

REEKS: RISK MANAGEMENT (1)

# CREËER EEN RISICOCULTUUR

*“70 à 80 procent van de IT-risico's in bedrijven duiken van binnenuit de organisatie op,” stelt Carl Leeman, Chief Risk Officer van Katoen Natie. “Soms met opzet, soms onbewust door bijv. het gebruik van privé mobiele devices of usb-sticks die men aansluit op het bedrijfsnetwerk nadat deze reeds elders besmet werden zonder dat men dit wist. Hierdoor kunnen virussen zich snel verspreiden binnen een bedrijfsnetwerk.”*

**LEES VERDER OP PAGINA 62**



BUSINESS MAGAZINE ON INNOVATION,  
LEADERSHIP, STRATEGY AND VISION

## FINANCE & LEGAL



**PAGINA 60**

***Wat met je aandelenportefeuille  
bij faillissement van de financiële  
instelling?***

**PAGINA 62**

***Risk Management:  
Creëer een risicocultuur***

### CxO EXPERT GROUP FINANCE & LEGAL



**Erik Boone**  
CFO  
Gosselin Group



**Kris Coppens**  
Finance Director  
Bosal Benelux



**Sylvain dal Vecchio**  
Finance Director  
Belgium &  
Luxembourg  
Fujitsu Technology  
Solutions



**Guy De Roover**  
CFO  
Esselte



**Patrick Descamps**  
CFO  
EOC Belgium



**Rudi De Winter**  
CFO  
Van Laere



**Matthew Fite**  
CFO  
Randstad  
België & Luxemburg



**Luc Janssens**  
Financieel directeur  
Aveve



**Johan Lambrecht**  
Hoogleraar  
KU Leuven,  
Campus Brussel



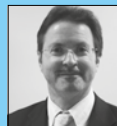
**Paul Lievens**  
CFO  
Ondernemingen  
Jan De Nul



**Johan Maes**  
Directeur  
Financieren  
Aqualin



**Regine Slagmulder**  
Ass. Prof. of  
Accounting &  
Control  
Partner of Vlerick  
Business School



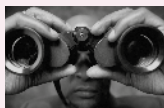
**Marc Van Gastel**  
Head of Department  
Invest  
FIT



**Joris Verweij**  
Financial Director  
Alken-Maes

## Thema - artikel

## REEKS: RISK MANAGEMENT (1)



CxO Redactie

Risicobeheer is een snel groeiende discipline en er zijn vele en verschillende opvattingen en beschrijvingen van wat risicobeheer inhoudt. Carl Leeman: "Volgens mij is de beste omschrijving de volgende: 'Een methodiek om de doelstellingen van het bedrijf zo goed mogelijk te realiseren en vervolgens te vrijwaren.' Bij Katoen Natie zorgt het Risk Departement voor onder andere het opstellen,

de wet vastgelegde richtlijnen. Bij de niet-financiële organisaties is er vooral een onderscheid tussen de beursgenoteerde en niet beursgenoteerde bedrijven.

Bij de eerste groep zal men ook veelal een formeel risicobeheer zien dat aan bepaalde regelgeving moet voldoen. Bij niet-beursgenoteerde bedrijven zal de risk manager (als die er is) en de bedrijfscultuur

zouden naar hun eigen functie moeten kijken vanuit een risicoperspectief. Wanneer het belang van risicobeheer doordringt binnen alle lagen van het bedrijf, kunnen die risico's efficiënter behandeld worden en wordt er beter samengewerkt. Door te communiceren en informatie te verspreiden over risico's gaan mensen bewust om met risico's en stellen ze er zich vragen bij."

*"Alle medewerkers zouden naar hun eigen functie moeten kijken vanuit een risicoperspectief."*  
(Carl Leeman)



Carl Leeman, Chief Risk Officer van Katoen Natie: "Door te communiceren en informatie te verspreiden over risico's gaan mensen bewust om met risico's en stellen ze er zich vragen bij."

nakijken en mee onderhandelen van de commerciële contracten, coördinatie van veiligheid, milieubeleid, interne audit, verzekeringen en het schadebeheer."

#### FINanciële EN NIET-FINanciële BEDRIJVEN

Carl Leeman maakt binnen risk management het onderscheid tussen financiële – zoals banken en verzekeringsmaatschappijen – en niet-financiële bedrijven. "Bij financiële bedrijven zijn er heel specifieke werkwijzen om aan risk management te doen en het is onderhevig aan heel wat door

bepalen hoe men de job invult. De belangrijkheid van risico's verschillen niet enkel van sector tot sector, maar ook van bedrijf tot bedrijf. Maar risicobeheer is van tel voor elk bedrijf: of het nu gaat om een beursgenoteerd bedrijf dat wettelijke verplichtingen heeft die altijd en overal gelden, of om de bakker op de hoek die zijn risicobeheer op enkele A4's kan neerschrijven."

