

NARIMAGAZINE

april 2015

netwerken | informeren | inspireren



R!SK AWARENESS TOP OF MIND

NARIM CONGRES 2015

VRIJDAG 24 APRIL 2015
MEDIAPLAZA, UTRECHT

Voorwoord Ronald de Vos: 'NARIM Congres 2015 in drie weken uitverkocht' ►

Benno Baksteen: 'Een wereld zonder risico's is geen wereld meer' ►

Sponsoren spreken: HDI Gerling – Marsh ►

Sponsoren spreken: XL Group – FM Global ►

NARIM leden over Risk Awareness: Arnold Schenk – Bart Jan Roelofz ►

Sponsoren spreken: Raetsheren van Orden – Willis B.V. ►

Wilfred Haaijer: 'Met positieve communicatie bereik je veel meer' ►

Sponsoren spreken: AIG Europe – Zurich Global ►

Sponsoren spreken: Kennedy Van der Laan – HCC Global ►

NARIM

Nederlandse Associatie van
Risk en Insurance Managers

NARIM Congres 2015 in drie weken uitverkocht

Nog even en ik tref velen van u op 24 april in Mediaplaza in Utrecht tijdens ons congres. Afgaande op de inschrijvingen en de snelheid waarmee we het bordje 'uitverkocht' op onze website hebben moeten plaatsen, mag je het NARIM Congres 2015 op voorhand wederom een succes noemen.

Een paar data: op 2 maart openden we de voorinschrijving voor onze leden en op 12 maart volgde de officiële openstelling. Tien dagen later zaten we vol: het maximale aantal deelnemers van 360 was bereikt. Na 84 leden vorig jaar, hebben er zich dit jaar 95 van onze totaal 160 leden opgegeven. Dit, elk jaar nog groeiende, aantal sluit nog steeds goed aan bij de gewenste verhouding van één NARIM-lid op drie vertegenwoordigers van serviceproviders. Voor de mensen van Young Insurance zijn dit jaar 63 toegangsbewijzen gereserveerd.

Als bestuur zijn wij natuurlijk zeer verheugd met de grote en nog steeds stijgende belangstelling en met de bereidheid van onze sponsors om ook dit keer financieel bij te dragen. Natuurlijk zijn de verwachtingen opnieuw hooggespannen. Onze uitdaging is het niveau van vorig jaar te evenaren. Mediaplaza biedt ons de entourage er een zeer geslaagde dag van te maken.

Ik wil nog niet te veel prijs geven over de inhoud, maar ik kan wel vertellen dat we in een andere setting plenair om een rond podium actief met elkaar aan de slag gaan met het thema "Risk Awareness

– Top of Mind". Ons doel als NARIM is Risk Awareness binnen onze bedrijven meer onder de aandacht te brengen en daarmee tegelijk het belang van de (veranderende) rol van de Risk & Insurance Manager. Wat wij doen, doet er toe en die boodschap moeten we verkondigen.

Dat kunnen we echter niet alleen. Ook de andere partijen in de markt, verzekeraars, makelaars, schade-experts en andere serviceproviders, hebben daarin hun verantwoordelijkheid. Van verzekeraars en makelaars wordt meer verwacht dan alleen het afsluiten van verzekeringen en het regelen van schades. Maatwerk wordt steeds belangrijker. We moeten samen optrekken, als team opereren en gebruik maken van elkaars sterke kanten. Dat daarvoor naast de premie ook een vergoeding voor Risk Consulting en andere specialistische diensten wordt berekend, vind ik niet onlogisch. Verzekeraars en makelaars moeten geld durven vragen voor toegevoegde waarde. Niet alles kan vanuit de traditionele premie worden bekostigd. Maar die toegevoegde waarde moet je wel inzichtelijk maken. De 24e april biedt een goed podium om hierover met elkaar de discussie aan te



Ronald de Vos

gaan. In een andere sfeer en uiteraard met voldoende gelegenheid om te netwerken. Tot binnenkort!

