

**Overleven is geen strategie.
Vorbereiden wel.**

**Survivre n'est pas une stratégie.
Se préparer en est une.**

**Pieter Timmermans
CEO VBO FEB**

Geachte bestuurders,
CEO's,
zaakvoerders en ondernemers,
dames en heren,

Het is een eer om vandaag het woord te mogen richten tot de mensen die dagelijks verantwoordelijkheid dragen voor de groei, de innovatie en de toekomst van onze ondernemingen, groot en klein.

Laat mij toe om mijn keynote met een retorische vraag te starten: *wat hebben succesvolle bedrijven met elkaar gemeen?*

Ze zijn voorbereid!

Ze zijn voorbereid op wat voorspelbaar is. Beter nog, ze zijn ook voorbereid op de minder voorspelbare, onzichtbare risico's en zelfs op sluimerende transities die een impact kunnen hebben hun toekomstig concurrentievermogen.

Kortom, ze zijn voorbereid op de meest uiteenlopende risico's. In de luchtvaart staat zo'n samenloop van calamiteiten bekend als het *Swiss Cheese Model* van James Reason.

Reason vergeleek de verdedigingslagen van een organisatie met sneetjes gatenkaas. Rampen treden pas op als de gaten in al deze lagen toevallig op één lijn liggen. Anders gezegd, grote crisissen in complexe systemen ontstaan door een opeenvolging van kleinere fouten. In een bedrijf is dat niet anders.

Want, wat als morgen uw bedrijf compleet stilvalt? Niet door één grote ramp, maar door drie schokken tegelijk.

Ik zou in mijn betoog vandaag 4 elementen willen belichten:

1. COMPLEXE ECONOMISCHE WERKELIJKHEID
2. GOVERNANCE ALS KOMPAS
3. PREPAREDNESS IS KEY
4. WAT DOET HET VBO VOOR U?

1. RÉALITÉ ÉCONOMIQUE COMPLEXE

Êtes-vous prêt ? Êtes-vous vraiment prêt à faire face à cette nouvelle réalité économique complexe ?

La question n'est en effet pas de savoir 'si' vous serez confronté à une crise ou à une disruption. La question est de savoir 'quand'.

- Le Covid a paralysé des pans entiers de l'économie mondiale.
- La guerre en Ukraine et la crise en Iran exercent une forte pression à la hausse sur les prix de l'énergie.
- Les récentes vagues de chaleur, les incendies et les pénuries d'eau ont perturbé les chaînes d'approvisionnement et le fonctionnement de milliers d'entreprises.
- La panne d'électricité survenue à grande échelle dans la péninsule ibérique a paralysé des régions et des entreprises.
- La fraude au CEO touche quotidiennement des entreprises de toutes tailles. Selon Europol, l'Europe recense environ 300 cas par semaine, et certaines personnes présentes dans cette salle pourraient en être la cible dès demain.

Une préparation insuffisante

Nous vivons et travaillons dans un nouvel ordre mondial et dans une réalité économique complexe sur le plan géopolitique...

Pourtant, selon notre enquête, la plupart des entreprises belges ne sont pas prêtes. Elles sont à peine 40 % à disposer d'un processus avancé de gestion des risques. Ce n'est donc pas qu'elles ne font rien, mais les risques évoluent souvent plus vite que leur préparation.

Dans cette nouvelle réalité, il ne suffit plus de gérer les crises de manière ponctuelle lorsqu'elles surviennent. Les entreprises qui résisteront demain sont celles

- qui connaissent aujourd'hui leurs vulnérabilités,
- qui comprennent leurs dépendances et
- qui organisent leur gouvernance de manière à pouvoir décider, communiquer, agir et réagir rapidement, même sous pression.

BE PREPARED n'est donc pas un réflexe défensif, mais un levier stratégique. Le programme aide les entreprises à réagir plus rapidement

aux crises aiguës, mais aussi à s'adapter en temps utile aux évolutions structurelles qui peuvent affecter leur modèle d'entreprise, leur structure de coûts, leur réputation ou leur position sur le marché.

