RISKONET

- PARTNER FOR THE UNEXPECTED -

VERZEKERING
BEDRIJFSPAND GEWEIGERD?

WORD GEEN SPEELBAL VAN VERZEKERAARS

INHOUDSOPGAVE

EEN EIGEN RISICOMANAGEMENTAANPAK: WORD GEEN SPEELBAL VAN UW VERZEKERAAR 3

HET PROBLEEM VOOR VERZEKERINGNEMERS 4

HET PROBLEEM VOOR VERZEKERAARS 5

HET GEZAMENLIJK BELANG 6

OP WEG NAAR EEN STRUCTURELE OPLOSSING 7

CONCLUSIE 9

WAAR BENT U NU MEE GEHOLPEN? 10

KIES UW EIGEN RISICOMANAGEMENTAANPAK

Er is sprake van een trendbreuk in de acceptatie van bedrijven door verzekeraars. Waar ze voorheen aan bedrijven voorstellen deden voor verbetering, komen ze nu vaak met voorwaarden voor het verlenen van dekking. Waar ze voorheen uitgingen van een risicobeleid waarin preventie centraal stond, lijken nu repressieve, uiterst kostbare eisen de standaard te worden. Wat zijn hiervoor de redenen? En wat kunnen ondernemers doen om zich ertegen te wapenen?

In deze white paper leggen we uit hoe directies met een eigen risicomanagementaanpak weer aan het roer komen te staan.

Verzekeraars willen – en moeten soms – steeds minder risico nemen. Daardoor scherpen ze de eisen aan waaraan bedrijven moeten voldoen om zich te kunnen (her)verzekeren. Ondernemers moeten vaak fors investeren om aan deze nieuwe eisen te voldoen.

De realiteit van nu is dat zowel verzekeraars als bedrijven voor forse uitdagingen staan. Het gevolg daarvan is dat ze uit elkaar worden gedreven.

U denkt misschien dat deze ontwikkeling aan uw deur voorbijgaat. Dergelijke ontwikkelingen spelen toch alleen bij multinationals? In het voorbeeld hierna gaat het echter niet om een multinational; het betreft een Nederlands bedrijf in de Nederlandse markt, met een verzekerd belang van zo'n 100 miljoen euro. Er zijn duizenden van dergelijke bedrijven, dus de kans is groot dat u zich erin herkent.

Bijna failliet door eisen van verzekeraar

"Gefeliciteerd met de verlenging van uw verzekering", sprak de verzekeringsmakelaar tegen de directeur, nadat de brandverzekering van zijn onderneming was verlengd. De makelaar was blij dat de verlenging was gelukt. De directeur moet zich nu echter in duizend bochten wringen om te voldoen aan de miljoenen euro's kostende eisen van zijn verzekeraar(s). De felicitaties zijn voor hem dus allerminst op zijn plaats. Hij realiseert zich dat hij zijn onderneming min of meer failliet moet beveiligen door binnen acht maanden vier miljoen euro te investeren in een sprinklerinstallatie. De investering is groter dan verantwoord binnen de financiële ruimte van zijn bedrijf. Door zich te conformeren aan de eisen van de verzekeraar(s), scheert hij met zijn onderneming langs de afgrond

HET PROBLEEM VOOR VERZEKERINGNEMERS

De verzekeringsmarkt is hard. Verzekeraars hebben de macht in handen. In ruil voor verzekeringsdekking eisen zij van bedrijven grote investeringen in repressieve maatregelen. 'Voor u tien anderen' is de houding van verzekeraars. En doordat alle verzekeraars dezelfde eisen stellen, hebben klanten nauwelijks alternatieven.

Doordat bedrijven geconfronteerd worden met repressieve verzekeringseisen, ontstaan er problemen. Ten eerste ervaren zij dat het geld dat geïnvesteerd moet worden in bijvoorbeeld brandmuren of sprinklerinstallaties, niet meer in productontwikkeling kan worden gestoken. Of in een nieuw bedrijfsonderdeel, of in de verdere professionalisering van medewerkers. Het is dus duidelijk dat deze brandwerende investeringen niet direct zullen bijdragen aan omzet- en/of winstverbetering.

Op de tweede plaats ondermijnen – vaak niet geplande – hoge investeringen in brandwerende maatregelen de financiële positie van bedrijven. Dit gaat vooral op als er vreemd geld moet worden aangetrokken om de investeringen te kunnen doen. De ruimte om financiële tegenvallers op te vangen wordt daardoor beperkt. Door verzekeraars afgedwongen investeringen vormen daarom niet zelden een verhoogd risico voor de continuïteit.

