



**BELRIM**  
Belgian Risk Management Association



**comeos**

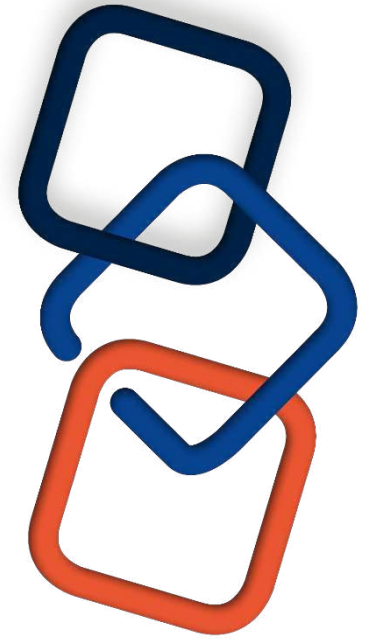
**Webinaire Risk Management dans le Retail**  
Les risques ne tiennent *jamais* compte de la taille de votre entreprise

**Webinar Risk management in de Retail**  
Risico's houden *nooit* rekening met de grootte van uw bedrijf





# together in risk management BELRIM is with you



BELRIM is a professional association of risk and insurance managers and serves as a networking platform where all actors can exchange their experience.

Monthly seminars on current topics are organised for its members.

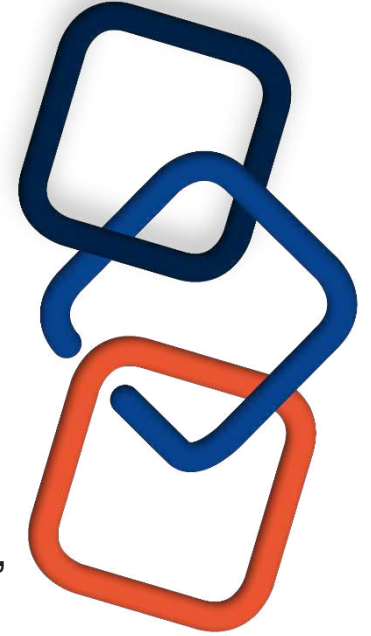


200 members from  
industry & insurance world



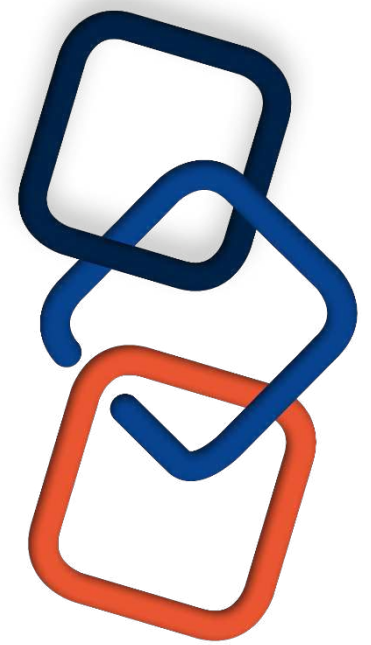
Belrim members in retail: Carrefour, Colruyt, Hubo

# Onze Doelstellingen



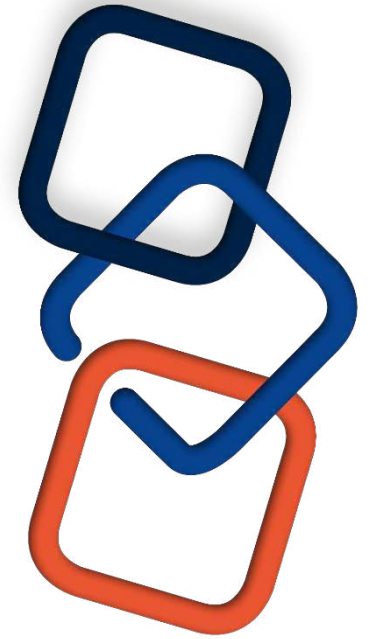
1. Risico- en verzekeringsmanagers hun ervaringen laten delen en kansen bespreken. Om dit te vergemakkelijken,
  - Nodigt BELRIM maandelijks specialisten in Risico- en Verzekeringsbeheer uit op de BELRIM Exchanges voor haar leden.
  - Organiseert BELRIM projectgebonden werkgroepen rond verschillende thema's om haar leden te informeren over de evolutie op de verzekeringsmarkt, het risicobeheer, de nieuwe wettelijke bepalingen en om hun standpunt in de betrokken domeinen te verdedigen.
  - Is BELRIM een technisch netwerkplatform voor haar leden waar risicomangers advies kunnen krijgen van hun collega's.
  - Neemt BELRIM actief deel aan seminaries en conferenties in samenwerking met andere organisaties en verenigingen.
  - Het Wetenschappelijk Comité BELRIM stimuleert de ontwikkeling van Risk Management via zijn contacten met de academische wereld.
2. Als woordvoerder optreden naar de overheid en andere beroepsverenigingen, zoals [IIABel](#), [NBN](#), [IAB](#), [UPCA-BVVM](#), [FEB/VOB](#), [ASSURALIA](#), [FSMA](#). Sinds 1992 erkent de [Verzekeringscommissie](#) de rol van BELRIM door hen een zitplaats toe te kennen die gereserveerd is voor de Verzekerden (uit de Industrie en de Handel)

# Nos Objectifs



1. permettre aux gestionnaires des risques et des assurances de partager leurs expériences et d'échanger sur les opportunités. Pour faciliter cela,
  - BELRIM invite mensuellement des spécialistes de la gestion des risques et des assurances aux BELRIM Exchanges pour ses membres.
  - BELRIM organise des groupes de travail liés à des projets sur différents sujets pour informer ses membres sur l'évolution du marché de l'assurance, la gestion des risques, les nouvelles dispositions légales et défendre leur point de vue dans les domaines concernés.
  - BELRIM est une plate-forme technique de mise en réseau pour ses membres où les gestionnaires de risques peuvent obtenir des conseils de leurs pairs.
  - BELRIM participe activement à des séminaires et conférences en collaboration avec d'autres organisations et associations.
  - Le Comité Scientifique de BELRIM encourage le développement de la Gestion des Risques par ses contacts avec le monde académique.
2. agir en tant que porte-parole auprès des autorités et autres associations professionnelles, telles que [IIABel](#), [NBN](#), [IAB](#), [UPCA-BVVM](#), [FEB/VOB](#), [ASSURALIA](#), [FSMA](#). Depuis 1992, la [Commission des Assurances](#) a reconnu le rôle de BELRIM en leur attribuant un siège réservé aux Assurés (issus de l'Industrie et du Commerce)

# risico's & opportuniteiten



Wat kan verkeerd gaan en hoe ermee omgaan?

