

# Als kleine kansen grote risico's worden

Hoe kunnen risicomangers in het bedrijfsleven en de verzekeringsbranche een goed evenwicht vinden tussen risico nemen en verantwoorde bedrijfsvoering, in een tijd waarin een veranderend dreigingsbeeld en extreem weer steeds meer impact hebben?

Dan moeten professionals in risicomanagement zich bekwamen in breed scenariodenken en over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kijken, betoogt Dorien Rookmaker, Chief Risk Officer bij Nationale-Nederlanden. Zij spreekt tijdens het congres Risicomanagement.

## Een risicoloos bestaan is een utopie, weten experts

Een risicoloos bestaan is een utopie, beseffen de experts die zich bij de overheid en in het bedrijfsleven inspannen voor veiligheid en continuïteit. Daarom moeten de investeringen in maatschappelijke security en safety in balans zijn met het reële risico. Het is niet slim om een fortuin te investeren in maatregelen tegen een gebeurtenis die maar een heel kleine kans van optreden heeft, zeggen de wetten van de economie.

Maar wat als de balans omslaat en kleine kansen groot worden? Want dat is de trend die Rookmaker signaleert. Met name de effecten van klimaatverandering doen zich steeds meer gelden, in de vorm van een toename van extreme weersomstandigheden. Maar ook de groei van de wereldbevolking en de snelle ontwikkelingen op (bio)technologisch gebied zorgen voor een verhoogde kans op incidenten met grote gevolgen. De verzekeringswereld is een van de branches waar die trend voelbaar is.

## Andere maatschappelijke perceptie en impact van risico's

“De maatschappelijke perceptie en de impact van risico's zijn vandaag de dag heel anders dan decennia geleden”, stelt Rookmaker. “Neem de uitbarsting van de vulkaan Eyjafjallajökull op IJsland in 2010. In de middeleeuwen zou het niet meer zijn geweest dan een lokaal natuurverschijnsel, maar zeven jaar geleden verstoorde de aswolk het vliegverkeer boven grote delen van Europa, met een forse economische schadepost tot gevolg. De effecten van calamiteiten worden steeds groter en onvoorspelbaarder naarmate de samenleving complexer is.

*De maatschappelijke perceptie en de impact van risico's zijn nu heel anders dan decennia terug*

Internationalisering, toenemende mobiliteit en de opmars van nieuwe technologieën hebben veel vooruitgang gebracht. Maar deze ontwikkelingen maken ons ook kwetsbaar door de steeds grotere ketenafhankelijkheid van vitale processen en systemen. Dat zie je ook terug in de effecten van een cyberaanval, zoals recent met de wereldwijde hack van bedrijfscomputersystemen. Een grote containerterminal op de Maasvlakte lag daardoor dagen lang stil en dit bedrijf zag zijn hele logistieke proces verstoord.”

## Toename frequentie en intensiteit extreem weer

Een casus van weerkundige aard die de headlines haalde was het noodweer dat op 23 juni

2016 een spoor van verwoesting trok over het zuidoosten van Brabant. Zware hagel beschadigde daken van huizen en bedrijven en vernielde stallen, landbouwkassen en tuinderijen. Ruim een jaar later kampt de land- en tuinbouwsector in de regio nog altijd met de nasleep. Een groot deel van de schade bleek namelijk niet verzekerd. De Wet tegemoetkoming schade bij rampen werd door het Rijk niet van toepassing verklaard. Veel getroffen agrariërs zullen de 'ramp' naar verwachting niet te boven komen en hun bedrijf verliezen.

Door de gestage opwarming van het klimaat zullen de frequentie en intensiteit van extreem weer toenemen, een trend waarmee overheid en bedrijfsleven bij het bepalen van hun risicobeleid terdege rekening moeten houden. Wat hebben de cyberaanval en de Brabantse hagelstorm gemeen? Dat de manier waarop bedrijven zich op zo'n gebeurtenis voorbereiden hun veerkracht bepaalt om de effecten op te vangen en te boven te komen.

## Impact en schadelast calamiteiten groeien mee

Rookmaker: "Wat we kunnen leren van gebeurtenissen als de klimaatverandering en de toename van extreem weer, is dat de impact en schadelast van calamiteiten toenemen. En dat we in ons risicomanagementbeleid betere scenarioanalyses moeten maken. Daarbij moeten we breed denken, over de grenzen van het eigen vakgebied heen, om alle factoren te kunnen identificeren die een rol spelen bij het ontstaan of escaleren van een calamiteit. Neem de recente bosbranden in Portugal en andere mediterrane landen, waarbij veel doden te betreuren waren. In het publieke debat worden die bosbranden al snel toegeschreven aan de opwarming van de aarde.

