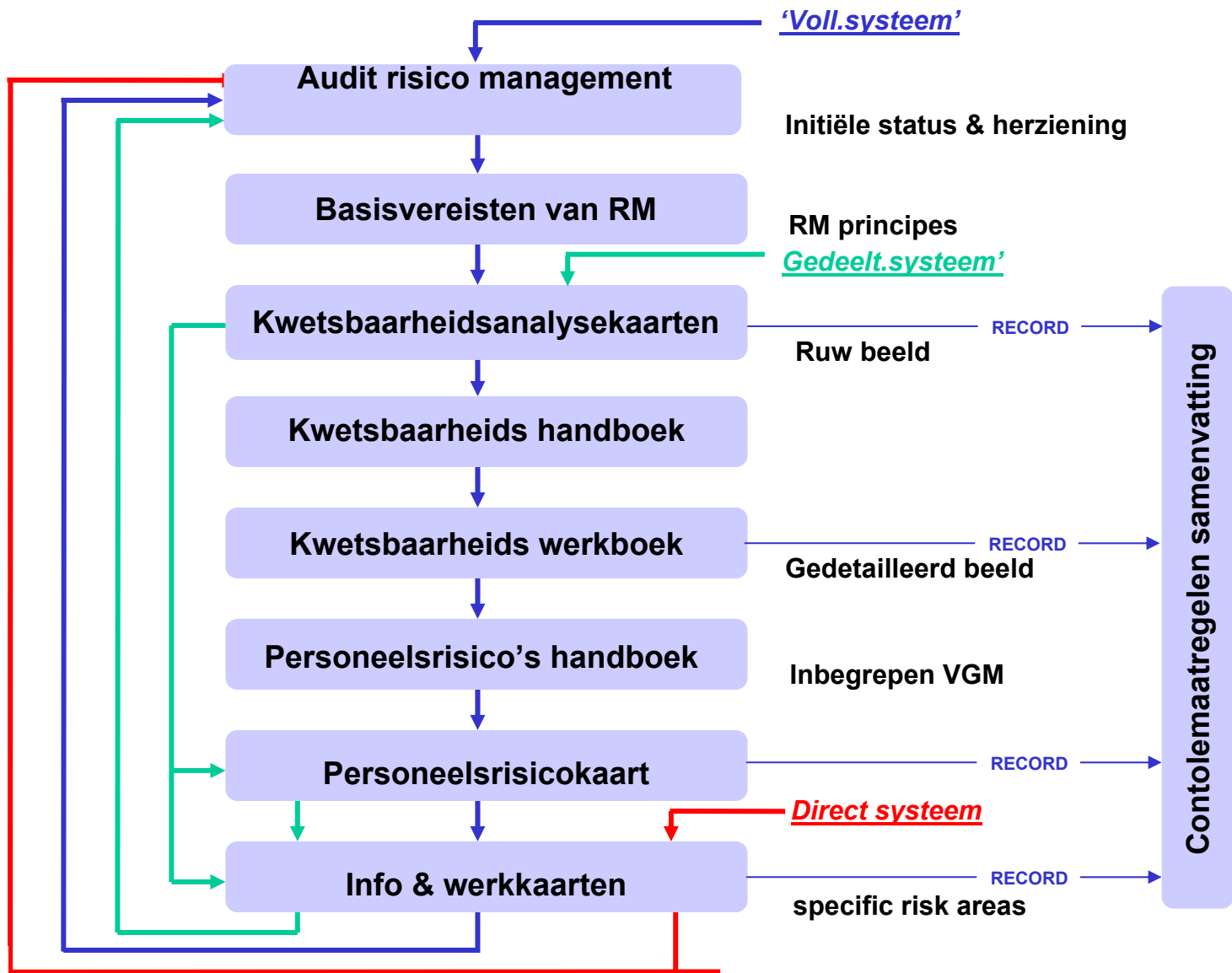
# Toolkit

## Doel en inhoud :

- ◆ Assistentie verlenen i.v.m. zakelijk risico management door gebruik van eenvoudige middelen
- ◆ Toolkit bevat :
  - ◆ Introductie
  - ◆ 4 handboeken één cijfer
  - ◆ 17 Werkkaarten twee cijfers
  - ◆ 6 Infokaarten drie cijfers

Supported by:





Supported by:



# toolkit afloopdiagram



# BASIS RISICO MANAGEMENT VOOR KMO'S

Supported by:



# Risico Basis handboek

*“Test je altijd je geluk ?”*

## Bevat :

- ◆ Motivatie (risico's kunnen beïnvloed worden)
- ◆ Definities
- ◆ Voornaamste stappen in risico management

Supported by:



# Risico's kunnen beïnvloed worden

## De boodschap van dit handboek is:

- ◆ Ongevallen zijn overbodig
- ◆ Schade is overbodig
- ◆ Afval is overbodig
- ◆ Operationele onderbrekingen zijn overbodig