Ronald de Vos
vice-voorzitter NARIM en voorzitter congrescommissie

Colofon

Redactie NARIM
Postbus 65707
2506 EA Den Haag

Tekst en productie
Rijken & Jaarsma,
Capelle a/d IJssel

Vormgeving
Met Opzet,
Rotterdam

(070) 345 74 26
info@narim.com
www.narim.com

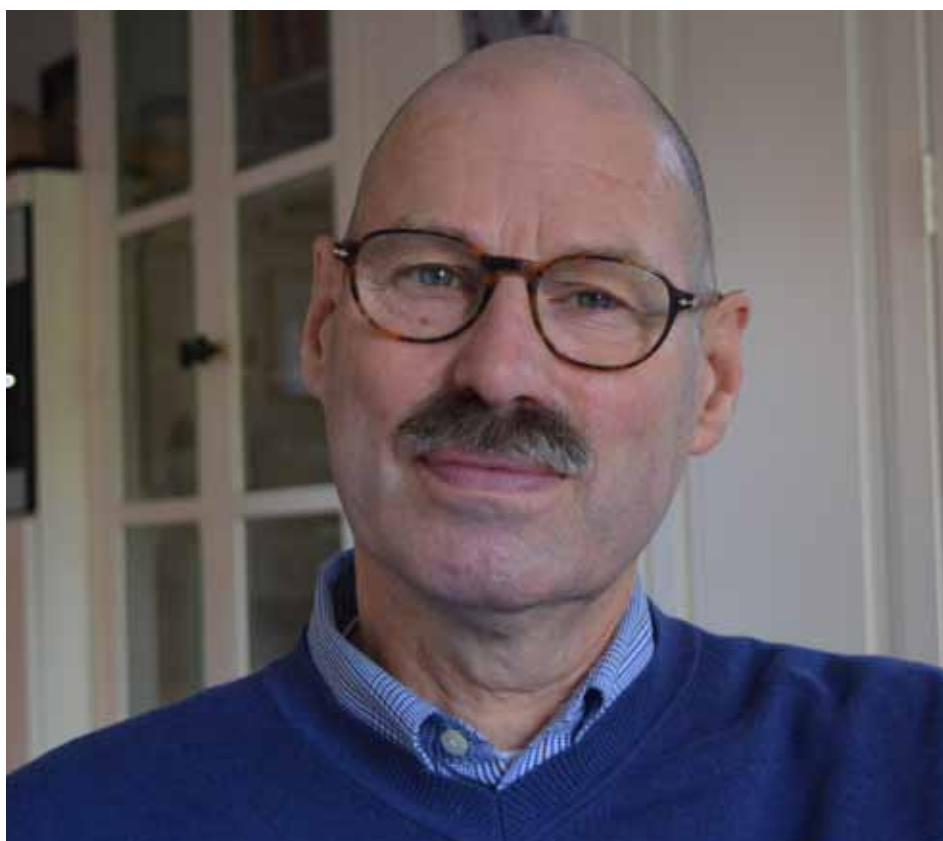
Hoewel bij deze uitgave van NARIM Magazine de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt het bestuur van NARIM geen aansprakelijkheid.

Benno Baksteen, key-note speaker:

'Een wereld zonder risico's is geen wereld meer'

'Steeds meer professionals lopen aan tegen een verstikkende deken van controle- en beheersmaatregelen die eigenlijk niets opleveren. Daarmee wordt alleen een illusie van controle gecreëerd. In mijn verhaal bij het NARIM Congres laat ik zien hoe de luchtvaart daarmee omgaat en hoe belangrijk het is om vanuit een safety culture te denken en te handelen. De luchtvaart als potentieel rolmodel voor andere branches en sectoren. Hoge betrouwbaarheid versus de illusie van controle.'

Benno Baksteen, oud-piloot en bekend als luchtvaartdeskundige, wordt regelmatig om zijn mening gevraagd. Waar het gaat om onderwerpen die direct met de luchtvaart te maken hebben, zoals over recente vlieggrampen, maar ook over risico's en hoe daarmee om te gaan. Een wereld zonder risico's is geen wereld meer, aldus Benno Baksteen. 'Binnen de luchtvaart is het veiligheidsdenken heel ver doorgevoerd, maar dat wil niet zeggen dat er geen risico's meer zijn. Het gaat uiteindelijk om menselijk handelen en de mens is niet alwetend, almachtig en onfeilbaar. Een vliegtuig kan crashen, zoals zeer recent helaas weer is gebleken. Het is het ergste wat je als vlieger kunt overkomen. Bij analyse van de oorzaken blijkt menselijk handelen daarin vrijwel altijd een belangrijke rol te hebben gespeeld. Risico's zullen er daarom altijd zijn en dat is niet met nóg meer regels te voorkomen. Het is de illusie van controle.'



Benno Baksteen

Safety culture

Veiligheid en veiligheidsdenken is in de luchtvaart ver doorgevoerd. Door de jaren heen is er een safety culture gegroeid, constateert Baksteen. 'In de luchtvaart worden bijvoorbeeld simpele checklists gehanteerd om voortdurend na te gaan dat de goede dingen worden gedaan. Die cultuur is terug te zien in hoe een bedrijf werkt. De diverse elementen in de bedrijfsprocessen vormen een samenhangend geheel en juist door de

samenhang ontstaat een versterkend effect. Om zover te komen, is vaak een grote cultuurverandering noodzakelijk. Dat gaat niet ineens.