- Financiële risico's, bv nu inflatie, maar ook
- door bv. wegenwerken, daling omzet
- Overstromingen
- Agressie in winkels

**Bakkerij afgesloten door grote wegenwerken, Kurt maakt dan maar zelf omleiding om klanten naar zijn zaak te lokken**



**BEKIJK - Chocoladefabrikant Galler (naast de Vesder) kreeg de volle laag: alle voorraden zijn voor de vuilnisbak**



**Bijna helft winkeliers ervaart agressie in winkel**



**Aantal winkeldiefstallen stijgt in het centrum met 388% en in de politiezone met 177%**

*Stéphan Bourlau (Het Alternatief): 'Het wordt tijd voor een debat zonder taboes.'*

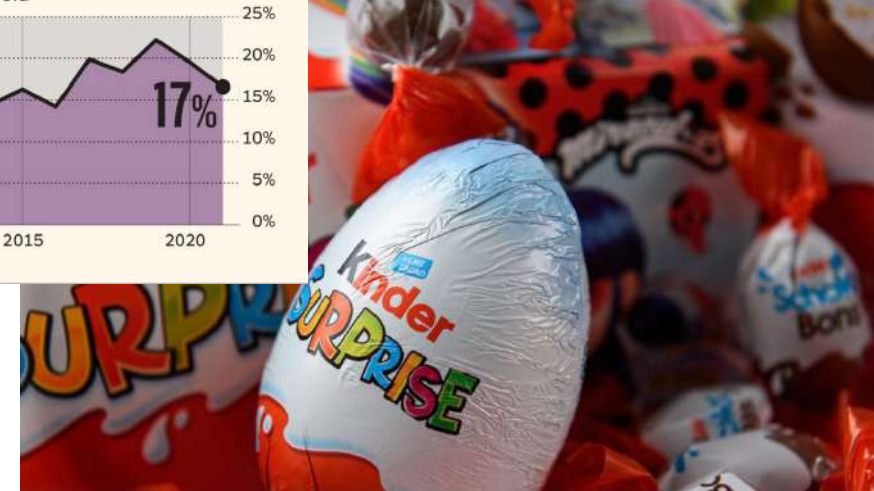
# risico's & opportuniteiten (2)

Wat kan verkeerd gaan en hoe ermee omgaan?

- Winkeldiefstal blijft hoog en kost 1,3 mia €
- Productveiligheid: Ferrero
- Toeleveringsproblemen, ook tengevolge van Corona
- Hacking in winkels
- En zo veel meer...



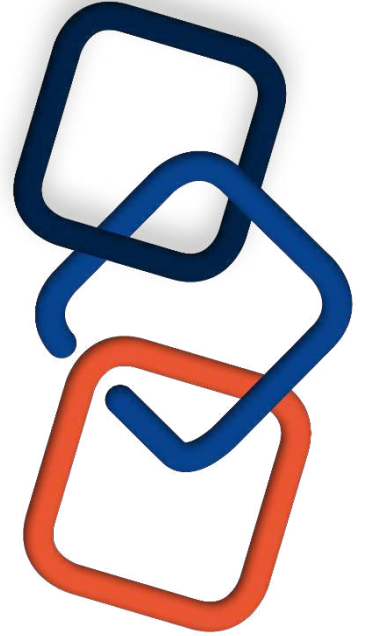
**Belgische Mediamarkt-  
vestigingen getroffen door  
hacking**



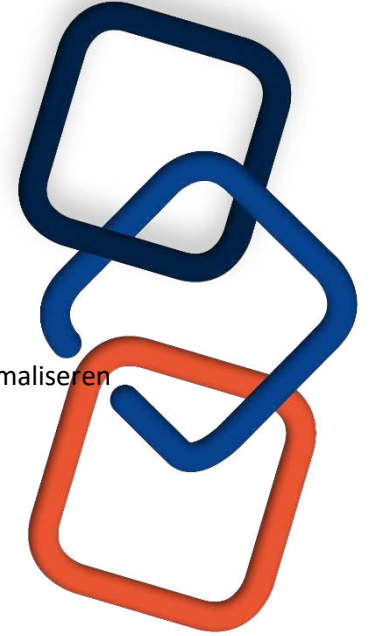
**Na grote terugroepactie: Ferrero richt  
online platform op om salmonella-  
klachten te melden**

# belangrijkste risico's in KMO's

- Financiële
- Strategische
- Reputatie
- Aansprakelijkheid
- Bedrijfsonderbrekingen (business interruption)
- Veiligheid



# belangrijkste risico's in KMO's



Maar als het risk management niet bekend is in de organisatie, is het veel moeilijker om overeenstemming te krijgen over de mitigatieprocedures.

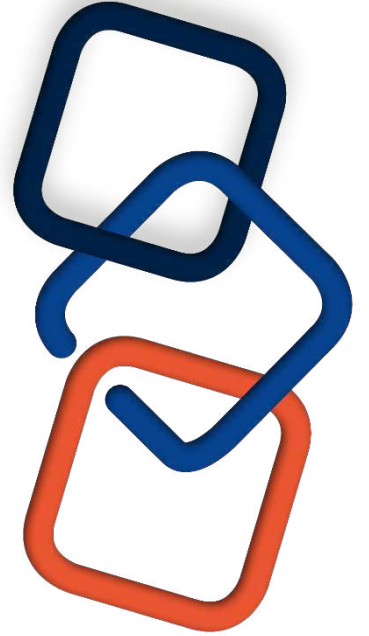
- 1, veiligheid en gezondheid zijn de kritische elementen van de rol van RM. Een veiliger werkplek is voor iedereen belangrijk
2. Werknemers kunnen de waarschijnlijkheid en impact van projectrisico's verminderen en zich voorbereiden op het onverwachte om de projectopbrengst te maximaliseren
- 3, Door te werken aan mogelijke scenario's
- 4, door de frequente gebeurtenissen te kennen kan men min. herhaalde verliezen en de juiste verzekering afsluiten om de impact te optimaliseren.
- 5, als iedereen betrokken is bij het risicobeheerproces en incidentgegevens aan de RM-afdeling verstrekt, besparen we tijd en moeite!
- 6, zowel horizontale als verticale communicatie. Horizontaal: risicodata, analyse en rapportages, verticaal: verwachtingen beoordelen en data koppelen aan organisatiedoelen.
- 7, kan het risicomangementprogramma bij een incident sneller reageren en zo het reputatieprobleem verminderen.
- 8, de RM creëert een mentaliteit van preventie en veiligheid, met prestatieverwachtingen en stuurt een positief beeld naar het publiek.
- 9, RM-gegevens en -analyses hebben een groot effect op toekomstig succes.