**- zij kunnen allen vermeden worden!**

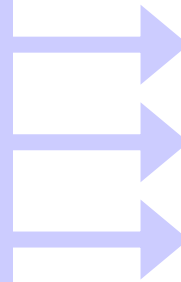
Supported by:



# Definities

## GEVAAR

Bron van  
potentieel letsel of  
schade of een  
situatie met  
potentieel voor  
letsel of schade



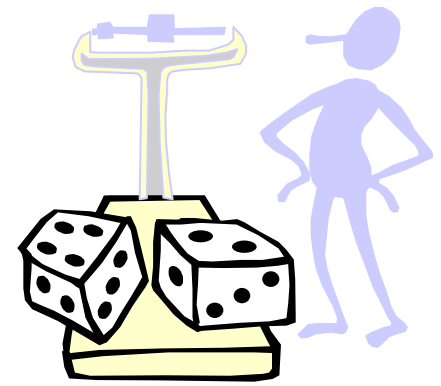
## RISIKO

De combinatie van  
de mogelijkheid en  
het gevolg van een  
specifiek gevaarlijk  
gebeuren (ongeval  
of incident)

Source: BS 8800, annex D

Supported by:

# Wat zijn risico's?



## De zaken verlopen niet altijd zoals gepland:

- ◆ Uw verkoopsmanager vertrekt tijdens een sleutelproject
- ◆ De verpakkingsmachine valt uit
- ◆ De muren in het bedrijf worden beklad met grafitti
- ◆ De operator van uw draaibank breekt zijn been tijdens een skivakantie
- ◆ Uw onderaannemer gaat in faling

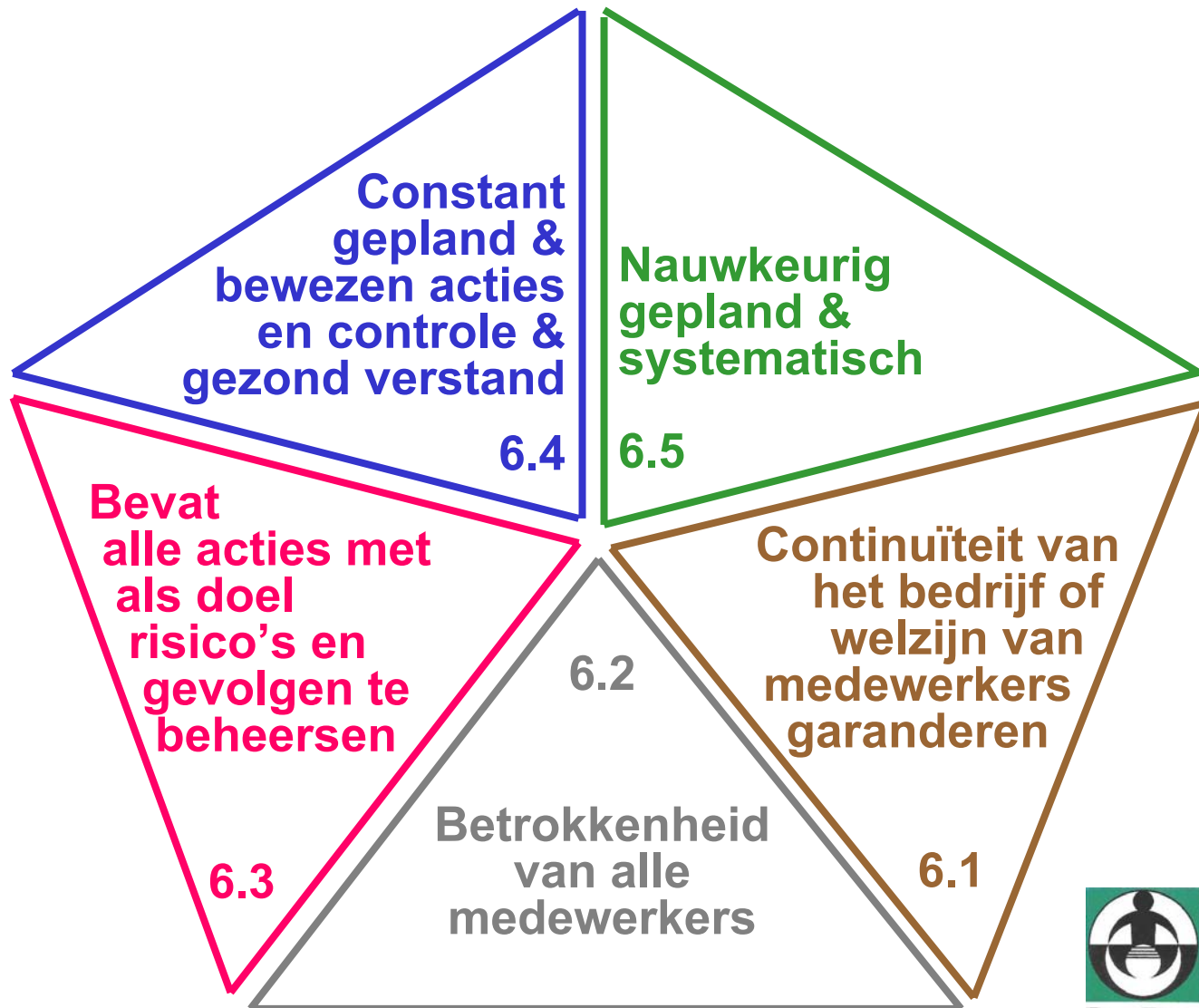
Supported by:



**Wijzelf veroorzaken meestal de risico's, maar die kunnen beïnvloed worden!**



# Wat is risico management?



Supported by:

# Voordelen van Risico Management

Beter functioneren van  
de medewerkersgroep

- ◆ Ontwikkelen van gevarenidentificatie en risico controle vaardigheden
- ◆ Bewustwording van mogelijke gevaren impakt voor het bedrijf
- ◆ Beter begrip van de uit te voeren job
- ◆ Hogere job voldoening
- ◆ Veilige en zekere werkomgeving



PreBes



Supported by:



# Voordelen van Risico Management

## Betere bedrijfsvooruitzichten

- ◆ Beter functioneren van de medewerkersgroep
- ◆ Effectieve focus op de (beperkte) middelen
- ◆ Gevaren reduceren, voorkomt ongevallen, onderbrekingen, kwaliteitsproblemen en de daarbijhorende kosten
- ◆ De processen worden beter begrepen



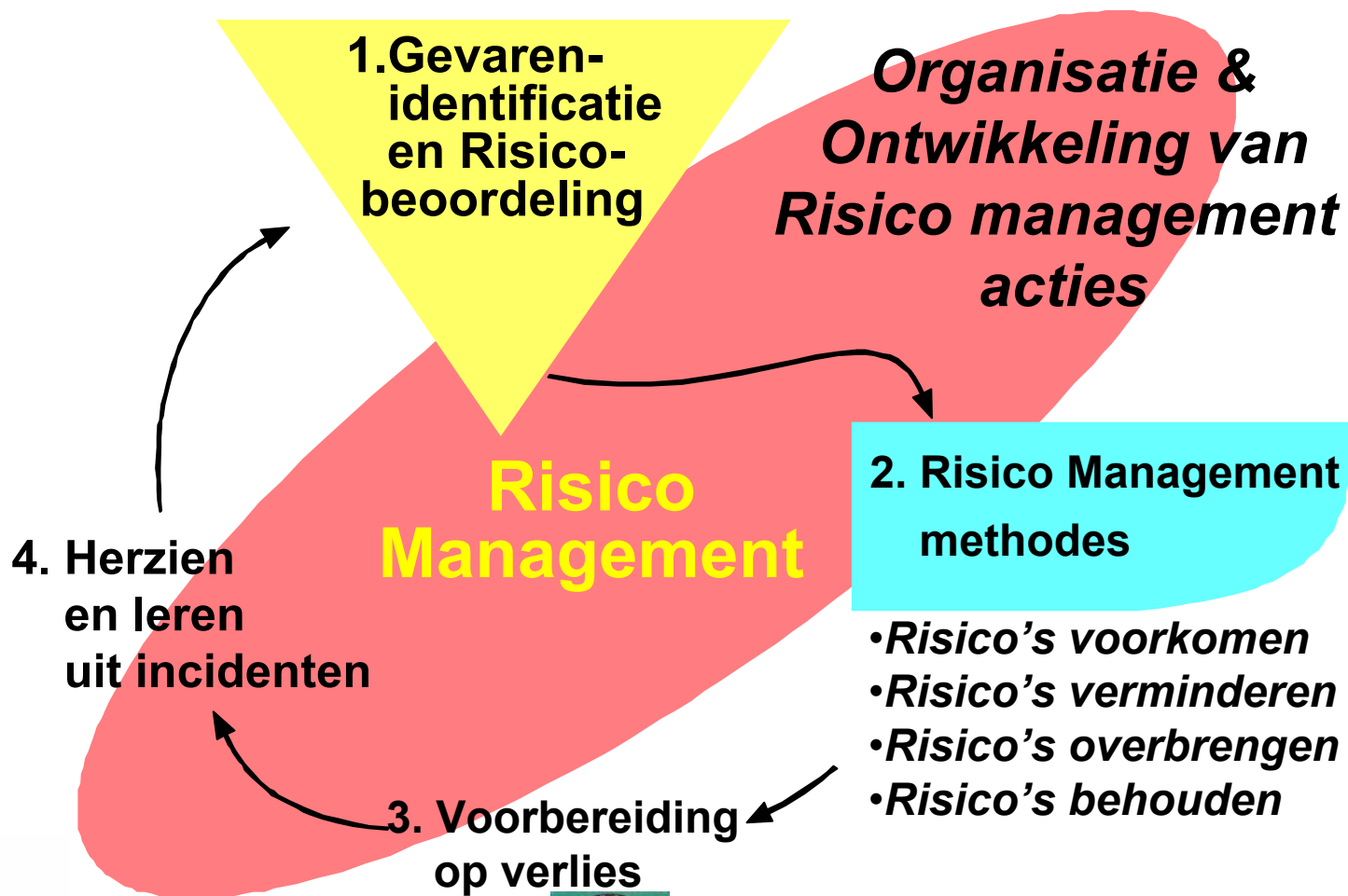
PreBes



Supported by:



# Elementen van het Risico Management



Supported by:



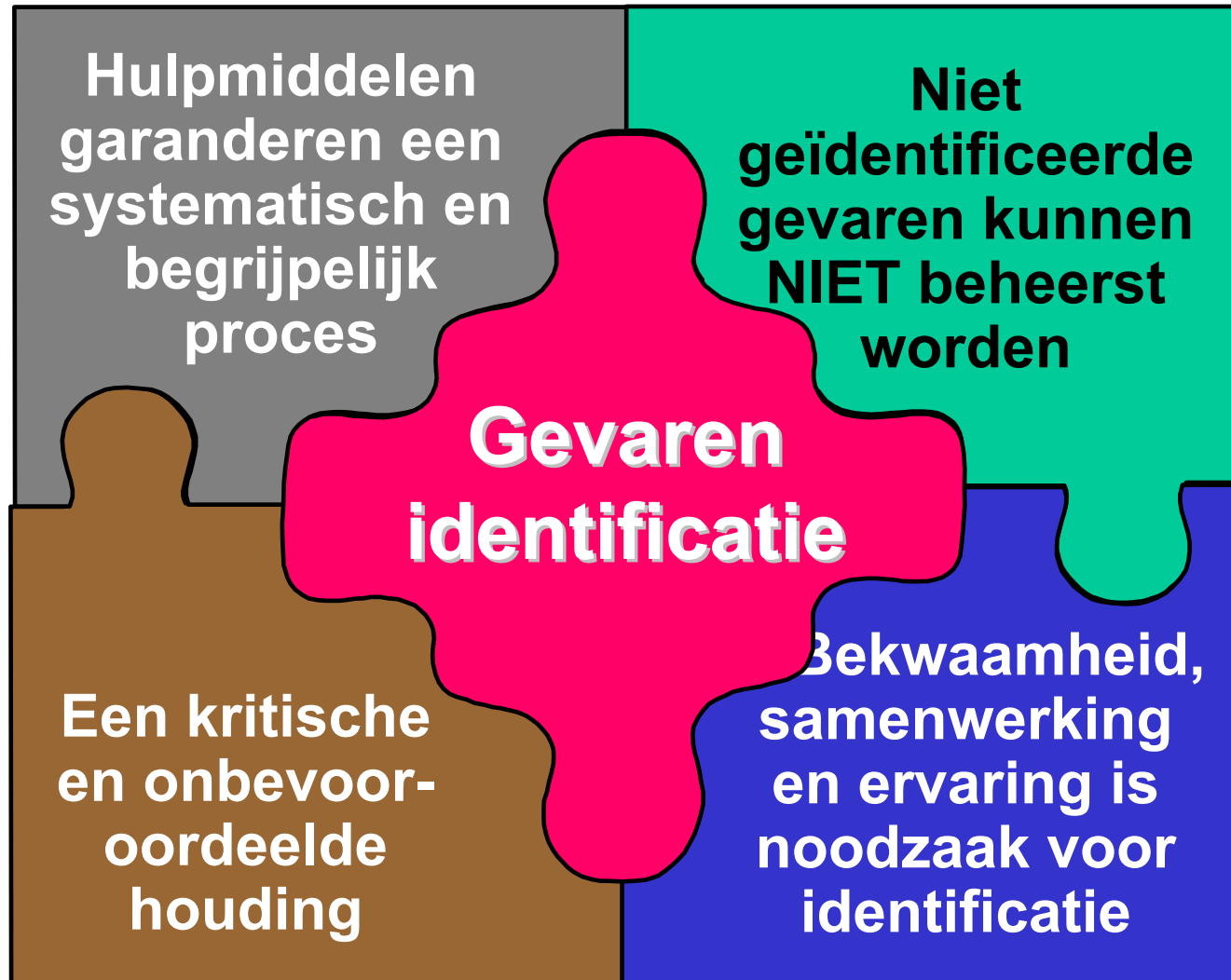
European Agency  
for Safety and Health  
at Work



PreBes



# Alles start met gevaren identificatie



PreBes

IOSH



Supported by:



European Agency  
for Safety and Health  
at Work

# Het risiconiveau evalueren

- ◆ Het identificeren van de belangrijkste risico's en vastleggen van de dringende acties is zeer belangrijk
- ◆ Het risiconiveau hangt af van de kans op een gebeurtenis en de ernst ervan (zie tabel)

KANS	ERNST		
	Licht schadelijk	Schadelijk	Extreem schadelijk
hoog onwaarschijnlijk	Onbeduidend risico	Aanvaardbaar risico	Matig risico
onwaarschijnlijk	Aanvaardbaar risico	Matig risico	Aanzienlijk risico
waarschijnlijk	Matig risico	Aanzienlijk risico	Ontoelaatbaar risico

NB 'Aanvaardbaar' dwz dat het risico zodanig verlaagd is tot het laagst redelijkerwijze praktisch haalbare.  
Gebaseerd op BS8800

Supported by:

# Risiconiveau en risicocontrole

Risiconiveau	Noodzakelijke maatregelen om het risico te verminderen
Onbeduidend risico	Het risico is zo miniem zodanig dat geen maatregelen en of opvolging noodzakelijk is.
Aanvaardbaar risico	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Controle maatregelen niet noodzakelijk nodig</li> <li>◆ Beschouw betere oplossingen die echter geen extra kosten meebrengen</li> <li>◆ De situatie moet wel opgevolgd worden teneinde het risico onder controle te houden</li> </ul>
Matig risico	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Controle maatregelen moeten worden genomen teneinde het risico te verminderen. Tijdsplanning dient te worden opgesteld voor implementatie.</li> <li>◆ De kost-effectiviteit van de maatregel(en) moet zorgvuldig onderzocht.</li> <li>◆ Indien ernstige letsels te voorzien zijn (zo bv kwetsuur of brand in een productie-eenheid) moet de waarschijnlijkheid dieper onderzocht</li> </ul>
Aanzienlijk risico	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Het werk wordt niet gestart vooraleer het risico beperkt is</li> <li>◆ Aanzienlijke middelen kunnen noodzakelijk zijn teneinde het risico te beperken</li> <li>◆ Als het werk in voortgang is moeten dringende maatregelen getroffen worden om het risico te beperken</li> </ul>
Ontoelaatbaar risico	Het werk mag NIET gestart worden of voortgezet, tot het risico is beperkt, onafgezien van kost en controlemaatregelen.

NB 'Aanvaardbaar' dwz dat het risico zodanig verlaagd is tot het laagst redelijkerwijze praktisch haalbare.

Gebaseerd op BS8800



PreBes



Supported by:

Ontoelaatbaar risico

# KWETSBAARHEIDS- ANALYSE

Supported by:



# Kwetsbaarheidsanalyse (KA)

- ◆ KA is de kern van de toolkit
- ◆ Kwetsbaarheidsrisicokaart 3.1 laat u een ruwe beoordeling toe en is een effectief startpunt
- ◆ Het KA handboek geeft info hoe het KA werkboek te gebruiken 3
- ◆ Het KA werkboek laat een dieper onderzoek toe van de 31 subcategories opgesomd in de risicokaarten

Supported by:



# Kwetsbaarheids risicokaart

## Personeel

- Veiligheid & gezondheid (ongevallen, ziekte ... enz)
- Geschikt voor de job en welzijn
- Tewerkstellingsrisico's (recrutering, behoud,...)
- Expertise (intern & extern)
- Risico's ondernemerschap
- Geweld op het werk
- Reizen en verplaatsingen
- Schade acties
- Werk gemeenschap
- Andere (zie eveneens werkkaart 4.1)

## Organisatie van de activiteiten

- Activiteiten ontwikkeling
- Afhankelijkheid
- Afspraak en aansprakelijkheid (zie eveneens werkkaart 3.2)
- Andere

## Medebeheerders groep

- Personeel
- Klanten
- Financiers
- Onderaannemers en leveranciers
- Autoriteit(en)
- Andere

## Kwetsbaarheid

## Economie

- Winst
- Likwiditeit
- Geschiktheid
- Andere (zie eveneens werkkaart 1.3)

## Operationele eerste vereisten

- Machines en uitrusting
- Grond- & hulpstoffen
- Afval en uitstoot (zie eveneens werkkaart 3.4)
- Eigendommen
- Kwaliteit van product en diensten
- Andere

## Eigendom & onderbreking

- Brand
- Lekkages (zie eveneens werkkaart 3.4)
- Falen van uitrusting
- Informatie risico's
- Criminele acties
- Transportschade
- Andere

## Gebruiksvoorbeeld

Eigendoms : beduidend risico **OK** Klanten : is onder controle  Lekkages : geen zorg

Supported by:

# Andere risicokaarten

- ◆ Personeel
- ◆ Milieu
- ◆ Overeenkomsten & aansprakelijkheid
- ◆ Bedrijfsactiviteiten
- ◆ Producten
- ◆ Informatie

Supported by:





**Voorbeelden van gebruik**

Verbaal geweld – belangrijk risico    Management – in orde

~~Familie banden~~ – niet van toepass.