Nu is het ook zo dat niet alles in één keer hoeft te gebeuren. Sommige stappen kun je ook weer gebruiken om anderen in het bedrijf te overtuigen van het nut en de noodzaak. Veranderingen hoeven ook niet per definitie ingrijpend te zijn, kleine

dingen kunnen soms grote effecten hebben.

In een bedrijf dat goed functioneert en waar weinig mis gaat, is het besef van risico's vaak weggeëbd. Terwijl je zelf een belangrijke bijdrage kunt leveren aan het voorkomen en beheersen van risico's. De bereidheid daaraan wat te doen, is zeker geen teken van zwakte: ook briljante mensen kunnen fouten maken.'

Risk awareness

'Risk awareness en het creëren van risicobewustzijn in de organisatie is je verhaal vertellen, in gesprek gaan met anderen en mensen laten inzien dat een veiligheidscultuur er daadwerkelijk toe doet. Zet anderen aan tot nadenken en blijf je verhaal vertellen. Langzaam zul je merken dat de awareness voor risico's en het belang van veiligheid van anderen af aan begint door te dringen naar boven. Zo is het ook in de luchtvaart gegaan.

Natuurlijk moet je je verhaal op orde hebben. Is dat niet het geval, en dat is best lastig in de hectiek van alledag, dan is het een stuk lastiger voortdurend stil te staan bij een veiligheidscultuur waarbinnen je risico's opvangt en beheerst. Omgekeerd is het een stuk makkelijker als je dat verhaal wél helder hebt.'

Dat begint volgens Baksteen op het hoogste niveau. 'De bedrijfsleiding heeft de eenvoudigste taak, maar tegelijk ook de belangrijkste. Zij moeten het bewustzijn creëren en tegelijk de mensen in de organisatie de ruimte geven er iets mee te doen. Dat moet vanuit de inhoud en kan niet alleen vanuit procedures. De mens moet de ruimte krijgen om te handelen in een soms onvoorspelbare omgeving en niet per definitie worden gestraft als er dingen mis gaan. Bij geconstateerde fouten moet het gaan om het herstellen daarvan en het leren, niet om het straffen.

'Zorg dat je je verhaal op orde hebt'

Wel kunnen er zware eisen aan de handelende mens worden gesteld waar het gaat om kennis en kunde. In de luchtvaart gebeurt dat met vliegers onder meer in simulatoren. Er wordt heel

realistisch geoefend en daarover moet twee keer per jaar examen worden afgelegd. Haal je dat niet, dan volgt aanvullende training op de onderdelen waar het niet goed is gegaan. Haal je je examen dan nog niet, dan volgt onherroepelijk ontslag. De luchtvaartwereld is daarin heel hard.'

De luchtvaart als rolmodel voor andere domeinen

'Ik vertel een luchtvaartverhaal, maar in elk ander domein wordt mijn verhaal herkend. De luchtvaart is overzichtelijk en gestandaardiseerd en zit vol procedures. Maar die procedures zijn tot nu toe vooral gebaseerd op ondersteuning van de handelende mens, niet op krampachtige beheersing. Hopelijk blijft dat zo, ook na het dramatische voorval met Germanwings. Luchtvaartprocessen en -regels zijn door de decennia heen gebaseerd op best practices, terwijl in veel andere sectoren de regelgeving vaak is gebaseerd op wantrouwen. In een normaal werkend bedrijf heb je daar juist last van in plaats van dat het helpt. Het is onhandig en kostenverhogend, in geld en in tijd. In de luchtvaart is bottom-up een veiligheidscultuur ontstaan en precies dat heeft geleid tot het hoge veiligheidsniveau. Nieuwe elementen worden opgepikt en geïntegreerd in dit denken. De luchtvaartsector kan in dit opzicht als rolmodel fungeren.'

