



Rijksoverheid

**Управління ризиками  
Міністерство безпеки та  
юстиції**

**Державний сектор  
Центральний  
Гармонізаційний Підрозділ  
України (CHU Ukraine)**

Гаага, вересень 2025

“Практичний підхід”

Ерік де Борст  
Генеральний директор

Міністерство безпеки та юстиції



# Зміст

1. Відео DV&O
2. Що вам необхідно для управління ризиками (УР)?
3. Практика управління ризиками
4. Р&С-цикл





## 2. Що вам необхідно для управління ризиками?

### **3 умови "необхідно":**

1. Топ Менеджмент підтримує це
2. Чіткі цілі і мета
  - а. В чому полягає проблема?
  - б. Як ми її вирішимо?
  - с. Засоби і цілі
  - д. Причина і наслідки
3. Зручний інструмент



### 3. Крок 1

Складіть список  
максимально **16 ризиків**  
та опишіть засоби  
контролю у сфері  
корупції та шахрайства.

#### Список 16 ризиків

##### №. Короткий опис ризику

- 1 Вразливість
- 2 Відносини з приватним сектором
- 3 Персонал
- 4 Розділення обов'язків
- 5 Механізм контролю
- 6 Делегування та мандати
- 7 Непотизм
- 8 Засоби контролю



## 3. Крок 2

Учасники 'воркшопу' оцінюють ризики за категоріями  
"Вплив", "Вірогідність" та "Поточна фаза контролю".

**Вплив** = який вплив на цілі?

**Вірогідність** = Наскільки висока ймовірність того, що це станеться?

**Контроль** = Чи контролюю я зараз ситуацію?





## 3. Крок 2

Ризики:      Топ 16						
№.	Опис ризику		Вплив		Вірогідність	Контроль
			1-10		1-10	1-10

1	Вразливість					
2	Відносини з приватним сектором					
3	Персонал					
4	Розділення обов'язків					
5	Механізм контролю					
6	Делегування і мандати					
7	Непотизм					
8	Засоби контролю					



### 3. Крок 3

Візьміть бали та занесіть їх до  
“**Табла результатів**” і обчисліть  
рейтинг.





### 3. Результати Крок 3 - бали

#### RM - ePA

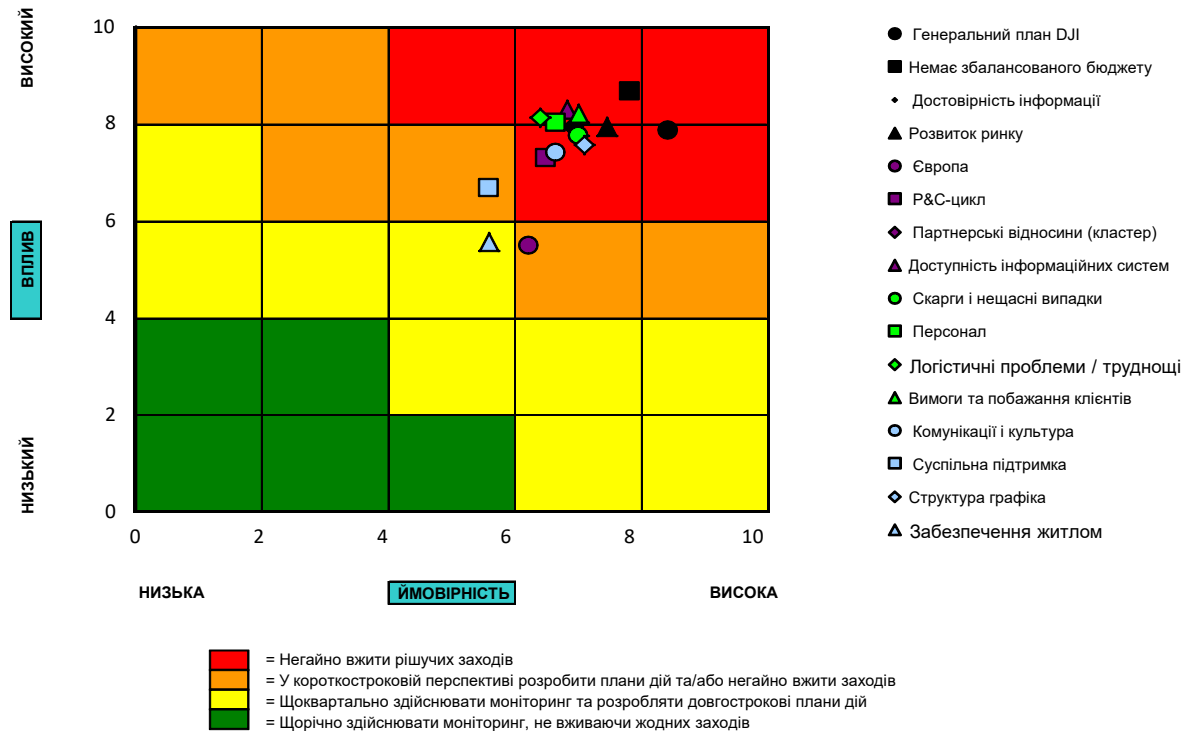
#### Бали 1

Ризик		1 іВразливість			2 Відносини з приватним сектором			3 Персонал			4 Розділення обов'язків		
Учасники:		Вплив	Вірогідність	Контроль	Вплив	Вірогідність	Контроль	Вплив	Вірогідність	Контроль	Вплив	Вірогідність	Контроль
1	Erik de Borst	4	10	5	7	8	6	6	7	7	7	7	7
2	Jelte Penninga	10	10	3	10	8	3	8	5	7	7	7	8
3	Johan Jonkman	8	8	5	8	9	2	8	6	6	10	8	3
4	Gerard Twigt	9	8	4	10	10	3	8	6	6	6	7	5
5	Boukje Bron	10	10	6	8	8	6	8	8	6	7	6	7
6	Johnny Vonk	5	9	6	8	8	6	9	7	6	7	7	9
7	Coen Bal	9	9	5	9	9	7	9	9	8	9	9	7
8	Hans Franke	7	6	5	8	6	5	7	7	7	6	7	6
9	Henry Hollander	7	7	5	8	8	4	8	8	5	9	9	5
10	Wietse van Duinen	10	9	5	10	9	6	10	8	6	10	9	6
11	Tamara Boor	7	9	6	9	5	8	6	7	7	9	8	6
Середній показник:		8	9	5	9	8	5	8	7	6	8	8	6
Максимум		10	10	6	10	10	8	10	9	8	10	9	9
Мінімум		4	6	3	7	5	2	6	5	5	6	6	3
Різниця		6	4	3	3	5	6	4	4	3	4	3	6
(I*K)/B		13,5			13,6			8,7			9,6		
Рейтинг		2			1			6			4		



### 3. Результат Крок 3

#### БОСТОНСЬКА -матриця": ВПЛИВ - ЙМОВІРНІСТЬ





## 3. Крок 4

Обговорити перші результати та контрольні заходи й за потреби скоригувати «оцінки».

Результат:

**Топ 8 ризиків** для річного плану вашого міністерства або відомства (служби)!





### 3.    Resultaten Stap 4 – Prioritering !

**Risico's gerangschikt = Top 8**

Positie	Risico	Score
1	Geen sluitende begroting	13,6
2	Masterplan DJI	13,5
3	Beschikbaarheid infosystemen	10,3
4	Marktontwikkelingen	9,6
5	Eisen en wensen klanten	9,5
6	Betrouwbaarheid informatie	8,7
7	P&C-cyclus	8,2
8	Roosterkaders	8,2
9	Europa	8,1
10	Klachten en incidenten	7,8
11	Logistieke knelpunten	7,8
12	Relatie (keten)partners	7,7
13	Communicatie en Cultuur	7,6
14	Personeel	7,5
15	Maatschappelijk draagvlak	6,0
16	Huisvesting	4,7



## 3. Крок 5

Учасники оцінюють– **якщо можливо** – Фінансові наслідки ризиків.

Роль: Бізнес Котролер





## 4. В Р&С-циклі

**Двічі на рік:**

**Травень – Червень**

**Для поточного плану витрат/річного плану**

**Листопад – грудень**

**Для попереднього бюджету року T+1**



## 4. В Р&С-циклі – 4 рази на рік звіти!

Risico 2	#	Beheersmaatregelen	WIDS?
<b>Geen sluitende begroting</b>	<b>1</b>	Er wordt onderzoek gedaan naar de kostprijzen en de financiering op output. Koppeling DAD en E&Y. <b>Stand van zaken:</b> Er zijn al diverse zaken uitgezocht. Zo is er gewerkt aan het dienstenpalet, zijn de vaste en variabele kosten onderscheiden en is een start gemaakt met de omgevingsanalyse. Tevens is een start gemaakt met "plaatjes" van onze processen ( <b>GT</b> ).	<b>BC</b>
	<b>2</b>	Genereren meer budget. <b>Stand van zaken:</b> In het managementcontract 2012 is een passage opgenomen dat de DV&O nog mag terugkomen op het budget. Er lopen naast de kostprijzen nog enkele trajecten om vooral onze inzet op de producten uit het dienstenpalet van realisatiecijfers te voorzien. Met die onderbouwing hopen we aan te tonen dat we eigenlijk meer budget nodig hebben ( <b>GT</b> ).	<b>AD</b>
De DV&O heeft geen sluitende meerjarige begroting. Dat wordt veroorzaakt door: 1. Taakstellingen waarvoor nog geen maatregelen zijn getroffen; 2. Geen heldere kostprijzen; 3. De kosten voor nieuwe taken zijn hoger dan het beschikbare budget; 4. De taakstellingen vanuit het nieuwe Regeerakkoord; 5. Matig financieel beheer voor structurele taken en moeizaam verkrijgen van financiële middelen voor incidentele of nieuwe taken 6. Verlies van het vervoer van VWS met betrekking tot de jeugdigen. 7. Door onvoldoende budget zal DV&O meer "Nee" moeten verkopen, waardoor klanten gaan afhaken en het sluitend houden/krijgen van de begroting nog moeilijker wordt. 8. De kosten zijn te hoog. 9. Wordt ook veroorzaakt door onvolledige administraties bij het wagenpark, waardoor inkomsten worden misgelopen. (zie SRA 1f & 1g & 2a & 2b).	<b>3</b>	Realiseren van meer ontvangsten. Bijvoorbeeld door het binnen halen van Europese subsidies. Zie ook Risico 5. <b>Stand van zaken:</b> Gezien de andere prioriteiten is dit nog niet opgepakt ( <b>GT</b> ).	<b>BC</b>
	<b>4</b>	Besparen op de kosten. <b>Stand van zaken:</b> Voordat dit punt kan worden opgepakt, moet er eerst een beter inzicht in de kosten worden gemaakt. Hangt echter ook samen met kostprijzen en budgettekort ( <b>GT</b> ).	<b>Directeur Operatie / BC</b>
	<b>5</b>	SLA met Hoofdkantoor. Vanaf nu noemen we dat een DNO. <b>Stand van zaken:</b> Door de werkgroep is er een eerste versie van het dienstenpallet opgesteld. De komende periode zal dit aangevuld en aangepast worden ( <b>GT</b> ).	<b>AD</b>



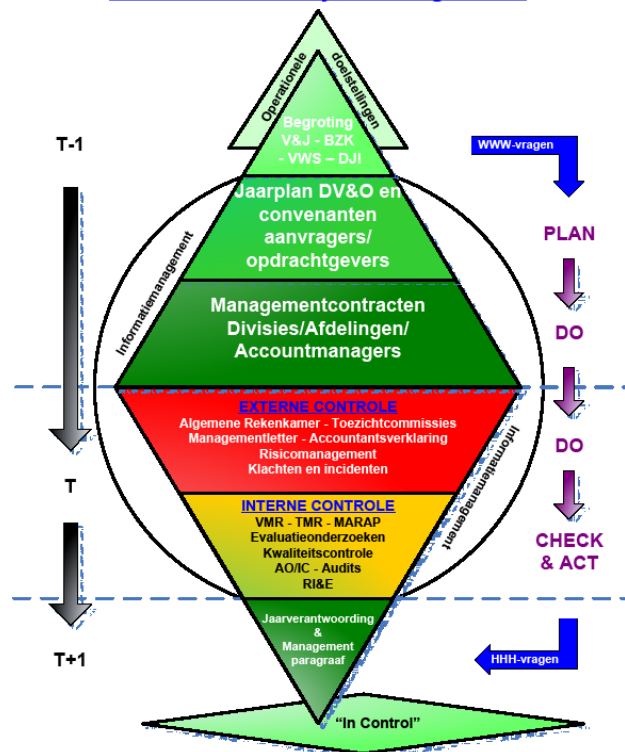
## 4. В Р&С-циклі

- 1) Структурує
- 2) Засоби контролю в річному плані
- 3) Охоплює широкий спектр шахрайства та корупції
- 4) Коштує менеджменту 2х півдня в рік (**червень-липень та листопад-грудень**)
- 5) Неспинний навчальний процес
- 6) Це необхідність, але крім того це прикольно робити!



## 4. R&C-цикл – Ведення бізнесу

### Huis van de bedrijfsvoering DV&O



© 2009 Twigt/Veenkamp

Versie: 2015-06-25