# la gestion des risques devient important pour tous

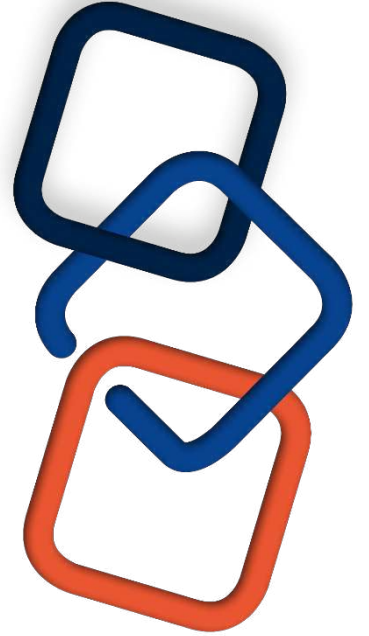
Parce que tout le monde doit gérer les risques et la gestion des risques:

1. rend les emplois plus sûrs
2. permet la réussite d'un projet
3. réduit les évènements inattendus
4. crée des bénéfices financiers
5. économise du temps et des efforts
6. améliore la communication
7. prévient les problèmes de réputation
8. est au profit de la culture
9. guide la prise de décision





# Comment faire? Wat te doen? Practical risk management for SME's



Practical guide built for SME's by BELRIM 2021

<https://www.belrim.com/app/uploads/2021/09/2021-08-23-Riskmanagement-KMO-1.pdf>

<https://www.belrim.com/app/uploads/2021/09/2021-08-29-Riskmanagement-KMO-FR-1.pdf>

Praktisch risicomanagement voor kmo's

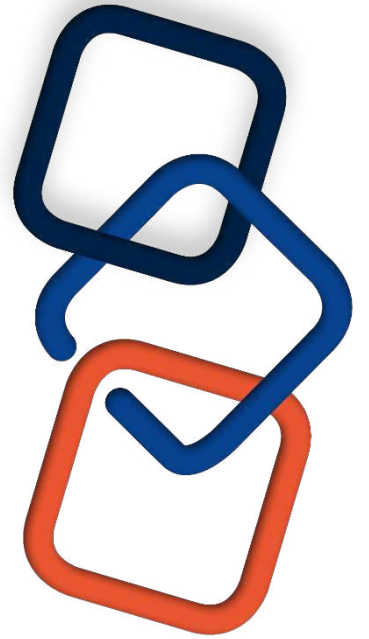
*Marie Gemina Deque & Sonja Jarićević*



*De praktijk leert ons dat risico's nooit rekening houden met de grootte van een onderneming.*

Bij BELRIM zijn we er dan ook stellig van overtuigd dat kruisbestuiving tussen grote en kleinere bedrijven erg nuttig is. Door onze leden met elkaar te verbinden, vinden ze oplossingen, leren ze nieuwe methodieken kennen en blijven ze op de hoogte van wat er speelt in de markt.

BELRIM wil uw partner bij uitstek zijn voor risicobeheer, op elke schaal. Daarom stelt BELRIM een richtlijn voor risicobeheer voor kmo's voor. Die ook geldt voor de retail.





*La pratique nous montre que les risques ne tiennent jamais compte de la taille d'une entreprise.*

Chez BELRIM, nous croyons donc fermement que la pollinisation croisée entre grandes et petites entreprises est très utile. En connectant nos membres, ils trouvent des solutions, apprennent de nouvelles méthodologies et se tiennent au courant de ce qui se passe sur le marché.

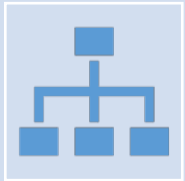
BELRIM veut être votre partenaire de choix pour la gestion des risques, à toute échelle.

À cet effet, BELRIM propose une ligne directrice pour la gestion des risques pour les PME. Ceci s'applique également au retail.



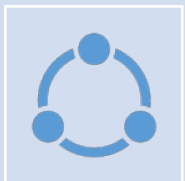
## Randvoorwaarden

inzet: duurzaam, top-down en bottom-up  
beleid  
aansturing: dynamisch proces



## Inhoudelijke kaders

opbouwen van een risicoprofiel  
inschatting omvang risico's  
Prioriteiten en beheersing vastleggen



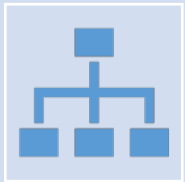
## Ontwerp, organisatie en proces

wie doet wat? verantwoordelijkheid en  
coördinatie  
wanneer? jaarlijkse cyclus



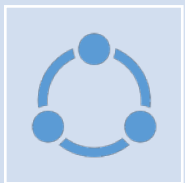
## Conditions préalables

engagement: durable, top-down et bottom-up  
politique de gestion des risques  
direction: processus dynamique



## Cadres de contenu

construire un profil de risque  
estimation de l'ampleur des risques  
établir des priorités et des contrôles



## Concept, organisation & processus

Qui fait quoi? Les responsabilités & coordination  
Quand? Cycle annuel



## L'engagement est primordial (*'tone at the top'*)

- La gestion des risques est une tâche qui incombe au conseil d'administration et à l'équipe de direction
- Pour obtenir un succès
  - ✓ Ils doivent diffuser l'importance de la gestion des risques et
  - ✓ Intégrer activement cette gestion dans la gestion globale



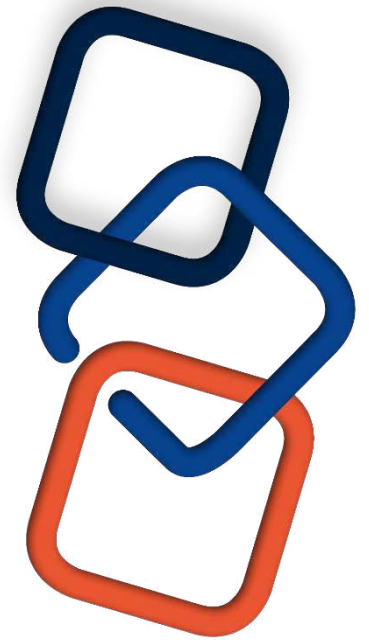
## La politique de gestion des risques

- Points de départ : mission, vision, stratégie et SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
- Quels éléments peuvent bloquer les résultats de cette stratégie, et quels sont les incertitudes et risques pertinents:
  - ✓ Pensez aux conséquences financières, à l'image, à la conformité, à la sécurité, etc. ?
- Quel est l'appétit au risque et quel niveau de risque est acceptable pour votre organisation?  
*Réflexion très importante*



## La gestion même

- Le conseil d'administration et la direction surveillent activement les risques et en discutent (à tous les niveaux).
- La probabilité et les conséquences des risques sont réduites autant que possible à un niveau acceptable. Et cela demande la collaboration de tous;



**Inzet** is primordiaal (*'the tone at the top'*)

- Risicomanagement is een taak van raad van bestuur en managementteam
- Zal alleen slagen als
  - ✓ zij het belang van risicomanagement uitdragen en
  - ✓ binnen de aansturing van de gehele organisatie hier actief mee om gegaan wordt.