"Cover your ass" mentaliteit

'Maar dat wil niet zeggen dat er intern geen pittige discussies worden gevoerd met juristen en met externe instanties als er zaken mis gaan. Zeker niet als er slachtoffers zijn. In de huidige samenleving wordt haast automatisch gezocht naar een verantwoordelijke, lees: een schuldige. Ook bij het Germanwings-ongeval zie je de sterke neiging om onmiddellijk maatregelen te nemen, zonder analyse of wat wordt voorgesteld eigenlijk wel helpt, misschien zelfs wel



'De samenleving moet beseffen dat 100% garanties niet bestaan'

meer risico's toevoegt. Door dit soort benaderingen verkramppt het primaire proces en ontstaat een indekcultuur, een "cover your ass" mentaliteit zoals Amerikanen dat omschrijven, met vooral verantwoordings- en indekregels. Terwijl er, net als in de luchtvaart, altijd risico's en ongevallen blijven bestaan, soms met dodelijke slachtoffers als gevolg. Nog meer regels zullen dit nooit helemaal kunnen verhinderen. De samenleving moet beseffen dat 100% garanties niet bestaan.

Tegelijk heb je wel de plicht om dat wat je kunt doen, zo goed mogelijk te doen. Voorkomen is natuurlijk het beste en daaraan is op procesniveau veel te doen. Maar dit is wel eindig. Zorg daarom voor voldoende weerbaarheid in de organisatie. En tot slot: doet zich een incident of ramp voor, weet dan hoe te handelen. Tot en met de schadeafwikkeling. Als we dat met elkaar accepteren, bereiken we maatschappelijk het beste resultaat.'

SPONSOREN AAN HET WOORD

Wat kan de Risk & Insurance Manager doen om Risk Awareness 'Top of Mind' te maken



**Hans Muschter, lid Raad van Bestuur,
HDI Gerling**

'Elke organisatie heeft zijn unieke bedrijfscultuur, de manier waarop het er binnen het bedrijf dagelijks aan toe gaat. Bij grotere bedrijven en bijvoorbeeld multinationals is vaak ook nog sprake van een versnippering in subculturen. De Risk Awareness binnen de verschillende disciplines van een organisatie kan dan ook behoorlijk variëren. Wat bij de één geldt als normaal, is bij de ander totaal onacceptabel. Een Risk & Insurance Manager zal alle lagen van de organisatie bewust moeten maken van risico's.

Over het algemeen acteert de Risk & Insurance Manager niet als (top)bestuurder. Om toch op het hoogste niveau mee te kunnen praten over Risk Awareness, kan hij of zij een multidisciplinair netwerk binnen de eigen organisatie creëren. Met korte rapportage lijnen naar de hoogste beslissingnemers kan risicomanagement een vaste plek op de agenda krijgen.

De meest directe manier voor de Risk & Insurance Manager om Risk Awareness "Top of Mind" te krijgen is het opzetten van een Risk & Insurance Comité, dat regelmatig overleg heeft met (een afvaardiging van) het bestuur. Met behulp van specialisten uit ons vakgebied kan de Risk & Insurance Manager een uitgebreide risico-analyse voorbereiden voor het comité. Op basis hiervan kan worden onderzocht wat de mogelijkheden en kosten zijn om de geïdentificeerde risico's te elimineren, reduceren, transfereren of verzekeren.

Welke keuze gemaakt wordt, zal sterk afhangen van de risicoperceptie van de organisatie, maar ook van de financiële status en de bedrijfscultuur. Maatwerk dus!



**Jeroen Salz LL.M, IMPACT Practice Leader,
Marketing & Communications Leader, Marsh B.V.**

'De Risk & Insurance Manager is onderdeel van en sparring partner voor de business. De rol die hij of zij moet pakken, zit in het aandragen van oplossingen om te ondernemen en daarmee groei van de onderneming mogelijk te maken. Immers, de essentie van risk management is niet om geen risico's te nemen, maar om juist weloverwogen wel risico's te nemen en dat op een intelligente wijze te doen. Wanneer je als Risk & Insurance Manager onderdeel bent van een "deal team", je de business doet groeien en/of de operationele en commerciële mogelijkheden vergroot van de organisatie waarvoor je werkt, wordt het later een stuk makkelijker om te praten over de meer traditionele (verzekerbare) risico's. Ondernemen is risico's nemen en iedere organisatie heeft daarmee te maken. Als Risk & Insurance Manager ben je er niet om op de rem te trappen en processen te vertragen. Integendeel, je bent er om deze weloverwogen te accelereren en de onderneming waar je voor werkt te laten excelleren.

Hoe maak je dat concreet? Stel jezelf de vraag: welke strategische, financiële, commerciële en operationele uitdagingen heeft de onderneming waarvoor ik werk? Hoe draag ik daarin bij aan een oplossing?

Je partner in het zoeken naar oplossingen en het concretiseren hiervan is de makelaar/risico-adviseur. Zodra je oplossingen hebt geconcretiseerd binnen je onderneming, en deze hebben geresulteerd in het mogelijk maken van datgene dat eerst zo moeilijk leek, heb je Risk Awareness "Top of Mind" gemaakt.'