DE VERZEKERAAR OP DE DIRECTIESTOEL

Vanuit een ondernemersperspectief nemen de risico's voor het bedrijf als gevolg van door verzekeraars afgedwongen investeringen dus juist toe in plaats van af. Dat is vreemd, als het beginsel van verzekeren immers is dat risico's erdoor zouden moeten worden beperkt.

Steeds vaker overheerst bij ondernemingen het gevoel dat de verzekeraar heeft plaatsgenomen op de directiestoel. Verzekeringsdekking wordt met pijn en moeite wel verkregen, maar tegen een te hoge prijs; de strategie en investeringskeuzes van het bedrijf worden steeds meer bepaald door verzekeraars in plaats van door de directie.

ONHOUDBARE SITUATIE

Door de huidige marktbenadering van verzekeraars voelen directies zich in het nauw gedreven. Voor de bühne en onder dwang conformeren zij zich. Maar in werkelijkheid zullen ze op zoek gaan naar alternatieve oplossingen voor het afdekken van hun risico's. Verzekeraars anticiperen daarop door onrealistische doorlooptijden te verlangen waarbinnen aan de gestelde eisen moet worden voldaan.

Op deze wijze wordt de druk op ondernemers verder vergroot en zullen ze nog sterker geneigd zijn om andere oplossingen te vinden.

Inmiddels verklaren partijen als de NARIM – de beroepsorganisatie voor Nederlandse risk en insurance managers – maar ook individuele risk en insurance managers in de media de situatie niet houdbaar te vinden. Zij voorzien schade voor de langere termijn in de relaties tussen verzekeraars en bedrijven.

De vraag waar directies nu voor staan is hoe zij weer vat krijgen op de eigen bedrijfsvoering. De vraag die de markt moet beantwoorden is of repressie of juist het solidariteitsbeginsel leidend moet zijn voor verzekeringsoplossingen in Nederland.

HET PROBLEEM VOOR VERZEKERAARS

Verzekeraars zijn over het algemeen instellingen met een winstdoelstelling. Het is dus niet verwonderlijk dat ze systematisch streven naar het verzekeren van alleen zo goed mogelijk beveiligde bedrijven.

Hoewel verzekeraars in de ogen van klanten gefortuneerd zijn, moet onderkend worden dat juist bedrijfsmatige verzekeringsportefeuilles dikwijls verlieslatend zijn of zeer geringe marges kennen. Vooral portefeuilles van de grotere en internationaal georiënteerde bedrijven zijn voor verzekeraars lastig winstgevend te maken. Omdat er relatief weinig van dergelijke bedrijven zijn, gaat het solidariteitsprincipe niet op. Daarbij leggen de leden van een grote groep elk een klein bedrag in, om zo de risico's van de gehele groep te financieren. De realiteit is nu dat bij grotere, internationaal opererende bedrijven niet de werkelijke kostprijs van de verzekering in rekening wordt gebracht.

Het verschil tussen preventie en repressie

Preventie is gericht op het voorkomen van incidenten en legt de nadruk op het bedrijfsveiligheidsbeleid, het risicobewustzijn van mensen en de naleving van ingestelde procedures. De kans op incidenten, zoals bijvoorbeeld een brand, wordt hiermee geminimaliseerd.
Repressie is gericht op de daadwerkelijke bestrijding van bijvoorbeeld een brand. Kostbare blusinstallaties of bouwkundige constructies zijn nodig om dit effect te bereiken. Met repressieve maatregelen wordt gestuurd op het gegarandeerd beperkt houden van de schadeomvang. Waar preventie draait om mensen, leren en organiseren, gaat het bij repressie vooral over fysieke maatregelen.

DE LINK MET HET ECHTE RISICO

Een gebrek aan volume leidt al bij enkele schades tot slechte resultaten voor de verzekeraar. Om de resultaten toch op peil te houden, zijn verzekeraars sinds enige tijd repressieve eisen gaan stellen aan complete portefeuilles en sectoren. Eisenpakketten verliezen hierdoor de link met het echte risico. Dat draait normaal gesproken om kans versus omvang, maar die nuance is verdwenen. Dat is slecht nieuws voor bedrijven, die niet of nauwelijks nog kunnen voldoen aan deze eisen.