*De impact van bosbranden is zo desastreus door decennia achterstallig natuuronderhoud*

Maar mediterrane landen hebben altijd grote natuurbranden gekend. Dat hun impact nu zo desastreus is, komt voor een belangrijk deel door decennia achterstallig natuuronderhoud. Daardoor is er veel meer dood hout en brandbare vegetatie. Bovendien is in de loop der jaren ook de woonbebouwing in en nabij natuurgebieden sterk toegenomen. Die factoren, in combinatie met hetere en drogere zomers door de opwarming van de aarde, vormen een potentieel groot gevaar. Risicomangers moeten zich meer bewust zijn van dergelijke dwarsverbanden en het totale plaatje zien. Op dezelfde manier moeten we ook risico's van bijvoorbeeld overstromingen en extreem weer beschouwen."

## Risicomangers moeten meer het totale plaatje zien

Dat dit nog niet standaard gebeurt, is volgens Rookmaker het gevolg van op veel plaatsen nog 'verkokerd' risicomanagement. Specialisten op verschillende vakgebieden kijken vooral vanuit hun eigen invalshoek naar risico's en schadescenario's. "Voor toekomstbestendig risicomanagement moeten we specialismen bijeen brengen en door een multidisciplinaire bril naar schadescenario's van ramp- en crisistypen kijken. Zo kunnen we beter verbanden leggen tussen oorzaken en escalatiefactoren en de juiste beleidskeuzes maken voor het beheersbaar maken van die risico's. Ook moet de kennis van risicomangers meer bij strategische besluitvorming worden betrokken en niet uitsluitend op operationeel niveau worden toegepast."

# Strategische beleidskeuzes houden risico's verzekeraar

Het thema werkt door in de verzekeringswereld, waar de grote maatschappijen volgens Rookmaker hun eigen strategische beleidskeuzes moeten maken om risico's ook in de toekomst verzekeraar te houden. "Schadeverzekeringen zijn ooit in het leven geroepen om burgers en bedrijven in staat te stellen bepaalde risico's te nemen waarvan zij de gevolgen niet zelfstandig konden dragen. Als verzekeraar moet je daar wel een juiste prijs voor vragen, anders kunnen de maatschappijen niet bestaan. En zijn er te weinig inkomsten om bij daadwerkelijke schade te kunnen uitbetalen.

Daar hoort bij dat we als verzekeraars ook transparant zijn en mensen heel goed uitleggen welke keuze-opties ze hebben. Bij het afsluiten van de polis moet de verzekerde dan duidelijkheid hebben over dat hij bijvoorbeeld wel is verzekerd tegen stormschade, maar niet tegen hagelschade. Die duidelijkheid moet er niet pas komen op het moment dat het noodlot al heeft toegeslagen. Bij die keuzes moeten experts met degelijke kennis van risicoscenario's de verzekeringnemers goed adviseren. Een optie is ook om voor bepaalde niet-verzekerbare extreemweersscenario's een nationaal fonds op te richten. Vergelijkbaar met het schadefonds dat slachtoffers van verkeersongevallen schadeloos stelt als zij die schade nergens kunnen claimen."

## Is elk risico tot elk schadeniveau verzekeraar?

Maar waar ligt de grens? Is elk risico tot elk schadeniveau verzekeraar? Nee, benadrukt Rookmaker. Terrorisme bijvoorbeeld is tot op heden niet verzekeraar. Daarnaast zijn er schadescenario's die zo omvangrijk zijn dat ze nooit met verzekeringsgeld te dekken zijn. "Om bij zeer grote schades als gevolg van catastrofes toch te kunnen uitkeren, hebben veel verzekeraars grootschalige schadescenario's herverzekerd bij grote internationale herverzekeraars. Maar ook die hebben een grens.

*Een toename van zeer grootschalige scenario's vraagt om risicoaanpak bij de bron*

Een toename van zeer grootschalige scenario's dwingt ons dan ook op een andere manier te gaan nadenken over aanpak van die risico's bij de bron, voor zover mogelijk. Met beleidskeuzes voor vermindering van het risico, in plaats van maatregelen voor rampenbestrijding en schadeherstel achteraf. Hier in Nederland doen we dat deels al op het gebied van waterveiligheid. Een grootschalige overstroming van de Randstad vanuit zee of de rivieren leidt tot zo'n immense economische schade dat herstel langdurig, complex, onbetaalbaar en onverzekeraar is.

Maar het project 'Ruimte voor de rivier' en andere waterbeschermingsprojecten onder de vlag van de Deltacommissie verkleinen de kans op het optreden van zo'n catastrofe aanmerkelijk. Deze vorm van proactief risicomanagement is effectiever dan achteraf steeds nieuw risicobeheersingsbeleid maken als een calamiteit zich al heeft voorgedaan. Met die aanpak, die tot dusver in veel sectoren gebruikelijk was, bereid je je in feite steeds voor op de vorige ramp."

**Rob Jastrzebski | freelance journalist in de sector veiligheid en crisisbeheersing**

>> TIP: Dorien Rookmaker spreekt tijdens **het congres Risicomanagement**