BE PREPARED repose précisément sur cette conviction : la résilience ne se construit pas au moment de la crise, mais à travers les choix opérés *en amont*. Il s'agit de la capacité à

- identifier les risques à temps,
- cartographier les processus et les maillons critiques,
- définir clairement les responsabilités,
- tester des scénarios et
- prévoir suffisamment de flexibilité et de solutions alternatives tout au long de la chaîne.

Une entreprise bien préparée ne perd pas de temps à improviser : elle conserve sa liberté d'action et peut contribuer activement à orienter le changement.

2. GOVERNANCE ALS KOMPAS

Dames en heren,

Ik vertel niets nieuws als ik stel dat wanneer de onzekerheid toeneemt – wat vandaag meer dan ooit het geval is – dan wordt goed bestuur cruciaal. En zo kom ik bij mijn tweede aspect: Governance als kompas.

Governance zorgt ervoor dat beslissingen niet worden genomen vanuit paniek of improvisatie, maar vanuit duidelijke verantwoordelijkheden, vooraf bepaalde risicotoleranties en gedeelde waarden. Governance vormt op die manier het kompas in crisistijden.

Governance is met andere woorden veel meer dan controle, formele rapportage of naleving van regels. Ze biedt een kader om antwoorden te formuleren op vragen als:

- Welke risico's is het bedrijf bereid om te nemen?
- Welke activiteiten zijn kritiek voor zijn voortbestaan?
- Wie beslist wanneer normale processen niet langer volstaan? En
- Hoe wordt gecommuniceerd met medewerkers, klanten, leveranciers, overheden en aandeelhouders?

Daarbij kunnen we het belang van menselijk leiderschap, ethiek en gedragsregels onmogelijk onderschatten. Ze zorgen voor stabiliteit en vertrouwen.

En het is net in onstabiele crisistijden dat het duidelijk wordt of governance een papieren oefening is, of een echte hefboom voor leiderschap en vertrouwen.

3. PREPAREDNESS IS KEY

Daarom is het zo belangrijk dat 'PREPAREDNESS' deel uitmaakt van governance en de bedrijfscultuur. En zo maken we naadloos de overgang naar mijn 3^{de} punt dat ik wil toelichten: Preparedness is key.

Crisisoefeningen, simulaties en regelmatige evaluaties maken procedures tastbaar. Ze maken zwakke schakels echt zichtbaar, wijzen verantwoordelijkheden aan mensen toe en versterken het vertrouwen tussen het bestuur, het management en de medewerkers.

Mesdames et Messieurs,

Je tiens encore à souligner que la préparation – « *preparedness* » – ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Le degré de préparation ou de résilience d'une entreprise dépend de son maillon le plus vulnérable dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Dans une économie ouverte et fortement interconnectée, la résilience d'une entreprise dépend non seulement de sa propre organisation, mais aussi de l'ensemble de son écosystème et de la manière dont les parties prenantes s'y soutiennent mutuellement. Fournisseurs, clients, partenaires technologiques, approvisionnement énergétique, chaînes logistiques, établissements financiers, services publics et collaborateurs font tous partie d'une même chaîne.

Diversification et diversité = leviers cruciaux

À cet égard, la diversification constitue un levier crucial. Faut-il pour autant éliminer toute dépendance ? Non. Mais il faut la cartographier clairement, en avoir conscience et tenter de la réduire dans la mesure du possible. Réduire les dépendances, cela veut dire :

- conclure des accords avec des fournisseurs alternatifs,
- mettre en place des systèmes redondants,
- partager suffisamment les connaissances en interne,

- répartir les compétences critiques et
- élaborer des scénarios au cas où des maillons importants viendraient à disparaître temporairement ou structurellement.