## Beleid



- Uitgangspunten: missie, visie, strategie en SWOT (sterkten, zwakten, opportuniteiten, dreigingen)
- Welke elementen kunnen de resultaten van deze strategie blokkeren en wat zijn de relevante onzekerheden en risico's:
  - ✓ Denk aan financiële consequenties, imago, compliance, beveiliging etc. ?
- Wat is de risicobereidheid en welk risiconiveau is acceptabel voor uw organisatie?  
*Heel belangrijke gedachte*



## Beheer

- Directie en management monitoren en bespreken actief risico's.
- De kans en gevolgen van risico's worden zoveel mogelijk tot een acceptabel niveau teruggebracht. En dit vraagt de medewerking van iedereen.





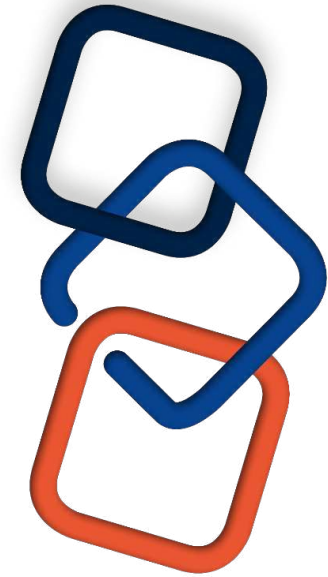
## des astuces

- Introduire la gestion des risques en tant que directeur ou gestionnaire au sein de l'organisation ;
- Communiquer l'importance et indiquer qu'il sera activement géré ;
- Indiquez quel est l'appétit pour le risque de l'organisation :
  - ✓ Quels types de conséquences sont critiques?
  - ✓ Quel risque l'organisation peut-elle supporter ?

Par exemple :




- Réfléchissez à la manière dont les risques seront gérés et communiquez ceci :
  - ✓ Point à l'ordre du jour réunion de travail périodique ?
  - ✓ Contrôle pendant les conversations 1 contre 1 ?
  - ✓ La gestion fait partie de la description de poste et de la responsabilité ?
- Gérer activement et fournir des commentaires sur les effets de (l'absence de) gestion des risques

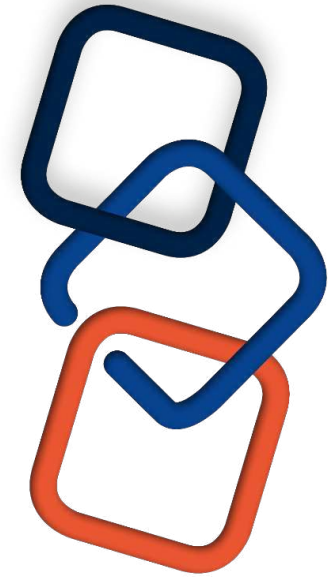


Type of impact risk appetite	Financial (EUR)	Labor safety
acceptable	<250.000	Accident with very minor injuries (scratches, bumps)
critical	250.000 - 500.000	Accident with temporary relatively minor injury
unacceptable	>500.000	Accident with serious temporary or permanent injury

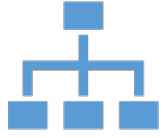


## tips

- Introduceer risicomanagement als bestuurder of manager binnen de organisatie;
- Communiceer het belang en geef aan dat het actief wordt beheerd;
- Geef aan wat de risicobereidheid van de organisatie is:
  - Welke gevolgen zijn van cruciaal belang?
  - Hoeveel risico kan de organisatie dragen?
 Bijvoorbeeld : 
- Bedenk hoe risico's worden beheerst en communiceer dit:
  - Agendapunt periodiek werkoverleg?
  - Controle tijdens 1 op 1 gesprekken?
  - Management onderdeel van functieomschrijving en verantwoordelijkheid?
- Actief sturen en feedback geven over de effecten van (het ontbreken van) risicomanagement



Type of impact risk appetite	Financial (EUR)	Labor safety
acceptable	<250.000	Accident with very minor injuries (scratches, bumps)
critical	250.000 - 500.000	Accident with temporary relatively minor injury
unacceptable	>500.000	Accident with serious temporary or permanent injury



## Risico-identificatiemodel (Kaplan & Mikes model)

### Risicocategorieën

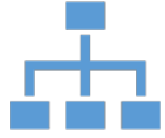
- ✓ geven de soorten risico's aan die relevant zijn voor het bedrijf en
- ✓ ondersteunen de volledigheid van de analyse.

Operationele risico's: waarop een organisatie directe invloed heeft: cyber & ICT risico's, personeelsrisico's, aansprakelijkheid & financiële risico's,...

Externe risico's: waarop geen directe invloed is, maar waar de organisatie wel op kan inspelen: veranderende wetgeving, pandemieën,...

Strategische risico's: die de organisatie bewust aangaat om haar doelstellingen te bereiken: onzekerheden in het businessmodel: een nieuwe markt betreden, een nieuw product lanceren, e-commerce...





# Modèle d'identification des risques basé sur la classification de Kaplan & Mikes

## Catégories de risque

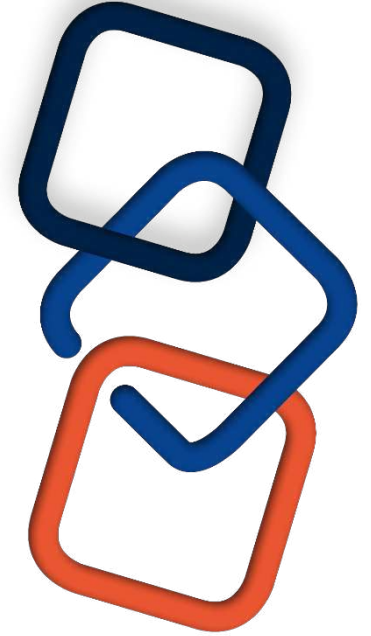
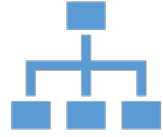
- indiquer les types de risques pertinents pour l'entreprise et
- étayer l'exhaustivité de l'analyse.