Supported by:



PreBes



### Chemische stoffen en afval

- kennis van de stoffen
- opslag en verhandeling
- transport
- brandstoffen en olieproducten
- afvalbehandeling
- andere

### Lozingen en defecten

- luchtbezoedeling
- lawaai, trillingen, licht
- straling
- lozingen in water en bodem
- andere

### Andere risicofactoren

- activiteiten van contractors en subcontractors
- historische risico's ivm bodem/eigendom
- andere

## Milieu risico's

### Voorkoming van pollutie en noodplanning

- toepassen van de milieuwetgeving
- onderhoud van machines en uitrusting
- onderhoudsactiviteiten algemeen
- milieukennis van de medewerkers
- acties en communicatie bij accidentele lozingen
- andere

### Verantwoordelijk gebruik van grondstoffen

- gebruik van energie, gas, elektriciteit, water, brandstof
- gebruik van water
- hergebruik, anders gebruiken, of herwerken
- energiebesparing, vb isolatie
- afvalbeperking
- andere

### Kwetsbare omgeving

- lokale omgeving en burens
- lokale gewoonten en andere gevoelige gebieden
- andere

### Voorbeeld voor gebruik

Luchtpollutie – belangrijk risico    Onderhoudsactiviteiten – in onderzoek    ~~Lawaai~~ – niet van toepassing



Supported by:



### Onderwerp van overeenkomst

- Algemene termen van overeenkomsten
- Specifieke termen van overeenkomsten
- Onderwerp van levering
- Voorwerp van overeenkomst
- Verkoopprijs
- Betalingswijze
- Levertijd
- Andere

### Verschillende overeenkomsten

- Wat is de omvang van de overeenkomst
- Verschillende partijen i.v.m. de overeenkomst
- Continuïteit van de overeenkomst
- Aan-uit overeenkomst
- Prijsopgave
- Geschreven overeenkomst
- Andere

### Aansprakelijkheid

- Aandacht van de aansprakelijkheid
- Beperkte aansprakelijkheid
- Verzekering t.a.v. aansprakelijkheid
- Andere

## Overeenkomsten en aansprakelijkheid

### Overeenkomst interpretaties

- Wetgeving
- Algemene termen
- Specifieke termen
- Offerte documenten
- Handelsdocumenten
- Handelspraktijk
- Briefwisseling
- Andere

### Overeenkomst proces

- Overeenkomst expertise binnen het bedrijf
- Vrije onderhandeling
- Overeenkomst methodes
- Nazicht van de overeenkomsten
- Gebruik van gespecialiseerde hulp (vb adviseur)
- Overeenkomst besluit
- Andere

### Voorbereid op problemen

- Foute leveringen
- Vertraagde leveringen
- Vertraging in betaling
- Contractuele boetes
- Discussies
- Wijzigingen
- Andere

### Gebruiksvoorbeeld

Verkoopprijs : belangrijk risico

Offerte : OK

Discussies : geen zorg

Supported by:

## Personeel

- Welzijn op het werk
- Werkbekwaamheid & welzijn
- Werknemers risico's
- Expertise
- Risico's van ondernemerschap
- Geweld op het werk
- Reizen en verplaatsingen
- Vernielingen
- Werkgemeenschap
- Andere

zie ook  
werkkaart  
4.1

## Economisch, financiering, management

- Winstgevendheid
- Liquiditeit
- Bedrijfsmiddelen
- IT systeem
- Planning
- Beslissingsneming
- Andere

## Vaste activa, productie, onderbrekingen

- Werkplaatsen
- Machines en gereedschappen
- Grond- en hulpstoffen
- Onderbreking in productie (zie ook werkkaart 3.1)
- Onderhoud
- Milieu
- Andere

## Standaards, overheid, belanghebbenden

- Wetgeving
- Reglementering
- Arbeidsovereenkomst
- Taxatie
- Banken en verzekeringen
- Handels/werknemersgroeperingen
- Service naar kleine bedrijven
- Kamer van koophandel
- Boekhouders
- Andere gespecialiseerde services
- Andere

# Bedrijfsrisico's

## Verkoop, marketing, klanten

- Markt
- Klantenrelatie
- Service
- Data verwerving
- Reclame
- Klachtenbehandeling
- Distributie kanalen
- Prijszetting
- Andere

## Logistiek, onderaanneming

- Relatie onderaannemers
- Afhankelijkheid
- Contracten (zie ook werkkaart 3.2)
- Kwaliteit
- Transport
- Aankoop
- Opslag
- Andere

## Investeringen

- Voorbereiding investeringen
- Onderbouwen van investeringen
- Kostencalculatie
- Impact op de competitiviteit
- Opvolging van investeringen
- Andere

