

De integratie van Enterprise Risk Management en het strategisch proces

Een casestudie in Katoen Natie

MASTER IN DE TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN:
HANDELSINGENIEUR

Sofie Bijmens
Charlotte Antoons

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

Major Accountancy en Financiering

Promotor: Prof. Dr. Alexandra Van den Abbeele
Werkleider: Robin De Ceukelaire

Academiejaar 2015-2016



DE INTEGRATIE VAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT EN HET STRATEGISCH PROCES

Een casestudie in Katoen Natie

ABSTRACT

Deze masterproef tracht een antwoord te formuleren op de vraag hoe Enterprise Risk Management (ERM) het strategisch proces van een specifieke onderneming kan ondersteunen. We hebben in één onderneming onderzocht welke strategische risico's van belang zijn, hoe hiermee wordt omgegaan en op welke manier de inzichten die ERM biedt worden gebruikt om de strategie te ondersteunen.

Het managen van risico's en opportuniteiten wint steeds meer aan belang en zal naar de toekomst toe nog crucialer worden om als onderneming competitief te kunnen blijven. ERM is een relatief nieuw fenomeen en veronderstelt dat het innemen van een portfolioperspectief met betrekking tot risico's efficiënter is dan risico's in silo's te beschouwen, zoals gebeurt in traditioneel risicomanagement.

De bestaande literatuur omtrent ERM focust vooral op de tactische en operationele kant van ERM. De manier waarop ERM een strategische bijdrage kan leveren, werd voorlopig grotendeels buiten beschouwing gelaten. Met dit onderzoek wensen we daarom een bijdrage te leveren aan de literatuur door deze strategische dimensie van ERM te analyseren.

De uiteenzetting van dit onderzoek gebeurt aan de hand van een casestudie in de Belgische, niet-beursgenoteerde onderneming Katoen Natie. Katoen Natie maakt zowel formeel als informeel gebruik van ERM in het strategisch proces. De CRO wordt betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen en risico's worden uitgebreid geanalyseerd alvorens een strategisch besluit wordt genomen. Katoen Natie ziet in dat een sterke bedrijfscultuur onontbeerlijk is voor een effectieve

implementatie van ERM. Ook hecht de onderneming enorm veel waarde aan veiligheid en kwaliteit.

DANKWOORD

Deze masterproef is tot stand gekomen dankzij de hulp en ondersteuning van velen. In de eerste plaats bedanken we van harte Prof. Dr. Alexandra Van den Abbeele, die ons de opportuniteit heeft geboden onderzoek te verrichten naar dit interessante onderwerp. Verder gaat bijzondere dank uit naar onze werkleider, de heer Robin De Ceukelaire.

Speciale dank gaat uit naar de heer Carl Leeman, CRO van Katoen Natie, die ons te woord wilde staan en ons in contact bracht met verschillende medewerkers van de organisatie. Ook willen we van harte alle werknemers van Katoen Natie bedanken die de tijd hebben genomen om ons te ontvangen en zodoende deze masterproef mogelijk maakten. Een speciaal woord van dank gaat daarom uit naar de contactpersonen die bereid waren tot medewerking: de heer Bert Apers, de heer Kristof Anné, de heer Kurt Knops, de heer Christoph Ponette en de heer Frank Michiels.

Ten slotte willen we onze ouders, familie en vrienden bedanken voor hun grote steun en bemoediging gedurende deze laatste maanden van onze academische opleiding.

Charlotte Antoons & Sofie Bijmens

INHOUDSTAFEL

Abstract	
Dankwoord	
1. Inleiding.....	1
2. Literatuur.....	5
2.1 Traditioneel Risk Management (TRM)	5
2.2 Enterprisewide Risk Management (ERM)	7
2.3 Implementatie van ERM	9
2.4 Waardecreatie met behulp van ERM	11
2.5 Verschuiving van een compliance-oriëntatie naar een strategische of toegevoegde waarde-oriëntatie	14
2.6 Integratie van ERM	16
2.7 Organisatiestructuur en de functie van de Chief Risk Officer	17
2.8 Bedrijfscultuur	19
2.9 Onderzoeksvragen	20
3. Methode.....	21
3.1 Onderzoeksmethode	22
3.2 Casebedrijf	23
3.3 Dataverzameling.....	24
3.3.1 Interviews	24
3.3.2 Documenten	27
3.4 Data-analyse	27
3.5 Validiteit, betrouwbaarheid en bias	28

3.5.1 Constructvaliditeit	28
3.5.2 Interne validiteit	29
3.5.3 Externe validiteit	29
3.5.4 Betrouwbaarheid	29

4. Resultaten..... 30

4.1 De Groep Katoen Natie	31
4.1.1 Algemeen	31
4.1.2 Organisatiestructuur	32
4.2 De evolutie van risicomanagement binnen Katoen Natie	33
4.2.1 Creatie van een gecentraliseerd risicodpartement en de CRO-functie	33
4.2.2 Evolutie naar Enterprisewide Risk Management	34
4.3 Gepersonaliseerd ERM-raamwerk	36
4.3.1 Praktijk primeert.....	36
4.3.2 Visie en werkwijze	37
4.3.3 Aandachtspunten en communicatie van het beleid	38
4.4 Voornaamste risico's	39
4.4.1 Risico's inherent aan de activiteiten van de onderneming	39
4.4.2 Merk- en reputatierisico's	41
4.4.3 Veiligheid en kwaliteit	41
4.4.4 IT-risico's	43
4.5 Koppeling van ERM met de strategie van de onderneming	44
4.5.1 Strategische planning	45
4.5.1.1 Creatie van nieuwe business units, uitbreiding van activiteiten en internationale expansie	47
4.5.2 Strategie-uitvoering	48

4.5.2.1 Projecten.....	48
4.5.2.2 Klanten	50
4.5.2.3 IT	51
4.6 Integratie van ERM	52
4.6.1 Communicatie omtrent ERM	53
4.6.2 Audits	56
4.6.3 Doorstroom van ERM naar buitenlandse vestigingen.....	57
4.7 De creatie van een risicobewuste cultuur	58
4.7.1 Risicobewustzijn	59
4.7.2 Betrokkenheid van het senior management.....	60
4.7.3 On the job training.....	60
4.7.4 Responsabiliseren.....	60
4.7.5 Complicaties.....	62
4.8 Waardecreatie via ERM en voordelen van ERM	62
4.9 De evolutie van ERM naar de toekomst toe.....	64
5. Discussie	66
5.1 Inzichten.....	66
5.2 Beperkingen van het onderzoek	72
6. Conclusie	74
6.1 Algemeen	74
6.2 Mogelijkheden voor verder onderzoek.....	76
Referenties.....	78
Appendix	82

1. Inleiding

Meer dan ooit tevoren worden organisaties geconfronteerd met risico's bij het nemen van beslissingen. Ondernemingen zijn er zich dan ook steeds meer van bewust dat het adequaat identificeren en beheren van risico's noodzakelijk is om te kunnen overleven vandaag de dag (Ben-Amar et. al. 2014). Het hoeft dus niet te verbazen dat interesse in Enterprise Risk Management (ERM) de laatste jaren sterk is toegenomen. In tegenstelling tot traditioneel risicomanagement, waarbij risico's per departement beschouwd worden, integreert ERM alle risico's waaraan een onderneming is blootgesteld in één uniform kader waardoor holistisch beheer mogelijk wordt. Verschillende auteurs (Eckles et al. 2014; Farrell en Gallagher 2014; Hoyt en Liebenberg 2011) tonen aan dat de implementatie van ERM de waarde van de onderneming op lange termijn verhoogt.

Tegelijkertijd is de afgelopen jaren bij verschillende managers een vorm van blind vertrouwen in ERM ontstaan. Toch biedt het louter implementeren van een ERM-programma geen garantie op succes. Verschillende recente voorbeelden tonen immers aan dat het buiten beschouwing laten of het niet effectief integreren van strategische risico's in het risicomanagementsysteem van een onderneming catastrofale gevolgen kan hebben. Zo maakten financiële instellingen als Lehman Brothers en AIG gebruik van ERM, waarbij ze ten volle vertrouwden op de ingestelde formele ERM-procedures. Geen van beide ondernemingen hield echter rekening met strategische risico's. Hun ERM-programma's konden niet verhinderen dat deze risico's uiteindelijk tot het instorten van beide ondernemingen leidden (Kaplan en Mikes 2012, Killackey 2009). Vergelijkbare voorbeelden zijn legio. Ook BP's Deepwater Horizon-olieramp in de golf van Mexico in 2010 zou kunnen worden toegeschreven aan het niet effectief identificeren en aanpakken van bepaalde strategische risico's waaraan deze onderneming werd blootgesteld (Kaplan en Mikes 2012). Deze voorbeelden geven weer dat risicomanagement in heel wat ondernemingen nog steeds beschouwd wordt als een

compliance issue waarbij de focus enerzijds ligt op gevaren ("pure" risico's) en anderzijds op financiële en operationele risico's, maar waarbij weinig aandacht uitgaat naar strategische risico's (Kaplan en Mikes 2012).

Heel wat academici daarentegen (Frigo en Anderson 2009; Kaplan en Mikes 2012; Slywotzki en Drzik 2005) erkennen het belang van het integreren van strategische risico's in het ERM-systeem van een onderneming. Meer nog, verschillende auteurs zijn het er vandaag de dag over eens dat risicomanagement en strategische planning geen aparte entiteiten zijn. Beslissingen in ondernemingen zijn immers gebaseerd op inzichten uit zowel risicomanagement als de strategie (Ben-Amar et al. 2014). Aangezien het niet mogelijk is om het ene uit te voeren zonder inbreng van het andere, zouden risicomanagement en strategische planning onderdeel moeten zijn van éénzelfde proces en zodoende vanaf het begin onlosmakelijk moeten verbonden worden (Holmquist 2012).

Hoewel er dus een consensus heerst over het feit dat risicomanagement dient verweven te worden met het strategisch proces, biedt de huidige literatuur nauwelijks voorbeelden van hoe deze integratie in de praktijk kan uitgevoerd worden. De bestaande literatuur concentreert zich immers veelal op de tactische en operationele kant van ERM, waarbij studies over ERM-karakteristieken en -determinanten, casestudies omtrent de operationalisering van ERM en metingen van de verandering in de waarde van ondernemingen de hoofdmoot vormen (Lundqvist 2014). De manier waarop ERM van strategisch belang kan zijn, werd voorlopig grotendeels buiten beschouwing gelaten. Met dit onderzoek wensen we daarom een bijdrage te leveren aan de literatuur door deze strategische dimensie van ERM te analyseren.

De uiteenzetting van dit onderzoek gebeurt aan de hand van een casestudie in de Belgische, niet-beursgenoteerde onderneming Katoen Natie. We verzamelden data aan de hand van interviews en verkregen ook een aantal documenten. Aangezien Katoen Natie niet beursgenoteerd is, valt de onderneming niet onder de Belgische Corporate Governance Code 2009. Daarenboven vond de

implementatie van ERM binnen Katoen Natie veel eerder plaats dan binnen andere ondernemingen. De reden hiervoor is dat de implementatie eerder vanuit strategisch oogpunt gebeurde dan omwille van *compliance*-redenen. In het verleden werden daarentegen voornamelijk casestudies uitgevoerd in beursgenoteerde bedrijven die in de eerste plaats aan de opgelegde wetgeving wilden voldoen. Bovendien is het hoofdkantoor van Katoen Natie gesitueerd in Kallo (België), waardoor we de mogelijkheid hadden om rechtstreeks met de personen te spreken die verantwoordelijk zijn voor het opstellen en controleren van de geïmplementeerde ERM-processen, alsook voor het bepalen van de globale strategie.

Onze resultaten kunnen als volgt worden samengevat. Katoen Natie ziet het belang in van een koppeling tussen ERM en het strategisch proces en maakt hier ook extensief, hetzij gedeeltelijk informeel, gebruik van. Een reden hiervoor is toe te schrijven aan de algemene manier van werken van de onderneming. Het bedrijf houdt zich namelijk niet altijd aan formele structuren. Formele procedures worden anderzijds wel gebruikt voor operationele processen en controle.

De koppeling tussen ERM en het strategisch proces kan enerzijds teruggevonden worden in het ERM-beleid van de onderneming, waar de uitkomsten van het risicomanagement gekoppeld worden aan het strategische en operationele proces, en anderzijds in het feit dat de CRO mee betrokken wordt bij het nemen van strategische beslissingen. Verder vinden er ook uitgebreide risicoanalyses plaats, alvorens een strategisch besluit genomen wordt. Later maakt de onderneming gebruik van de inzichten die ERM biedt om gepaste risicoreacties te formuleren.

Katoen Natie ziet ook met zekerheid de meerwaarde in van het gebruik van ERM zowel op strategisch vlak, als in het algemeen. Het belang van een sterke en risicobewuste cultuur wordt door de onderneming erkend. Het principe dat hierbij gehanteerd wordt, is dat werknemers geïnformeerd en geresponsabiliseerd moeten worden omtrent risico's. Opmerkelijk is dat deze cultuur al heel vroeg een grote ommekeer heeft gekend. Verder kunnen de strategische koers en aandachtspunten binnen de strategie van de onderneming dankzij ERM makkelijk gevonden en

veranderd worden; ook worden er dankzij ERM sterke klantenrelaties opgebouwd. Voor deze onderneming biedt ERM zich aan als een hulp bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen, maar zorgt het ook voor een concurrentievoordeel.

Het vervolg van deze masterproef is als volgt opgedeeld. Sectie 2 bespreekt de relevante literatuur met betrekking tot ERM en de integratie van risicomanagement en het strategisch proces van een onderneming. In dit onderdeel wordt ook onze onderzoeksvraag uiteengezet. In sectie 3 bespreken we de gehanteerde onderzoeksmethode. Vervolgens geeft het eerste gedeelte van sectie 4 een beschrijving van het casusbedrijf en de evolutie die risicomanagement er heeft doorgemaakt weer. Hierbij kijken we ook naar de beweegredenen tot implementatie van ERM. Een volgend gedeelte van sectie 4 schetst een beeld van het beleid van Katoen Natie met betrekking tot risicomanagement, alsook de voornaamste risico's waaraan de onderneming is blootgesteld. Vervolgens beschouwen we in welke mate deze onderneming risicomanagement integreert in het strategisch proces. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de strategische planning, namelijk het ontwikkelen van de strategie, en de strategie-uitvoering van Katoen Natie. Hierna wordt besproken hoe ERM effectief geïntegreerd is in deze onderneming. Aansluitend hierbij wordt de risicobewuste cultuur van deze onderneming besproken. Het laatste gedeelte van sectie 4 geeft de voordelen die ERM deze onderneming biedt weer, alsook de plannen van Katoen Natie omtrent ERM in de toekomst. Sectie 5 bespreekt vervolgens de voornaamste inzichten die uit de onderzoeksresultaten kunnen worden afgeleid en tracht een antwoord te bieden op de vraag hoe ERM het strategisch proces van Katoen Natie ondersteunt. In dit onderdeel worden ook de beperkingen van dit onderzoek behandeld. Tot slot eindigt deze masterproef met een conclusie en de mogelijkheden tot verder onderzoek in sectie 6.

2. Literatuur

“It’s not the strongest of the species that survive, not the most intelligent, but those that are the most responsive to change.” - Charles Darwin

2.1 Traditioneel Risk Management (TRM)

Verandering en risico's zijn niet enkel van deze tijd. Elke onderneming is van nature onderhevig aan risico's. Een belangrijke eigenschap van risico's is dat ze zeer veel onzekerheid met zich meebrengen. Gewenste uitkomsten of resultaten dreigen niet behaald te worden omwille van ongewenste of onvoorziene gebeurtenissen. Dergelijke gebeurtenissen kunnen variëren in mate van probabiliteit, omvang, ernst, en beheersbaarheid (Schroeder en Jackson 2007). Het omgaan met en de controle van deze risico's is dan ook altijd al een aandachtspunt voor bedrijven geweest (Meulbroek 2002).

Traditioneel risicobeheer benadert risico's vanuit aparte silo's. Elk departement is verantwoordelijk voor het beheer van de risico's waarmee het geconfronteerd wordt en gebruikt hiervoor de methoden en technieken die het nodig acht (Harrington en Niehaus 2002). Ondernemingen beschouwen zo weliswaar verschillende risico's, maar houden nauwelijks rekening met de manier waarop deze risico's interageren of verscheidene departementen beïnvloeden (Bowling en Rieger 2005). De klemtoon ligt hierbij voor heel wat bedrijven enerzijds op "pure" risico's, waarbij enkel een negatieve uitkomst mogelijk is, en anderzijds op bepaalde financiële risico's, zoals prijs- en kredietrisico's (Harrington en Niehaus 2002; Kraus en Lehner 2012). De risicomanagementverantwoordelijkheid wordt in dit geval dan ook vaak gesplitst en enerzijds toegewezen aan low-level managers, die verantwoordelijk zijn voor het aankopen van verzekeringen, en anderzijds toegewezen aan de corporate treasury afdeling, wiens taak voornamelijk bestaat uit het indekken van rentevoet- en wisselkoersrisico's (Kraus en Lehner 2012; Nocco en Stulz 2006). De grootste tekortkomingen van deze traditionele aanpak zijn geworteld in

het feit dat alle risicoactiviteiten systematisch worden gecategoriseerd en toegewezen aan één enkel departement (Schroeder en Jackson 2007). Hierdoor komt relevante informatie niet altijd bij de juiste personen terecht en kan het risicobeheer geen synergieën of strategische opportuniteiten creëren.

Aan het einde van de twintigste eeuw ontstond in heel wat bedrijven interne druk om op een meer geïntegreerde wijze met risico's om te gaan (Lundqvist 2014). Door factoren als globalisatie en snel evoluerende technologieën nam immers zowel het aantal risico's waaraan bedrijven zijn blootgesteld als de complexiteit van deze risico's toe. Daarenboven werden het senior management en de raad van bestuur in toenemende mate aansprakelijk geacht voor risico's (Kraus en Lehner 2012).

Tegelijkertijd ontketenden ook externe factoren in heel wat bedrijven het besef dat traditioneel risicomanagement niet meer volstond. In de nasleep van enkele fraudezaken in de bedrijfswereld¹, die grotendeels het gevolg waren van falende interne en externe controles, werden in 2002 een aantal drastische richtlijnen en wetten in het leven geroepen met als doel deugdelijk bestuur te garanderen. Zo trad in de Verenigde Staten de Sarbanes–Oxley Act (SOx) voor beursgenoteerde ondernemingen in werking. Deze wet heeft als voornaamste oogmerk de getrouwheid van de financiële verslaggeving te waarborgen (Kraus en Lehner 2012; Lundqvist 2014). Van belang is vooral sectie 404², 'Management Assessment of Internal Controls', die bepaalt dat beursgenoteerde bedrijven in de Verenigde Staten informatie over de effectiviteit van de interne controlestructuren en -procedures in hun jaarverslag dienen te publiceren om zo uitspraken over de betrouwbaarheid ervan mogelijk te maken. Als antwoord op de Amerikaanse regelgeving volgde de Europese Commissie met het opleggen van richtlijnen aan haar lidstaten. Bijgevolg volgde ook België met een aantal codes voor deugdelijk bestuur, waarvan de belangrijkste en meest recente zijn: de

¹Onder andere jaarrekeningfraude bij Enron en Worldcom.

²Sectie 404 maakt deel uit van Titel IV, Enhanced Financial Disclosures. (Geraadpleegd op: <http://www.soxlaw.com/s404.htm>)

Belgische Corporate Governance Code 2009 ("Code Daems")³ voor beursgenoteerde bedrijven en de Code Buyse II⁴ voor ondernemingen die niet beursgenoteerd zijn. Bovendien kregen het globale financiële systeem en de wereldeconomie tijdens de financiële crisis van 2008 gigantische schokken te verduren. Ook dit leidde tot een toegenomen belang van een gedegen en uitgebreide financiële verslaggeving en risicorapportering (Hopkin 2014; Lundqvist 2014).

2.2 Enterprisewide Risk Management (ERM)

Enterprisewide Risk Management (ERM) verwijst naar een meer geïntegreerde aanpak van het beheer van risico's en opportuniteiten over een organisatie heen en ontwikkelde zich als een antwoord op de vraag naar een meer holistische aanpak van risicomanagement.

De meest geciteerde definitie van ERM behoort toe aan COSO⁵, die ERM in het *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* rapport van 2004 definieert als "een proces, uitgevoerd door de raad van bestuur, het management en ander personeel, toegepast in de omlijsting van de strategie en in de hele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen te identificeren die een effect kunnen hebben op de entiteit en om deze risico's te beheren binnen de risicoacceptatiegraad, om een redelijke zekerheid te verschaffen met betrekking tot de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen." (COSO 2004:2).

Volgens Lundqvist (2014) geeft deze definitie een aantal fundamentele eigenschappen van ERM weer: ERM (a) is continu, (b) is gerelateerd aan de strategie van de onderneming, (c) wordt beïnvloed door alle werknemers op elk niveau, (d) omschrijft de nood aan een portfolioaanpak van risico's, (e) is ontworpen om potentiële bedreigingen te identificeren en (f) voorziet het management en de raad van bestuur van een bepaalde zekerheid (COSO 2004). COSO zou ERM

³De Belgische Corporate Governance Code 2009 vervangt de editie van 2004.

(Geraadpleegd op: <http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2009/belgische-corporate-governance-code-2009>)

⁴Code Buyse II is de opvolger van de Code Buyse uit 2005 en bevat aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven. (Geraadpleegd op: http://www.codebuyse.com/downloads/CodeBuyseII_NL.pdf)

⁵De Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is een gezamenlijk initiatief van vijf particuliere ondernemingen en is toegewijd aan het verstrekken van *thought leadership* door de ontwikkeling van standaarden en richtlijnen voor Enterprise Risk Management, interne controle en anti-fraude. (Geraadpleegd op: <http://www.coso.org/>)

in dit rapport doelbewust breed gedefinieerd hebben, opdat de begripsbepaling toepasbaar zou zijn in organisaties uit verschillende sectoren en industrieën (Lundqvist 2014).