Risques opérationnels : sur lesquels une organisation a une influence directe : risques cyber & ICT, risques RH, risques de responsabilité & financiers,...

Risques externes : sur lesquels il n'y a pas d'influence directe, mais que l'organisation peut anticiper : évolution de la législation, pandémies, inondation...

Risques stratégiques : auxquels l'organisation s'engage consciemment pour atteindre ses objectifs : incertitudes du business model : entrée sur un nouveau marché, lancement d'un nouveau produit, e-commerce,...





## Classificatie die aansluit bij de risicobereidheid

Biedt klassen voor risicobeoordeling en prioritering, zoals beschreven onder risicobereidheid.

Door de omvang van risico's in te schatten, krijgt uw organisatie een beter beeld van de impact van een potentieel risico en van de totale risicogrootte (kans x impact). Deze schattingen kunnen helpen bij het prioriteren van risicobeheer.

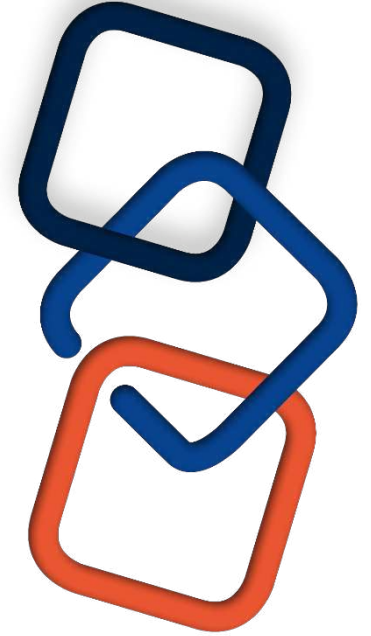
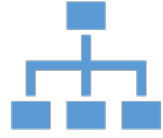
Een eenvoudige classificatie voor impact en waarschijnlijkheid is samengevoegd, maar kan eenvoudig worden aangepast. (zie bijlage)

### Acties & monitoring follow-up

De raad van bestuur en management monitoren en bespreken actief risico's.

De kans en gevolgen van risico's worden zoveel mogelijk tot een acceptabel niveau teruggebracht.


Type of impact risk appetite	Financial (EUR)	Labor safety	Probability
acceptable	<250.000	Accident with very minor injuries (scratches, bumps)	Small
critical	250.000 - 500.000	Accident with temporary relatively minor injury	Medium
unacceptable	>500.000	Accident with serious temporary or permanent injury	Large



# Classification qui s'aligne sur l'appétit pour le risque

Fournit des classes pour l'évaluation et la priorisation des risques, comme indiqué dans l'appétit pour le risque.

En estimant la taille des risques, votre organisation obtient une meilleure image des conséquences d'un risque potentiel et de la taille totale du risque (probabilité x conséquences). Ces estimations peuvent aider à prioriser la gestion des risques.

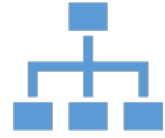
Une classification simple pour les conséquences et la probabilité est jointe, mais peut facilement être personnalisée. (voir annexe) 

## Suivi des actions & monitoring

Le conseil d'administration et la direction surveillent activement les risques et en discutent.

La probabilité et les conséquences des risques sont réduites autant que possible à un niveau acceptable.

Type of impact risk appetite	Financial (EUR)	Labor safety	Probability
acceptable	<250.000	Accident with very minor injuries (scratches, bumps)	Small
critical	250.000 - 500.000	Accident with temporary relatively minor injury	Medium
unacceptable	>500.000	Accident with serious temporary or permanent injury	Large



# des astuces



## Groupes de travail:

- Définir le risque, ses causes et ses conséquences le plus concrètement possible. Impliquer des experts en risques dans l'analyse des risques. Consulter les sources internes et externes, membres du conseil consultatif,...
- Impliquer toutes les disciplines de risque pertinentes lors de l'interprétation des risques et de la définition des priorités (principaux risques, priorités d'action) ;

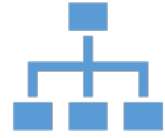
## Quoi?

- Identifier et documenter les actions qui éliminent les causes des risques et atténuent leurs effets ;
- Formuler les actions le plus concrètement possible, documenter et déléguer au sein de l'organisation ;
- Communiquer régulièrement l'importance de la prévention (sur tous les risques) au sein de l'organisation ;

## Comment faire un suivi ?

- Intégrer les actions au travail quotidien et
- Surveiller l'exécution et l'efficacité des actions dans le cadre des rapports de gestion habituels (par exemple trimestriels) et des réunions de gestion régulières,
- Si nécessaire, ajouter un suivi des actions au plan d'audit.





## tips

### Werkgroepen:

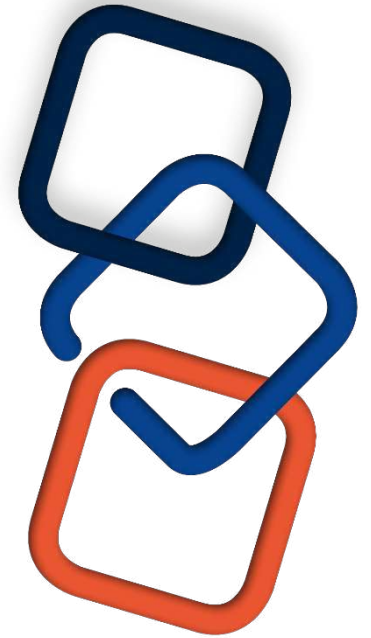
- Definieer het risico, de oorzaken en gevolgen zo concreet mogelijk. Betrek risicodeskundigen bij risicoanalyse. Raadpleeg zowel interne als externe bronnen, leden van de adviesraad, ...;
- Betrek alle relevante risicodisciplines bij het interpreteren van risico's en het stellen van prioriteiten (toprisico's, prioriteiten voor acties);

### Wat?

- Identificeren (bv. Brainstorming, scenario's, ...), kansen en impact bepalen;
- Interpreteren en prioriteren van risico's: met welke risico's beginnen? *Luisteren naar verschillende personen belangrijk*
- Welke acties te nemen om risico's binnen aanvaardbaar niveau te brengen: wie zal er aan werken?
- Belang van **preventie**: permanent in daglicht stellen, en dit op verschillende risico's: arbeids, materiële en cyber veiligheid, maar ook immateriële in juridische documenten (*bv JIT clauses*),

### Hoe?

- Maak de acties onderdeel van dagelijks werk en
- monitor de uitvoering van de acties en effectiviteit binnen de gewone management rapportering (bv per kwartaal) en gewone management vergadering
- Evt. in audit plan kan, als nodig, de actie opvolging toegevoegd worden.