#### RISICOCULTUUR

"Waar het om draait," aldus Carl Leeman, "is het creëren van een risicocultuur. "Alle medewerkers

Verder moeten we oog blijven hebben voor de snel wisselende geopolitieke en economische situaties. De situatie in Rusland en Noord-Korea, de nakende verkiezingen in de VS, de OPEC en andere, zijn zaken die heel snel kunnen veranderen en als bedrijf soms een (belangrijke) bijsturing vragen. Hoe we met het wisselende klimaat omgaan moet men, zeker bij nieuwe investeringen, ook bekijken. Van de opwarming van de aarde en de milieu-impact tot de economische crisis en de migratiebewegingen. Snel inspelen op de wijzigende context is een van de grootste

#### CYBERCRIMINALITEIT

Welke trends ontwaart Carl Leeman binnen het risico management? "Cybercriminaliteit is momenteel, en ook wel voor de komende jaren, één van de grootste risico's waar bedrijven mee kampen. Steeds meer bedrijven zijn immers afhankelijk van zowel het internet als IT als such. 'Phishing fraud' waar we momenteel mee geconfronteerd worden, verdient de nodige aandacht.

## DE BEROEPSVERENIGING BELRIM

Carl Leeman is ondervoorzitter van de beroepsvereniging Belrim dat het risicobeheer promoot en faciliteert in de bedrijfsweld. Tussen de leden worden gegevens en ervaringen omtrent risicobeheer uitgewisseld. Binnen Belrim zijn een 200-tal leden actief.

uitdagingen van vandaag. Het komt er op aan om wakker en flexibel te blijven en het vermogen te hebben om snel van koers veranderen.”

## GLOBAL RISKS REPORT 2016 (WEF)

Het onvermogen om ons aan te passen aan de klimaatverandering en de mislukking om de gevolgen ervan terug te dringen, zijn de risico's met de grootste potentiële impact in 2016. Dat blijkt uit het Global Risks Report 2016 van het World Economic Forum (WEF).

Als we kijken we naar de waarschijnlijkheid, dan is de grootschalige onvrijwillige migratie risico nummer 1. Extreme weersomstandigheden, het onvermogen om de gevolgen van de klimaatverandering in te perken, internationale conflicten met regionale gevolgen en grote natuurrampen vervolledigen de top 5.

## MILIEURISICO'S

Ondanks de aanwezigheid van een groot aantal andere en duidelijk zichtbare risico's, bekleden milieurisico's een prominente plaats in het risicolandschap anno 2016. De stijgende inkomensongelijkheid, die in het rapport van 2014 extra werd belicht, komt dit jaar duidelijk naar voor in de toenemende interacties met risico's op het vlak van sociale instabiliteit, structurele werkloosheid en ondertewerkstelling, en de negatieve gevolgen van technologische vooruitgang. Ook geopolitieke risico's, die in 2015 nog als het meest

waarschijnlijk werd beschouwd, zijn nog volop aanwezig.

## TECHNOLOGISCHE RISICO'S

De dreiging van technologische risico's zou in 2016 ook werkelijkheid kunnen worden. Hoewel cyberaanvallen licht stijgen qua impact en waarschijnlijkheid, vormen andere risico's, zoals het uitvallen van bedrijfskritische IT-infrastructuur, een kleinere bedreiging volgens risicospecialisten. Voorlopig hebben technologische crisissen nog geen systemische impact gehad op economieën of veiligheid. Maar het blijft wel een groot risico waarvan de gevolgen tot nu toe mogelijk onvoldoende werden becijferd. Een groeiend aantal bedrijfsleiders lijkt die mening te delen. Getuige daarvan het feit dat zij in 8 landen,

waaronder de VS, Japan, Duitsland, Zwitserland en Singapore, cyberaanvallen beschouwen als de grootste bedreiging voor hun business.

## RISICO'S VOOR ONDERNEMEN

Het Global Risks Report 2016 geeft overigens data op nationaal niveau mee over hoe ondernemingen wereldwijde risico's percipiëren in hun eigen landen. Werkloosheid en ondertewerkstelling blijken het meest zorgwekkende risico te zijn om te ondernemen in meer dan een vierde van de 140 ondervraagde landen. Enkel in Noord-Amerika staat dit risico niet in de top 5. Prijsschommelingen op het vlak van energie is het tweede meest verspreide risico. Dat risico staat in 93 van de ondervraagde landen in de top 5 om te ondernemen. Cyberaanvallen, zoals eerder aangehaald, staan in de top 5 van risico's in 27 landen. Dat geeft de omvang van de impact aan van dit groeiende risico dat al menig land heeft getroffen.



## EXECUTIVE SUMMARY

Dit is het eerste artikel in een zesdelige reeks over Risk Management. Deze reeks zal CxO's een beeld geven van Risk Management anno 2016. Het eerste gesprek is met Carl Leeman, Chief Risk Officer van Katoen Natie.

[info@cxonet.be](mailto:info@cxonet.be)

## 3 good reasons

to rely on StepStone for your IT recruitment

1

The best results on the market

2

A database of active and qualified candidates

3

Our clients testify about their experience

"StepStone attracts more than **40.000** unique visitors per day, that's huge!"  
Frédéric Lo Dico, HR Advisor at CIBG

StepStone

Contact-us:

02/209.97.77

[sales@stepstone.be](mailto:sales@stepstone.be)