Hoewel er vele definities van ERM in omgang zijn, bestaat er in de recente literatuur een zekere consensus over wat ERM inhoudt. Drie belangrijke elementen komen volgens Bromiley et al. (2014) in heel wat definities terug. Ten eerste veronderstelt ERM dat het innemen van een portefeuilioperspectief met betrekking tot risico's efficiënter is dan risico's in silo's te beheren. Ten tweede integreert de onderneming die ERM implementeert zowel strategische als kwalitatieve risico's in het risicomanagement, naast "traditionele" risico's als rentevoetrisico's en operationele risico's. Tot slot is het voor ondernemingen die gebruik maken van ERM van belang dat ook opportuniteiten geïntegreerd worden, zodat de focus niet meer enkel ligt op de negatieve gevolgen van risico's, maar ook op de mogelijke kansen die deze risico's bieden. Op deze manier zou het voor ondernemingen mogelijk worden een competitief voordeel te halen uit het managen van bepaalde risico's (Bromiley et al. 2014).

Enterprise Risk Management bestaat dus niet alleen uit het identificeren en evalueren van risico's die elk individueel de verwezenlijking van de doelstellingen van het bedrijf in het gedrang brengen, maar ook uit het identificeren en evalueren van het gezamenlijke, geïntegreerde effect van deze risico's en kan daarom beschouwd worden als een paradigmatische verandering binnen ondernemingen. Immers, in plaats van te focussen op één enkele gebeurtenis of risico tegelijk, kijken ondernemingen die ERM implementeren naar alle gebeurtenissen en acties die de verwezenlijking van de doelstellingen van het bedrijf in het gedrang kunnen brengen, wat in scherp contrast staat met het traditioneel risicobeheer (Ben-Amar et al. 2014). Meer nog, ERM betreft *change management*: het begrijpen en beheren van de effecten van veranderingen binnen een globale context, niet enkel in isolement (Holmquist 2012).

2.3 Implementatie van ERM

De manier waarop ERM geïmplementeerd is, kan sterk verschillen tussen bedrijven onderling (Aabo et al. 2005). Als referentiepunt maken ondernemingen vaak gebruik van officiële standaarden, die algemene principes en richtlijnen voorzien met betrekking tot risicomanagement. Elke standaard identificeert enerzijds een raamwerk met een eigen componentstructuur, die bepaalt uit welke elementen ERM is opgebouwd alsook hoe deze componenten gedefinieerd worden, en stelt anderzijds een implementatieproces voor (Lundqvist 2014).

Eén van de bekendste en meest gebruikte ERM-standaarden behoort toe aan COSO. Sinds de creatie van dit kader in 2004 werd de standaard veelvuldig gebruikt en speelt het vaak een centrale rol binnen het definiëren van ERM. COSO beschrijft in deze standaard acht componenten van Enterprise Risk Management (zie figuur 1).



Figuur 1: De ERM-kubus van COSO (Bron: COSO 2004)

Deze acht componenten worden als volgt omschreven:

(1) De interne omgeving vormt de basis voor de manier waarop de organisatie omgaat met risico's en verwijst zodoende naar de governance, structuur, cultuur en filosofie van het interne risicobeheer. Ook bepaalt de interne omgeving de risicoacceptatiegraad van de onderneming (COSO 2004).

(2) De doelstellingen omvatten de strategische objectieven van de onderneming (Lundqvist 2014). ERM zou ervoor moeten zorgen dat de gekozen doelstellingen consistent zijn met de risicoacceptatiegraad van de onderneming (COSO 2004).

(3) De identificatie van gebeurtenissen bepaalt belangrijke interne en externe gebeurtenissen die het behalen van de doelstellingen van de onderneming kunnen beïnvloeden (COSO 2004).

(4) Risicobeoordeling is het beschouwen en analyseren van de mate waarin potentiële risico's het vermogen van de organisatie om haar doelstellingen te verwezenlijken kan beïnvloeden (Lundqvist 2014). Bij het beoordelen van risico's dienen ondernemingen zowel de waarschijnlijkheid als de impact te beoordelen (COSO 2004).

(5) Risicoreactie heeft betrekking op het bestaan van formele beleidsregels om te bepalen hoe risico's moeten worden beheerd (Lundqvist 2014). Er zijn vier mogelijke reacties te onderscheiden: vermijden, beheersen, overdragen en accepteren (COSO 2004).

(6) Controleactiviteiten zijn beleidsplannen en procedures om ervoor te zorgen dat de gekozen risicoreacties worden uitgevoerd (COSO 2004).

(7) Informatie en communicatie zorgen ervoor dat alle componenten van het raamwerk met elkaar verbonden worden (Lundqvist 2014). Ten slotte,

(8) is monitoring van essentieel belang om ervoor te zorgen dat ERM effectief en op een continue basis werkt (COSO 2004; Lundqvist 2014).

Een belangrijk alternatief voor de standaard van COSO is de ISO 31000 standaard, opgesteld door de International Organization for Standardization. De bedoeling van ISO was om een standaard te creëren die toepasbaar is op elk type risico, zodat consistentie en betrouwbaarheid binnen risicomanagement mogelijk zouden worden. ISO ontwikkelde in deze standaard vier belangrijke delen: een uniek vocabularium, een set van performantiecriteriën, één gemeenschappelijk proces voor het identificeren, analyseren, evalueren en behandelen van risico's

en begeleiding bij het integreren van het voornoemde proces in de besluitvorming van de onderneming (Purdy 2010).

Tot slot bestaan er nog een groot aantal andere veelvuldig gebruikte standaarden, waaronder de Turnbull Guidance⁶, de Casualty Actuarial Society Framework⁷, Basel II⁸ en later ook Basel III.

Vaak maken ondernemingen gebruik van meer dan één standaard als leidraad bij de implementatie van ERM. Daarnaast creëert een groot aantal ondernemingen een gepersonaliseerd intern raamwerk, al dan niet gebaseerd op één of meerdere van voornoemde standaarden (Beasley et al. 2010).

2.4 Waardecreatie met behulp van ERM

Het uiteindelijke doel van een winstmaximaliserende onderneming is om waarde voor haar belanghebbenden te creëren. Theoretische argumentatie voor de relevantie van ERM stelt dan ook dat ondernemingen ERM enkel zouden moeten overwegen, indien men verwacht dat door de implementatie ervan de aandeelhouderswaarde zal stijgen (Hoyt en Liebenberg 2011). Binnen de huidige literatuur bestaan reeds heel wat aanwijzingen dat ERM een positieve invloed uitoefent op de waarde van een onderneming.

Vier mogelijke vormen van waardecreatie komen in de bestaande literatuur als voornaamste naar voren. Een eerste vorm van waardecreatie bestaat uit het feit dat ondernemingen door alle risico's in één kader te integreren duplicatie van bepaalde uitgaven kunnen voorkomen. Daarnaast maakt ERM het mogelijk dat gezamenlijke risico's inherent aan de verschillende bedrijfsactiviteiten beter geïnterpreteerd en beheerd kunnen worden. Dit leidt tot betere en duidelijkere informatie, waardoor het nemen van kritische beslissingen vergemakkelijkt wordt. Dit kan resulteren in twee te

⁶Deze Code bepaalt de rol van de Raad van Bestuur om ondernemend leiderschap te verstrekken vanuit de onderneming binnen een kader van voorzichtige en doeltreffende controle, die het mogelijk maakt risico's te beoordelen en te beheren. (Geraadpleegd op: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf>)

⁷Het doel van de Casualty Actuarial Society Framework, opgesteld door de Casualty Actuarial Society ERM Committee, is voornamelijk om het onderwijs betreffende risicobeheer te bevorderen. (Geraadpleegd op: <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf>)

⁸Basel II en III bestaan uit een set van internationale standaarden voor banken. (Geraadpleegd op: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>)

onderscheiden effecten op de waarde van een onderneming. In de eerste plaats wordt een verhoogde kapitaalefficiëntie en een verbeterde rentabiliteit van het eigen vermogen als een resultaat van verbeterde informatie beschouwd. In de tweede plaats zorgt verbeterde informatie er ook voor dat het maken van investeringsbeslissingen nu gebaseerd is op duidelijke verwachtingen over het naar risico gewogen rendement van deze investeringen (Hoyt en Liebenberg 2011). Verder verbetert de rapportering van een onderneming naar de buitenwereld omtrent zowel risicobeheer als de sterkte van de onderneming dankzij het gebruik van ERM. ERM zorgt er namelijk voor dat er duidelijkere en betere informatie beschikbaar is aangaande het risicoprofiel van de onderneming. Zo kan ERM de mogelijke kosten die wettelijke controles met zich meebrengen verminderen, wat een vierde mogelijke vorm van waardecreatie is (Meulbroek 2002).

De studie van Hoyt en Liebenberg (2011) is één van de studies die het argument dat ERM waarde creëert het sterkst ondersteunt. Uit deze studie blijkt immers dat verzekeraars die ERM toepassen ongeveer 16.7% waardevoller worden geschat dan verzekeraars die dat niet doen. Deze auteurs identificeerden ERM-implementatie aan de hand van een onderzoek naar prominente ERM-termen (zoals Enterprise Risk Management, Chief Risk Officer en Risk Committee) en algemeen bekende determinanten van ERM (zoals de grootte van de onderneming en de industrie waarin de onderneming actief is). Dezelfde methode wordt ook gebruikt door Eckles et al. (2014). Uit hun studie blijkt onder meer dat het rendement op aandelen van ondernemingen waar ERM geïmplementeerd werd minder volatiliteit ondervindt. Deze volatiliteit daalt bovendien des te meer naarmate ERM langer geïmplementeerd is. Verder neemt ook de operationele winst per eenheid risico (ROA/rendement volatiliteit) toe na ERM-implementatie.

In een meer recent onderzoek gebruiken Farrell en Gallagher (2014) de *RIMS Risk Maturity Model ERM Maturity Scale*⁹ als indicatie van ERM en onderzoeken zij het effect van ERM op de

⁹De *RIMS Risk Maturity Model* is een gratis assessment tool voor bestuursleden verantwoordelijk voor het risicobeheer om duurzame Enterprise Risk Management-programma's te ontwikkelen en te verbeteren. (Geraadpleegd op: <https://www.rims.org/resources/ERM/Pages/RiskMaturityModel.aspx>)

Tobin's Q waarde¹⁰. Deze auteurs vinden een belangrijke en positieve impact van ERM op de waarde van Tobin's Q met een grootte van ongeveer 22.5%, een resultaat dat zeer vergelijkbaar is met dat van Hoyt en Liebenberg (2011). De studie van Farrell en Gallagher (2014) stelt ook vast dat de belangrijkste ondersteunende aspecten van ERM, vanuit een waardeperspectief, de betrokkenheid van het senior management en de cultuur binnen het bedrijf zijn.

Ook bestaan er enkele casestudies waarin het effect van ERM op de waarde van een bepaalde onderneming wordt besproken. Aabo et al. (2005) stellen dat één van de effecten van de implementatie van ERM bij Hydro One is dat het bedrijf nu zowel een lagere kapitaalkost als een verbeterde allocatie van het kapitaal en kapitaalefficiëntie kent.

Naast bovengenoemde effecten op de waarde van een onderneming kan ERM ook verschillende niet-tastbare voordelen met zich meebrengen. Zo zou ERM ervoor zorgen dat managers sneller tot een consensus binnen risicobeheer komen. Ook kan ERM door risico's op een consistente manier te formuleren bijdragen tot een verbeterde communicatie over deze risico's (Gates 2006). Daarnaast kan ERM ook leiden tot een betere reputatie en de creatie van een meer risicobewuste bedrijfscultuur (Hopkin 2014). Tot slot stellen Nocco en Stulz (2006) dat ondernemingen met een goed functionerend ERM-systeem over een langdurig competitief voordeel beschikken. Hierbij is het volgens hen wel van belang dat lijnmanagers voldoende informatie en stimulans krijgen om de trade-off tussen risico en rendement te optimaliseren. Dat zou er toe leiden dat ondernemingen hun strategie-uitvoering succesvoller tot een goed einde kunnen brengen (Nocco en Stulz 2006).

Volgens sommige auteurs dient men echter voorzichtig te zijn met deze bewijzen van waardecreatie. Zo zouden volgens Bromiley et al. (2014) studies over de waarde die ERM creëert immers mogelijk endogeniteit negeren, wat zou betekenen dat bedrijven niet willekeurig ERM implementeren. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen dat hoog presterende organisaties vaker met

¹⁰De Q ratio of Tobin's Q wordt berekend als de marktwaarde van een onderneming gedeeld door de vervangingswaarde van de activa van de onderneming. (Geraadpleegd op: <http://www.investopedia.com/terms/q/qratio.asp>)

ERM starten. Dit kan leiden tot een positief verband tussen ERM en performantie, zelfs in het geval dat ERM geen invloed heeft op de prestaties van de onderneming (Bromiley et al. 2014).

2.5 Verschuiving van een compliance-oriëntatie naar een strategische of toegevoegde waarde-oriëntatie

Interesse in ERM en de implementatie ervan is sinds de eeuwwisseling sterk toegenomen. Standaarden en raamwerken ontwikkelen zich aan een snel tempo, ratingagentschappen als Standard & Poor's nemen nu ook ERM-beoordelingen op in hun ratings van niet-financiële bedrijven en verschillende consultingbedrijven hebben specifieke ERM-werkgroepen in het leven geroepen (Aabo et al. 2005; Hoyt en Liebenberg 2015; Lundqvist 2014).

Toch wordt risicomanagement nog vaak gezien als een *compliance issue*. Voor heel wat bedrijven bleek de verplichte implementatie van de voornoemde nieuwe wetgeving inzake deugdelijk bestuur niet evident, waardoor de focus in de eerste plaats kwam te liggen op *compliance* en strategische kwesties geen prioriteit waren (Frigo en Anderson 2011). Volgens Slywotzki en Drzik (2005) beschouwen heel wat bedrijven ERM-programma's slechts als een toevoeging op de audit- en *compliance*-processen. De focus ligt vaak op financiële, operationele of "pure" risico's, waarvoor regels en procedures kunnen worden opgesteld die dienen opgevolgd te worden door alle werknemers (Kaplan en Mikes 2012; Slywotzki en Drzik 2005). De gehanteerde aanpak is veelal gericht op het overdragen van risico's, vanuit een verzekeringsperspectief (Hopkin 2014).

De recente economische crisis toonde echter aan dat een loutere *compliance*-oriëntatie niet voldoende is. Heel wat organisaties ondervonden aan den lijve dat het nalaten van strategische¹¹ risico's te identificeren en aan te pakken catastrofale gevolgen kan hebben (Frigo en Anderson 2011; Kaplan en Mikes 2012). Deze strategische risico's zouden volgens Kaplan en Mikes (2012)

¹¹Deze risico's worden gedefinieerd als lange termijn- of opportuniteitsrisico's waarvan de impact zich pas na enige tijd voordoet. Enerzijds hebben deze risico's de meeste invloed op het vermogen van de onderneming om haar strategie uit te voeren en de vooropgestelde bedrijfsobjectieven te behalen, anderzijds hebben ze het grootste effect op de waardecreatie of -reductie van een onderneming (Frigo en Anderson 2009; Hopkin 2014; Kaplan en Mikes 2012; Slywotzki en Drzik 2005).

geen aanpak gebaseerd op regels nodig hebben, maar wel tot een constructieve discussie moeten leiden. Frigo en Anderson (2011) stellen dat de economische crisis ook aantoonde dat ondernemingen hun strategie duidelijk zouden moeten verbinden met risicomanagement en dat risicomanagement zich zou moeten concentreren op zowel het creëren als het beschermen van de waarde van de onderneming.

Nochtans erkent de definitie van COSO het belang van het integreren van risicomanagement en het strategisch proces van een onderneming. Drie onderdelen van deze definitie verwijzen naar deze relatie: (1) ERM is een proces dat wordt toegepast in het bepalen van de strategie van een onderneming, (2) ERM is ontworpen om evenementen te identificeren die het uitvoeren van de strategie van de onderneming kunnen beïnvloeden en (3) een belangrijk doel van ERM is om redelijke zekerheid te bieden dat de onderneming haar strategische objectieven behaalt. Samenvattend moet ERM deel uitmaken van zowel de strategische planning als de strategie-uitvoering, opdat ERM doeltreffend en de moeite waard zou zijn (Frigo en Anderson 2011). Volgens Killackey (2009) geeft deze definitie een strategisch doeleinde aan ERM en zou ERM moeten bekeken worden als een leidraad voor het behalen van de bedrijfsobjectieven. Deze auteur stelt daarnaast dat om ERM deel te laten uitmaken van het strategisch proces, de strategie duidelijk moet worden toegelicht en begrepen door de organisatie. Van belang hierbij is dat de globale strategie opgesplitst wordt in verschillende operationele doeleinden, opdat de strategie voor zowel managers als werknemers begrijpelijk is (Killackey 2009).

Frigo en Læssøe (2012) onderzochten door middel van een casestudie dit strategische perspectief op risicomanagement bij Lego Group. Het onderzoek beschrijft hoe de groep haar ERM-programma's toelegt op de kritische, strategische risico's die het bedrijf kunnen breken of helpen groeien. De auteurs stellen dat risicomanagement een organisatie in staat moet stellen om de nodige risico's te nemen, opdat waarde kan worden gecreëerd en opdat de onderneming kan groeien (Frigo en Læssøe 2012).

2.6 Integratie van ERM

Heel wat academici zijn het er vandaag de dag over eens dat risicomanagement en het strategisch proces geen aparte entiteiten zijn. Samen vormen deze concepten de hoeksteen van beslissingen binnen ondernemingen (Ben-Amar et al. 2014). Het zijn twee onderdelen van dezelfde fundering en moeten vanaf het begin onlosmakelijk met elkaar verbonden worden, opdat beide kunnen bijdragen tot de sterkte van de onderneming. Deze twee disciplines streven bovendien hetzelfde doel na, namelijk het maximaliseren van de winst, maar ze benaderen dit vanuit twee verschillende en unieke perspectieven. Het is niet mogelijk om het ene uit te voeren zonder inbreng van het andere en daarom dienen beide onderdeel te zijn van éénzelfde proces. De vraag zou dus niet moeten zijn of risicomanagement verweven is in het strategisch proces, maar wel op welke manier dit het geval is (Holmquist 2012). Verschillende strategieën hebben nood aan verschillende middelen, prioriteiten en knowhow. Ze geven bijgevolg aanleiding tot een nood aan verschillende mechanismen voor het beheer van risico's (Smith 2012).

Om een hoger maturiteitsniveau wat betreft ERM te bereiken en om de strategie te verweven in het risicobeheer, is integratie van cruciaal belang. Volgens Lundqvist (2014) zijn er drie dimensies met betrekking tot integratie: integratie van de risico's zelf, integratie van risicomanagement in de strategie van de onderneming, en organisatorische integratie van het risicomanagementsysteem. Deze drie dimensies zijn niet los van elkaar te beschouwen. Om een volledige integratie te bewerkstelligen, is de organisatie van het risicomanagement immers essentieel (Lundqvist 2014). Centralisatie van het risicomanagement bij ERM belemmert dat één type risico overmatige aandacht en middelen krijgt, ten koste van de minder goed begrepen risico's (Fraser en Simkins 2007). Andere belangrijke elementen van een strategisch ERM-programma betreffen onder meer het creëren van een gemeenschappelijke taal voor de communicatie omtrent risico's en

controleactiviteiten. Bovendien is het opstellen van een inventaris van bedrijfsbrede risico's noodzakelijk bij het opstellen van ERM (Gates 2006).

Een concreet voorbeeld van de integratie van risicomanagement in de strategie kan gevonden worden in het portfolioperspectief op risico's. Zo kan de verwachte frequentie van het optreden van een aantal gebeurtenissen vanuit verschillende departementen van het bedrijf in kaart gebracht worden, net als hun impact op het operationeel resultaat (COSO 2004). Door de impact op de operationele winst in kaart te brengen, kan de onderneming ervoor zorgen dat de risicoanalyse gekoppeld wordt aan haar doelstellingen (Lundqvist 2014).

2.7 Organisatiestructuur en de functie van de Chief Risk Officer

De integratie van ERM en het strategisch proces van een onderneming wordt versterkt door de organisatiestructuur, de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement en de implementatie van de processen en procedures. Zodra een onderneming een bepaald niveau van maturiteit van ERM heeft bereikt, krijgt risicotoezicht vaak een onafhankelijke status door middel van het creëren van de Chief Risk Officer (CRO) positie (Gates 2006). Het creëren van een CRO-positie is een structureel instrument dat wordt gebruikt om het proces van de integratie van de risico's te ondersteunen (Aebi et al. 2012). Het gebruik van deze positie is de afgelopen jaren beduidend toegenomen. De reden voor deze toename is voor de hand liggend: ondernemingen die geïntegreerd risicobeheer implementeren, realiseren zich dat het hebben van meerdere risico-eindverantwoordelijken even onlogisch is als het hebben van meerdere CEO's of CFO's (Lee en Shimpi 2005).

Culp (2001) suggereert dat elk bedrijf een CRO moet aanwijzen. Deze CRO moet volgens Culp (2001) drie kenmerken hebben: de persoon in deze functie moet goed op de hoogte zijn van risicotoleranties en de doelstellingen van het risicobeheer van de onderneming, moet voldoende inzicht hebben in de aard van de risico's verbonden met de doelstellingen van het bedrijf, en moet

onafhankelijk zijn. Het doel van deze onafhankelijkheid is om belangenconflicten te vermijden (Gates 2006). Deze onafhankelijkheid betekent verder ook dat de CRO niet mag rapporteren aan de CFO, maar in plaats daarvan rechtstreeks rapporteert aan de Chief Executive Officer (CEO) of de Raad van Bestuur (Culp 2001).

Vandaag de dag neemt de CRO in heel wat toonaangevende bedrijven deel aan de beleids- en besluitvorming. CRO's hebben over het algemeen een reeks specifieke verantwoordelijkheden die neerkomen op het creëren van een risicobewuste cultuur in de organisatie. Hieronder vallen onder andere: (a) centraal toezicht houden op de risicobeoordeling en de risicoacceptatiegraad van de organisatie; (b) het implementeren van een consistent, geïntegreerd risicomanagement raamwerk in het hele bedrijf; (c) het vertrouwd maken van de organisatie, haar aandeelhouders, toezichthouders en kredietbeoordelaars met het ERM-programma; (d) het beheer van het ERM-programma; (e) en het ontwikkelen van manieren om financiële risico's in te dekken binnen de grotere zakelijke strategie van de organisatie.