## Rollen en verantwoordelijkheden

Delegeer en communiceer duidelijk de verantwoordelijkheid voor risicobeheer en beheersing van specifieke risico's op zowel bestuur / management als operationeel niveau:

- Wie zorgt voor updates van het risicoprofiel?
- Wie onderneemt welke acties?
- Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor een risico?

*Risicobeheerproces: over een cyclus van een jaar, en soms reflecteren op het recente verleden om in de toekomst beter te kunnen beoordelen, kan interessant zijn*

Wanneer wordt het risicoprofiel bijgewerkt?

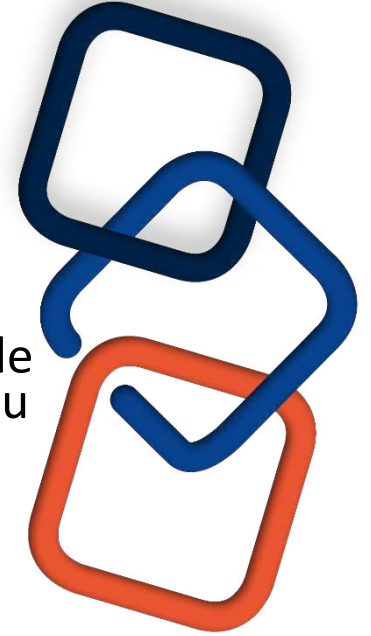
Wie is betrokken bij de beoordeling van risico's?

Hoe gebeurde dit?

Hoe worden risico's geregistreerd?

Wie rapporteert over de status van risico's?

Aan wie worden risico's gerapporteerd?



## Rôles et responsabilités

Délégez et communiquez clairement la responsabilité de la gestion des risques et du contrôle des risques spécifiques tant au niveau du conseil d'administration/de la direction qu'au niveau opérationnel :

- Qui fournit les mises à jour du profil de risque ?
- Qui entreprend quelles actions ?
- Qui est ultimement responsable d'un risque ?

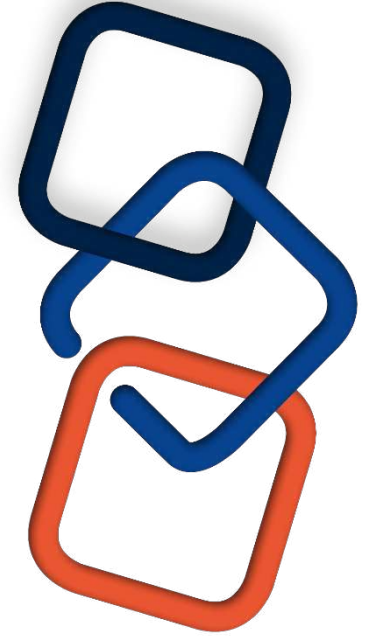
**Processus de gestion des risques:** *sur un cycle d'un an, et parfois réfléchir sur le passé récent afin de mieux évaluer dans le futur, peut être intéressant*

- Quand le profil de risque sera-t-il mis à jour ?
- Qui est impliqué dans l'évaluation des risques ?
- Comment cela peut-il arriver ?
- Comment les risques sont-ils enregistrés ?
- Qui rend compte de l'état des risques ?
- A qui les risques sont-ils signalés ?



## des astuces

- Désigner une personne responsable en dernier ressort au niveau du conseil d'administration ou de la direction;
- Désigner un coordinateur qui facilite le processus de gestion des risques et veille à ce que l'enregistrement et le rapportage se déroulent de manière uniforme;
- Concevoir une régularité et une méthode de mise à jour du profil de risque adaptées à l'organisation. Ex : mise à jour annuelle et rapports de progression trimestrielle; de préférence dans les réunions classiques;
- Registre des risques: Enregistrement suffisant pour pouvoir suivre la gestion du risque, par exemple:



Registre des risques

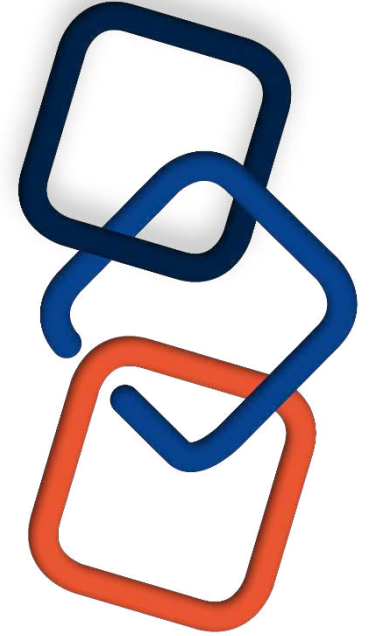
identification			analysis & evaluation			treatment		
risk event	cause	consequences	impact	probability	score (ixp)	existing control	additional actions	risk owner





## tips

- Het aanwijzen van een eindverantwoordelijke op directie- of managementniveau;
- Wijs een coördinator aan die het proces van risicobeheersing faciliteert en ervoor zorgt dat vastlegging en rapportage op uniforme wijze plaatsvindt;
- Ontwerp een regelmaat en werkwijze voor het actualiseren van het risicoprofiel die passen bij de organisatie. Bijv.: jaarlijkse update en rapportage van kwartaalevolutie; best in bestaande vergaderingen;
- Risicoregister: voldoende vastleggen om de beheersing van het risico te kunnen monitoren, bijvoorbeeld:



risicoregister

identification			analysis & evaluation			treatment		
risk event	cause	consequences	impact	probability	score (ixp)	existing control	additional actions	risk owner