ZOUT IN DE WONDEN

De argumenten die verzekeraars formeel aanvoeren als reden achter de verscherpte eisen die zij zijn gaan stellen, voelen intussen als zout in de wonden van ondernemers. Klimaatschades en een slecht investeringsklimaat zouden enkele verklaringen zijn voor het repressieve beleid. Volgens verzekeraars lopen de verliezen op en dwingt wetgeving ze om hogere financiële reserves aan te houden.

Mediaberichten van bijvoorbeeld ratingbureau AM Best geven intussen aan dat de dertig grootste Europese verzekeraars in 2019 een winst van ongeveer € 13 miljard realiseerden, met AXA en Lloyds als grote winnaars. Hoewel deze cijfers in 2020 mogelijk wat zijn gedaald, komen dergelijke berichten gevoelig over bij ondernemers die zojuist miljoenen hebben moeten investeren in repressieve maatregelen.

TRANSPARANTERE COMMUNICATIE

Intussen hebben verzekeraars wel degelijk een uitdaging waar het gaat om het verzekeren van bedrijven. Het zou hen sieren als ze er in hun communicatie wat transparanter mee omgaan. Daarmee kan de onbalans die is ontstaan tussen verzekeraars en bedrijven worden verkleind en kan misschien een doorbraak worden geforceerd naar een nieuw, duurzaam evenwicht tussen deze partijen.

HET GEZAMENLIJKE BELANG VAN BEDRIJVEN EN VERZEKERAARS

Dat sprake is van onbalans in de tariefstelling versus het risico, stellen ook Peter Kegel *(Head of Underwriting & Distribution)* en Hans Feldman *(Head of International & Major Accounts)* van verzekeraar HDI Global. In Risk & Business (31 december 2020) schrijven ze: 'Continu blijven kijken naar een juiste balans tussen een reële prijs en de kwaliteit van het risico is het nieuwe normaal.'

Zij voegen hieraan toe dat verbetering van de samenwerking tussen makelaar, klant en verzekeraar nodig is. Hoewel de voorzet die HDI Global doet aansluit bij wat voor klanten belangrijk is, wordt gerefereerd aan de eisen die zij stellen aan klanten ter verbetering van het eigen resultaat. Hierdoor blijft de vraag onbeantwoord in welke mate Kegel en Feldman oog hebben voor een gezonde mix van preventie en repressie om tot een duurzame strategie komen.

BREED VERBETERPOTENTIEEL

Er is verbeterpotentieel voor verzekeraars, maar ook voor bedrijven. Tal van bedrijven hebben hygiënefactoren van hun risicomanagement nog steeds niet op orde. Het gaat dan om zaken als een effectieve procedure voor (brand) gevaarlijke werkzaamheden, onderhoud van de elektrische installaties of de technische ruimte vrijhouden van (brandbare) opslag. Het niet doorvoeren van de juiste preventieve maatregelen veroorzaakt jaarlijks branden, niet zelden met miljoenen euro's schade als gevolg. Verzekeraars draaien daarvoor op. Zo bezien is een strikt eisenpakket logisch en op zijn plaats.

Een gevolg van de eensgezindheid van verzekeraars met betrekking tot het nemen van repressieve maatregelen is dat er bij alle betrokkenen steeds minder oog is voor het preventieniveau van bedrijven. Bedrijven die in het verleden weinig schade geclaimd hebben omdat zij goed zijn in het voorkomen van schade, moeten alsnog miljoenen uitgeven om aan ongenuanceerde eisen te voldoen. De oproep van HDI Global om de balans tussen een reële prijs en de kwaliteit van het risico terug te brengen is terecht.

HET EERLIJKE BEELD

Om de balans te kunnen herstellen moet eerst duidelijk worden gemaakt hoe de eisen van verzekeraars zich werkelijk verhouden tot de aanwezige risico's en de beheersing hiervan. Zijn de eisen inderdaad onredelijk? Bestaat hierover een juist, eerlijk beeld bij de directies van bedrijven of is er sprake van bedrijfsblindheid? Hoe verhouden de maatstaven van het bedrijf zich tot die van collega-bedrijven? Is de aanpak intuïtief of juist systematisch? Deze en andere vragen moeten eerst beantwoord worden. Hulp van onafhankelijke specialisten is daarbij vaak raadzaam.

DE WEG NAAR EEN STRUCTURELE OPLOSSING

Wat kunnen ondernemers doen om de regie terug te winnen? Een stap in de goede richting is om als directie een nieuw perspectief op het risicomanagement in het bedrijf toe te staan.