SPONSOREN AAN HET WOORD

Wat kan de Risk & Insurance Manager doen om Risk Awareness 'Top of Mind' te maken



XL Group
Insurance
Reinsurance



Pieter Jansen, Unilever
Mathijs van Ledden, Royal HaskoningDHV
Wouter Haak, XL Group

'Unilever heeft fabrieken in landen waar een verhoogd risico is op natuurrampen, dus moet het bedrijf de bedrijfscontinuïteit behoeden voor de gevolgen hiervan. Deze risico's moeten worden verzekerd, maar dat is niet genoeg. De Insurance & Risk Control-functie moet deze risico's niet alleen beter beheersen, maar ook de dochterondernemingen bewuster maken van bijvoorbeeld overstromingsrisico's. De vraag is bij een bedrijf met vestigingen in wereldwijd meer dan 100 landen en met 250 fabrieken: waar te beginnen?

XL Insurance heeft in 2005 na orkaan Katrina in Amerika ervaring opgedaan in de samenwerking met universiteiten op het vlak van overstromingen. Daar zijn veel kennis en modellen beschikbaar, dat is een aanvulling op de verzekeringsmodellen RMS, Nathan en CatNet. XL heeft in 2014 een overstromingsonderzoek naar de 250 grootste locaties van Unilever afgerond. Door de resultaten van alle modellen te vergelijken, kon een prioriteitenlijst "overstromingsrisico" aan Unilever worden overlegd.

Royal HaskoningDHV is vervolgens door Unilever benaderd. Dit advies- en ingenieursbureau adviseert private en publieke klanten wereldwijd op het gebied van overstromingsbescherming. RHDHV heeft Unilever concrete suggesties gedaan hoe de bewustwording, fysieke bescherming en response bij overstromingen effectief verbeterd kan worden. Ook zijn twee seminars georganiseerd met meer dan 60 deelnemende Unilever fabrieken wereldwijd om het risicobewustzijn binnen Unilever op het gebied van overstromingen te verhogen.

Door samenwerking, een zoektocht naar kennis buiten traditionele paden en het delen van de informatie, kennis en ervaring tussen verschillende partijen is het bewustzijn van overstromingsrisico's binnen Unilever toegenomen. Ook zijn stappen gezet om waar relevant verdere maatregelen te nemen om deze risico's beter te beheersen.'



Ebbo Bierenga, Branch Manager, FM Global

'Vaak hebben medewerkers die operationeel bezig zijn en Risk Managers een verschillende kijk op zaken. Ben je operationeel bezig, dan neem je vaak maximaal meetbare resultaten (financieel/productie) als uitgangspunt. De Risk Manager zal een balans willen zoeken tussen productie en het voorkomen van schade, maar de (financiële) resultaten van risk management zijn vaak moeilijk meetbaar.

Om Risk Awareness binnen de organisatie "Top of Mind" te maken, moet de Risk Manager deze twee perspectieven bij elkaar brengen. Doel hiervan is het bereiken van wederzijds inzicht. De Risk Manager moet de business van het bedrijf waar hij werkt zo goed mogelijk begrijpen: productie-bottlenecks, meest winstgevendende producten, essentiële producten voor klantbehoud, etc. Bij FM Global noemen we dit "Understanding the Business". Op het moment dat de Risk Manager dat goede inzicht heeft, kan hij constructieve discussies voeren met zijn collega's die operationeel actief zijn.

Vervolgens moet de Risk Manager de operationele mensen (inclusief top management) door de "risk management bril" leren kijken. De Risk Manager kan dit bereiken door mensen te laten inzien welke exposures er zijn binnen hun bedrijf en welke gevolgen dit voor de productie of verkoop kan hebben: voorbeelden van losses, beschrijven van loss-scenarios, schadeverwachtingen en eventuele gevolgen voor de business. Dit deel van het proces noemen we bij FM Global "Understanding the Hazard".

Op het moment dat alle mensen binnen een organisatie zich bewust zijn van de exposures binnen hun bedrijf en welk effect een groot loss direct kan hebben op de bedrijfsresultaten, zal Risk Awareness "top of mind" worden. Misschien geen makkelijke taak, maar zeker mogelijk!