De meest succesvolle CRO's halen hun informatie bij zowel de interne audit als de strategische planning. De interne audit levert belangrijke inzichten op omtrent *compliance*. De strategische planning, anderzijds, biedt de mogelijkheid om risico-evaluatie en risicobeheer uit te voeren omtrent alle toekomstige strategieën van de organisatie (Lee en Shimpi 2005).

De rol van de CRO is verschillend van de functie van een risicomanager. Het werk van de CRO in het beheer van het ERM-programma betreft alle aspecten van de organisatie en vereist daarom ook de inbreng van verschillende disciplines. Maar bovenal is de CRO een leider, een projectmanager en een goede communicator. De effectiviteit van de communicatie zal immers bepalen hoe succesvol het ERM-proces zal verlopen. Bovendien moet de CRO bedrijfsbreed kunnen denken en een grondige kennis hebben van alle aspecten van het bedrijf. Hij of zij moet in staat zijn om sterke partnerschappen op te bouwen met het personeel en om te communiceren met diverse groepen in een duidelijke en uniforme taal. Risicomanagers, daarentegen, hebben vaak de

neiging om zich te presenteren als technische experts in plaats van als communicators en leiders (Lee en Shimpi 2005).

Echter, de creatie van de CRO-positie wordt in de literatuur niet altijd als noodzakelijke voorwaarde met betrekking tot het operationaliseren van ERM omschreven. Sommige bedrijven wijzen de rol van het beheer van risicomanagement toe aan een andere senior officer, zoals het hoofd van de audit. Anderen vinden dan weer dat het belang en de breedte van de scope een aparte functie vereist (COSO 2004).

2.8 Bedrijfscultuur

Het laatste en meest verraderlijke aspect van de integratie van risicomanagement in de strategie betreft de cultuur van de onderneming. Dit aspect kan verraderlijk zijn omdat cultuur niet zozeer is hoe de onderneming dingen doet, maar wel hoe de onderneming is. Dat is vaak nu eenmaal niet snel of makkelijk te veranderen (Holmquist 2012). De cultuur van een onderneming bepaalt hoe werknemers zich zullen gedragen in bepaalde omstandigheden en bijgevolg ook op welke manier beslissingen worden genomen. In een ERM-context leidt een sterke cultuur tot gedisciplineerde besluitvorming (Hopkin 2014).

Verschillende auteurs erkennen het belang van een goede integratie van risicomanagement in de cultuur van een onderneming. Holistische integratie van het risicobeheer binnen de onderneming betekent volgens Fraser en Simkins (2007) dat men alle werknemers op elk niveau van de onderneming van het bedrijf moet betrekken. Verder stelt Jaffer (2010) dat organisaties moeten erkennen dat risicobeheer een rol speelt op alle niveaus in de onderneming en geïntegreerd moet worden in de bedrijfscultuur, opdat de maximale waarde uit ERM-initiatieven gehaald kan worden.

Ook wordt in de literatuur het belang van ondersteuning vanuit het senior management van de organisatie meermaals onderstreept. Het tot stand komen van een goede en duidelijke toon vanuit de top wordt aangehaald als een cruciale factor in het welslagen van ERM. Zo stellen Frigo en

Anderson (2009) dat om voldoende functioneel te zijn, risicomanagement de cultuur van een onderneming zowel moet reflecteren als ondersteunen, opdat risicomanagement voldoende ingebed geraakt en eigen aan het senior management wordt. Indien dit niet het geval is, zal het risicomanagementproces immers snel aan belang verliezen (Frigo en Anderson 2009). Ook Holmquist (2012) erkent het belang van het aangeven van de juiste toon door het senior management en stelt dat hun rol bestaat uit het scheppen van de verwachting dat voorstellen omtrent strategie enkel overwogen worden indien het voorstel vergezeld is van een gedegen risicobeoordeling.

Indien ERM enkel gezien wordt als een opgelegde regel zal de onderneming hier nooit het maximale voordeel uit kunnen halen (Jaffer 2010). Het is dus niet voldoende dat een onderneming enkel een risicomanagementbeleid of een aantal regels opstelt, aangezien het de bedrijfscultuur en de overkoepelende risicocultuur zijn die bepalen of werknemers deze regels en dit beleid effectief navolgen (Frigo en Anderson 2011).

2.9 Onderzoeksvragen

Hoewel academici het erover eens zijn dat de integratie van het strategisch proces en risicomanagement cruciaal is voor het welslagen van ERM, zijn hieromtrent tot op de dag van vandaag nauwelijks casestudies uitgevoerd. De ERM-casestudies die ter beschikking zijn binnen de bestaande literatuur omschrijven immers grotendeels de praktische kant van de implementatie van ERM, de redenen om over te gaan tot implementatie en de effecten van ERM op de waarde van de onderneming. Samenvattend concentreerde onderzoek omtrent ERM zich voornamelijk op de tactische en operationele kant van ERM. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een bijdrage aan de bestaande literatuur te leveren door de strategische kant van ERM te belichten en een antwoord te formuleren op de vraag welke rol Enterprise Risk Management kan spelen in de

strategische planning en de strategie-uitvoering van een specifieke onderneming, binnen een specifieke bedrijfscontext. Onze onderzoeksvraag kan bijgevolg als volgt worden geformuleerd:

Hoe kan Enterprise Risk Management het strategisch proces ondersteunen?

Daarnaast zullen we ook kijken naar de beweegredenen tot implementatie van ERM in het casusbedrijf, hoe ERM precies geoperationaliseerd wordt en op welke wijze ERM effectief doorstroomt binnen de onderneming in kwestie. Met deze masterproef streven we het doel na om zowel een theoretisch als praktisch relevante contributie te leveren. Zo wensen we, met behulp van dit onderzoek, een bijdrage te leveren aan de academische literatuur door een strategisch raamwerk van ERM weer te geven, en dit binnen een specifieke bedrijfscontext. Hoewel er geen *one size fits all* aanpak betreffende ERM bestaat, zal dit onderzoek ook relevant zijn in de praktijk, aangezien ondernemingen steeds een voordeel kunnen halen uit succesverhalen van voorgangers, concurrenten of gelijken.

3. Methode

In dit onderdeel wordt in de eerste plaats toegelicht welke onderzoeksmethode we gehanteerd hebben om de vooropgestelde onderzoeksvraag te beantwoorden. Aangezien de aard van dit onderzoek eerder kwalitatief en exploratief is, hebben we ervoor gekozen om een casestudie uit te voeren. Om tot betrouwbare en gefundeerde resultaten te komen, baseerden we het opzet van dit onderzoek op de inzichten die Yin (2009) verschaftte met betrekking tot casestudies. Na de uiteenzetting van de onderzoeksmethode wordt de selectie van het casebedrijf gepreciseerd. Daarna lichten we toe welke data we trachtten te verzamelen en welke methodes we gehanteerd hebben om deze data bijeen te brengen. Verder wordt ook verduidelijkt hoe we deze data geanalyseerd hebben. Tot slot worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek nader becommentarieerd.

3.1 Onderzoeksmethode

De wetenschappelijke onderzoeksmethode die de voorkeur draagt om onze onderzoeksvraag te testen is een casestudie. Een gevalstudie van één of een klein aantal organisaties kan immers heel wat, voornamelijk kwalitatieve, data opleveren die inzichten in de aard van het fenomeen kunnen verschaffen (Easton 2010). Daarnaast ligt de focus van dit onderzoek op het vinden van antwoorden op "hoe?" en "waarom?" vragen, waarvoor gevalstudies het meest geschikt zijn (Eisenhardt en Graebner 2007; Yin 2009). Yin (2009) definieert een casestudie als een "empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt in zijn dagelijkse context, voornamelijk wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet helemaal duidelijk zijn" (Yin 2009:18).

Dit onderzoek betreft een *embedded single-case design* vanwege het feit dat we ervoor gekozen hebben om één bedrijf in de diepte en op meerdere niveaus te onderzoeken (Yin 2009). Verder kan dit onderzoek ook geclassificeerd worden als een theorie-opbouwende, verklarende casestudie. Theorie-opbouwende casestudies zijn immers het meest geschikt in de vroege fasen van onderzoek naar een bepaald onderwerp (Eisenhardt 1989). Aangezien ERM een relatief recent fenomeen is waarvan het strategische aspect nog niet veelvuldig onderzocht is, zal het voornoemde type casestudie dan ook uitermate geschikt zijn binnen het kader van dit onderzoek.

3.2 Casebedrijf

Het selecteren van een geschikte onderneming voor deze casestudie gebeurde hoofdzakelijk op basis van twee criteria. In de eerste plaats was het van belang dat het bedrijf in kwestie past binnen het kader van ons onderzoek. Dit betekent concreet dat Enterprise Risk Management binnen de onderneming niet meer in de opstartfase zit, maar dat ERM zich reeds in de maturiteitsfase bevindt en bovendien voldoende geïntegreerd is in de strategische planning en strategie-uitvoering. Ten tweede diende de onderneming bereid te zijn om mee te werken aan dit onderzoek.

In een eerste fase voerden we online onderzoek uit waarin we op zoek gingen naar bedrijven die ERM geïmplementeerd hebben. We vonden online bewijs terug van ERM in jaarverslagen, persberichten en online publicaties bij meerdere bedrijven uit verschillende sectoren en contacteerden een twintigtal ondernemingen via e-mail of via een online contactformulier. Telkens voegden we bij ons bericht een korte voorstelling van dit onderzoek toe. We kregen reactie van bedrijven uit verschillende industrieën.

In een tweede fase hielden we verkennende interviews met meerdere bedrijven waarvan we een positieve reactie hadden gekregen. Hieruit bleek dat enkele van de benaderde ondernemingen niet volledig binnen het kader van dit onderzoek pasten. ERM leek er immers nog niet voldoende geavanceerd of niet geïntegreerd in het strategisch proces te zijn.

Initieel leek het ons interessant om enkele bedrijven binnen éénzelfde sector te analyseren en te vergelijken, maar dit bleek in de praktijk niet evident. Enkele van de benaderde ondernemingen wilden immers liever niet actief meewerken aan dit onderzoek omdat een gedeelte van dit onderzoek betrekking heeft op gevoelige, strategische informatie die men niet graag met de buitenwereld gedeeld ziet.

Uiteindelijk beslisten we om een diepgaand onderzoek te voeren, toegespitst op één bedrijf dat met zekerheid aan beide criteria voldeed. Onze keuze viel op Katoen Natie, een Belgisch, niet-beursgenoteerd bedrijf. Het hoofdkantoor van Katoen Natie bevindt zich in Kallo (België) waardoor we het grote voordeel hadden dat we rechtstreekse interviews konden afnemen met de personen die verantwoordelijk zijn voor zowel het ontwerp en de implementatie van ERM, en niet enkel met *compliance* managers, als het bepalen van de globale strategie van de onderneming. Via een informatief e-mailadres zijn we in direct contact gekomen met de CRO van deze onderneming. De CRO heeft ons later de gegevens doorgegeven van enkele andere contactpersonen, namelijk werknemers van Katoen Natie vanuit verschillende niveaus en business units van de onderneming, die we ook contacteerden in het kader van ons onderzoek.

3.3 Dataverzameling

3.3.1 Interviews

In de eerste plaats bestond onze dataverzameling uit het afnemen van interviews met werknemers uit verschillende niveaus en divisies van Katoen Natie. Interviews zijn namelijk een belangrijk onderdeel van de uitvoering van theorie-opbouwende, verklarende casestudies. Door het voeren van gesprekken met meerdere, voldoende geïnformeerde werknemers van de onderneming trachten we een volledig beeld te scheppen van het begrip ERM, door dit fenomeen vanuit verschillende perspectieven te beschouwen (Eisenhardt en Graebner 2007).

In totaal hielden we acht interviews met zes verschillende werknemers van Katoen Natie. De eerste twee interviews hielden we met de CRO van de onderneming, de heer Carl Leeman. De heer Leeman is bovendien lid van de Raad van Bestuur en voormalig vicepresident van de Belgian Risk Management Association (BELRIM), lid van de Raad van Bestuur van de Federation of European Risk Management Associations (FERMA) en lid van de Raad van Bestuur van de International Federation of Risk and Insurance Management Associations, inc. (IFIRMA). In eerste instantie hielden we een verkennend interview om te achterhalen of Katoen Natie een geschikt casusbedrijf zou zijn. Enkele weken later hadden we een tweede gesprek met de heer Leeman, waar dieper werd ingegaan op de link tussen risicomanagement en strategie, de concrete werking van ERM en de communicatie omtrent risicomanagement. Daarnaast interviewden we vijf andere werknemers van Katoen Natie. Zo spraken we met de heer Christoph Ponette, manager van de business unit Food en Feed, en de heer Bert Apers, Corporate HSEQ-manager. Ook spraken we met de heer Kristof Anné, HSEQ-verantwoordelijke en de heer Kurt Knops, IT-manager. In een latere fase spraken we ook met de heer Frank Michiels, operationeel manager van de business unit Process Engineering. Het leek ons uitermate interessant om ook met de Chief Financial Officer (CFO) van dit bedrijf te spreken, maar dit bleek uiteindelijk niet mogelijk.

Deze werknemers wekten de indruk dat zij voldoende informatie zouden bezitten die bruikbaar zou kunnen zijn in het kader van dit onderzoek. Ten eerste verschillen de functies die deze werknemers bekleden niet alleen wat betreft niveau, maar situeren de functies zich ook in verschillende business units, wat het onderzoek naar de doorstroom en communicatie omtrent ERM ten goede zou komen. Verder leek het ons dat een aantal werknemers op de hoogte zouden zijn van de effectieve koppeling tussen ERM en de strategie. Zo was de heer Ponette betrokken bij de oprichting van een nieuwe business unit, wat een zeer belangrijke strategische beslissing is geweest voor Katoen Natie. Verder is de heer Knops IT-manager van Katoen Natie. Uit het verkennende interview met de CRO bleek namelijk dat IT een invloedrijke functie betreft voor het behalen van de bedrijfsobjectieven. Daarnaast is de heer Michiels betrokken bij het opstarten van verschillende grote projecten. Tot slot is de heer Apers verantwoordelijk voor de interne audit, een zeer belangrijke schakel in de controle van de effectiviteit van het ERM-proces en de implementatie van ERM.

Tijdens onze interviews maakten we gebruik van semi-gestructureerde vragenlijsten, bestaande uit open vragen geclusterd rond verschillende thema's en gebaseerd op de onderzochte literatuur. De geïnterviewden werden op voorhand telkens ingelicht over de algemene doelstellingen van dit onderzoek. Enkele van de geïnterviewden wensten de basisvragen op voorhand te kunnen doornemen, maar er werd tijdens de interviews telkens dieper ingegaan op de onderwerpen met behulp van bijkomende vragen. Bijgevolg waren de geïnterviewden niet op de hoogte van de volledige vragenlijst. De voertaal van deze interviews was Nederlands. Aan de start van elk interview werd toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen met een geluidsrecorder. Geen van de respondenten weigerde. De duurtijd van elk interview bedroeg tussen negen en zesenzestig minuten. Een aantal interviews werden telefonisch afgelegd om praktische redenen of omdat we achteraf bijkomende vragen hadden en er verduidelijking nodig was omtrent bepaalde onderwerpen.

Naam geïnterviewde	Functie geïnterviewde	Anciënniteit	Medium & locatie interview	Datum	Duur interview
Carl Leeman	CRO	25 jaar	Persoonlijk interview in het hoofdkantoor te Kallo	18/01/2016	01u06min
Carl Leeman	CRO	25 jaar	Persoonlijk interview in het hoofdkantoor te Kallo	04/03/2016	44min
Bert Apers	Coporate HSEQ- manager	16 jaar	Persoonlijk interview in het hoofdkantoor te Kallo	21/03/2016	56min
Kristof Anné	HSEQ-manager Food en Feed	9 jaar	Persoonlijk interview in het hoofdkantoor te Kallo	21/03/2016	18min
Kurt Knops	IT-manager	25 jaar	Persoonlijk interview in het hoofdkantoor te Kallo	31/03/2016	44min
Christoph Ponette	Operationeel Manager Food & Feed	16 jaar	Telefonisch	04/04/2016	14min
Bert Apers	Corporate HSEQ- manager	16 jaar	Telefonisch	21/04/2016	09min
Frank Michiels	Operationeel Manager Process Engineering	13 jaar	Telefonisch	29/04/2016	13min

Tabel 1: Overzicht van de afgelegde interviews

3.3.2 Documenten

Naast interviews maakten we ook gebruik van documentatie. Een kenmerk van de casusonderzoeksmethode is immers dat het gebruik van meerdere databronnen de geloofwaardigheid van de data versterkt (Patton 1990; Yin 2009). We ontvingen in totaal vier documenten van onze respondenten: een PowerPointpresentatie over het risicobeleid van de onderneming, de Company Bible die de filosofie van de onderneming weergeeft, een overzicht van alle audits en een informatief document omtrent de structuur en activiteiten van de onderneming.

3.4 Data-analyse

De eerste stap van de data-analyse bestond uit het transcriberen van de afgenomen interviews. Vervolgens werden de getranscribeerde interviews, net als de verkregen PowerPoint- en Pdf-bestanden, ingeladen in de NVivo 11 software. Aan de hand van een schema werden deze data gecodeerd, zodat de analyse van de resultaten op gestructureerde wijze kon gebeuren (appendix 1). De nodes en labels waaruit dit codeerschema is opgebouwd zijn enerzijds gebaseerd op de structuur van de gehanteerde vragenlijsten, en anderzijds gedeeltelijk aangepast na de interviews aan de hand van de verzamelde data. Verder voegden we twee casusclassificaties toe aan de eenheden van onderzoek. Zo brachten we voor elke onderzochte respondent zowel de anciënniteit binnen Katoen Natie, als de functie van de respondent in kwestie, namelijk of dit een centrale functie is, in rekening. Aangezien tijdens de dataverzameling bleek dat de cultuur van de organisatie en de manier waarop risicomanagement georganiseerd is binnen de organisatie de afgelopen jaren grote veranderingen hebben ondergaan, leek het ons interessant om met deze classificaties te werken.

Yin (2009) stelt dat er vier mogelijke algemene strategieën bestaan bij het analyseren van data. In dit onderzoek werd geopteerd voor het volgen van theoretische suggesties (Yin 2009). In de analyse volgen we dan ook ter oriëntatie de theoretische bevindingen uit de literatuurstudie. De NVivo 11 software maakte het mogelijk om op een overzichtelijke wijze links te vinden tussen de abstracte en algemene kennis die beschikbaar is binnen de literatuur en de kennis en ervaring van de deelnemers aan het onderzoek. Zo konden we verbanden ontdekken tussen theorie, interviewmateriaal en bedrijfsdocumenten. onderneming.

3.5 Validiteit, betrouwbaarheid en bias

Nog voor de eigenlijke analyse van de data dient nagedacht te worden over de kwaliteit van het onderzoeksoptzet. Het doel van elk wetenschappelijk onderzoek is immers om tot betrouwbare en geldige resultaten te komen.

Yin (2009) onderscheidt vier maatstaven die gebruikt worden om de kwaliteit van empirisch onderzoek vast te stellen: constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en

betrouwbaarheid. Daarnaast stelt Yin (2009) ook verschillende methodes voor waarmee aan de maatstaf in kwestie kan worden voldaan. Van belang bij casestudies is dat deze methoden niet enkel bij het opzetten van het onderzoek toegepast worden, maar dat er daarentegen gedurende de gehele lengte van het onderzoek rekening mee wordt gehouden (Yin 2009). Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek betrouwbare en geldige resultaten zou opleveren, hebben we getracht de voorgestelde methoden en tactieken te verwerken in ons onderzoeksopzet.

3.5.1 Constructvaliditeit

Het doel van de maatstaf constructvaliditeit is om correcte begrippen en standaarden te definiëren voor de te onderzoeken concepten (Yin 2009). Om de constructvaliditeit van dit onderzoek te verhogen, pasten we enkele van de voorgestelde technieken toe. Zo maakten we in de eerste plaats gebruik van meerdere databronnen. Daarnaast probeerden we ervoor te zorgen dat een "keten van bewijs" tot stand kwam door de data zo te organiseren en te beheren dat het voor externe lezers mogelijk is om de gevormde antwoorden en bewijzen van onderzoeksvraag tot conclusie te volgen.

3.5.2 Interne validiteit

Interne validiteit is voornamelijk van belang wanneer de onderzoeker causale relaties tracht vast te stellen. De aard van dit onderzoek is eerder exploratief en beschrijvend, waardoor het identificeren van causale relaties minder van belang is. Het probleem van interne validiteit is in deze onderzoeksmethode eerder gerelateerd aan het trekken van conclusies op basis van de beschikbare data. Om een zekere mate van interne validiteit te garanderen, werd in de data-analyse gebruik gemaakt van patroonvergelijking. Hierbij maakten we vergelijkingen tussen de verschillende bronnen van empirische data, alsook de theoretische data.

3.5.3 Externe validiteit

Externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten te veralgemenen zijn buiten de grenzen van de casestudie (Yin 2009). Aangezien we ervoor gekozen hebben om een diepgaand onderzoek in één bedrijf te voeren, is de externe validiteit laag. Twee verschillende methodes kunnen ervoor zorgen dat de externe validiteit in dit geval toch hoger is (Yin 2009). Eerst en vooral zorgt het

gebruik van theorie in het opzetten van het onderzoek voor een verhoogde externe validiteit. Tijdens het selecteren van het casusbedrijf baseerden we ons op de beschikbare theorie rond dit onderwerp, waardoor de uiteindelijke keuze viel op een bedrijf dat geschikt is binnen dit onderzoeksopzet. Een tweede methode betreft het gebruik van replicatielogica. We hebben er expliciet voor gekozen om ons te beperken tot één bedrijf en hielden dus geen rekening met deze voorgestelde tactiek. Echter, in de toekomst zou dit onderzoek herhaald kunnen worden in andere bedrijven die aan de gestelde voorwaarden voldoen, waardoor veralgemening mogelijk zou kunnen worden (Yin 2009).