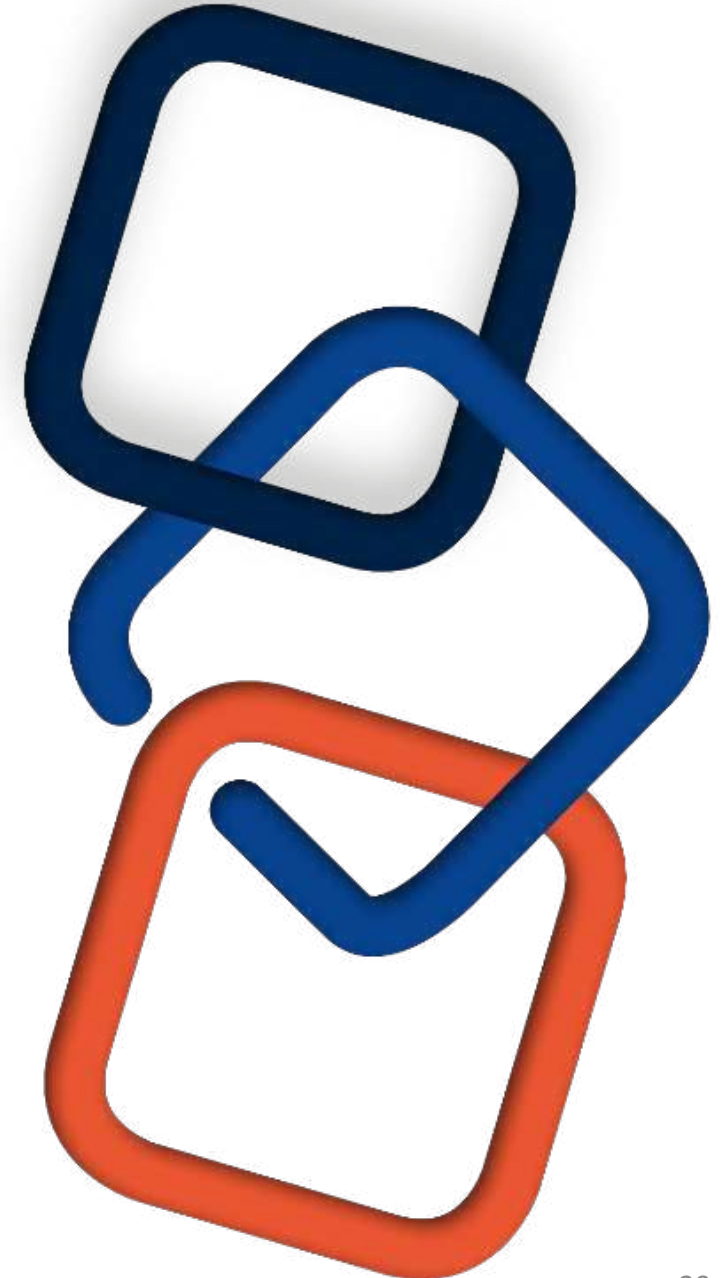
## om te besluiten:

Deze aanpak biedt een heldere organisatie van het risicobeheer door het hele bedrijf heen. Hierdoor zal het bedrijf beter in staat zijn om:

- het rendement te verhogen, omdat kennis van risico's het mogelijk maakt meer risico's te nemen;
- kansen positief te benutten, omdat toekomstige ontwikkelingen sneller duidelijk worden;
- verliezen en negatieve verrassingen te voorkomen of minimaliseren;
- gemakkelijker te voldoen aan de eisen van veranderende wet- en regelgeving.

*Het begin kan moeilijk zijn, maar gaandeweg zien we een risicocultuur in de organisatie opkomen en groeien.*

Op deze manier kunnen de doelen die de onderneming nastreeft beter en duurzamer worden gerealiseerd en wordt waarde gecreëerd voor al haar stakeholders.



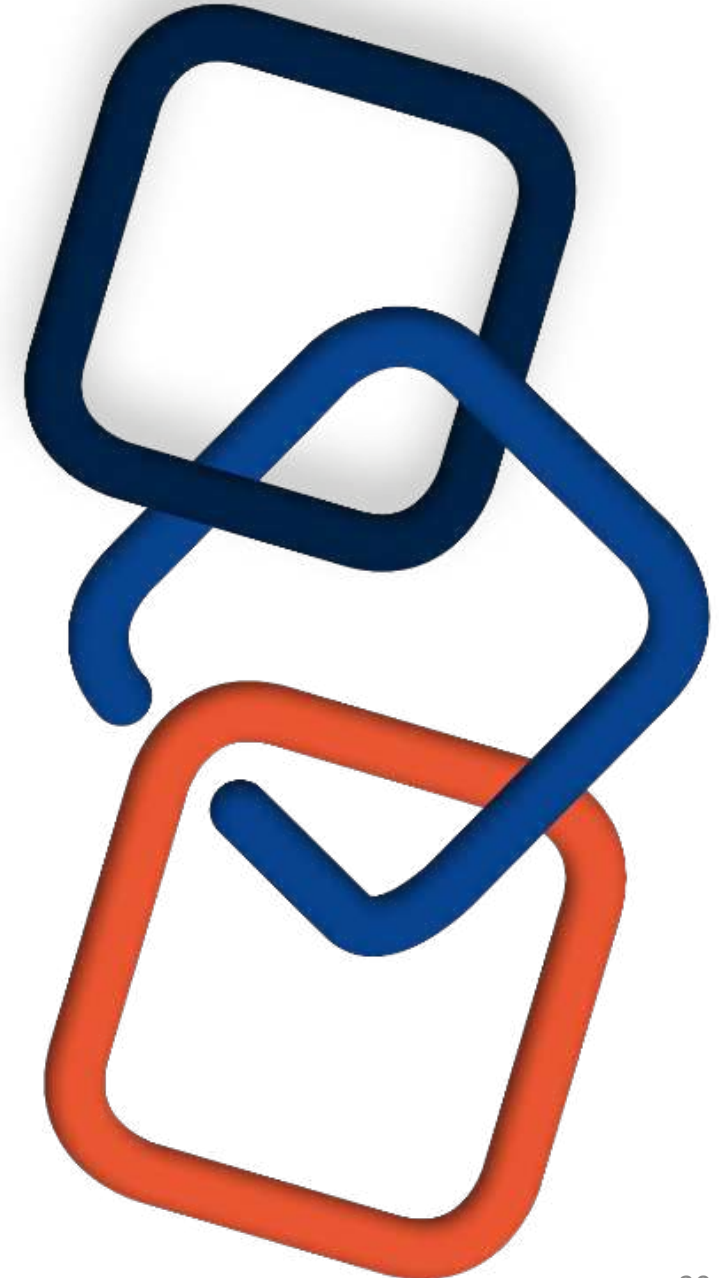
## pour conclure:

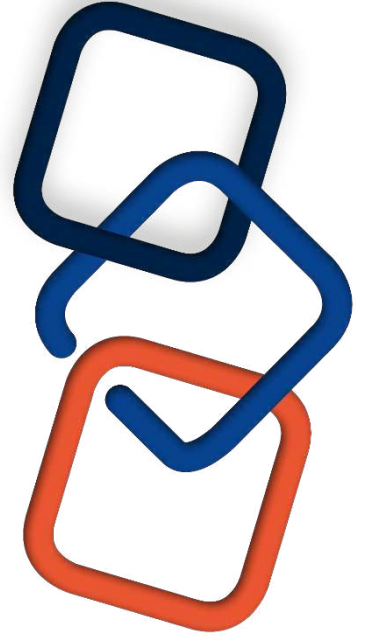
Cette approche offre une organisation claire de la gestion des risques dans l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise sera mieux en mesure de :