NARIM-leden over *Risk Awareness* 'Top of Mind'

Arnold Schenk, Risk & Insurance Manager, Dura Vermeer Groep NV



'Risk Awareness of risicobewustzijn wordt in de praktijk beleiden in het licht van "wat gaan we doen en wat is het risico dat daarbij iets gebeurt dat ons geld kost". Op zich is dat goed, maar te vaak worden ervaringen uit het verleden daar niet bij betrokken. Met als "dooddoener" dat elk project anders is en dat projecten en fouten uit het verleden tot het verleden behoren, wordt te weinig waarde gehecht aan de door onszelf opgebouwde schadestatistiek. Natuurlijk treffen we niet in elk onder- of bovengronds project zonder meer

dezelfde soort schades aan, maar als een analyse wordt gemaakt van schades in relatie tot gebruikte technieken en betrokken onderaannemers, dan wordt toch een verrassende trend zichtbaar. Prijzen, voorwaarden, specialisme en tijd zijn aspecten die voorrang krijgen boven kwaliteit, duurzaamheid en imago. Dat geldt ook voor de bouwkundige opname van de omgeving van een nieuw project. Waar kwaliteit het hoofddoel zou moeten zijn, wordt vaak voor prijs gekozen en blijkt de bouwkundige opname bij een schade niet bruikbaar te zijn.

De Risk & Insurance Manager is de doemdenker en weet met ervaringen uit het verleden elk nieuw project negatief te belichten. Gelukkig wordt dat tegenwoordig minder sterk beleefd dan vroeger, maar helemaal verdwenen is het nog niet. Steeds vaker wordt de Risk & Insurance Manager gezien als volwaardig lid van het tender team en minder als degene die op het laatst nog even de toch al veel te hoge premies aan de prijsvorming mag toevoegen. Een positieve ontwikkeling, maar we zijn er nog niet.'

Bart Jan Roelofs – Endemol Shine Group



'Within the Endemol Shine Group (ESG) of companies Risk Awareness is part of every daily decision process and actions, all the way from operations to strategy. ESG creates, produces, distributes and exploits Intellectual Property. ESG nowadays consists of 120 companies in 35 countries, coordinated from Amsterdam. Most of our operations are "project-based". Even in relatively simple projects, risk awareness is embedded. Potential financial up- and down sides are analysed as well as the drivers behind them. These drivers are the risks to which such a project is exposed. These will be analysed further, mitigated if possible, accepted and transferred if need be or - if considered unacceptable - avoided by new alternatives.

Such project organisation reports into one of the 120 companies, which report into one of the 35 national management boards, which report into the ESG Management Board. Annual budget is monthly compared to the updated year-end forecast. Next to this - on a weekly basis - an analysis is done of direct cash flow forecasts. Variances need to be understood and supported by business explanations. Any materializing up- or down side risk in this manner is identified as soon as possible.

Also on strategic level Risk Awareness is top of mind. I have a direct report into the ESG Management Board (CFO), but am also involved in strategic investment (M&A) and financing decisions with the

shareholders' representatives. When advising on Risk Acceptance queries, we try to take the broadest holistic approach including at least: liquidity, duty of care, reputation, mandates, dependency from banks and compliance (to legislation, financing agreements, accounting regulations, tax regimes).

Within the ESG Risk Awareness is top of mind. Our challenge is to harmonize Risk Acceptance and to mature our Risk Management to an even more holistic level in a more standardised approach, in my personal view resulting in a position of Chief Risk Officer in the ESG Management Board.'

SPONSOREN AAN HET WOORD

Wat kan de Risk & Insurance Manager doen om Risk Awareness 'Top of Mind' te maken



Peter de Koning, Manager Property Schade & Senior Accountmanager Corporate Accounts, Raetsheren van Orden

'Risk Awareness "Top of Mind" maken (en houden!) binnen alle geledingen van een concern, blijkt een vaak terugkerend thema te zijn, zowel binnen als buiten NARIM. Begrijpelijk dat dit thema prioriteit heeft gekregen van het NARIM-bestuur.

Met de toenemende aandacht voor risico's in brede zin, mede veroorzaakt door de (financiële) crisis, en vergroot door de steeds toenemende aandacht in (social) media, mag een R&I manager er inmiddels vanuit gaan dat Risk Awareness een onderwerp is dat "Top of Mind" is bij het bestuur van het bedrijf en de diverse stakeholders en/of toezichthouders.

Risk Awareness moet een integraal onderdeel zijn van de cultuur van een bedrijf en daarmee ook van de dagelijkse operationele activiteiten. De rol van de meeste Risk & Insurance Managers zal nu dan ook bestaan uit het scheppen, implementeren en fine-tunen van de benodigde Risk Awareness cultuur in dit gedeelte van het bedrijfsproces.