## Concurrentie, economische trends

- Actieterrein
- Competitie
- Markt segment
- Bedrijfs & concurrentie sterke punten
- Bedrijfs & concurrentie zwakke punten
- Veranderingen in economische trends
- Andere

### Voorbeelden van gebruik

Contracten – een belangrijk risico  Service – in orde

~~Transport~~ – niet van toepassing

Supported by:

## Productidee

- Markt
- Klanten
- Idee van werkwijze
- Concurrentie
- Patenten
- Informatierisico's (zie ook werkkartaart 3.5)
- Andere

## Productontwikkeling

- Klanten en gebruikers
- Veiligheidsanalyse
- Ontwerpherziening
- Documentatie
- Operationele instructies
- Andere

## Productie

- Machines en uitrusting
- Werkinstructies, procedures
- Kwaliteitscontrole
- Onderaanneming
- Ander

## Voldoen aan de vereisten

- Gebruikers
- Klanten
- Overheid
- Andere

# Product Risico's

## Gebruik en aansprakelijkheid

- Directieven en standaards
- Gebruikers en gebruik
- Feedback
- Terugroep
- Productaansprakelijkheid
- Andere

## Levering, garantie, milieu

- Transport
- Opslag
- Onderhoud en herstelling
- Recyclage van product
- Uit gebruik nemen
- Andere

## Verkoop en marketing

- Expertise
- Feedback
- Brochures
- Export
- Contracten
- Andere

## Voorbeeld van gebruik

Concurrentie – belangrijk risico    **OK**    Klanten – is in onderzoek     ~~Terugroeping~~ – niet van toepassing

Supported by:

## Beheer

- bewustzijn bij de directie over informatierisico's
- identificatie van de belangrijkste informatie
- bewustzijn van de grootste risico's
- procedure voor de beveiliging van informatie
- beveiliging van informatie onderdeel van het kwaliteitssysteem
- de onderneming heeft toegang tot voldoende expertise
- ontwikkeling van informatie beveiligingsactiviteiten
- andere

## Activiteiten van personeel

- training en informatie over risicobeheer
- informatie over een beveiligingsprocedure
- duidelijke instructies
- acties bij het beëindigen van het contract
- beheer van gebruikersrechten
- voorbereiding op defecten en fouten
- beveiliging van persoonlijke uitrusting (antivirus)
- andere

# Informatie Risico's

## Gebouwen

- blootstelling aan ongevallen
- gedeelde gebouwen met andere ondernemingen
- toegangscontrole
- beveiliging tegen inbraak
- indeling van de gebouwen en speciale toegangscontrole
- archivering en documentenverhandeling
- faxtoestellen en printers
- ruimte voor bezoekers
- andere

- verantwoordelijkheid voor de systemen
- papierverhandeling
- rechten van de gebruikers
- werken op verplaatsing
- operationeel toezicht (gebruik, defecten, data opslag)
- archivering en documentverhandeling
- beheersen van veranderingen
- buitengebruikstelling
- aanschaf van software
- backup van informatie
- paswoorden
- extra en intranet, websites
- andere

## Zakenrelaties

- classificeren van netwerkpartners naar beveiliging
- gemeenschappelijke regels
- risico's voor onderaannemers
- onderzoek bij de betrokken partijen
- overeenkomsten
- systeem van gebruikersrechten
- beveiliging van informatie bij onderhandelingen
- bescherming van gedeelde informatie
- andere

- ~~Paswoorden~~ – niet van toepassing

## Voorbeeld van gebruik

Overeenkomsten – belangrijk risico

OK Toegangscontrole – in onderzoek



Supported by:

# KA Werkboek (Nr.3)

*“Risico’s gekend en onder controle”*

**Bevat het uitvoeren van KA met inbegrip van :**

- ◆ Gebruik van werkgroepen
- ◆ Gevaren identificatie (zoals KA Risicokaart):
  - ◆ Personeel
  - ◆ Bedrijfsklimaat
  - ◆ Organisatie van alle activiteiten
  - ◆ Operationele vereisten
  - ◆ Aandeelhoudersgroep
  - ◆ Patrimonium en onderbrekingen



PreBes



Supported by:



European Agency  
for Safety and Health  
at Work

# Risicobeschrijvings document

“Wij hadden ruim voldoende bestellingen, maar door gebrek aan geld ging de onderneming failliet”

Zelfs een goed gevuld orderboek is geen garantie, dat een onderneming voldoende liquiditeiten heeft. Belangrijke tijdelijke schommelingen bij inkomsten en kosten kunnen deze liquiditeit in gevaar brengen. Betalingsschema's van grote klanten kunnen soms lang uitblijven en de cash flow negatief beïnvloeden. Ook een tijdelijke onderbreking van de betalingen van klanten kunnen een invloed hebben op de liquiditeit en schulden veroorzaken.