Dat kan betekenen dat de huidige visie van de onderneming op risicobeheersing moet worden losgelaten. Het kan ook betekenen dat de visie van de verzekeraar tegen het licht moet worden gehouden. De basisgedachte achter een nieuw perspectief op risicomanagement is dat wordt geredeneerd vanuit de prioriteit voor de stakeholders van de onderneming in relatie tot de continuïteit.

AANKNOPINGSPUNTEN VOOR ONDERNEMERS

Zodra er bereidheid is om een nieuw risicomanagement-perspectief te ontwikkelen, ontstaan er voor ondernemers aanknopingspunten om de regie weer in eigen hand te nemen. Dit vergt moed en een kwetsbare opstelling van de directie, omdat in het verleden gemaakte keuzes moeten worden heroverwogen. Dat kan confronterend zijn, maar is wel de weg naar een betere en overtuigende strategie, waarbinnen verzekeringen een afgewogen plaats krijgen.

Verzekeringen worden op deze manier onderdeel van een integrale risicomanagementaanpak. Met resultaat: de verzekeraar is niet langer leidend in de koers van het bedrijf – de directie komt zelf weer aan het roer.

PROCES VOOR HET VERKRIJGEN VAN GRIP

Het herijken van de risicomanagementstrategie is een gecompliceerd proces. Er hangen bijvoorbeeld factoren zoals wetgeving, organisatie, compliance, finance en accounting mee samen. Een vereenvoudigde weergave van het proces is in de tabel op de volgende pagina samengevat. Daarbij maken we de kanttekening dat voor elke afzonderlijke onderneming zal moeten worden bepaald wat de beste aanpak is. Voor een organisatie met een hoogstaande vorm van risicomanagement worden andere prioriteiten gesteld dan wanneer een grote ontwikkeling nodig is om op aanvaardbaar niveau te komen. Een risicomanagementstrategie is maatwerk.

DE WEG NAAR EEN STRUCTURELE OPLOSSING

Om een evenwichtig en realistisch beeld van de mogelijkheden om schade te minimaliseren te verkrijgen, moeten het aanwezige preventieniveau en de repressieve mogelijkheden worden meegewogen.

DE STAR DEVELOPMENT CYCLE

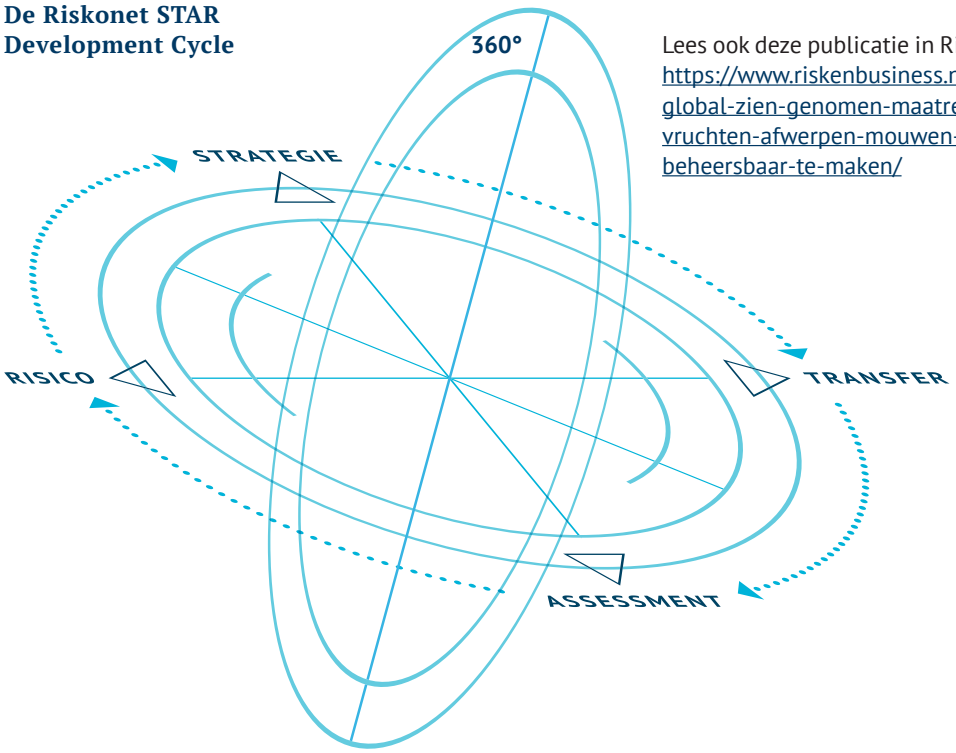
Riskonet heeft een 360 graden aanpak ontwikkeld waarmee snel en effectief een overtuigende risicomanagementstrategie kan worden bepaald en uitgerold: de STAR Development Cycle. STAR is een acroniem voor Strategie, Transfer, Assessment en Risico. Vanuit de bedrijfsstrategie en doelen wordt het risico-management op integrale en gewogen wijze vormgegeven. Hiermee wordt het makkelijker om, in samenwerking met de makelaar, verzekeraars te vinden die vertrouwen hebben in het risicomanagement van het bedrijf en wordt voorkomen dat miljoenen kostende en ongenuanceerde eisen worden gesteld.