3.5.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in welke mate het herhalen van de gehanteerde stappen en procedures door andere onderzoekers dezelfde resultaten zou opleveren. Een belangrijke tactiek hierbij is het zorgvuldig documenteren van de gevolgde stappen en procedures (Yin 2009). Zo bouwden we onder meer een databank op bestaande uit het verzamelde materiaal, die we invoerden in de Nvivo 11 software. Daarnaast stelt Yin (2009) ook voor om een casestudie protocol te hanteren. Hoewel in dit onderzoek geen expliciet protocol werd vastgesteld, maakten we toch gebruik van enkele van de voorgestelde elementen. Zo stelden we een algemeen kader op voor de vragenlijsten, waarbinnen we op verschillende niveaus vragen konden vormen.

Bias, tot slot, is een belangrijke factor bij het beoordelen van de betrouwbaarheid van een onderzoek (Yin 2009). Bias of vertekening treedt op wanneer een systematische onjuistheid geïntroduceerd wordt door het selecteren of aanmoedigen van één resultaat of antwoord ten koste van de andere. Een kwalitatieve studie volledig vrijwaren van bias is niet evident. Een zekere mate van subjectiviteit is immers nauwelijks te vermijden, aangezien de onderzoeksresultaten in kwalitatief onderzoek voor een deel gebaseerd zijn op persoonlijke interpretaties van bepaalde data (Pannucci en Wilkins 2010).

4. Resultaten

Deze sectie van onze masterproef bespreekt de onderzoeksresultaten van de uitgevoerde casestudie. De resultaten verschaffen kwalitatieve inzichten in het ERM-proces dat wordt toegepast bij Katoen Natie, alsook in de manier waarop deze onderneming bevindingen uit risicobeheer aanwendt in het strategisch proces.

In het eerste onderdeel wordt de organisatiestructuur van de onderneming besproken. Omdat Katoen Natie veel belang hecht aan de vlakke en decentrale structuur die de onderneming momenteel heeft en risicobeheer één van de weinige activiteiten is die dit bedrijf centraal organiseert, besteden we hier aandacht aan. In de tweede sectie wordt dieper ingegaan op de evolutie die risicobeheer in deze groep heeft gekend. Katoen Natie heeft de afgelopen decennia immers een aanzienlijke groei doorgemaakt, waardoor de organisatie van het risicomanagement sterk veranderd is. In dit onderdeel worden ook de beweegredenen tot de implementatie van ERM voorgesteld. Daarna worden enkele aspecten van de implementatie van ERM in deze onderneming besproken. Zo kijken we naar het gepersonaliseerd raamwerk dat dit bedrijf opgesteld heeft en bespreken we de belangrijkste risico's waaraan deze onderneming is blootgesteld, die eveneens beschreven worden in het ERM-raamwerk van Katoen Natie. Hierbij ligt de klemtoon op de risico's die van strategisch belang zijn. In een volgend onderdeel wordt de effectieve koppeling tussen risicomanagement en het strategisch proces van Katoen Natie besproken, waarmee we een antwoord willen bieden op de gestelde onderzoeksvraag. Zo gaan we onder meer kijken hoe ERM geïntegreerd is in de strategische planning en de strategie-uitvoering. Bij deze bespreking besteden we aandacht aan de strategische objectieven en de strategische risico's van de onderneming. Aansluitend hierbij wordt besproken hoe ERM doorstroomt doorheen de organisatie en hoe de cultuur van Katoen Natie deze integratie tracht te ondersteunen. Tot slot beschouwen we de voordelen die deze ERM-implementatie opleveren en de toekomstplannen van de onderneming met betrekking tot ERM.

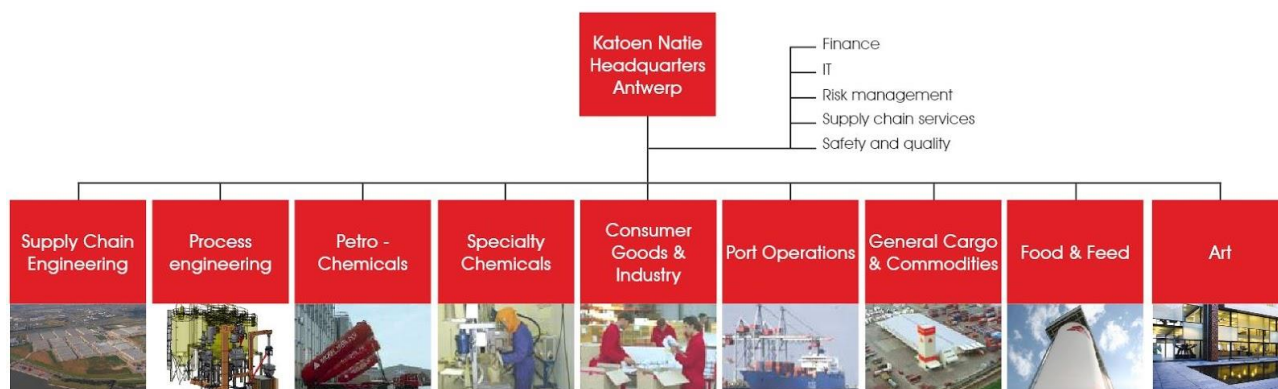
4.1 De Groep Katoen Natie

4.1.1 Algemeen

Katoen Natie is een Belgische, niet-beursgenoteerde onderneming die werd opgericht in 1854. De allereerste activiteit van het bedrijf bestond uit het importeren van katoen, maar de onderneming begon zich snel toe te leggen op de invoer van een groot aantal andere goederen zoals koffie, staal, ijzer en fruit. Na de Tweede Wereldoorlog startte Katoen Natie een reeks nieuwe activiteiten, waaronder opslag, transport, snelle leveringen en douaneverklaring. Tijdens de jaren negentig werden aan dit lijstje gespecialiseerde diensten voor de petrochemische - en de chemische industrie toegevoegd, alsook de automobiellindustrie. Met meer dan 150 vestigingen en talloze dochterondernemingen in meer dan 28 landen wereldwijd is de onderneming vandaag de dag één van de grootste Europese logistieke dienstverleners. De voornaamste klanten van Katoen Natie zijn multinationals uit de automobiell- en de consumptiegoederenindustrie, alsook uit de chemische industrie.

4.1.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur die Katoen Natie toepast staat binnen de literatuur bekend als de business unit organisatiestructuur. Bij dit type van organisatiestructuur zijn de managers van de business units verantwoordelijk voor quasi alle activiteiten van de eenheid in kwestie en worden de business units in de praktijk als semi-onafhankelijke of volledig onafhankelijke entiteiten beschouwd (Anthony et al. 2014). Katoen Natie is zodoende een onderneming met een zeer lichte centrale bedrijfsstructuur en negen sterk gedecentraliseerde business units, die gestructureerd zijn op basis van industrie (zie figuur 2).



Figuur 2: De organisatiestructuur van Katoen Natie (Bron: J-Tec Material Handling 2016)

Deze business units zijn verder opgesplitst in een reeks van zogenaamde *business lines*, zodat gespecialiseerde dienstverlening mogelijk wordt. Deze businesslijnen vormen onafhankelijke juridische entiteiten met elk een eigen productkennis en gespecialiseerde knowhow voor de behandeling van specifieke producten.

Katoen Natie hecht veel belang aan decentralisatie. Specialisatie en onafhankelijkheid van de verschillende business units behoren tot de belangrijkste pijlers van de organisatie. In deze organisatiestructuur dient duidelijk bepaald te worden welke activiteiten centraal plaatsvinden, en welke van de activiteiten die eigenlijk centraal kunnen gebeuren toch gedecentraliseerd worden. Op dit moment zijn de functies die Katoen Natie centraal organiseert beperkt tot IT, risicobeheer, finance, supply chain services en veiligheid en kwaliteit.

4.2 De evolutie van risicomanagement binnen Katoen Natie

4.2.1 Creatie van een gecentraliseerd risicodepartement en de CRO-functie

Hoewel decentralisatie altijd een belangrijke pijler van de structuur van Katoen Natie is geweest, is de manier waarop de groep georganiseerd is, de laatste jaren toch sterk veranderd. De onderneming kende de afgelopen twee decennia een enorme, organische groei waardoor op een gegeven moment beslist werd om bepaalde kritische functies die vroeger per business unit plaatsvonden, toch centraal te organiseren. Zo werden alle activiteiten die betrekking hebben op risicomanagement, die voordien volgens verschillende respondenten van ondergeschikt belang

waren, gegroepeerd en werd risicobeheer een centrale functie van Katoen Natie. Het besef begon immers te groeien dat een gecentraliseerde en uitgebouwde risicofunctie noodzakelijk werd in de industrie waarin Katoen Natie actief is. In plaats van risico's per silo te beschouwen, zoals dat in traditioneel risicobeheer gebeurde, organiseert Katoen Natie risicobeheer vandaag de dag op een geïntegreerde wijze over de organisatie heen.

Verder werd een tiental jaar geleden ook de functie van Chief Risk Officer (CRO) in het leven geroepen. De CRO werd onder meer verantwoordelijk voor het opstellen van het algemene risicobeleid van de organisatie. De heer Carl Leeman, die deze functie sinds de creatie ervan bekleedt, haalde aan voorstander te zijn van een holistische kijk op risicobeheer (1).

(1) **Carl Leeman, CRO:** “[...] *Terwijl dat dan in veel andere bedrijven aparte silootjes zijn waar dat er dan soms al niet veel tussen gecommuniceerd wordt. [...] Risicobeheer, dat is voor hen nog altijd verzekeringen, en die echt een heel korte termijnzicht hebben op de kost daarvan. En dat is fout, allez fout, ik ga niet zeggen dat dat slecht is, maar dat is onvoldoende, het moet veel breder zijn dan dat.*”

De CRO zit steeds samen met de business unit managers in het kader van belangrijke risicomanagementinitiatieven of bij de ontwikkeling van nieuwe projecten. Bovendien is de CRO het centrale aanspreekpunt voor de business unit managers met betrekking tot alle risicomanagementactiviteiten.

Vanwege het grote belang dat de organisatie hecht aan decentralisatie worden een aantal aspecten van risicomanagement op maat gemaakt van de verschillende business units. Dit laat toe dat elke business unit, met daarin de aparte juridische entiteiten, eigen beslissingen kan maken en een eigen risicobeleid kan opstellen. Dit gepersonaliseerd beleid is steeds gebaseerd op het algemeen beleid dat opgesteld werd door het risicodepartement, maar kan verschillend zijn van het beleid van de andere business units.

4.2.2 Evolutie naar Enterprisewide Risk Management

De onderneming doet reeds een lange tijd aan risicomanagement op centraal niveau, maar toch heeft de manier waarop risicomanagement georganiseerd wordt de afgelopen jaren een aantal veranderingen doorgemaakt. Zo wordt er vandaag de dag bij inspecties dieper gegraven, is risicomanagement meer geïntegreerd overheen de volledige organisatie, wordt een breder scala aan risico's beschouwd en is er veel meer betrokkenheid van het senior management. Deze overgang naar Enterprisewide Risk Management kan voor een deel verklaard worden door strategische, interne drijfveren (2), maar ook door enkele externe drijfveren, zoals de veranderingen in de wetgeving. Katoen Natie is zelf niet beursgenoteerd en valt dus niet binnen het toepassingsgebied van de Belgische Corporate Governance Code. De organisatie heeft echter zowel Belgische als internationale beursgenoteerde klanten die van Katoen Natie eisen dat de organisatie de principes toepast die gelden voor beursgenoteerde bedrijven. Verschillende respondenten gaven aan dat heel wat beslissingen van Katoen Natie gemaakt worden in functie van haar klanten, waardoor dit kan gezien worden als een belangrijke aanleiding om bepaalde aspecten van het oude risicobeheer te optimaliseren (3).

(2) Interviewer: *“Wat waren de belangrijkste drijfveren om ERM te implementeren binnen dit bedrijf?”*

Carl Leeman, CRO: *“Ik denk, goh drijfveer, gewoon de logica zelve. Ik denk dat ge, nu.. veel is uiteraard afhankelijk van de omvang van het bedrijf, maar als ge ernstig wilt aan risicobeheer doen, dan is er geen weg naast. Nu, persoonlijk, allez, ik vind dat risk management dat geen ERM is, is geen risk management. Ik vind het een beetje een modetrend, ERM, want ze moeten mij eens uitleggen wat het verschil is tussen risk management en tussen Enterprisewide Risk Management. Risk management dat niet enterprisewide is, is geen risk management, zou mijn stelling daarin zijn.”*

(3) Interviewer: *“U zei daarjuist dat de aandacht voor risicomanagement eigenlijk veranderd is door de eisen van de klant, denkt u dat dat de enige reden is geweest dat er daar zo een grote verandering heeft plaatsgevonden?”*

Kurt Knops, IT-manager: *(denkt na) “Ik denk dat wel. Ik denk de drijfveer van de groep is altijd de klant geweest. Bij ons staat de klant centraal, ge zult dat wel zien in de bible¹². [...] Hun eisen zijn zeer hoog naar kwaliteit en naar risico en die zeggen tegen ons: ‘Wij verwachten hetzelfde niveau bij jullie. Want het zijn onze goederen hé’. [...] De klanten die zijn onze drijfveer hé. Zeker nu ook.. wij moeten SOx compliance zijn, [...] Dus de business units zijn onze klanten maar die hun klanten, de eindklanten, het zijn die twee die ons eigenlijk als IT-organisatie scherp houdt. En zorgen dat we altijd verder kijken euhm.. en zien: Hoe kunnen we ons verbeteren? Hoe kunnen we optimaliseren? En dat soort van zaken.”*

4.3 Gepersonaliseerd ERM-raamwerk

4.3.1 Praktijk primeert

Katoen Natie heeft een eigen ERM-policy opgesteld. Dit beleid bestaat uit een combinatie van modellen uit de literatuur, zoals statistische modellen en risk mappings¹³, en de manier waarop in de praktijk wordt gewerkt. De CRO haalde expliciet aan dat Katoen Natie geen gebruik heeft gemaakt van ERM-standaarden, zoals die van COSO, bij het opstellen van het beleid, omdat deze relatief ingewikkeld worden bevonden voor niet-beursgenoteerde en niet-financiële bedrijven (1).

(1) Interviewer: *“U had de vorige keer gesproken over een framework dat jullie eigenlijk zelf hebben opgesteld. Hoe zijn jullie daar eigenlijk op gekomen? Hebben jullie toen gebruik gemaakt van bijvoorbeeld COSO of...?”*

¹²Company Bible.

¹³Een risk map is een datavisualisatietool voor het communiceren van specifieke risico's. Het doel van een risk map of risicokaart is inzicht te geven in het risicoprofiel van een onderneming en om na te denken over de aard en de impact van risico's. Een risicokaart wordt vaak voorgesteld als een grafiek. Zo kan bijvoorbeeld de kans dat een risico optreedt op de X-as staan en het effect van hetzelfde risico uitgezet worden op de Y-as. Eén van de methodes die Katoen Natie gebruikt is die van Fine & Kinney.
(Geraadpleegd op: <http://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-map>)

Carl Leeman, CRO: *“Nee zeker niet, COSO is veel te ingewikkeld voor ons. COSO is goed voor financiële instellingen, maar... beursgenoteerde financiële instellingen, maar ik denk zo lang ge daar niet onder zit, dat ge daar best kunt wegblijven, want COSO is veel te ingewikkeld.”*

Katoen Natie hecht daarentegen veel belang aan hoe alles werkelijk in de praktijk verloopt. Hoewel de onderneming erkent dat een officieel ERM-beleid onmisbaar is met betrekking tot de communicatie rond risicomanagement en de implementatie ervan, stelde de CRO dat als het beleid niet wordt nageleefd of als de cultuur van de onderneming niet voldoende risicobewust blijkt te zijn, ERM klaarblijkelijk in de praktijk niet zal werken (2).

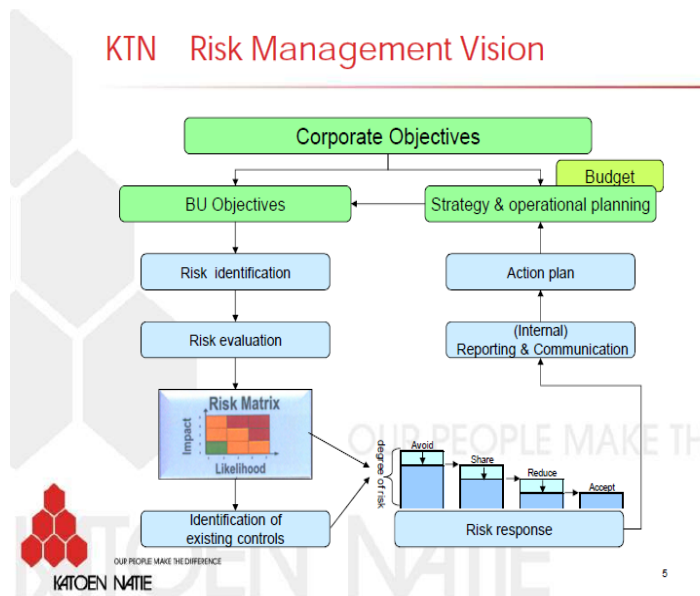
(2) **Carl Leeman, CRO:** *“Het management, ja ok dat kunt ge kopiëren, maar een cultuur kunt ge wel proberen te kopiëren maar tegen dat een cultuur embedded is in een firma bij alle mensen, dat is het belangrijkste... als alle mensen die klik maken van ‘tiens, als we dat zo en zo doen zou dat of dat kunnen fout gaan’, en ook kritische vragen durven stellen, dan zijt ge denk ik veel beter op weg dan dat ge met heel dikke boeken of heel dikke manuals van.. naar operaties of naar procedures toe die misschien mooi staan in een kamer maar die meestal zelfs niet gevolgd worden.”*

4.3.2 Visie en werkwijze

Katoen Natie definieert risicomanagement als een ondersteuning bij het behalen en vervolgens vrijwaren van de objectieven van het bedrijf. Daarnaast wordt in het beleid het belang van de bedrijfscultuur en communicatie erkend. Ook ligt de nadruk op het feit dat werknemers en managers zich niet risicoavers mogen opstellen.

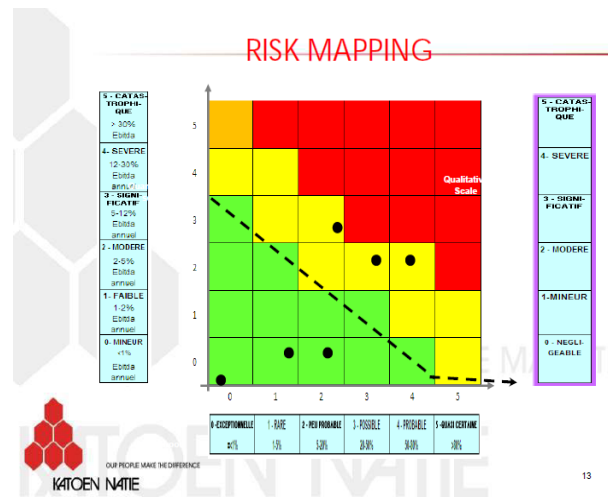
Het risicobeleid van Katoen Natie wordt schematisch weergegeven in de volgende figuur.

KTN Risk Management Vision



Figuur 3: Het risicobeleid van Katoen Natie (Bron: Katoen Natie 2014)

De werkwijze die Katoen Natie hanteert, bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen, resulterend in een cyclisch proces. De onderneming start steeds met het opstellen van algemene doelstellingen. Wanneer deze bedrijfsobjectieven op groepsniveau en op het niveau van de business units bepaald zijn, worden bijbehorende risico's geïdentificeerd. Hiervoor steunt het management voornamelijk op interne kennis, waarbij aan zowel interne als externe factoren aandacht wordt besteed. Daarnaast vraagt de onderneming voor het identificeren van operationele risico's op de werkvloer aan alle werknemers om drie risico's te onderscheiden waarmee zij in contact komen. Daarna worden de geïdentificeerde risico's geëvalueerd aan de hand van een risicokaart. Hierbij worden risico's geclassificeerd op basis van impact en probabiliteit om uiteindelijk tot een kwantitatieve schaal en coördinaat op een grafiek te komen (zie figuur 4).



Figuur 4: Eén van de Risk Mappings waar Katoen Natie gebruik van maakt (Bron: Katoen Natie 2014)

Na de evaluatie van risico's worden passende risicoreactieplannen en controles opgesteld. Ook maakt de organisatie een expliciete koppeling tussen de uitkomsten van ERM en de strategische- en operationele planning. Tot slot is het belangrijk om ook rekening te houden met de budgettaire planning.

De groep analyseert en bepaalt zorgvuldig de gewenste risicoacceptatiegraad. Deze risicoacceptatiegraad bepaalt dan in welke mate risico's met betrekking tot bepaalde activiteiten aanvaard zullen worden.

4.3.3 Aandachtspunten en communicatie van het beleid

Grote aandacht binnen risicomanagement gaat uit naar het opstellen en ondertekenen van contracten, *compliance*, reputatie en communicatie in crisissituaties. *Compliance* heeft betrekking op het voldoen aan alle wettelijke verplichtingen, maar ook op Corporate Social Responsibility, bedrijfsethiek, corruptie en verantwoord ondernemen.

Daarnaast is het van belang dat er steeds een goede en correcte afweging gemaakt wordt tussen de opbrengst van een activiteit en het risico dat hierbij komt kijken. Wanneer de onderneming op een gegeven moment besluit dat een risico of opportuniteit wordt aanvaard, zal men dit accuraat

communiceren zodat alle betrokken werknemers hiervan op de hoogte zijn en de nodige maatregelen kunnen worden getroffen.