De cette manière, la diversification apporte non seulement une réponse aux risques, mais devient également une source de flexibilité, de pouvoir de négociation et d'autonomie stratégique. Cet effet est encore renforcé par un conseil d'administration suffisamment diversifié.

Stille disrupties

Vooraleer ik uitleg wat het VBO allemaal doet om onze bedrijven te steunen in hun risicobeheer en voorbereiding, wil nog even inzoomen op wat ik de stille disrupties noem.

Niet alle risico's vormen immers een plotselinge crisis. Sommige risico's bouwen zich langzaam op, vaak minder zichtbaar, totdat ondernemingen worden geconfronteerd met een structurele achterstand, hogere kosten, juridische aansprakelijkheid of een verlies aan concurrentiekracht. Voorbeelden van dat soort stille disrupties zijn er in overvloed. Denk maar aan de digitalisering, artificiële intelligentie, databeheer, duurzaamheid, klimaatadaptatie, energietransitie, milieunaleving en toenemende regulering.

Het voorbeeld van de klimaatverandering illustreert wat de gevolgen kunnen zijn als bedrijven dat soort sluimerende risico's verkeerd inschatten. Hittegolven zoals we die afgelopen zomer hebben meegemaakt, vertragen productieprocessen, bemoeilijken de arbeidsomstandigheden, doen het energieverbruik toenemen, zetten koelinstallaties en infrastructuur onder druk zetten en verstoren logistieke ketens, zoals het transport over de binnenwateren.

Dat alles doet ook de kosten oplopen. Of nopen werkgevers tot bijkomende investeringen, of aanpassingen van de arbeidsorganisatie.

Klimaat is trouwens maar één voorbeeld. Ook thema's als milieu, veiligheid en duurzaamheid worden onomkeerbaar deel van het strategisch risicobeheer en governance.

Une responsabilité accrue

Auparavant, les entreprises qui accordaient moins d'attention à ces thèmes s'exposaient principalement à des sanctions administratives ou à une atteinte à leur réputation. Aujourd'hui, les entreprises sont davantage exposées à une mise en cause de leur responsabilité.

L'application des règles se renforce ; les attentes et les exigences des clients, des investisseurs, des collaborateurs et des pouvoirs publics en la matière augmentent. Les évolutions concernant les infractions environnementales, la responsabilité climatique et l'écocide montrent que les entreprises doivent intégrer systématiquement les enjeux liés à leur impact sociétal et environnemental dans leur processus décisionnel.

Les entreprises qui traitent ces thèmes comme des enjeux secondaires passent à côté de leur dimension stratégique. Celles qui les intègrent dans leur gouvernance renforcent leur légitimité, limitent les risques de mise en cause de leur responsabilité et développent une compétitivité durable.

4. WAT DOET HET VBO VOOR U?

Dames en heren,

Nu vraagt u zich wellicht af wat het VBO allemaal doet om onze ondernemingen en dus u hier aanwezig, te steunen bij het uitbouwen van een sterke, én bovenal ook haalbare PREPAREDNESS.

Vooreerst wil ik benadrukken dat het thema al van bij de oprichting van het VBO – nu meer dan 130 jaar geleden – op de agenda staat. Optimaal voorbereid zijn op wat komt, zit namelijk in het DNA van succesvol ondernemerschap. Maar door de snelheid waarmee de wereld vandaag verandert, komt het thema explicieter dan ooit in beeld.

Campagne BE PREPARED

Daarom lanceerde het VBO eind 2024 zijn campagne BE PREPARED. Daarmee helpt het ondernemingen om te evolueren van louter crisisbeheer achteraf naar echte weerbaarheid vooraf. We ondersteunen hun inspanningen om te anticiperen op disruptieve risico's, om hun competitiviteit te beschermen en als het onheil zich toch voordoet, om de schade te beperken en er sterker uit te komen.

De kernboodschap is dat voorbereiding geen doemdenken is, maar goed bestuur. En dat begint met de ondernemingen bewust te maken van de zichtbare en minder zichtbare risico's die hun activiteiten bedreigen.