Het is voor bedrijven beter om zelf over een effectieve en overtuigende risicomanagementaanpak te beschikken. Het beheersbaar maken van risico's vanuit een integrale, eigen aanpak is aanzienlijk minder werk dan zich tot een risicomanagementstrategie laten forceren door eisen van buitenaf.

Elke ondernemer heeft er – verzekeringseisen of niet – groot belang bij dat risico's beheersbaar worden en blijven. Met hulp van specialisten gebeurt dat professioneel en loopt de onderneming te allen tijde een stap vooruit op verzekeraars.

Lees ook deze publicatie in Risk & Business: https://www.riskenbusiness.nl/nieuws/insurance/hdi-global-zien-genomen-maatregelen-tegen-slechte-resultaten-vruchten-afwerpen-mouwen-opstropen-om-risicos-beheersbaar-te-maken/

De Riskonet STAR Development Cycle



MIJLPALEN	BESCHRIJVING	UITVOERING
Strategie	Risicobeleid	Vastleggen en uitdragen ondernemingsbreed risicobeleid in termen van mensen, processen, systemen en middelen
Transfer	Implementatie	Vastleggen van de mogelijke reductie van risico's en overdracht van de risico's aan verzekeraar(s)
Assessment	In- en externe stakeholder analyse	Inventarisatie visie, ondernemingsdoelen, beschikbare competenties en leiderschap
Risico	In- en externe risicodiagnose	Brede risico-inventarisatie (assets | activiteiten | afhankelijkheden | cultuur | veiligheid) in relatie tot het schadepotenteel

CONCLUSIE

Het wordt voor veel ondernemers steeds moeilijker om hun bedrijven goed verzekerd te krijgen. Vaak kan dat alleen nog tegen onaanvaardbaar hoge kosten of wordt verzekeren simpelweg onmogelijk.

U kunt zich daar als ondernemer tegen wapenen. Krijg weer vat op uw eigen bedrijfsvoering en voorkom dat uw verzekeraar plaatsneemt op de directiestoel.

Tegelijkertijd wilt u natuurlijk de relatie met uw verzekeraar(s) goed houden. Het is daarom goed dat u zich realiseert dat verzekeraars bij grotere bedrijven vaak niet de werkelijke kostprijs van de verzekering in rekening kunnen brengen.

Verzekeraars en verzekerden hebben uitdagingen en het is moeilijker dan ooit om daarin balans te houden.

WAT KUNT U ALS ONDERNEMER DOEN?

- Blijf in open dialoog met uw tussenpersoon en verzekeraar(s).
- Breng de hygiënefactoren van uw risicomanagement op orde.
- Verdiept u zich in het aanwezige preventieniveau van uw onderneming.
- Krijg helder of de eisen van uw verzekeraar(s) zich verhouden tot de aanwezige risico's en de beheersing hiervan.
- Durf uw huidige visie op risicobeheersing los te laten.
- Hebt u de voorgaande stappen doorlopen? Beslis dan of herijking van uw risicomanagementstrategie aan de orde is.

WAAR BENT U NU MEE GEHOLPEN?

Wilt u de risico's van uw onderneming in kaart brengen? Zoekt u advies over potentiële veiligheidsissues die u mogelijk over het hoofd ziet? Of wilt u als bestuurder, directeur of ondernemer meer weten over hoe u de verzekerbaarheid van uw onderneming optimaliseert? Ron de Bruijn en Ruben de Bruin denken graag met u mee.

RON DE BRUIJN
Managing Partner
Riskonet
ron.debruijn@riskonet.com
+31 (0)6 225 212 55

RUBEN DE BRUIN
Managing Partner Riskonet
Nederland
ruben.debruin@riskonet.com
+31 (0)6 121 211 58

RISKONET.COM

COPYRIGHT
Dit is een uitgave van Riskonet.
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Riskonet.

Amsterdam, februari 2021

RISKONET

- PARTNER FOR THE UNEXPECTED -