4.4 Voornaamste risico's

In het beleid dat Katoen Natie opgesteld heeft, worden tien belangrijke soorten van risico's waaraan de onderneming blootgesteld is onderscheiden: landenrisico's, klantenrisico's, productrisico's, contractrisico's, leveranciersrisico's, risico's verwant met performantiemoeilijkheden, merk- en reputatierisico's, veiligheids- en schaderisico's, milieurisico's en IT-risico's. De risico's uit dit raamwerk worden in wat volgt besproken aan de hand van de PowerPointpresentatie 'Risikobeheer, hoe & waarom' van Katoen Natie.

Deze tien risicosoorten kunnen gegroepeerd worden in vier categorieën. Ten eerste zijn er de risico's die te maken hebben met de activiteiten van de onderneming vandaag en in de toekomst. Vervolgens zijn er de risico's die verband houden met de merknaam en de reputatie van de onderneming. Verder kunnen veiligheids- en schaderisico's onderscheiden worden. Tot slot vervolledigen IT-risico's deze classificatie.

4.4.1 Risico's inherent aan de activiteiten van de onderneming

De belangrijkste risico's die verband houden met de activiteiten van Katoen Natie kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën.

Eerst en vooral zijn er de risico's met betrekking tot de activiteiten van de onderneming vandaag de dag. Voorbeelden hiervan zijn klantenrisico's, contractrisico's en *supply chain risks*. Aangezien deze keten bestaat uit verschillende leveranciers waarbij zaken kunnen mislopen, kunnen deze risico's een beduidend effect hebben op het behalen van belangrijke bedrijfsdoelstellingen.

Daarnaast zijn er risico's met betrekking tot de uitbreiding van de onderneming. Bij internationale expansie, ten eerste, zijn er een groot aantal risico's die zich kunnen voordoen. Voorbeelden hiervan zijn onder meer landenrisico's; zo is het klimaat en de politieke stabiliteit van een bepaald land van groot belang bij het nemen van een expansiebeslissing. Ook met geografische en

geologische aspecten van potentiële sites houdt de onderneming rekening. Zo wordt elke vestiging jaarlijks thermografisch onderzocht en gaat de onderneming na of mogelijke nieuwe locaties in aardbevings- of overstromingsgebied liggen (1).

(1) **Carl Leeman, CRO:** *“Dan hebt ge nog de uitbouw van de firma hé, in welke landen gaan we investeren of gaan we niet investeren? Dus ook daar wordt er overleg gepleegd als er een investering gaat gebeuren in een land ja, wat zijn de risico's. [...] Waar dat er onder andere ook gekeken wordt op een kaart, ok daar zouden we willen gaan, zit dat in een overstromingsgebied? Is dat een aardbevingsgebied, ja nee. Uiteraard kunt ge dat niet veranderen, maar bon als ge dat weet, kunt ge wel maatregelen nemen om de gevolgen weer te beperken.”*

Ten tweede identificeert de onderneming ook risico's inherent aan het uitbreiden van de activiteiten van de groep, zoals het oprichten van nieuwe bedrijfseenheden. Vanuit een strategisch oogpunt zijn hierbij voornamelijk project- en productrisico's van belang. Heel wat respondenten haalden aan dat er bij het opstarten van nieuwe activiteiten steeds gekeken wordt naar de risico's die hierbij komen kijken en dat de onderneming ook steeds oordeelt over de algemene slaagkans van het project. De CRO haalde aan dat heel wat van de risico's die zich voordoen bij uitbreidingen in feite opportuniteiten zijn.

4.4.2 Merk- en reputatierisico's

Naast risico's inherent aan de activiteiten van de onderneming identificeert Katoen Natie ook merk- en reputatierisico's als significant. In deze categorie van risico's haalde de CRO het risico op schade aan de reputatie van Katoen Natie aan. Volgens hem is de reputatie van het bedrijf voornamelijk van belang naar klanten toe, terwijl beursgenoteerde ondernemingen in de eerste plaats naar hun beursnotering moeten kijken (2).

(2) **Carl Leeman, CRO:** *“Dan uw reputatie, dat is wel een beetje verschillend, afhankelijk van beursgenoteerd of niet. Wij zijn niet beursgenoteerd, dus onze reputatie ligt vooral naar onze klanten toe. Het voordeel is dat wij daardoor onze klanten, in geval van een calamiteit, kunnen beschermen, terwijl dat een beursgenoteerd bedrijf dat veel minder kan, omdat die naar hun eigen beursnotering moeten kijken.”*

Volgens Katoen Natie is crisiscommunicatie een belangrijke factor in het beschermen en in stand houden van de reputatie van de onderneming. Ook het risicobeleid van de onderneming vermeldt expliciet het belang van goede crisiscommunicatie. De onderneming stelt dat, in geval van een blunder of noodsituatie, er vanuit Katoen Natie één woordvoerder moet optreden die als eerste naar buiten komt met correcte berichtgeving, zodat de onderneming onder controle heeft wat er gemeld wordt.

4.4.3 Veiligheid en kwaliteit

Een belangrijk onderdeel van het risicomanagement van Katoen Natie betreft gezondheid, veiligheid, milieu en kwaliteit. Omwille van de industrie waarbinnen dit bedrijf actief is, dient hier voldoende aandacht aan besteed te worden. Deze aandacht is vooral de laatste jaren sterk gestegen.

Om het beheer van deze risico's praktisch te organiseren, heeft de organisatie een aantal functies in het leven geroepen die de CRO bijstaan. Zo is er in de eerste plaats de centrale functie van Corporate HSEQ¹⁴-manager. Deze persoon is onder meer verantwoordelijk voor het centrale toezicht op veiligheid en kwaliteit, alsook voor de bedrijfsbrede audits hieromtrent. Daarnaast heeft elke afzonderlijke bedrijfseenheid één of meerdere personen die verantwoordelijk zijn voor het toezicht op gezondheid, veiligheid, beveiliging, milieu en kwaliteit binnen de eenheid in kwestie. Deze HSEQ-managers van elke business unit staan in direct contact met zowel de business unit manager, de operationele manager, de terminalverantwoordelijke en de werknemers van de business unit, als met de Corporate HSEQ-manager; en zijn onder meer verantwoordelijk voor de

¹⁴Health, Safety, Environment & Quality.

interne regeling van de risico's die betrekking hebben op gezondheid, veiligheid, milieu en kwaliteit. Zo moeten zij onder andere een jaaractieplan opstellen waar zij op worden geauditeerd (3). Ook hier weer worden bepaalde aspecten gepersonaliseerd per business unit, omdat logischerwijze de vereisten en wetgeving verschillend zijn in de voedingsindustrie, in vergelijking met, bijvoorbeeld, de petrochemische industrie.

(3) **Bert Apers, Corporate HSEQ-manager:** *“Management review¹⁵ is eigenlijk dat ze terug kijken op afgelopen jaar en een actieplan maken naar volgend jaar toe. Dus, zijn alle afspraken die we in het begin van het jaar gemaakt hebben, zijn die nagekomen? En wat kunnen we nog verbeteren naar volgend jaar toe? En dat gaat over alles, dat gaat over kwaliteit, over veiligheid, ook over uiteraard operationele rendementen, enzoverder.”*

Verder krijgen alle leidinggevenden, operationele verantwoordelijken en nieuwe trainees een opleiding tot preventieadviseur waarvan het niveau¹⁶ afhankelijk is van de functie van de werknemer in kwestie. Op deze manier komen mensen van verschillende business units met elkaar in contact en kunnen aspecten die mogelijk relevant zijn inzake risico's en veiligheid makkelijk overheen andere business units verspreid worden. Bovendien kunnen zo ook aspecten ontdekt worden die beter overkoepelend en centraal beheerd kunnen worden.

Een aandachtspunt binnen de HSEQ-afdeling betreft de veiligheid en gezondheid van alle werknemers. De onderneming heeft een eigen visie, werkwijze en standaard omtrent kwaliteit en veiligheid. Hier wordt veel belang aan gehecht (4).

(4) Interviewer: *“Wat zijn volgens u de voordelen van de huidige implementatie van risicomanagement binnen Katoen Natie?”*

Bert Apers, Corporate HSEQ-manager: *“Voordelen? Dat we minder menselijk leed hebben. Dat is het.. Dat is ons streven, zo weinig mogelijk menselijk leed. [...] Omdat we*

¹⁵Deze uitleg werd gegeven in verband met een interne audit die recent had plaatsgevonden.

¹⁶Dit kan preventieadviseur niveau 1, 2 of 3 zijn.

gewoon geen ongevallen, geen incidenten willen. Elk ongeval is er één te veel. Elk incident zelfs. [...] We willen geen ernstige arbeidsongevallen, incidenten trachten we zo veel mogelijk te vermijden.”

4.4.4 IT-risico's

Momenteel worden IT en de complicaties die zich hieromtrent kunnen voordoen, gezien als "hot topics" binnen de ERM-ontwikkelingen van Katoen Natie.

Ten eerste betreft het IT-risico de aanvallen van hackers die van buiten af het IT-systeem proberen binnen te geraken. Maatregelen die hieromtrent worden genomen zijn onder andere nieuwsberichten die verschijnen wanneer bepaalde werknemers zich aanloggen op het computersysteem. Ook heeft de organisatie een centrale service desk waarmee alle bedrijfseenheden in contact staan. Er is een service desk manager aangesteld die toekijkt op probleemmeldingen en incidenten die door werknemers worden gemeld. Deze incidenten worden gebundeld in een centrale database en worden wekelijks intern besproken. Dan wordt er gekeken hoe deze incidenten kunnen voorkomen worden in de toekomst en later worden genomen maatregelen gecommuniceerd (5).

- (5) **Kurt Knops, IT-manager:** *“Dan een tweede punt van risico's is het zo, wij hebben een centrale service desk en wij hebben een service desk manager. En wat doet die? Wekelijks kijkt die naar alle incidenten die zijn binnengekomen, dan gaan we naar de root causing van elk incident en als we zien: ‘ja, dit incident is al een paar keer binnen gekomen’, dan gaat zij dat bundelen en zien: ‘hoe kunnen wij dat aanpakken zodanig dat dat niet meer voorkomt in de toekomst’. Of is dat een serieus incident? Dan worden de partijen bijeengeroepen en zien voilà, hoe is dat gebeurd en hoe kunnen we zorgen dat dat in de toekomst nog eens niet voorkomt. [...] Onze service desk, die zit in Moldavië, en die mensen krijgen dan ook een uitleg van: ‘voilà, dat was er gebeurd, dit gaan we er tegen doen, als ge die oproep nog eens binnen krijgt, dan moet ge die acties ondernemen’. En zo proberen*

we toch altijd.. Ja ons streefdoel is de incidenten naar nul te brengen. Dat zal nooit niet lukken. Maar toch zo laag mogelijk. En dat we daar uit leren.”

In de tweede plaats bestaat er ook het risico dat het IT-systeem uitvalt. Dit kan dramatische gevolgen hebben, aangezien quasi alle operationele taken in de magazijnen geautomatiseerd werken via computersystemen. Katoen Natie beschouwt bepaalde risico's met betrekking tot technologie en IT als van strategische aard, aangezien de effectuering van deze risico's het behalen van de bedrijfsdoelstellingen in het gedrang kan brengen.

Verder werd tijdens de interviews benadrukt dat het ook binnen IT van belang is om steeds opnieuw kritische vragen te stellen, zoals waar zich zwakke punten kunnen bevinden of hoe het IT-systeem in de praktijk optimaal kan werken.

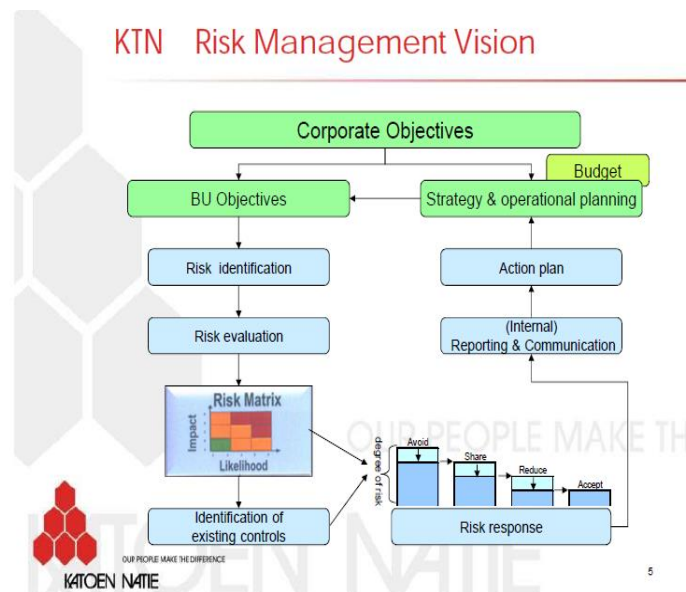
4.5 Koppeling van ERM met de strategie van de onderneming

Katoen Natie werkt met een expliciete koppeling tussen ERM en de strategie van de onderneming, wat kan beschouwd worden als één van de belangrijkste aspecten met betrekking tot de implementatie van ERM in deze onderneming. Aan de ene kant maakt het bedrijf gebruik van inzichten uit ERM om de strategie te ontwikkelen en te herzien, aan de andere kant ondersteunt ERM ook de uitvoering van deze strategie.

Aangaande het ontwikkelen van de strategie concentreert dit onderdeel op expansie, een belangrijk strategisch doel van de organisatie. Met betrekking tot de uitvoering van de strategie onderscheiden we projecten, klanten en IT. Met behulp van projectmanagers en ontwerpteams worden namelijk grote strategische projecten uitgevoerd. Verder betreffen de wensen van de klant en het aangaan van contracten een aanzienlijk onderdeel van de strategie-uitvoering en is IT vandaag de dag een belangrijk onderwerp binnen Katoen Natie.

4.5.1 Strategische planning

Bij het formuleren van nieuwe strategieën binnen Katoen Natie wordt gebruik gemaakt van risicoanalyses en wordt er rekening gehouden met de inzichten die deze analyses verschaffen. Dat ERM en de strategische planning expliciet aan elkaar worden gekoppeld, geeft ook het risicobeleid van de onderneming duidelijk weer. Uit onderstaande figuur, die reeds eerder besproken werd, kan men immers afleiden dat het opstellen van business unit- en bedrijfsdoelstellingen gebaseerd is op inzichten vanuit risicomanagement, en dat er ook nadien een terugkoppeling is van de resultaten van de risicoanalyses naar de doelstellingen, om bijvoorbeeld bepaalde doeleinden bij te sturen en strategisch van koers te veranderen (zie figuur 5). Op deze manier ontstaat er een wisselwerking tussen de strategische planning en het risicobeheer.



Figuur 5: Het risicobeleid van Katoen Natie (Bron: Katoen Natie 2014)

Dat er een duidelijke samenhang is tussen risicomanagement en de strategische planning van de onderneming werd bevestigd door verschillende respondenten. Zo vermeldde de CRO dat hij betrokken wordt bij het formuleren en herzien van de globale strategie van de onderneming en dat bij de formalisering van de strategie gebruik wordt gemaakt van inzichten die verworven worden dankzij ERM (1) en (2).

(1) Interviewer: *“Vindt u dat Risk Management op dit moment voldoende geïntegreerd is in het bepalen van de strategie? Dus in de strategy setting, wordt daar echt voldoende mee rekening gehouden?”*

Carl Leeman, CRO: *“Ik denk het wel ja. Want alle.. de 3 vicepresidents en de eigenaar die overleggen toch wel euhm.. die betrekken mij in al die zaken. En, nog eens, ik denk ook, is het belangrijk, het is onmogelijk dat alles rond 1 man draait hé.”*

(2) Interviewer: *“Dus wanneer er nagedacht wordt over de globale strategie van Katoen Natie voor de toekomst, dan wordt er echt gebruik gemaakt van de inzichten verworven dankzij risicomanagement?”*

Carl Leeman, CRO: *“Ja uiteraard. Ja ja ja. [...] Dus alle de contracten stromen toch wel altijd naar de vicepresidents die daar ook wel met mij overleggen of rechtstreeks naar mij wat dat er gezegd wordt ja hoe zit het, wat gaan we doen.. [...] Dus ge moet gewoon uitgaan van het feit, ok, het gaat fout lopen, we trachten toch wel een aantal zaken te doen om te vermijden dat het fout loopt en als het dan fout loopt, ja hier se voilà, dan doen we da en da en da om dan de gevolgen te beperken. Maar vertrekken van een idee, het gaat niet fout lopen, dat is weinig realistisch denk ik.”*

4.5.1.1 Creatie van nieuwe business units, uitbreiding van activiteiten en internationale expansie

Katoen Natie is steeds op zoek naar manieren om te groeien. De creatie van nieuwe bedrijfseenheden en business lines, uitbreiding van de activiteiten en geografische expansie worden daarom beschouwd als belangrijke bouwstenen van de strategie van het bedrijf.

Vandaag de dag is de onderneming in volle buitenlandse expansie. De CRO gaf namelijk aan dat als het bedrijf wil blijven groeien, internationale expansie één van de enige mogelijkheden is. Hiervoor maakt Katoen Natie enerzijds gebruik van overnames en anderzijds gaat de onderneming op bepaalde locaties zelf activiteiten opstarten. Bij het nemen van de beslissing in welke regio de onderneming in een volgende fase gaat uitbreiden, is het uitvoeren van een grondige risicoanalyse steeds de eerste stap. Risico's die de onderneming onderzoekt, betreffen onder meer de

geografische risico's inherent aan de locatie in kwestie, geologische risico's en risico's met betrekking tot politiek en klimaat. Ook kijkt de onderneming expliciet naar de resources en de knowhow die op de locatie in kwestie voorhanden zijn, vanuit een strategisch oogpunt. Op basis van de inzichten die deze analyse verschaft, gaat het management bepalen of een bepaalde locatie al dan niet gunstig is voor een nieuwe vestiging van de onderneming. Hierbij maakt de onderneming steeds een afweging tussen enerzijds voor- en nadelen van een nieuwe site, en anderzijds baten, opbrengst en risico's. Wanneer besloten wordt om voor een bepaalde locatie risico's te aanvaarden worden hier gepaste risicoreacties voor opgesteld en gecommuniceerd.

Ook bij het uitbreiden van zowel de business units als de businesslijnen en bij het starten van nieuwe activiteiten gaat de onderneming steeds vertrekken van de inzichten die risicoanalyses opgeleverd hebben (3). Aan de hand van risicoanalyses kan het management een volledig beeld vormen om gewichtige en gedisciplineerde beslissingen te kunnen nemen.

(3) Interviewer: *“Het is een strategische keuze geweest om die business unit¹⁷ op te richten, en wij willen eigenlijk weten of dat daar ook over nagedacht is vanuit risicomanagement.”*

Kristof Anné, HSEQ-manager Food en Feed: *“Ja, dat kan ik wel zeggen. Als de business unit is opgestart, is er sowieso een risicobeoordeling geweest. Dat was mijn voorganger, voorgangster, die heeft dat volledig opgestart. Dus.. onze risicoanalyses, die waren er al van in het begin, en stilaan zijn er nog bijgekomen. Om een volledig beeld te krijgen van al onze risico's, op al onze werkplekken.”*

4.5.2 Strategie-uitvoering

Met betrekking tot de uitvoering van de strategie van Katoen Natie maken we een onderscheid tussen projecten, klanten en IT. Met behulp van projectmanagers en ontwerpteams, ten eerste, worden grote strategische projecten uitgevoerd, zoals het opstarten en uitbouwen van een nieuwe business unit of een nieuwe site. Verder staan de wensen van de klant voor de organisatie steeds

¹⁷Food en Feed.

centraal en hebben contracten een belangrijk effect op de strategie-uitvoering. IT, tot slot, betreft voor Katoen Natie een "hot topic" vandaag de dag.

4.5.2.1 Projecten

In het bedrijfsmodel dat Katoen Natie hanteert, nemen projecten een centrale plaats in. De strategie van de onderneming wordt immers grotendeels met behulp van projecten uitgevoerd. Zo gebeuren onder andere overnames steeds op projectbasis. Per project wordt er een ontwerpteam en een projectmanager aangesteld, die verantwoordelijk is voor de coördinatie. De projectmanager waakt erover dat de nodige info op het juiste moment bij alle betrokkenen komt. Alle verantwoordelijkheid ligt bij één persoon om tijdverlies te beperken en meer flexibiliteit te creëren.

Het uitvoeren van risicoanalyses vormt een belangrijk onderdeel van projecten bij Katoen Natie. Hoe deze analyses uitgevoerd worden, kan verschillen tussen de business units onderling. Zo haalde de operationele manager van de business unit Process Engineering aan dat in deze business unit effectieve analyses op papier enkel voor operationele risico's volbracht worden. Het onderzoeken van andere risico's gebeurt eerder intuïtief en verbaal (4). Het beoordelen van deze risicoanalyses en de beslissing of het project in kwestie al dan niet uitgevoerd wordt, ligt bij het betrokken management (5).

(4) **Frank Michiels, Operationeel Manager Process Engineering:** *“We hebben wel contact met juristen van zijn afdeling¹⁸ [...] De juriste van zijn afdeling, die komt regelmatig hier op de vloer om contracten te bespreken. Die hebben ook wel wat ervaring in huis [...]”*

Interviewer: *“En dus die risicoanalyses..”*

Frank Michiels, Operationeel Manager Process Engineering: *“Er worden geen risicoanalyses gemaakt op papier. We zijn geen.. Naar mijn ogen geen echte financiële en juridische risico's, worden niet echt analyses voor gedaan.”*

Interviewer: *“Ah, dat is dus voornamelijk voor eerder operationele...”*

¹⁸De afdeling Risk Management onder leiding van de CRO, de heer Carl Leeman.