Daardoor krijgen de onderwerpen risicobewustzijn en risicomanagement de volle aandacht (en zijn "Top of Mind" bij alle stakeholders). Door de effecten transparant te maken in termen van opbrengsten en kosten, wordt Risk Awareness een zichtbaar onderdeel van het financiële bedrijfsproces en dwingt het blijvend de aandacht af die het verdient.

Kort samengevat: dat betekent dat de Risk & Insurance Manager die de effecten van het Risk Awareness beleid (waar het de dagelijkse modus operandi betreft) ook in financiële termen kan objectiveren en integreren in het bedrijfsproces, automatisch zorgt dat het onderwerp "Top of Mind" blijft in alle geledingen van het bedrijf.'



Rob van Voorthuizen, Client Advocate, Corporate Risk Solutions, Willis B.V

'Risk & Insurance Managers zijn in de regel werkzaam voor grote organisaties en (beursgenoteerde) ondernemingen. Het is nauwelijks voor te stellen dat Risk Awareness in deze organisaties en ondernemingen niet "Top of Mind" zou zijn. In de afgelopen jaren zijn overal afdelingen opgezet waarin de termen risk, compliance en governance in verschillende combinaties voorkomen. In de meeste jaarverslagen wordt gerapporteerd over de blootstelling aan en beheersing van risico's. Maar:

- betekent dit automatisch dat deze organisaties en ondernemingen oprecht top-down gecommiteerd zijn aan risk management?
- zijn er objectieve, waarneembare criteria op basis waarvan organisaties beoordeeld en vergeleken kunnen worden?

Willis heeft via het Willis Research Network (het platform dat Willis heeft opgezet voor samenwerking met de academische wereld) opdracht verstrekt aan Imperial College Business School London om deze vragen te onderzoeken. Als eerste zijn financiële instellingen in Europa en de Verenigde Staten onder de loep genomen. In de loop van 2015 zal het onderzoek worden uitgebreid naar andere sectoren van de economie.

Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyse is getracht te meten in welke mate financiële instellingen het concept "risk appetite" hebben ingebed in de organisatie. De studie heeft aangetoond dat deze instellingen belangrijke vooruitgang hebben geboekt bij het ontwikkelen van een "risk appetite framework", maar dat er nog een weg te gaan is om dit concept in de organisatie te integreren. Uit het onderzoek blijkt verder, dat externe gebeurtenissen en ontwikkelingen in wet- en regelgeving belangrijkere redenen zijn voor deze vooruitgang dan strategische risk management beslissingen aangestuurd vanuit de top van de organisatie. De omgeving van organisaties verandert snel en wordt steeds complexer. Dat kan een bedreiging vormen voor de continuïteit van organisaties. Dit maakt de rol van de Risk & Insurance Manager bij de praktische inbedding van het concept "risk appetite" en het onderkennen van risico's relevanter dan ooit.'

Wilfred Haaijer, SHE-Q Manager Boskalis:

'Met positieve communicatie bereik je veel meer'

Wilfred Haaijer is SHE-Q manager bij Boskalis. Van huis uit is hij milieutechnoloog en inmiddels bijna twintig jaar werkzaam in veiligheid, kwaliteit en milieu. Tijdens het NARIM Congres 2015 is hij een van de sprekers. Zijn opdracht? De aanwezigen aan het denken zetten.



Wilfred Haaijer

Hoe kunnen bedrijven hun risk awareness vergroten?

Wilfred Haaijer: 'Dat kan naar mijn mening maar op een manier: maak de toegevoegde waarde van risicomanagement duidelijk. Laat zien wat risicomanagement bijdraagt aan het beter of effectiever maken van een organisatie. Toon aan waarom je risicomanagement als organisatie belangrijk vindt. Risicomanagement is meer dan een simpel programma, het is een onderdeel van je strategie. Maak dus als bestuur duidelijk wat je onder risicomanagement verstaat, waarom het belangrijk is. Naar mijn idee wordt onvoldoende gecommuniceerd dat risicomanagement op een positieve manier bijdraagt aan de winstgevendheid en de reputatie van een onderneming. Als je risico's niet volledig kunt overzien, weet je ook niet wat de impact ervan is. Bedrijven lossen dit vervolgens op door mensen aan te stellen die tools creëren

om toekomstige risico's zoveel mogelijk te beperken. In de praktijk betekent dit vaak (nog) meer papierwerk, met alle gevolgen van dien.'

Hoe pakken jullie dat binnen Boskalis aan?