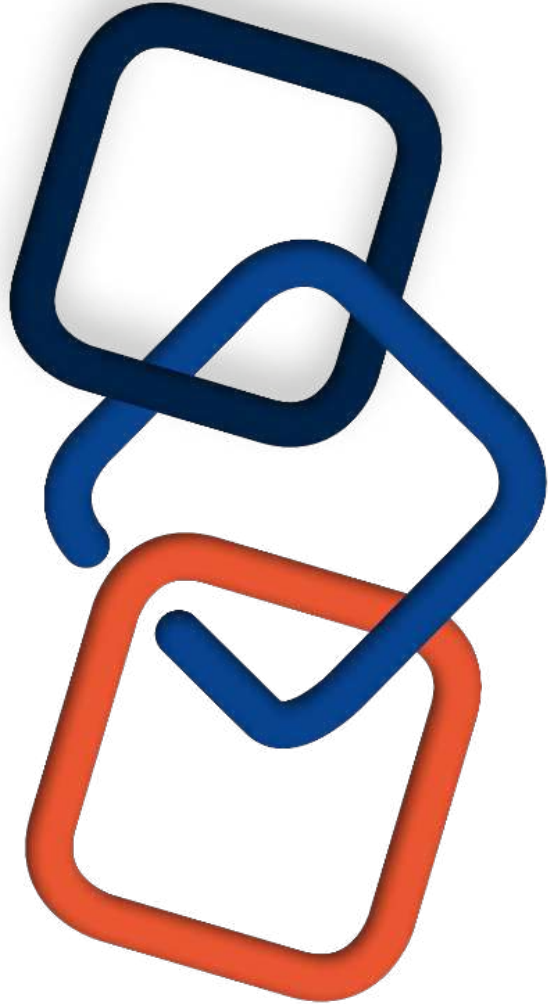
- augmenter ses rendements, car la connaissance des risques permet de prendre plus de risques;
- utiliser positivement les opportunités, car les développements futurs se précisent plus rapidement;
- prévenir ou minimiser les pertes et mauvaises surprises;
- plus facilement répondre aux exigences de l'évolution des lois et réglementations.

*Le début peut être difficile, mais en cours de route on voit une culture de risque qui s'installe et grandit dans l'organisation.*

De cette façon, les objectifs poursuivis par l'entreprise peuvent être atteints mieux et plus durablement, créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes.







*Thank  
you!*

[mariegemma.dequae@gmail.com](mailto:mariegemma.dequae@gmail.com)



Exemple d'échelle de conséquences et de probabilités et de matrice de sévérité  
 Voorbeeld van schaal van gevolgen en waarschijnlijkheden, en een ernstigheidsmatrix  
 Source: ISO 3100 – a practical guide for SMEs

**Table A.1** – Example consequence scale

Level	General	Legal	Environmental	Operational	Financial	Reputational
6	Extreme	A non-compliance that results in the organization ceasing operations for over one year.	An impact on a natural system, species or area that results in extinction, irreparable biological harm or irretrievable loss.	The organization cannot operate at one or more locations for more than one year.	Greater than \$10m or 100 % of the organization's net worth.	Sustained negative media attention at national or international level lasting for more than 7 days.
5	Very Severe	A non-compliance that results in the organization ceasing operations for six months to one year.	An impact on a natural system, species or area that results in a species being identified as endangered, biological harm or loss that takes more than 2 years to recover from.	The organization cannot operate at one or more locations for six months to one year.	Greater than \$5m or 50 % of the organization's net worth.	Sustained negative media attention at national or international level lasting for more than 3 days.
4	Severe	A non-compliance that results in the organization ceasing operations for one to six months.	An impact on a natural system, species or area that results in a species being identified as threatened, biological harm or loss that takes 6 months to 1 year to recover from.	The organization cannot operate at one locations for six months to one year.	Greater than \$2m or 30 % of the organization's net worth.	Sustained negative media attention at national or international level lasting for 1 day.

**Table A.1 (continued)**

Level	General	Legal	Environmental	Operational	Financial	Reputational
3	Moderate	A non-compliance that results in the organization paying a fine of \$1M or 10 % of the organization's net worth.	An impact on a natural system, species or area that results in a species abundance at historic lows, biological harm or loss that takes less than 6 months to recover from.	The organization's operations are reduced by 80 % or more for 30 days.	Greater than \$1m or 10 % of the organization's net worth.	Sustained negative media attention at a regional level lasting for 1 day.
2	Low	A non-compliance that results in the organization paying a fine of less than 1\$M or 10 % of the organization's net worth.	An impact on a natural system, species or area that results in a depression of species abundance within the normal range, biological harm or loss that takes less than 2 months to recover from.	The organization's operations are reduced by up to 80 % or more for 10 days.	Less than \$1m or 10 % of the organization's net worth.	Negative media attention at local level lasting for 1 day.
1	Insignificant	Compliance with all applicable statutory instruments.	No significant negative impacts on the environment.	The organization's operations are not affected.	Impacts can be absorbed with no budgetary adjustments.	Complaints are received by the organization but not sustained.

**Table A.2 – Example likelihood scale**

Level	Narrative	Likelihood in one year
6	Almost certain	> 95 %
5	Very Likely	80 % to 95 %
4	Likely	50 % to 80 %
3	Possible	20 % to 50 %
2	Unlikely	6 % to 20 %
1	Rare	< 5 %

There are biases in using qualitative assessments and it is a methodology that does not permit the use of arithmetic combination (e.g. adding, multiplying or any other mathematical process). It is possible to assign overall risk level or severity using a table such as [Table A.3](#) below.

**Table A.3 – Example severity matrix**

C O N S E Q U E N C E	5 (highest)	<b>Very High</b>	<b>Extreme</b>	<b>Extreme</b>	<b>Extreme</b>	<b>Extreme</b>
	4	<b>High</b>	<b>Very High</b>	<b>Very High</b>	<b>Extreme</b>	<b>Extreme</b>
	3	<b>Moderate</b>	<b>High</b>	<b>High</b>	<b>Very High</b>	<b>Very High</b>
	2	<b>Low</b>	<b>Low</b>	<b>Moderate</b>	<b>Moderate</b>	<b>Moderate</b>
	1 (lowest)	<b>Low</b>	<b>Low</b>	<b>Low</b>	<b>Low</b>	<b>Low</b>
		1 (lowest)	2	3	4	5 (highest)
Likelihood						

Contact  
**Ann De Wilde**  
General Secretary  
info@belrim.com

All info on [www.belrim.com](http://www.belrim.com)