Tegelijk creëerden onze experts, in samenwerking met PwC, een eerste set van praktische tools en inzichten waarmee bedrijven zich

beter kunnen voorbereiden op het onvermijdelijke. Daarbij benadrukken we dat weerbaarheid niet stopt aan de bedrijfsgrenzen: ook ketens, partners, technologieplatformen, energievoorziening, logistiek en externe afhankelijkheden zijn deel van een geïntegreerd risicobeheer.

Bien entendu, la démarche ne s'arrête pas à la sensibilisation et à un toolkit. BE PREPARED se veut un programme permanent de la FEB : avec des webinaires, des sessions sectorielles et une communauté dans laquelle les entreprises belges, nos fédérations sectorielles et les pouvoirs publics travaillent ensemble sur la résilience de nos entreprises.

À l'initiative de la FEB, une sorte de BE PREPARED COMMITTEE va voir le jour en concertation avec le Centre de crise national. La gestion des risques est en effet une responsabilité partagée entre les secteurs public et privé. Les entreprises ont besoin de prévisibilité et de sécurité juridique sur le « qui fait quoi » et le « comment ». Nous devons éviter que les pouvoirs publics adoptent des mesures « top-down », sans concertation préalable avec les acteurs économiques. La cohérence et la convergence sont à cet égard essentielles.

En résumé, BE PREPARED est bien plus qu'un slogan. C'est une attitude, une discipline, un engagement des entreprises et des politiques envers les collaborateurs, les clients, les partenaires, la population... En tant que principale organisation d'employeurs du pays, la FEB entend leur apporter un soutien maximal dans cette démarche, en leur offrant des connaissances, des outils, des bonnes pratiques et un réseau.

Wat hebben we geleerd?

Dames en heren,

Om mijn keynote af te sluiten wil ik nog even inzoomen op wat naar mijn mening de belangrijkste lessen of kernboodschappen zijn voor ondernemend België, of nog: "wat hebben we geleerd vandaag?":

- 1. Voorbereiding krijgt pas waarde wanneer ze verankerd is in de manier waarop de onderneming wordt bestuurd.**
- 2. Risicobeheer mag niet beperkt blijven tot een technische, juridische of operationele oefening ergens in de organisatie. Het moet deel uitmaken van de governance van de onderneming: van de strategie, de besluitvorming, de rapportering, de interne controles en de verantwoordelijkheid van bestuur en management.**

3. Stel een **Crisis Risk Officer** of een gelijkaardige transversale functie aan. Niet als bijkomende laag bovenop bestaande structuren, maar als verbindingsfiguur tussen bestuur, directie, operations, finance, legal, IT, HR, communicatie, aankoop en duurzaamheid. Zo'n Crisis Risk Officer moet:

- de risico's dwars doorheen het bedrijf samenbrengen,
- afhankelijkheden zichtbaar maken,
- scenario's laten testen,
- rapportage naar het management en de raad van bestuur versterken, en
- ervoor zorgen dat crisisbeheer, continuïteitsplanning en strategisch risicobeheer één coherent geheel vormen.

In crisistijden is snelheid superbelangrijk, maar richting is nog belangrijker. Een Crisis Risk Officer kan precies helpen om die richting vooraf te organiseren.

Mesdames et Messieurs,

Une chose est claire : les entreprises doivent passer de l'élaboration de plans de crise à une véritable gouvernance de crise. Cela signifie que la préparation ne doit pas être considérée comme une simple formalité annuelle, mais comme une mission permanente de gouvernance.

Une entreprise qui connaît ses vulnérabilités, définit clairement les responsabilités et assure un suivi transversal des risques ne renforce pas seulement sa résilience en cas d'incident. Elle renforce également sa capacité d'action stratégique dans un environnement où l'incertitude est devenue structurelle.

Merci pour votre attention.

Dank voor uw aandacht.