Frank Michiels, Operationeel Manager Process Engineering: *“Operationele zaken ja. Risicoanalyses die worden mondeling en ook in contracten besproken via het op en neer sturen van versies van contracten maar echt pure risicoanalyse dat gebeurt naar mijn weten toch niet.”*

- (5) Interviewer: *“En als er dan zo die risicoanalyses gebeurd zijn, op welke basis wordt er dan beslist van we gaan het doen, of we gaan het niet doen, we aanvaarden de risico's... waar wordt er dan allemaal naar gekeken?”*

Frank Michiels, Operationeel Manager Process Engineering: *“Dat gebeurt op managementniveau: dus onze algemene directeur, onze CEO¹⁹, onze sales mensen, onze financieel verantwoordelijke en mezelf. En desnoods in overleg ook met Katoen Natie²⁰ als er grotere liabilities zijn, grotere verzekeringen gevraagd worden enzovoort, wordt dat nog eens naar de CFO en zijn diensten teruggekoppeld.”*

4.5.2.2 Klanten

De klanten van Katoen Natie zijn zeer belangrijk voor de organisatie. Het opstarten van nieuwe activiteiten gebeurt immers vaak in functie van bestaande of nieuwe klanten. Er wordt als dusdanig veel waarde gehecht aan sterke klantenrelaties en het leveren van toegevoegde waarde.

Met elke klant en leverancier worden duidelijke afspraken contractueel vastgelegd. Wanneer de organisatie contracten afsluit met nieuwe klanten of bijkomende contracten met bestaande klanten aangaat, gaat hier ook steeds een risicoanalyse aan vooraf. Zo haalde de manager van de business unit Food en Feed aan dat voor hem een voorafgaande risicoanalyse van primordiaal belang is (6).

- (6) **Christoph Ponette, business unit manager Food en Feed:** *“Risico's voor ons, risicobeheersing, is veel belangrijker, dus je hebt veel bedrijven die gewoon als ze een klant zien, ze maken een offerte en ze geven een prijs af. Juist, he. Dus die maken een aanbidding. Maar voor mij, allez, is doorslaggevend de risico's. Dus los van de prijs, los van of die*

¹⁹Het gaat hierbij om de algemeen directeur en de CEO van de business unit in kwestie.

²⁰Process Engineering is een onafhankelijke business unit van de groep Katoen Natie. Hiermee wordt dus bedoeld dat er in dit geval beroep wordt gedaan op het management van de groep.

klant zegt van ‘dat is een goeie prijs, we gaan in zee’, voor mij allez, voor ons, is altijd ‘ja maar ja, wat zijn de risico’s?’”

Voor elke potentiële nieuwe klant wordt duidelijk onderzocht welke middelen nodig zijn om deze klant te bedienen, welke opbrengst deze verbintenis teweeg zou brengen en welke risico's hierbij komen kijken. Verder is het ook belangrijk om rekening te houden met wettelijke vereisten waar de bestaande klanten van Katoen Natie aan moeten voldoen. Dit heeft namelijk ook een invloed op contracten en bepaalt of sommige overeenkomsten met nieuwe klanten al dan niet geaccepteerd mogen worden.

In vergelijking met vroeger wordt er nu veel voorzichtiger omgesprongen met het aangaan van overeenkomsten. Deze behoedzaamheid heerst ook sterk onder het personeel en stroomt doorheen alle business units. Elke afspraak moet contractueel vastgelegd worden en moet rekening houden met de specificiteit van de activiteiten en de regio waarin wordt geopereerd. Er moet steeds gewerkt worden met duidelijke instructies die op voorhand worden vastgelegd en gecommuniceerd aan operationele en administratieve werknemers. Bovendien kunnen contracten geweigerd worden, indien er geen evenwicht is tussen potentiële opbrengst en de te nemen risico's.

4.5.2.3 IT

Katoen Natie beschouwt IT en de uitdagingen hieromtrent vandaag de dag als belangrijke aandachtspunten. Tijd wordt steeds belangrijker, waardoor leveringen steeds sneller moeten gebeuren. Tegelijkertijd dient er stevast toegevoegde waarde te worden geleverd en blijven de verwachtingen rond kwaliteit zeer hoog. Bovendien verlopen bij Katoen Natie de meeste operationele activiteiten volledig automatisch. Indien het IT-systeem uitvalt, kan dit dramatische gevolgen hebben en dreigen bedrijfsdoelstellingen niet behaald te worden.

De IT-afdeling van Katoen Natie bestaat uit drie departementen: netwerk en telecommunicatie, infrastructuur en services, en solution development. Vanwege de decentrale structuur worden de verschillende business units als interne klanten gezien door de IT-afdeling. Deze business units

komen met projecten en ideeën terecht bij het IT-departement, waar dan overlegd wordt hoe deze kunnen worden uitgevoerd en wat hier precies bij komt kijken. In het algemeen wordt binnen IT op projectbasis gewerkt. Werknemers van de IT-afdeling zitten samen met commerciële managers om risico's en budgettaire beperkingen te bespreken. Ook binnen IT vinden dus risicoanalyses plaats. Deze analyses gebeuren verder ook bij het aangaan van contracten en de beveiliging van de systemen. Omdat de IT-systemen van de onderneming vaak onder vuur komen te liggen vanwege de aanvallen van hackers, moeten de beveiligingssystemen hier tegen bestand zijn. De bevindingen van deze risicoanalyses geven weer of een project haalbaar is, of de systemen betrouwbaar zijn en kunnen zo helpen bij het al dan niet overgaan tot de implementatie van een bepaald project of verbetering van sommige systemen.

Communicatie omtrent risico's verloopt bij de IT-afdeling intern via intranet en met andere business units via de commerciële managers. De IT-afdeling werkt ook nauw samen met het risicodepartement. Zo vertelde de IT-manager dat hij in direct contact staat met de CRO, maar dat deze communicatie grotendeels mondeling verloopt. Indien er invloedrijke risico's met betrekking tot IT worden waargenomen, worden deze ook op deze manier onmiddellijk aan de CRO doorgegeven. De CRO houdt daarenboven nauw toezicht op de projecten, de evolutie hiervan en op de resultaten van IT-audits die periodiek plaatsvinden.

4.6 Integratie van ERM

De CRO van Katoen Natie gaf aan dat de onderneming risicobeheer tracht te integreren overheen de volledige organisatie. Ten eerste is het volgens hem belangrijk om de verschillende risico's te integreren. Meer bepaald, het is van belang om niet alleen rekening te houden met de individuele effecten van risico's, maar ook met het gecombineerde effect van risico's. Soms kunnen er cascades van risico's plaatsvinden die een domino-effect teweeg brengen. De CRO haalde aan dat deze geïntegreerde effecten steeds worden ingecalculleerd. Ten tweede is integratie van risicobeheer in

de strategische planning, wat in de vorige paragraaf uitgebreid besproken werd, volgens hem aan de orde. Ten slotte werkt de onderneming ook aan een organisatorische integratie van ERM binnen Katoen Natie. Hiermee wordt allereerst de communicatie en doorstroom van ERM overheen de verschillende niveaus van de onderneming bedoeld, maar in het geval van Katoen Natie valt hieronder ook de proliferatie van ERM naar buitenlandse vestigingen toe. Om zeker te zijn dat deze doorstroom effectief plaatsvindt, maakt de onderneming onder andere gebruik van audits, een zeer belangrijke vorm van controle.

4.6.1 Communicatie omtrent ERM

De CRO benadrukte dat een risicobewuste bedrijfscultuur en het responsabiliseren van werknemers onmisbaar zijn bij de implementatie van ERM. Een cruciale factor die beide aspecten ondersteunt is duidelijke communicatie, zodat alle werknemers voldoende geïnformeerd worden.

Communicatie van risico's en risicobeheer gebeurt binnen deze onderneming op verschillende wijzen, afhankelijk van de bevoegdheden van de werknemers.

Ten eerste is er de communicatie van ERM naar de arbeiders toe, op de werkvloer. Hiervoor voorziet Katoen Natie eenvoudige, visuele werkinstructies. Dit zijn onder andere foto's met korte instructies die manueel verspreid worden en veiligheidsinstructies die bij orders worden gevoegd. Verder worden overheen de werkplaatsen verschillende mapjes aan de muren gehangen met gepaste veiligheids- en werkinstructies. Daarenboven wordt na elke risicoanalyse ook bepaald welke risico's aanvaard worden. Vervolgens wordt dit vertaald naar werkinstructies en procedures. Bij visuele communicatie wordt dit dan in rode letters of rode kaders weergegeven (1).

- (1) **Bert Apers, Corporate HSEQ-manager:** *“En dus alles staat haarfijn uitgelegd aan de hand van foto's, waarom? Omdat dat duizend keer meer zegt.. of dat zegt meer dan duizend woorden. En een korte tekst er altijd bij, een korte vermelding. Dat wordt allemaal ook nog eens uitgelegd aan de mensen aan de hand van een Take 5, korte uitleg of een uitgebreidere opleiding doorheen het traject dat ze krijgen. Want iedereen die binnenkomt krijgt uiteraard ook zijn opleiding. Zijn er ondertussen wijzigingen in een risicoanalyse, dan*

wordt ook die werkinstructie aangepast. [...] Euhm dat²¹ hangt uit in euhm van die mapjes, van die klapmapjes. Dus ze kunnen die altijd raadplegen, maar het wordt ook altijd verteld hé.”

Later worden deze maatregelen ook nog eens mondeling gecommuniceerd en moeten de werknemers contractueel bevestigen dat ze deze bepalingen gelezen hebben. Bovendien worden er ook meetings georganiseerd waar informatie persoonlijk wordt overgebracht. Zo zijn er (a) twee tot drie keer per week zogenaamde *Take 5*'s: meetings van vijf minuten waar korte discussies omtrent risico's plaatsvinden, (b) elk kwartaal zogeheten *Toolbox meetings*: vergaderingen waar bepaalde onderwerpen uitgebreider aan bod komen, en (c) ook PowerPointpresentaties die getoond worden aan elke nieuwe- of tijdelijke werknemer (2).

(2) Bert Apers, Corporate HSEQ-manager: *“Toolbox meetings, dat is dan aan de hand van PowerPointpresentaties, dat we samen roepen.. Dat is één keer per kwartaal bijvoorbeeld, dat er veel uitgebreidere onderwerpen aan bod komen, en op die manier proberen we dan ook weer de mensen mee te krijgen.”*

Ten tweede is er ook interne communicatie per business unit. Binnen elke bedrijfseenheid zijn er een aantal personen verantwoordelijk voor de HSEQ-werkzaamheden. Deze personen staan in direct contact met de Corporate HSEQ-manager, die een zeer centrale en belangrijke rol speelt in de communicatie aangaande ERM, en ook de implementatie ervan. Deze groep van HSEQ-verantwoordelijken zitten per kwartaal samen en wisselen belangrijke informatie inzake risicobeheer uit. Deze informatie kan afkomstig zijn van de HSEQ-verantwoordelijken zelf, van de business unit manager waar deze personen mee samenwerken of informatie die van beneden uit werd gegenereerd, bijvoorbeeld een opmerking doorgegeven door één van de arbeiders. Op deze manier wordt alle relevante informatie, verzameld vanuit alle niveaus en vanuit de verschillende

²¹Dit is een antwoord op de vraag op welke manier deze eerder vermeldde foto's verspreid worden.

business units van de organisatie, samengebracht en bekeken op een integrale manier. Zo kan informatie bij de juiste personen terecht komen, kan deze informatie makkelijk verspreid worden en wordt de kans dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien geminimaliseerd (3).

(3) **Bert Apers, Corporate HSEQ-manager:** *“Dan heb je per business unit, zoals je ziet²² opnieuw, de eerste persoon die je ziet, is daar altijd de eindverantwoordelijke van HSEQ, die neemt die aparte juridische entiteiten per business unit samen. Dus dat kan bij die eerste, dat kan 30-35 man zijn. Die komt daar onderwerpen naar voor brengen. Dat kan zijn dat die onderwerpen naar voor brengt die wij nu vanmiddag²³ gaan bespreken. Dat die zegt van, dat is voor mijn mensen zeker interessant, dat komt daar aan bod. Maar dan komt er ook input van beneden, of van hem zelf. Of van zijn business unit manager, waar dingen verspreid worden. Dat zijn die 30-35 juridische entiteiten, in dat eerste luik bijvoorbeeld, maar die mensen, die hebben dan ook een aparte afdeling. Die gaan daar weer met hun mensen praten, en die kijken ‘ah, van boven, van het eerste gesprek zijn er een aantal dingen die voor ons interessant zijn, Marc heeft een paar dingen aan bod gebracht die voor ons kunnen dienen, maar zelf hebben wij ook weer een aantal zaken plus zijn er dingen van onder die kunnen besproken worden’ en zo krijg je alle interessante onderwerpen van bovenuit en alle interessante onderwerpen van onderuit die aan bod kunnen en moeten komen.”*

Ook staat elke business unit manager in direct contact met de CRO. Dit betreft zowel persoonlijk contact als telefonisch contact of berichtgeving via e-mail. Dringende zaken of updates kunnen zo makkelijk uitgewisseld worden.

Ten slotte voorziet Katoen Natie verschillende opleidingen en bijscholingen voor haar personeel. Op deze manier komen werknemers van verschillende business units, die niet per se HSEQ-

²²Deze informatie werd gegeven met behulp van presentaties over rapporteringen en organisatiestructuren omtrent ERM.

²³Op de dag van het interview vond de HSEQ-vergadering voor dit kwartaal plaats.

verantwoordelijken zijn, met elkaar in contact en kunnen aspecten die relevant kunnen zijn met betrekking tot risicobeheer makkelijk overheen andere business units verspreid worden (4).

(4) Interviewer: *“Onze volgende vraag heeft betrekking op de communicatie van risico’s. Hoe verloopt die eigenlijk? Onze eerste vraag hierbij is, maar die is misschien niet zo relevant, hoe worden risico’s aan u meegedeeld? Dus het is eigenlijk de rapporteringslijnen van risico’s, hoe verloopt dat juist?”*

Bert Apers, Corporate HSEQ-manager: *“Dan moet je het weer zien als die aparte juridische entiteiten in eerste instantie. Eén, je hebt daar altijd een operationele verantwoordelijke, business unit manager in eerste instantie, operations director, dan een terminalverantwoordelijke van die aparte afdeling, ze hebben een HSEQ persoon en dus zij regelen altijd intern de gevaarlijke.. de risico’s, hoe dat die moeten worden aangepakt. En dan de kruisbestuiving, hoe wordt dat.. Dat is onder andere de preventieadviseur, die opleiding, die mensen kennen elkaar daardoor, als er zaken zijn die relevant zijn voor andere afdelingen, dan wordt dat op die manier verspreid. En de zaken die overkoepelend kunnen uitgestuurd worden, die krijg ik ook te horen.”*

4.6.2 Audits

Katoen Natie is onderworpen aan zowel interne als externe audits. De interne audits gebeuren enerzijds vanuit de business units zelf en anderzijds vanuit het HSEQ- en risicodepartement. De externe audits gebeuren op vraag van de klanten en om discussies met betrekking tot aansprakelijkheden te voorkomen. De redenen voor het uitvoeren van deze audits betreffen zowel wettelijke verplichtingen en regelgeving, als het feit dat de onderneming dit zelf wilt (5). De organisatie stelt namelijk bepaalde standaarden voor zichzelf op, waaraan voldaan moet worden en waarop dus ook geauditeerd wordt. Naar eigen zeggen helpen interne audits de organisatie contractueel sterker te staan en creëren deze bovendien een sterke reputatie naar de klanten toe.

(5) **Carl Leeman, CRO:** “[...] We hebben zowel interne audits van mijn afdeling dus Bert Apers, ge hebt dan nog een keer mensen op de sites die zelf ook audits doen en dan hebt ge ook nog een keer de audits die we krijgen van onze klanten, die ook nog eens audits uitvoeren. Dus er zijn wel wat audits, want we hebben er onlangs nog een heel overzicht over gemaakt van al de audits die er gebeuren en ja dat is wel wat. [...] Dus ja waarom doen we audits? Omdat we het moeten doen, wettelijke verplichtingen in sommige gevallen of soms wordt het verplicht door de klant en ook in een aantal gevallen omdat we dat zelf willen.”

4.6.3 Doorstroom van ERM naar buitenlandse vestigingen

Omdat Katoen Natie de laatste decennia een grote internationale expansie heeft gekend, is de groep nu ook op verschillende continenten actief. Om te bewerkstelligen dat de principes en kennis omtrent risicomanagement waarover de groep beschikt doorstromen naar buitenlandse vestigingen, organiseert Katoen Natie een aantal activiteiten. Hierbij staan onder meer communicatie, informatie en controle centraal. Zo is er steeds interne communicatie met de managers die ter plekke aanwezig zijn en houden de betrokken partijen regelmatig videoconferenties bij de opstart van een nieuw project dat ook in het buitenland wordt doorgevoerd. Verder worden er jaarlijks verschillende bezoeken georganiseerd om ter plaatse te onderzoeken of alles effectief en correct verloopt op de verschillende sites. Omdat Katoen Natie enorm veel waarde hecht aan het opleiden en trainen van haar personeel, worden ook voor alle personeelsleden die geplaatst zijn in buitenlandse vestigingen verschillende opleidingen voorzien. Op deze manier worden alle werknemers geïnformeerd, genomen maatregelen gecommuniceerd en een risicobewuste cultuur gecreëerd (6).

(6) **Bert Apers, Corporate HSEQ-manager:** “Op welke manier stroomt de manier van werken omtrent risicomanagement door? Dat is via plaatsbezoeken, opleidingen, en interne communicatie.”

Ten slotte organiseert Katoen Natie ook in haar buitenlandse vestigingen verschillende audits. Niet alleen moeten deze buitenlandse eenheden zelf auditeren, maar ook reizen werknemers die geplaatst zijn in België naar deze sites om ter plekke audits uit te voeren (7).

(7) **Kurt Knops, IT-manager:** *“Alles wat strategie is, wordt bepaald in België. Wij bepalen de strategie, de policies, wat mag, wat mag niet, wat materiaal moet het zijn, hoe moet het hé.. Dus dat bepalen wij in België. En dan in alle grote vestigingen zitten ook IT-ers maar die doen niks anders dan zorgen dat het allemaal blijft draaien. Onderhoud, support, en dat soort van zaken. Nu, als de business een vraag heeft, gaan ze dat vragen aan die mensen en die gaan dan die vragen op zich.. sturen naar ons en.. of ja.. als het een groot project is, gaan wij met een aantal mensen naar ginder en dat is niet jaarlijks, maar dat is wanneer het nodig is. Of we doen de communicatie via Skype. Videoconferentie doen we tegenwoordig ook heel veel. [...] We hebben nu ook weer iemand, die gaat voor zes maanden naar Amerika. Die gaat dan ginder aan die mensen gaan uitleggen hoe de zaken bij ons werken, dat nog eens toelichten, trainen en die gaat ook eens zien: hoe werkt het ginder? Wat zijn de eisen van de mensen? Wat kunnen we verbeteren? Na zes maanden komt die terug en dan wordt hier intern... Dus alle strategie wordt hier bepaald en dan wordt dat uitgedragen naar alle landen. En dat is ja.. via videoconferentie of echt nog reizen. Er wordt wel binnen Katoen Natie wat afgereisd.”*

4.7 De creatie van een risicobewuste cultuur

Bedrijfscultuur en de instandhouding van de bedrijfsnormen en -waarden zijn enorm belangrijk voor Katoen Natie. Zo krijgt elke nieuwe werknemer een bedrijfsbijbel aangeboden, opgesteld door de voorzitter, met daarin de visie, normen en waarden van het bedrijf waaraan de werknemers zich moeten houden. Een grote aandacht hierin gaat uit naar kostenbewustzijn, loyaliteit en plichtsbewustzijn. Ook begint elke nieuwe trainee op de werkvloer alvorens door te stromen naar andere niveaus of andere bedrijfseenheden. Katoen Natie vindt het belangrijk dat werknemers de

onderneming door en door kennen en dat de normen en waarden van het bedrijf behouden blijven. Verder blijven opvallend veel werknemers een lange tijd aanwezig binnen de onderneming en gebeuren aanwervingen van managementfuncties grotendeels intern. Dat de kracht van Katoen Natie voor een groot deel bestaat uit haar werknemers wordt ook bevestigd door de bedrijfslogan: “Onze mensen maken het verschil”.

4.7.1 Risicobewustzijn

De meeste werknemers van Katoen Natie beschouwen de onderneming als risicobewust. Zo erkende elke respondent het belang van risicobewustzijn, vooral binnen de operationele en managementeenheden, maar kwam er vanuit verschillende hoeken ook bevestiging dat de mate van risicobewustzijn van de onderneming sterk veranderd is de laatste twee decennia (1), (2) en (3) .

(1) **Kurt Knops, IT-manager:** *“Dus ja, ervaart u Katoen Natie als risicobewust? Vroeger niet, maar naar het jaar 2000 is dat gekanteld en ge voelt dat dat nu belangrijker en belangrijker wordt.”*

(2) Interviewer: *“Dus er is echt wel een enorme verandering gekomen eigenlijk in de risicobewustheid met betrekking tot vroeger? En dat is de laatste 10 jaar of al langer?”*

Bert Apers, Corporate HSEQ-manager: *“Absoluut. Eigenlijk is dat ingezet vanaf de jaren 2000, stilletjes aan, maar laat ons zeggen de laatste 10-15 jaar is de omzetting absoluut gebeurd.”*

(3) Interviewer: *“Vindt u dat risicomangement veranderd is door de jaren heen? Merkt u verschil met vroeger?”*

Kristof Anné, HSEQ-manager Food en Feed: *“Ja, dat merkt ge wel. Als we bijvoorbeeld audits krijgen, of inspecties, gaan ze veel dieper zoeken dan vroeger. Want vroeger was risicobeoordeling, dat was zo wat, een.. hoe moet je dat zeggen, een “job on the side”, terwijl ge nu echt ziet dat het veel meer geïntegreerd moet worden in de organisatie. Het gaat alleen maar verder die richting uit.”*

4.7.2 Betrokkenheid van het senior management

Verschillende respondenten haalden aan dat werknemers van elk niveau betrokken worden bij risicobeheer. Zowel de arbeiders op de werkvloer als het senior management hebben bepaalde verantwoordelijkheden met betrekking tot ERM (4).