Commentaar en details

<b>Zijn er risico's aanwezig in verband met de hier beschreven problemen ?</b>	----- ----- ----- ----- ----- -----
Geen risico ۱۰	-----
Risico onder controle ۱۰	-----
Moet behandeld worden ۱۰	-----

## Tips voor het ontwikkelen en oplossen van geïdentificeerde problemen.

Uw liquiditeit moet beheerd en beheerst worden, net zoals uw winstgevendheid. Liquiditeit kunt u plannen en beheren via een liquiditeitsbudget. De verschillende betaalperioden, zoals bijvoorbeeld vakantieloon, belastingen en andere betalingen kunnen in uw budget worden opgenomen.

Het is eveneens mogelijk om vooraf met de bank een aantal afspraken te maken voor een tijdelijke onderbreking in uw betalingen.

De kredietwaardigheid van uw klanten moet u ook geregeld nagaan.

Meer informatie over dit onderwerp vindt u terug in deze Toolkit onder **Economische risico's**.

**Titel onderwerp**

**Voorbeeld van probleem**

**Typisch risico voor KMO's**

**Snelle beoordelingskaart en notities**

**Tips voor aanpak van de geïdentificeerde problemen**

**relevante toolkit hulpmiddelen**

Supported by:



# Invullen van het beoordelingsdocument

## Geen risico

- ◆ Risico is verwaarloosbaar
- ◆ Geen probleem voor het bedrijf



## Risico onder controle

- ◆ Voorheen substantieel risico
- ◆ Onderkend en onder controle



## Moet behandeld worden

- ◆ Substantieel of niet tollereerbaar risico
- ◆ Vereist verder onderzoek of onmiddellijke controlemaatregelen



Supported by:

# KA praktijkvoorbeeld



- ◆ Samen wordt het risicomanagementproces doorgenomen, startend met de kwetsbaarheidsrisicokaart en de bijhorende toolkit middelen
- ◆ We registreren de bevindingen/plannen op het samenvattingsdocument
- ◆ Daarna hebben wij een groepsdiscussie

Supported by:



# PLANNING CONTROLE MAATREGELEN

Supported by:



# Risicomanagement controlemaatregelen : planning, implementatie en herziening

Onderneming	Onderwerp van audit	Groep/auditeur	Datum	Aantal blz.
-------------	---------------------	----------------	-------	-------------

Risico of probleem	Oorzaak van het risico	Ernst mogelijke gevolgen	Grootte risico	Controle Maatregelen	Planning en verantwoordelijke	Klaar

Supported by: Volgende vergadering :

# Risicograad

- ◆ Hoe vaak zijn er situaties waar een ongeval zou kunnen gebeuren ?
- ◆ Welke oorzakelijke factoren zijn erbij betrokken ? (bv. Haast, moeilijk te bedienen machine, ...)
- ◆ Wat zijn de typische gevolgen van dit ongeval?
- ◆ Wat in het ongunstigste geval is er redelijkerwijze te voorzien ?
- ◆ Hoe veel producten, medewerkers, ruimtes,... zijn bij dit incident betrokken?
- ◆ Wat is de invloed van dit incident op taken, projecten, enz.

Supported by:



# Selectie controle maatregelen

## Volgende elementen beïnvloeden de selectie :

- ◆ De risicograad
- ◆ De waarschijnlijkheid om door controle resultaat te bereiken
- ◆ De kosten om het risico te beheersen
- ◆ Hoe gemakkelijk/moeilijk om de controle te implementeren
- ◆ Bereiken de controlemaatregelen de eisen van wetgeving, standaards, bedrijfsfilosofie, ...

Supported by:



# “Redelijkerwijze haalbaar”



Supported by:

# Risiconiveau en controlesamenvatting

1. Onbeduidend risico → geen controle noodzakelijk

2. Aanvaardbaar → volg de situatie

3. Matig risico → controlemaatregelen noodzakelijk

4. Aanzienlijk risico → beperk zeer snel het risico

5. Ontoelaatbaar → stop het werk  
verminder het risico tegen elke prijs

Supported by:



# Planning, Implementatie en herziening

## Borging van de effectieve controlemaatregelen dmv :

- ◆ Naam van verantwoordelijke persoon
- ◆ Afstemming planning van de implementatie
- ◆ Beslis wanneer de controlemaatregelen uitgevoerd zijn
- ◆ Beslis op welke wijze de controlemaatregelen opgevolgd en in stand gehouden worden
- ◆ Wees zeker dat nieuwe controlesystemen geen nieuwe risico's hebben
- ◆ Onderzoek hoe de controlemaatregelen invloed hebben op ander werkprojecten, leveringen, enz.

Supported by:



# Terugkoppeling

◆ Vragen of opmerkingen :

Zend uw mail naar [info@prebes.be](mailto:info@prebes.be)

Supported by:

