

CHIEF RISK OFFICER MARC LEEMAN VERTELT OVER MODERN RISICOBEEHER:

MET TIEN MAN WAKEN OVER RISICO'S VAN KATOEN NATIE

'Vandaag leven we allemaal in een nieuwe Bermudadriehoek. Het veld tussen risico-aversie, tijdsdruk en complexiteit zorgt ervoor dat onze moderne bedrijven continu risico's lopen.' Carl Leeman, Chief Risk Officer bij logistieke reus Katoen Natie, breekt een lans voor een modern en proactief risicobeheer.

Katoen Natie doet al lang veel meer dan het op- en overslaan van katoen in de Antwerpse haven. Een gestage groei en expansie van de activiteiten hebben ervoor gezorgd dat Katoen Natie meer dan honderdvijftig jaar na zijn oprichting tot de absolute wereldtop van de logistieke dienstverleners behoort. De bedrijvengroep is nog altijd 100% in privébezit, is actief over de hele wereld en stelt bijna 10.000 mensen tewerk. Tien van hen werken in het centrale risicodirectoraat in Antwerpen. Chief Risk Officer is Carl Leeman. Net als CFO Dirk Michielsens rapporteert Leeman rechtstreeks aan de voorzitter Fernand Huts. Meteen horen we dat risicobeheer bij Katoen Natie ietwat atypisch is georganiseerd. Leeman: 'Katoen Natie is op zich al een unieke bedrijvengroep. We zijn een groep privébedrijven in volle expansie. Ondanks onze grootte spelen we toch nog altijd snel en flexibel in op trends en evoluties. Katoen Natie combineert de voordelen van een groot bedrijf met die van een KMO. We

hebben de financiële stabiliteit en aankoopkracht van een grote multinational, maar ook de snelheid en het dynamisme van een kleine onderneming.' Door die eigenheid van de bedrijvengroep is ook het risicomanagement enigszins atypisch. Leeman: 'alle financiële risico's, zoals debiteurenbeheer en kredietrisico's worden beheerd door onze CFO Dirk Michielsens. Alle andere operationele risico's vallen onder mijn departement. Mijn team van tien mensen beheert daardoor een zeer uiteenlopend pakket aan risico's.' Het gaat dus om een gedeelde verantwoordelijkheid, allebei op executive niveau uitgeoefend.

COMPLEXE WETGEVING

Een groot deel van de aandacht gaat daarbij naar juridische en commerciële risico's. Leeman: 'Dat gaat vooral over onze commerciële contracten die we wereldwijd afsluiten. Onze impact gaat zover dat we daarbij zelfs mee over die contracten onderhandelen, live, via een conference call

of telefonisch.' Ook risico's bij het opstellen van contracten met leveranciers worden beheerd door het risk management team. Leeman: 'maar denk evenzeer aan alles rond kwaliteit, ISO-normering en milieu, of aan schadegevallen, ongevallen en verzekeringen.' Vaak wordt risicobeheer in bedrijven op verschillende niveaus beheerd. Elke afdeling, elke business unit heeft daarbij zijn eigen procedures en mensen. Bij Katoen Natie kan je het risk management departement als een shared service center voor de hele onderneming zien. 'In ons bedrijf geldt die globale aanpak voor twee eenheden: risk management en ICT.' Wel blijft elke BU-manager en siteverantwoordelijke verantwoordelijk voor het te behalen resultaat. Leeman: 'Wij geven dus ondersteunende diensten, maar zij behouden de eindverantwoordelijkheid. Vandaar is het heel belangrijk een correcte 'risicocultuur' te hebben. Elke werknemer moet daarvan doordrongen zijn en zijn job ook vanuit die hoek bekijken.'



BELRIM ADVISEERT BELGISCHE BEDRIJVEN OVER RISICOBEEHER

Belrim is de naam van de Belgische vakfederatie van risicomangers. Ze telt een kleine honderd leden. Carl Leeman is er ondervoorzitter. 'Wij assisteren onze leden bij de uitwisseling van informatie over risk management in de brede zin. Maandelijks nodigen we externe experts uit voor lezingen. We organiseren ook allerlei events.' Leden variëren van middelgrote ondernemingen tot grote holdings en banken. Leeman vindt het jammer dat er zo weinig KMO's lid van Belrim zijn: 'Iedere KMO levert aan grote bedrijven en zit dus in een bredere supply chain. Vaak hebben KMO's te weinig tijd én koudwatervrees om toe te treden. We kunnen hen nochtans (kosteloos) met raad en daad bijstaan.' Op Europees vlak behartigt en ondersteunt Ferma (Federation of European Risk Management Associations) de sector. Globaal is dat een taak voor Ifrima (onder het voorzitterschap van Leeman).



De risico's waarmee bedrijven te kampen hebben, evolueren mee met de tijd. Vandaag zijn risk managers vaak bezig met commerciële en juridische aspecten. Leeman: 'bijzonder complexe wetten op alle niveaus, van gemeentelijk tot Europees en globaal, maken ondernemen er vandaag niet makkelijker op. Wetten en regels veranderen continu, en dat zorgt voor een onzekerheid. Neem nu de Antwerpse haven: die ligt aan beide oevers van de Schelde, en gemeenten aan beide kanten hanteren hun eigen regels. Brandweerkorpsen aan beide oevers leggen verschillende regels op. Zo'n veelheid aan regels maakt ondernemen in ons land niet bepaald makkelijk.'

RISICOGEBIEDEN

Een tweede 'hot topic' in het risk management bij Katoen Natie is de onzekerheid in niet-Europese landen. Groeien kan voor Katoen Natie quasi alleen nog buiten Europa. Leeman licht toe: 'Buiten Europa investeren we sowieso vaker in risicogebieden. Het kan daarbij om een veelheid aan risico's gaan. Neem nu Thailand, waar in de zomer van 2011 nog een serieuze overstroming plaats vond, maar geen van onze loodsen werd erdoor getroffen. Als ons bedrijf een terrein wil kopen, moeten we proberen de risico's daarvan in te schatten. We doen dan in de eerste plaats ons huiswerk en verzamelen zoveel mogelijk informatie. Dat kan soms tot een negatief advies leiden, zodat we dat bepaald terrein uiteindelijk niet zullen kopen.' Bedrijfsrisico's ontstaan door een samenwerking van drie parameters. Leeman stelt het enigszins in een boutade: 'we leven in een nieuwe Bermudadriehoek. Een driehoek die globaal in de zakenwe-

reld aanwezig is: tijdsdruk, complexiteit en risico-aversie. Elk bedrijf beweegt zich continu in die driehoek en loopt daardoor continu risico's.' Naast een proactief moet Katoen Natie natuurlijk ook een reactief risicobeleid voeren. Leeman: 'hoe dan ook blijft de basis van alles: weten! Door kennis voorkom je verrassingen. Maar helaas kan je risico's nooit honderd procent uitsluiten.' En als het dan al fout loopt, moeten uitgewerkte procedures uitgevoerd worden. Daarbij geeft hij het voorbeeld van een fabriek in Houston. 'Die ligt in een orkaanzone. We zijn nu in staat om binnen de drie dagen onze fabriek volledig af te sluiten. Dat gaat onder andere over het waterdicht inpakken van ons computerpark en het toetimmeren van de vensters met op maat gemaakte panelen.' Voor voorzienbare risico's heeft het risicodirectoraat dan ook procedures uitgewerkt. Je zou die kunnen vergelijken met de noodprocedures die Artsen Zonder Grenzen klaar hebben liggen voor internationale rampen. Bij risk mapping worden risico's op twee assen ingedeeld. Op de ene as staat de frequentie waarmee mogelijke calamiteiten of ongelukken kunnen voorvallen, op de andere de ernst ervan. Hoop op beide assen staat cybercriminaliteit. 'Die is aan een opmars bezig, en kan voor verregaande gevolgen in onze totale business zorgen. Zo hebben we onder andere een voltijdse medewerker in dienst die continu onze firewalls beschermt en up-to-date houdt.' Arbeidsongevallen gebeuren bij ons al bij al zelden, en staan op de frequentie-as laag. En doordat het – alweer gelukkig – zelden om zware ongevallen gaat, scoren die ook op de ernst-as vrij laag. 'Elk ongeval is er natuurlijk een te veel, maar anderzijds moeten we ook opmerken dat we relatief veel tijd en moeite stoppen in het voorkomen ervan.'

REPUTATIE

Een risico waar sommige bedrijven al eens durven overheen te kijken, is dat van de reputatie van de onderneming. Het is duidelijk een stokpaardje van Leeman. 'Reputatieproblemen ontstaan nooit alleen, maar zijn altijd het gevolg van iets anders wat fout is gelopen. Op zich zit ons bedrijf op dat vlak misschien iets veiliger dan sommige andere ondernemingen, gezien we enkel actief zijn in een B2B-omgeving en bovendien niet-beursgenoteerd. En

toch moeten we zeer actief met onze eigen reputatie bezig zijn, omdat een slechte reputatie van ons, een ernstige invloed kan hebben op onze beursgenoteerde klanten. Om duidelijk te zijn: we kunnen het ons absoluut niet veroorloven om op één of andere manier niet in regel te zijn met een vigerende regelgeving.' Katoen Natie wil daarom een actieve politiek voeren rond de manier waarop het met zijn klanten omspringt. Leeman: 'het kan zijn dat het in het Verre Oosten volstrekt normaal is om cadeaus te ontvangen, maar we willen daar bewust voorzichtig mee zijn, om niet verdacht te worden van omkoperij. Bijzonder moeilijk in die context zijn de zogeheten 'facilitating payments'. Dat zijn bedragen die worden betaald aan tussenpersonen om betalingen of diensten te bespoedigen. Leeman wijst erop dat die door de Amerikaanse regelgeving (FCPA) onder bepaalde voorwaarden geoorloofd zijn, terwijl ze volgens de UK Bribery Act van 2011 ten strengste verboden zijn, en als strafbaar worden beschouwd. 'Het komt er dus op neer om in de veilige zone te werken en op die manier te voorkomen dat je – vaak tegen je eigen weten in – over de grenzen van de wettelijkheid opereert.' Financiële risico's worden beheerd door de CFO. Toch wil Leeman er een woordje uitleg over geven. 'Zo proberen we wisselkoersrisico's te beperken door te verkopen in dezelfde valuta als die waarin we aankopen. Het is een techniek die we toepassen in onze engineeringafdeling. En met slechte debiteuren heeft ons bedrijf zelden last, omdat het grootste deel van onze klantenportefeuille uit solvabele, grote ondernemingen bestaat.'