(4) Interviewer: *“Is die rol van risicobeheer even belangrijk op alle niveaus van de onderneming, denkt u?”*

Kristof Anné, HSEQ-manager Food en Feed: *“Ja, omdat, de mensen van de directie, die moeten evenzeer op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisatie dan de arbeiders. Onze arbeiders moeten het uitvoeren, en leden van de directie moeten weten waar dat ze de aandacht aan moeten besteden, waar dat de klemtoon op moet worden gelegd.”*

4.7.3 On the job training

Om een toename in het risicobewustzijn van de onderneming te bewerkstelligen, organiseert de groep Katoen Natie een reeks opleidingen, alsook bijscholingen voor haar personeel. Deze trainingen hebben zowel betrekking op een verbetering van de kwaliteit van het werk, als op veiligheid en risicobewustzijn. Aan een intense opleiding bij het starten op de werkvloer wordt veel aandacht geschonken. Op deze manier wilt de onderneming nieuwe werknemers extra informeren en opleiden om zo hun gevoel van onwennigheid in te perken. Verder gebeurt er ook veel *on the job training*. Nieuwe werknemers krijgen een "peter" toegewezen die hen richtlijnen geeft omtrent de manier van werken, alsook hoe ze moeten omgaan met bepaalde risico's.

4.7.4 Responsabiliseren

Het risicobewustzijn van het personeel binnen Katoen Natie wordt in de hand gewerkt door het verantwoordelijk maken van werknemers voor bepaalde risico's en activiteiten. Zo beklemtoonde de CRO dat de werknemers moeten worden geïnformeerd; ze moeten de nodige tools krijgen en daarna ook de verantwoordelijkheid dragen die komt kijken bij bepaalde activiteiten. Op deze manier tracht Katoen Natie een risicobewustzijn te creëren bij haar werknemers. Opnieuw ligt de

nadruk op de gang van zaken in de praktijk. Zonder risicobewustzijn of verantwoordelijkheid op de werkvloer zakt het ERM-systeem volgens de CRO in elkaar (5).

(5) **Carl Leeman, CRO:** *“Wij zijn zeker niet risicoavers, maar ik denk dat wij bewust omgaan met risico’s. [...] Cruciaal dus zijn 2 zaken, als ge dat niet hebt, dan werkt het niet, dan moogt ge nog zoveel procedures hebben, 2 heel simpele zaken zijn cruciaal: dat is het informeren van de mensen en het responsabiliseren van de mensen. Dus ge moet ze de informatie geven, ge moet ze de tools geven, ge moet ze het uitleggen, maar dan zijn zij wel verantwoordelijk. Voilà, ik heb het u nu uitgelegd, nu trekt ge uwe plan! Als het fout loopt, het zijt gij, niet ik. Dus het responsabiliseren van de mensen is, denk ik, dus de cultuur, dat ge een cultuur schept, hé dus het cultuur scheppen van risk awareness en dan het responsabiliseren van de mensen, dat is volgens mij.. dat zijn de 2 hoekstenen in een goed risicobeheer.”*

Een voorbeeld van hoe Katoen Natie informeren en responsabiliseren in de praktijk aan elkaar koppelt, kan gevonden worden in het feit dat de onderneming steeds opleidingen en bijscholingen aanbiedt aan het personeel, maar dat dit ook contractueel wordt vastgelegd. Dit wordt volgens de Corporate HSEQ-manager niet enkel gedaan om hen daadwerkelijk verantwoordelijk te stellen, maar ook om een bewustzijn te creëren aangaande deze verantwoordelijkheid.

Alle respondenten waaraan we de vraag stelden of ze zich verantwoordelijk voelen voor bepaalde risico’s en activiteiten gaven weer dat dit inderdaad zo is. De HSEQ-manager van Food en Feed beaamde dat er inderdaad een gevoel van verantwoordelijkheid heerst onder de werknemers, net als de IT-manager (6).

(6) **Kurt Knops, IT-manager:** *“Bij ons, wij hebben allemaal heel veel beslissingsrecht. [...] Maar dat betekent ook dat ge heel veel zelf.. dat ge verantwoordelijk wordt gesteld. Ge hebt wel de vrijheid om veel te beslissen maar als het dan verkeerd gaat dan hebt gij het wel beslist.”*

4.7.5 Complicaties

Eén van de grootste complicaties waar Katoen Natie op stuit omtrent haar huidige risicocultuur is het melden van problemen of misstappen op de werkvloer door de werknemers zelf. Het melden van zogenaamde *near misses* of bijna-ongevallen zijn enorm belangrijk om ernstige arbeidsongevallen of toekomstige malheurs in het algemeen te vermijden. Dit bleek een zeer moeilijke aanpassing te zijn geweest wat betreft de bedrijfscultuur. Werknemers voelen zich soms als een soort verrader naar collega's toe, wanneer zij bij hen defecten ontdekken en dit melden.

Het implementeren van een juiste en waarschuwende perceptie omtrent het melden van bijna-ongevallen in de bedrijfscultuur is ook vandaag de dag bij Katoen Natie nog een constante strijd. Volgens de Corporate HSEQ-manager geven vaak dezelfde werknemers feedback, terwijl het van belang is om iedereen te betrekken en alle perspectieven te bekijken. Dit is een werkpunt waar constant aan gesleuteld wordt en waarvoor nieuwe oplossingen worden bedacht. De onderneming riep hiervoor onder andere de eerder besproken *Take 5's* en *Toolbox meetings* in het leven. Verder probeert het risicodepartement ook de werknemers tot op een bepaalde hoogte te betrekken bij risicoanalyses door aan iedere werknemer drie waargenomen risico's of gevaarlijke situaties te vragen.

4.8 Waardecreatie via ERM en voordelen van ERM

Alle respondenten gaven aan dat ERM, in de huidige vorm, voordelen oplevert voor de onderneming. Verschillende respondenten haalden voornamelijk interne, niet-tastbare voordelen aan, die niet in geldwaarde uit te drukken zijn. Een eerste voordeel is volgens de Corporate HSEQ-manager dat er minder menselijk leed is. Een tweede voordeel van ERM kan volgens andere respondenten gevonden worden in het feit dat deze werkwijze ervoor zorgt dat geen enkel risico over het hoofd wordt gezien. Ten derde wees de CRO op het strategisch belang van ERM (1). Volgens hem levert de huidige implementatie een concurrentievoordeel op. Ook de HSEQ-manager van Food en Feed is het hiermee eens (2).

(1) Interviewer: *“Zijn er bepaalde voordelen die ERM met zich heeft meegebracht? Bijvoorbeeld met betrekking tot de prestaties van uw onderneming?”*

Carl Leeman, CRO: *“Ja dat denk ik wel. Ik denk dat wij een aantal evenementen veel slechter hadden verteerd of niet hadden verteerd zonder dat de zaken, de beveiligingen die wij gepositioneerd hebben, zonder dat die er zouden geweest zijn, ja.”*

(2) Interviewer: *“Denkt u dat de huidige implementatie van ERM een voordeel voor Katoen Natie kan zijn, tegenover de concurrentie?”*

Kristof Anné, HSEQ-manager Food en Feed: *“Zeker. Omdat we ook toch zien dat als we klantenbezoek krijgen, dat daar toch ook wel op gehamerd wordt, op die veiligheid. Wij hebben ook de nodige rapportering naar onze klanten toe waarin dat we moeten zeggen: het aantal incidenten, het aantal arbeidsongevallen. Op verschillende meetings wordt daar dan ook over gepraat. Klanten vinden het ook toch belangrijk dat er naar veiligheid toe iets gedaan wordt.”*

ERM is dus zeker van belang voor de onderneming Katoen Natie. ERM zorgt er niet enkel voor dat de groep aan bepaalde standaarden kan voldoen, maar het helpt ook om sterke relaties op te bouwen met klanten en vormt over het algemeen een sterke basis om de bedrijfsdoelstellingen te behalen en te vrijwaren. Dankzij ERM heerst er ook meer voorzichtigheid omtrent het aanvaarden van contracten, een kritiek punt voor de activiteiten van de onderneming. Ook op de werkvloer wordt er dankzij ERM veel voorzichtiger gewerkt.

Bovendien helpt ERM bij het stellen van kritische vragen over de huidige manier van werken en kunnen inzichten uit risicomanagement helpen aantonen of de strategische koers eventueel veranderd moet worden. De onderneming probeert zich steeds opnieuw te verbeteren en verder te groeien, maar tegelijkertijd moet toegevoegde waarde altijd worden geleverd. De respondenten gaven aan dat ERM hier een zekere baat en ondersteuning bij kan bieden.

4.9 De evolutie van ERM naar de toekomst toe

Grote toekomstplannen in verband met de organisatie van ERM leken binnen de onderneming nog niet te zijn gevormd. Ook zullen er niet snel veranderingen plaatsvinden met betrekking tot de CRO-functie en de bijbehorende verantwoordelijkheden.

Momenteel heerst er in de eerste plaats de focus op het blijven leveren van toegevoegde waarde, mede dankzij de huidige werking van ERM. Dankzij het leveren van toegevoegde waarde kan Katoen Natie immers de klanten een extra dienst bewijzen waardoor de retentie hoog blijft (1).

(1) Interviewer: *“Hoe denkt u dat ERM binnen Katoen Natie gaat veranderen? Zou daar uitbreiding mogelijk zijn?”*

Carl Leeman, CRO: *“Ja uitbreiding mogelijk alle.. Nu zitten we al eigenlijk overal tussen, dus die uitbreiding, ik denk dat het punt zal zijn van de toegevoegde waarde die jij hebt te kunnen blijven leveren. Want zo lang dat ge een toegevoegde waarde levert, komen de mensen bij u. Zonder formele structuren. De firma werkt niet op formele structuren. Waarom stelt iemand u een vraag, omdat die denkt: ‘ja die zal mij een oplossing kunnen geven’. En zo lang dat jij geen oplossingen geeft of alleen maar zegt: ‘ja dat mag niet, dat kan niet’, ja dan zoeken ze wel een andere oplossing. Dus daar is het gewoon kwestie van een toegevoegde waarde te kunnen leveren vanuit uw departement mee te denken met de business maar toch op een bepaald moment te zeggen: ‘ho jongens hier stopt het, dat gaat er los over, dat gaan we nu echt wel niet doen.’”*

Ten tweede zal Katoen Natie zich ook in de toekomst blijven toeleggen op het verwerken van strategische risico's en opportuniteiten. Volgens de CRO blijft IT één van de grootste aandachtspunten in de nabije toekomst.

Verder wordt er grote aandacht besteed aan het verbeteren van het risico-identificatie proces. De onderneming is voortdurend op zoek naar herzieningen van methodes voor risico-identificatie en tracht hierbij ook de werknemers meer en meer te betrekken, zodat zij in de toekomst sneller bijna-

ongevallen durven te melden. Bovendien zullen er steeds bijscholingen en opleidingen blijven worden voorzien voor de werknemers.

Ook zou het kunnen dat in de toekomst het aantal risico's waarvoor formele risicoanalyses volgens vastgelegde procedures gebeuren, zal toenemen. Uit het interview met de operationeel manager van de business unit Process Engineering bleek immers dat deze business unit vanaf volgend jaar meer formele risicoanalyses gaat doorvoeren. Elke business unit is echter vrij om hierover te beslissen, vanwege de decentrale organisatie van de groep. Daardoor kan niet met zekerheid gezegd worden of deze verandering in elke business unit zal plaatsvinden.

Een potentiële wijziging binnen het huidige ERM-programma is een mogelijke verschuiving naar nog meer centralisatie van het risicobeheer. Hoewel risicobeheer op dit ogenblik een centrale functie is binnen de groep, worden nog zeer veel aspecten van risicomanagement decentraal en per business unit georganiseerd. Het feit dat bedrijfseenheden zelf beslissingen mogen maken omtrent risicobeheer kan op termijn ook leiden tot verschillende attitudes omtrent risico's en risicobeheer, terwijl de bedrijfscultuur betreffende risicobewustzijn juist enorm van belang is. Een risicobeleid dat geldig is voor de volledige groep zou hier verandering in brengen en eventueel nog meer voordelen met zich meebrengen; maar gedecentraliseerde aspecten weghalen bij de business units spreekt de filosofie van de groep op een zekere manier tegen (2).

(2) **Kurt Knops, IT-manager:** *“Ja, als IT-er.. grijs kennen we niet. Wit. Zwart. Het moet juist zijn. [...] Dus voor mij zou het ideaal zijn dat er een centrale dienst zou zijn die echt een risicobeleid uitstippelt dat geldt voor de ganse groep. En nu is dat niet. [...] Er is nog heel veel vrijheid en het is daar dat het soms misgaat bij sommige business units. Ge hebt erbij die dat zeer strikt nemen, ge hebt erbij die zeggen ‘we zien wel’. En ons probleem als IT is dat al die business units, dat zijn allemaal klanten van ons, dus voor ons is dat ja.. Wij kunnen niet één iets uitwerken voor heel de groep, wij moeten dat maken per business unit. [...] Maar dat zou ik als een verbetering kunnen zien binnen de groep. Maar dat gaat een beetje tegen de filosofie in.”*

Ten slotte zijn alle geïnterviewden het erover eens dat ERM binnen Katoen Natie een groot aantal voordelen teweeg heeft gebracht en er onder meer voor heeft gezorgd dat zaken die reeds intern plaatsvonden, in zekere zin geformaliseerd werden. ERM zal ook in de toekomst cruciaal blijven voor de onderneming en zal naar alle waarschijnlijkheid een concurrentievoordeel blijven bieden in de sector waarbinnen het bedrijf actief is.

5. Discussie

In wat volgt, bespreken we de belangrijkste inzichten die we konden afleiden uit de verkregen onderzoeksresultaten om op een eenduidige manier een antwoord te formuleren op de vraag hoe Enterprise Risk Management het strategisch proces van een onderneming kan ondersteunen. Hierbij vermelden we ook een aantal aspecten die we opvallend vonden. In het tweede gedeelte van dit onderdeel bespreken we de beperkingen van dit onderzoek.

5.1 Inzichten

De belangrijkste onderzoeksresultaten kunnen in vijf inzichten worden samengevat.

- 1. Het hebben van een risicobewuste cultuur is van primordiaal belang. Zonder een risicobewuste cultuur werkt ERM niet. Om een risicobewuste cultuur te creëren, moeten werknemers geïnformeerd en verantwoordelijk gemaakt worden. Het belang van communicatie mag hierbij niet onderschat worden.*

Tijdens de interviews werd er meermaals op gehamerd dat het hebben van een risicobewuste cultuur belangrijker is dan het hebben van ellenlange formele structuren en regels.

Dat cultuur en de bedrijfsnormen en -waarden enorm belangrijk zijn voor Katoen Natie, werd ons vrijwel onmiddellijk duidelijk. De Company Bible legt de klemtoon op loyaliteit en plichtsbewustzijn en alle respondenten waren, rekening houdend met hun leeftijd, reeds een lange tijd tewerkgesteld binnen de onderneming met vaak Katoen Natie als eerste en enige werkgever.

Het bedrijf legt de nadruk op het trainen en bijscholen van haar personeel, maar ook op de doorgroeimogelijkheden, aangezien de meeste aanwervingen intern leken te gebeuren. Hoewel een sterke cultuur onontbeerlijk is met betrekking tot ERM, kan groepsdenken in de toekomst leiden tot een zekere blindheid over een bepaalde aanpak omtrent, onder andere, risicomanagement, wat een gevaar kan vormen voor de effectiviteit van ERM.

Verder waren alle respondenten het er over eens: Katoen Natie is zeer risicobewust vandaag de dag. Toch merkten alle geïnterviewden ook op dat dat niet altijd het geval is geweest. Een grote ommekeer leek te hebben plaatsgevonden rond het jaar 2000, aangezien dit jaartal tijdens de interviews meermaals naar voren kwam. De periode voor dit scharnierjaar wordt omschreven als de "cowboyjaren"; na 2000 is de groep volgens sommigen serieuzer moeten worden. Opvallend is dat deze ommezwaai enkele jaren eerder plaatsvond dan in heel wat andere ondernemingen. Om hiervoor een verklaring te vinden, hebben we elke respondent de vraag gesteld waarom hij of zij dacht dat Katoen Natie deze ommekeer gekend heeft. Op deze vraag waren de antwoorden minder unaniem. Velen stelden dat de groep door de snelle uitbreiding simpelweg meer risicobewust moest worden, maar meer uitleg werd hier niet bij gegeven²⁴.

Over het algemeen lijkt Katoen Natie vandaag de dag over een adequate risicobewuste cultuur te beschikken, verspreid overheen de verschillende bedrijfseenheden en bestuursniveaus, wat resulteert in een degelijke ondersteuning van de risicomanagementinitiatieven door alle werknemers. Hierbij hecht de onderneming belang aan communicatie en het responsabiliseren van haar werknemers. Dit idee van responsabiliteit is belangrijk om een zeker risicobewustzijn en verantwoordelijkheid te creëren; maar ook om werknemers aan te zetten tot actie. Daarnaast zorgt het betrekken van werknemers overheen de gehele organisatie in het risico-identificatieproces er

²⁴Toch vroegen we ons af of het mogelijk was dat andere redenen hebben bijgedragen tot deze ommekeer. Katoen Natie kende immers een ommezwaai in het omgaan met risico's die enkele jaren eerder plaatsvond dan in heel wat andere ondernemingen. Aan de hand van artikels die we online terugvonden, bleek dat de groep aan het einde van de jaren negentig een zware brand gekend heeft die grote schade berokkende aan zowel de magazijnen van de onderneming als de omliggende gemeenten. De beschikbare informatiekanalen bleken tijdens de ramp niet afdoende te werken en de brand zou tot jaren nadien voor schadeclaims aan Katoen Natie gezorgd hebben (Commissie voor Leefmilieu en Natuurbehoud 1996; Het Nieuwsblad 1998). De vraag kan dan ook gesteld worden of deze ramp bijgedragen heeft tot de verhoogde aandacht voor risicobeheer.

enerzijds voor dat een volledig beeld van alle risico's ontstaat en anderzijds versterkt dit in zekere mate het risicobewustzijn.

Jammer genoeg hebben we de manier van werken in de magazijnen niet kunnen waarnemen, dus vanuit het oogpunt van de arbeiders hebben we deze bevestiging niet gekregen, vanuit de hogere niveaus daarentegen wel.

2. Katoen Natie ziet het voordeel in van een koppeling tussen ERM en de strategie van de onderneming. De groep schenkt ook uitgebreid aandacht aan strategische risico's.

Katoen Natie maakt gebruik van een officieel risicobeleid dat bewust niet gebaseerd is op gekende standaarden als COSO. Dit is op zijn minst opmerkelijk te noemen, aangezien de standaard opgesteld door COSO één van de bekendste en meest gebruikte raamwerken is. Hoewel de onderneming geen gebruik gemaakt heeft van COSO, zijn er toch enkele overeenkomsten op te merken met betrekking tot de aangenomen definitie van ERM.

Ten eerste, net zoals de consensus binnen de literatuur ziet Katoen Natie het belang in van het innemen van een portfolioperspectief met betrekking tot risico's. De CRO benadrukte dat een holistische aanpak van risico's de enige manier is om effectief aan risicomanagement te doen.

Ten tweede ziet Katoen Natie het belang in van het integreren van strategische en kwalitatieve risico's binnen risicomanagement. Het risicobeleid van de onderneming vermeldde namelijk zeer nadrukkelijk de grootste strategische risico's waaraan de onderneming is blootgesteld als de tien belangrijkste risico's. Opvallend hierbij is dat Katoen Natie de risico's inherent aan het IT-systeem van de onderneming als zeer belangrijk en van strategische aard beschouwd, terwijl deze risico's in de literatuur eerder als "pure" risico's bestempeld worden. De materialisatie van deze risico's kent immers enkel een negatieve uitkomst. Tijdens de interviews hamerde de CRO echter op het belang van IT met betrekking tot het behalen van de bedrijfsobjectieven, dus vanuit dit oogpunt is de aandacht die aan IT-risico's geschonken wordt niet onbegrijpelijk.

Dat Katoen Natie inspeelt op strategische risico's konden we concluderen uit zowel de interviews als online onderzoek. Uit de gesprekken met de respondenten leidden we namelijk af dat Katoen Natie een diversificatiestrategie hanteert. De onderneming is immers steeds op zoek naar nieuwe markten en tracht zodoende haar bestaande activiteiten regelmatig uit te breiden. Deze strategie houdt evenwel heel wat risico's in (Ben-Amar et al. 2012). Echter, door constant de noden van haar klanten te evalueren en in te spelen op nieuwe behoeften van haar consumenten, creëert Katoen Natie in feite een doeltreffende reactie op het risico van het verschuiven van de prioriteiten van haar klanten. Een voorbeeld hiervan vonden we online terug. In 2008 richtte Katoen Natie namelijk de business unit Food en Feed op, vanuit het idee dat de mens altijd zal blijven eten, waardoor de behandeling van voeding een crisisbestendige activiteit is (De Tijd 2012). Ook de business unit Art werd enkele jaren geleden opgericht na een analyse van de mogelijke behoeften van de klanten.

Ten derde beschouwt Katoen Natie een aantal van de geïdentificeerde risico's als opportuniteiten en ziet de onderneming ERM zodoende als een middel om enerzijds de bedrijfsdoelstellingen te behalen en te vrijwaren en anderzijds een concurrentievoordeel te bekomen. De onderneming ziet dan ook het belang in van het gebruik van de uitkomsten van ERM voor het nemen van strategische beslissingen. Het risicobeleid van de onderneming toonde namelijk een duidelijke koppeling aan tussen het risicomanagement van het bedrijf en het strategisch proces.

3. Bij het bepalen van de globale strategie van Katoen Natie wordt gebruik gemaakt van inzichten uit risicomanagement, opdat gefundeerde strategische beslissingen gemaakt kunnen worden. Maar binnen Katoen Natie gebeurt dit niet per se via formeel vastgelegde procedures.

De missie van Katoen Natie wordt naar eigen zeggen als volgt omschreven: “Onze missie is om geïntegreerde en op maat gemaakte logistieke en technische oplossingen te bieden aan een

belangrijk aantal industrieën en aan klanten over de hele wereld.”²⁵ Uit de afgelegde interviews en online onderzoek konden we afleiden dat Katoen Natie onder meer gebruik maakt van een groei- en diversificatiestrategie om deze missie te behalen. Deze groei en diversificatie worden bereikt door het uitbreiden van activiteiten, overnames en het opstarten van vestigingen op nieuwe locaties. Op deze manieren kan namelijk marktaandeel gewonnen worden en kan de onderneming inspelen op de fluctuerende behoeften van de klant. Beslissingen omtrent uitbreidingen betreffen daarom belangrijke strategische besluiten.

Uit de afgelegde interviews bleek dat Katoen Natie voor elke strategische beslissing een beroep doet op risicoanalyses. Elk mogelijk risico wordt overwogen, onderzocht en afgewogen tegen de mogelijke baat die de onderneming bij het aanvaarden van dit risico kan behalen. Dit gebeurt voor beslissingen omtrent de globale strategie van de groep, zoals internationale expansie, het aangaan van nieuwe contracten en het opstarten van nieuwe projecten, maar ook bij de strategische planning van de verschillende business units en dochterondernemingen. Zo vermeldde de CRO dat hij betrokken wordt bij het nemen van belangrijke beslissingen en dat ook de andere voorzitters betrokken worden bij, onder andere, het bespreken van bepaalde contractrisico's.

Daarnaast was het zeer duidelijk dat iedereen de CRO en de Corporate HSEQ-manager kent en dat er regelmatig contact is om risicomanagementactiviteiten en projectinitiatieven te bespreken. Hoewel de onderneming een ERM-beleid heeft opgesteld met richtlijnen over onder andere risicoanalyses en risicoreacties, bleek een groot deel van deze risicoanalyses minder formeel te gebeuren. Dit is grotendeels toe te schrijven aan de manier van werken van de groep in het algemeen. Zoals de CRO aanhaalde, werkt de groep namelijk niet met formele structuren. Dit lijkt inderdaad te werken voor deze onderneming. De expliciete, maar deels informele koppeling van ERM met de strategische planning en strategie-uitvoering van de onderneming heeft namelijk meerdere voordelen met zich meegebracht. De groep is in een snel tempo gegroeid, mede dankzij

²⁵De missie van Katoen Natie vonden we terug op de officiële website van de onderneming. (Geraadpleegd op: <http://www.katoennatie.com/about-us/mission/>)

ERM, omdat weloverwogen en goed geïnformeerde beslissingen snel genomen konden worden en sterke klantenrelaties konden worden opgebouwd.

4. De inzichten die risicoanalyses opleveren, worden gebruikt bij het uitvoeren van de strategie. Formele risicoanalyses worden voornamelijk gebruikt voor operationele processen. Hierbij heerst een focus op veiligheid, kwaliteit en het verantwoord aangaan van contracten.

Formele procedures met betrekking tot risicoanalyses worden voornamelijk gebruikt voor operationele processen en de controles met betrekking tot veiligheid. Zo maakt Katoen Natie onder andere gebruik van checklists, vooropgestelde procedures en zeer gedetailleerde interne audits. Deze formele risicoanalyses staan in contrast met het grootste gedeelte van de risicoanalyses met betrekking tot strategische beslissingen, waar alles eerder informeel en verbaal lijkt te gebeuren. Strategische risico's krijgen weliswaar de nodige aandacht, maar beslissingen hieromtrent lijken eerder genomen te worden op intuïtieve basis. Daarnaast hebben managers binnen Katoen Natie een aanzienlijk beslissingsrecht, waardoor zowel operationele als strategische beslissingen vaak zeer snel genomen kunnen worden.

Verder leek ook de enorme focus op de veiligheid van de arbeiders en het bewustzijn bij het ondertekenen van contracten de laatste jaren sterk te zijn toegenomen, en werd ons verteld dat dit alleen maar verder ging toenemen in de toekomst.

5. De huidige manier van werken met betrekking tot risicomanagement levert de onderneming een competitief voordeel op.

Katoen Natie ziet absoluut de kracht in die ERM kan bieden en erkent ook dat het een zeker concurrentievoordeel kan verschaffen in de industrie waarbinnen het bedrijf actief is. Niet alleen

de klanten, maar ook de werknemers beschouwen de vergrote aandacht die besteed wordt aan risico's als zeer waardevol. Katoen Natie is zelf niet beursgenoteerd, maar een groot aantal van haar klanten wel. Deze klanten verwachten daarom dat dezelfde hoge standaarden met betrekking tot risicomanagement bij Katoen Natie worden toegepast. Volgens de respondenten hechten de klanten van de onderneming enorm veel waarde aan de grote focus op kwaliteit en veiligheid en worden daarom ook sterke klantenrelaties opgebouwd. Omdat de activiteiten van de onderneming voor het grootste deel bestaat uit het uitvoeren van klantenorders, zijn duurzame relaties onmisbaar. Dankzij ERM worden deze relaties met hun klanten sterker en blijft ook de retentie hoog.

Ook met betrekking tot de uitbreiding van de organisatie heeft ERM een standvastige basis geboden. Zonder risicobewustzijn of gedegen risicoanalyses zijn succesvolle internationale expansies niet mogelijk. Hoewel risicoanalyses bij Katoen Natie niet altijd formeel lijken te gebeuren, vinden ze wel steeds plaats en zorgt de koppeling tussen ERM en strategie ervoor dat gefundeerde beslissingen kunnen gemaakt worden. Dankzij ERM kunnen ook gepaste voorzorgsmaatregelen genomen worden, zodat men, bijvoorbeeld, bij het opstarten op een nieuwe locatie niet voor verrassingen komt te staan.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Opgemerkt dient te worden dat deze resultaten niet zonder meer veralgemeend kunnen worden. Meerdere redenen zijn hiervoor te onderscheiden. In de eerste plaats gaat het hier om de manier waarop slechts één organisatie risicomanagement integreert in het strategisch proces en zodoende biedt deze casestudie geenszins een globaal beeld over hoe deze koppeling in de praktijk plaatsvindt. Katoen Natie wordt daarenboven gekenmerkt door een tamelijk unieke organisatiestructuur, waarbij de verschillende business units en dochterondernemingen in grote mate onafhankelijke beslissingen kunnen maken. Tijdens de interviews werd door zowat alle respondenten aangehaald dat deze manier van werken uniek is, maar niet noodzakelijk werkt in

andere organisaties. Ten tweede hebben we met slechts zes personen van deze onderneming gesproken, die bovendien allen een managementfunctie in de Belgische vestiging bekleden. De vraag is dan ook of risicomanagement in de magazijnen doorstroomt, zoals onze respondenten beweerden en of de verzamelde data wel degelijk een beeld schetsen van de volledige organisatie.

Ook ervoeren we enkele beperkingen tijdens het verzamelen van de data. Vooreerst was het bij één van de interviews zo dat de respondent in kwestie de antwoorden op enkele basisvragen op voorhand had besproken met de CRO. Dit bracht mogelijk de objectiviteit van een deel van de antwoorden van deze respondent in het gedrang. Ook leek het ons dat de meeste van de respondenten niet in detail wilden of konden treden over de strategie van Katoen Natie. De vragen die we stelden over strategie werden wel uitgebreid beantwoord, maar dieper ingaan op de exacte strategie van de onderneming gebeurde nooit. Een reden hiervoor kan zijn dat dit gevoelige informatie betreft waarover men niet zomaar kan of mag uitweiden. Toch hebben we voldoende informatie gekregen over de manier waarop de organisatie strategie en risicomanagement tracht te verweven, waardoor deze laatste beperking dit onderzoek niet gedwarsboomd heeft.

Ten slotte kan ook in het algemeen de vraag gesteld worden in welke mate ondernemingen die ERM implementeren vergeleken kunnen worden. Tot op de dag van vandaag is het immers onduidelijk welke karakteristieken het bewijs van ERM-implementatie het beste weergeven en welke metingen de meest betrouwbare resultaten reproduceren (Hoyt en Liebenberg 2011). In het geval van Katoen Natie gingen we ervan uit dat het bestaan van de CRO-functie en een centraal risicodepartement aangeeft dat de organisatie aan ERM doet. Andere organisaties hebben mogelijk op een andere wijze ERM geoperationaliseerd, waardoor de vraag kan gesteld worden in welke mate zulke organisaties vergelijkbaar zijn. Anderzijds is het net omdat een *one size fits all* aanpak van ERM niet bestaat dat organisaties van *best practices* van andere ondernemingen kunnen leren (Aabo et al. 2005).

6. Conclusie

6.1 Algemeen

Het doel van deze masterproef was om inzichten te verwerven in de manier waarop Enterprise Risk Management de strategische planning en de strategie-uitvoering van een onderneming kan ondersteunen. De huidige literatuur omtrent ERM behandelt immers voornamelijk de tactische en operationele kant van ERM. Hoewel heel wat auteurs het belang van het integreren van risicomanagement en het strategisch proces erkennen, bleef deze strategische kant van ERM onderbelicht. Onze onderzoeksvraag werd als volgt geformuleerd:

Hoe kan Enterprise Risk Management het strategisch proces ondersteunen?

Daarnaast onderzochten we ook de beweegredenen tot de implementatie van ERM, hoe ERM precies geoperationaliseerd is en op welke wijze ERM effectief doorstroomt binnen de door ons onderzochte onderneming.

Vanwege de kwalitatieve aard van deze onderzoeksvraag maakten we gebruik van een casestudie. We verkregen de medewerking van Katoen Natie. Aan de hand van interviews met werknemers uit verschillende business units trachtten we voldoende data te verzamelen om de gestelde onderzoeksvraag te beantwoorden. Daarnaast verkregen we van de onderneming ook enkele documenten, waaronder de ERM-policy en de Company Bible. Met behulp van de Nvivo 11 software interpreteerden en analyseerden we de verzamelde data.

Op basis van de verzamelde data beschreven we ten eerste hoe risicomanagement geëvolueerd is in deze organisatie en wat de redenen tot implementatie van ERM waren. Katoen Natie is een niet-beursgenoteerde onderneming en de drijfveren voor ERM-implementatie zijn dan ook eerder van strategische aard, in tegenstelling tot de *compliance*-oriëntatie die vandaag de dag in heel wat

bedrijven nog steeds heerst. In heel wat eerder uitgevoerde casestudies werden daarentegen voornamelijk beursgenoteerde ondernemingen geanalyseerd en besproken.

Vervolgens werd besproken hoe Katoen Natie ERM operationaliseert. De policy omtrent risicomanagement van de onderneming maakte meteen duidelijk dat Katoen Natie risicomanagement tracht te verweven met het strategisch proces. De onderneming besteedt voldoende aandacht aan strategische risico's en uit gesprekken met verschillende werknemers blijkt dat inzichten uit ERM in de praktijk, zowel in het bepalen als in het uitvoeren van de strategie worden benut. Wel is het zo dat dit voor verschillende risico's niet op een formele of gestructureerde manier gebeurt. Zo zouden voornamelijk voor zowel operationele risico's als veiligheidsrisico's risicoanalyses op papier gebeuren; voor risico's die eerder van strategische aard zijn, lijken de analyses eerder intuïtief en verbaal te gebeuren. Het toepassen van deze inzichten gebeurt dan ook eerder met behulp van communicatie dan aan de hand van vastgelegde procedures. De integratie van ERM en het strategisch proces lijkt dus plaats te vinden, zij het eerder op een informele manier.

Verder bespraken we ook hoe de organisatiestructuur en de cultuur van Katoen Natie deze integratie ondersteunt. Katoen Natie werkt vastberaden aan de creatie van een risicobewuste cultuur vanuit het idee dat ERM pas adequaat kan functioneren als de cultuur van de onderneming voldoende risicobewust is. Het principe dat hierbij gehanteerd wordt, is dat werknemers geïnformeerd en geresponsabiliseerd moeten worden omtrent risico's. Opmerkelijk was dat deze cultuur een grote ommekeer heeft gekend, veel vroeger dan dat het geval was bij andere ondernemingen.

Tot slot bleek dat de huidige manier van werken de onderneming een competitief voordeel oplevert. Hoewel het ERM-proces niet volledig volgens vastgelegde procedures verloopt en heel wat aspecten van strategisch risicomanagement eerder intuïtief lijken plaats te vinden, blijkt deze manier van handelen te werken voor deze organisatie. De organisatie kende de afgelopen jaren

immers een aanzienlijke expansie en groeit verder in de richting van de vooropgestelde strategische objectieven.

6.2 Mogelijkheden voor verder onderzoek

Een eerste mogelijkheid voor verder onderzoek betreft een analyse over de invloed van ERM op de bestaande strategie van een bepaalde onderneming. Het is reeds duidelijk dat ERM een hulp biedt bij het formuleren en uitvoeren van de strategie van een onderneming, maar de vraag kan gesteld worden of ERM ook aanleiding kan geven tot een volledige ommekeer van een bestaande strategie. Tijdens dit uitgevoerde onderzoek merkten we op dat ERM inderdaad kan aantonen dat de strategische focus of koers eventueel veranderd dient te worden. Dieper zijn we hier echter niet op ingegaan, omdat we de focus van ons onderzoek niet wilden verliezen. Katoen Natie maakt reeds gedurende zestien jaar gebruik van ERM, waardoor risicomanagement al een tijdje met het strategisch proces verweven is. We wilden dit onderzoek dan ook toespitsen op hoe deze verweving er vandaag de dag uit ziet. Wel bedachten we ons dat we hier te maken hebben met een merkwaardig punt voor verder onderzoek. Het gros van de ondernemingen implementeert ERM namelijk op een moment dat een bepaalde strategie reeds in uitvoering is. Na deze implementatie kan ERM dan aantonen op welke manier een bestaande strategie moet veranderen.

Een tweede mogelijkheid voor verder onderzoek heeft betrekking op de aard van de onderzochte onderneming. In dit onderzoek analyseerden we de integratie van risicomanagement en het strategisch proces in een niet-beursgenoteerde onderneming. De literatuur omtrent dit onderwerp onderstreept dat ondernemingen uitvoerig aandacht moeten besteden aan strategische risico's, opdat risicomanagement verweven kan geraken met de strategie. Deze strategische risico's zijn vaak langetermijnrisico's waarvan de materialisatie zich soms pas na meerdere jaren voordoet. De vraag kan dan ook gesteld worden of beursgenoteerde ondernemingen in dezelfde mate aandacht besteden aan langetermijnrisico's. Het zou immers kunnen dat beursgenoteerde ondernemingen de

neiging hebben om eerder op de korte termijn te denken, omwille van hun beursnotering. Dit potentiële verschil tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen lijkt ons dan ook een interessante invalshoek voor verder onderzoek.

REFERENTIES

- Aabo, T., J. R. S. Fraser and B. J. Simkins. 2005. The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One. *Journal of Applied Corporate Finance* 17 (3): 18-31.
- Aebi, V., G. Sabato, and M. Schmid. 2012. Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance* 36 (12): 3213-3226.
- Anthony, R. N., V. Govindarajan, F. G. H. Hartmann, K. Kraus, and G. Nilsson. 2014. *Management Control Systems* (European Edition). New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.
- Beasley, M. S., B. C. Branson, and B. V. Hancock. 2010. *COSO's 2010 Report on ERM: Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Ben-Amar, W., A. Boujenoui, and D. Zéghal. 2014. The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. *Journal of Management and Strategy* 5 (1): 1-17.
- Bromiley, P., M. K. McShane, A. Nair, and E. Rustambekov. 2014. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning* 48: 265-276.
- Bowling, D. M., and L. A. Rieger. 2005. Making Sense of COSO's new Framework for Enterprise Risk Management. *Bank Accounting and Finance* 18 (2): 29-34.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Commissie voor Leefmilieu en Natuurbewoud (16.10.1996). *Interpellatie van de heer Jos Stassen tot de heer Theo Kelchtermans, Vlaams minister van Leefmilieu en Tewerkstelling, over de meldingsplicht van bedrijven bij brand*.
- Culp, C. L. 2001. *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* 39 (1): 118-128.
- Eckles, D. L., R. E. Hoyt, and S. M. Miller. 2014. The impact of Enterprise Risk Management on the Marginal Cost of Reducing Risk: Evidence from the Insurance Industry. *Journal of Banking and Finance* 43: 247-261.

- Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50: 25–32.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Farrell, M., and R. Gallagher. 2014. The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance* 82 (3): 625-657.
- Fraser, J. R., and B. J. Simkins. 2007. Ten Common Misconceptions about Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance* 19 (4): 75-81.
- Frigo, M. L., and R. J. Anderson. 2009. Strategic Risk Assessment: A first step for improving risk management and governance. *Strategic Finance Magazine* 12: 25-33.
- Frigo, M. L., and R. J. Anderson. 2011. Strategic Risk Management: A foundation for improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance* 22 (3): 81-88.
- Frigo, M. L., and H. Læssøe. 2012. Strategic Risk Management at the Lego Group. *Strategic Finance* 93 (8): 27-35.
- Gates, S. 2006. Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management: A Survey of Current Corporate Practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 18 (4): 81-90.
- Harrington, S., and G. Niehaus. 2002. Enterprise Risk Management: The case of United Grain Growers. *Journal of Applied Corporate Finance* 14 (4): 71-81.
- Holmquist, E. 2012. Risk Management and Business Strategy. *The RMA Journal* 11: 40-45.
- Hopkin, P. 2014. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.
- Hoyt, R. E., and A. P. Liebenberg. 2011. The Value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance* 78 (4): 795-822.
- Hoyt, R. E., and A. P. Liebenberg. 2015. Evidence of the Value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Applied Corporate Finance* 27 (1): 41-47.
- Jaffer, A. 2010. Integrating Risk and Strategy to Derive Competitive Advantage. *Risk Management Magazine* 18: 30-32.

Kaplan, R., and A. Mikes. 2012. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*: 48-60.

Katoen Natie. 2014. Risikobeheer, hoe & waarom. 1-31.

Killackey, H. 2009. Integrating Enterprise Risk Management with Organizational Strategy. *The RMA Journal* 91 (8): 28-33.

Kleffner, A, R. Lee, and B. McGannon. 2003. The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance Review* 6 (1): 53-73.

Kraus, V., and O. M. Lehner. 2012. The Nexus of Enterprise Risk Management and Value Creation: a Systematic Literature Review. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* 1 (1): 91-163.

Lee, C. R. and P. Shimpi. 2005. The Chief Risk Officer: What Does It Look Like and How Do You Get There? *Risk Management* 52 (9): 34-38.

Lundqvist, S. 2014. An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 29 (3): 393–429.

Lundqvist, S. 2014. *Abandoning Silos for Integration: Implementing Enterprise Risk Management and Risk Governance [Doctoraatsthesis]*. Lund: Lund University.

Meulbroeck, L. K. 2002. A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance* 14 (4): 56-70.

Nocco, B. W., and R. M. Stulz. 2006. Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 18 (4): 8-20.

Pannucci, C. J. and E. G. Wilkins. 2010. Identifying and avoiding bias in research. *PRS Journal* 126 (2): 619-625.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods. Second edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Purdy, G. 2010. ISO 31000:2009 - Setting a new Standard for Risk Management. *Risk Analysis* 30 (6): 881-886.

Schade brand Katoen Natie nog niet helemaal vergoed. 02.09.1998. *Het Nieuwsblad*: 11.

Schroeder, B., and J. Jackson. 2007. Why Traditional Risk Management Fails in the Oil and Gas sector: Emperical Front-Line Evidence and Effective Solutions. *AACE International Transactions*: 1-6.

Slywotzky, A., and J. Drzik. 2005. Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review* 83 (4): 78-88.

Smith, K. W. 2012. *20 Questions Directors Should Ask about Strategy*. Toronto: Chartered Professional Accountants Canada.

Tijd Connect - Wereldspelers. 2012. Soms moet je gewoon je buikgevoel volgen. *De Tijd*.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods. Fourth edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

<http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf> [03/03/2016]

<https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> [03/03/2016]

http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseII_NL.pdf [05/04/2016]

<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2009/belgische-corporate-governance-code-2009> [03/03/2016]

<http://www.coso.org/> [03/03/2016]

<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf> [03/03/2016]

<http://www.investopedia.com/terms/q/qratio.asp> [03/03/2016]

<http://www.j-tec.com/index.php?id=7> [29/03/2016]

<http://www.katoennatie.com/about-us/history/> [29/03/2016]

<http://www.katoennatie.com/about-us/mission/> [08/05/2016]

<http://www.katoennatie.com/business-lines/> [29/03/2016]

<http://www.katoennatie.com/other/press/persmededeling-mr-huts-1/> [29/03/2016]

<https://www.rims.org/resources/ERM/Pages/RiskMaturityModel.aspx> [03/03/2016]

<http://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-map> [25/04/2016]

APPENDIX

Codeerschema Nvivo 11

1. Katoen Natie: Algemeen
 - a. Structuur
 - i. Decentralisatie
 - ii. Evolutie
 - iii. Beslissingsrecht
 - b. Uitbreiding naar het buitenland
2. ERM bij Katoen Natie
 - a. Risicodepartement
 - i. Evolutie
 - ii. Verantwoordelijkheden
 - b. CRO
 - i. Evolutie
 - ii. Verantwoordelijkheden
 - c. Drijfveren van ERM
 - d. Policy
 - e. Voor- en nadelen
 - i. Voordelen
 - ii. Nadelen
 - f. Toekomst
3. Risico's
 - a. IT
 - b. HSEQ
 - c. Opportuniteiten
 - d. Andere risico's
4. Communicatie
 - a. Meetings
 - b. Opleiding en bijscholing
 - c. Rapporteringslijnen
5. Controle
 - a. Interne audit

- b. Andere controlemechanismen

6. Cultuur

- a. Risicobewustzijn
- b. Betrokkenheid
- c. Verantwoordelijkheid
- d. Tone at the top
- e. Opleiding
- f. Evolutie

7. Integratie:

- a. Integratie van de verschillende risico's
- b. Integratie van risicomanagement in strategie
- c. Integratie van risicomanagement in de organisatiestructuur

8. Koppeling tussen ERM en strategie

- a. Strategische planning
 - i. Oprichting en uitbreiding business units
 - ii. Buitenland
- b. Strategie-uitvoering
 - i. Projecten

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN

Naamsetraat 69 bus 3500

3000 LEUVEN, België

tel. + 32 16 32 66 12

fax + 32 16 32 67 91

info@econ.kuleuven.be

www.econ.kuleuven.be



LID VAN **ASSOCIATIE
KU LEUVEN**