'Veiligheid is binnen onze organisatie een belangrijk issue. Veiligheid kan een negatieve bijklank krijgen als het gerelateerd wordt aan incidenten. Zeker als dan ook nog wordt gekeken wie ervoor verantwoordelijk kan worden gesteld. Open communiceren is dan lastig. Bij Boskalis is de communicatie over veiligheid voor ruim 80% positief georiënteerd. Er zijn maar weinig bedrijven die dat op deze wijze doen. Natuurlijk bereik je dat niet van de ene op de andere dag, het heeft tijd nodig. Wij zijn dit proces op een positieve en constructieve manier aangegaan. Daarbij stond co-creatie centraal. Zowel beleidsmatig als inhoudelijk wordt

open gesproken over veiligheid en samen met de medewerkers worden oplossingen gecreëerd. Nu "staat" het, de mensen zijn gemotiveerd en het wordt gedragen binnen de organisatie. Veiligheid behoort tot de identiteit van ons bedrijf, het zit in ons DNA. Het geeft aan wie we zijn, waar we voor staan en wat we belangrijk vinden. We zijn er trots op.

Wanneer ik hierover een presentatie geef, vraag ik de aanwezigen hoeveel tijd ze besteden aan positieve communicatie en hoeveel tijd aan regels en procedures. Over het algemeen zie je dat managers vanuit negativiteit reageren en op inhoud zijn gefocused, niet op belevingsniveau. Ze zien dan niet waar de motivatie ligt. Dat is jammer. Mijn boodschap is: benader het vanuit een positieve insteek, wat win je ermee, wat voegt het toe, hoe succesvol is het. En dat werkt, ik zie het bij Boskalis.'



'Risicomanagement is onderdeel van je strategie'

SPONSOREN AAN HET WOORD

Wat kan de Risk & Insurance Manager doen om Risk Awareness 'Top of Mind' te maken



**Jeroen Middeldorp, Head of Client Engagement,
AIG Europe Limited, Netherlands**

'Kennis is macht, kennis delen is kracht. Risico's managen is meer dan alleen denken in termen van verzekerbare en onverzekerbare risico's en het verzamelen van cijfers binnen de organisatie. Ook het brede spectrum van politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen op mondiaal niveau en ontwikkelingen op het gebied van Solvency II, wetgeving en compliance zijn bij het bepalen van de risico's van groot belang. In deze tijd speelt Big Data een grote rol. Deze data kan de Risk & Insurance Manager helpen om Risk Awareness binnen zijn organisatie "Top of Mind" te maken. Met behulp van deze data kan hij bepaalde keuzes maken en op deze manier de risico's beter managen.

De Risk & Insurance Manager kan deze data gebruiken als benchmark voor zijn of haar organisatie. Waar zitten mijn concurrenten, met welke risico's hebben zij te maken, is er een trend in schades, in welke landen zitten de grootste risico's, etc. Op deze manier krijgt de Risk & Insurance Manager meer inzicht in risico's, is hij beter in staat verbanden te leggen en kan hij keuzes maken op basis van feitelijkheden.

Deze data is niet altijd beschikbaar binnen een organisatie. Door intensiever samen te werken met verzekeraars en makelaars kan de Risk & Insurance Manager de benodigde gegevens snel verkrijgen. Zo is hij beter in staat zijn Risk Awareness te creëren binnen de organisatie. Niet alleen op de werkvloer maar ook op Board Level.'



**Bas van Mullem, Global Relationship Leader,
Zurich Global Corporate Benelux**

'Van nature zijn mensen en organisaties opportunistisch. Wat voor risico het ook betreft, van autoschade tot een grote brand, ons overkomt het niet. Het "risk aware" maken van zijn bedrijf is voor een Risk & Insurance Manager dan ook geen makkelijke opgave. Wie wil er immers luisteren naar een doemdenker?

Juist in de communicatie zit de sleutel tot succes. Een goede Risk & Insurance Manager wordt binnen zijn organisatie niet gezien als iemand die altijd alles negatief inziet of als de man of vrouw die altijd met het vingertje staat te wijzen. Hij moet zelfs openstaan voor risico's, want het gecalculeerd nemen van een risico hoort bij het ondernemen en brengt hem dicht bij de business.

Een andere belangrijke taak is om risico's bespreekbaar te maken en de organisatie inzicht te geven in de financiële gevolgen, ook als een risico niet verzekerd is. Uiteindelijk moet je concluderen dat het om een culturele verandering gaat en dat het een proces van jaren is. Je zult de boodschap op een goede manier moeten blijven verkondigen. Als verzekeraars ervaren wij gelukkig dat het de laatste jaren, al dan niet geholpen door de huidige economie en wet- en regelgeving, een onderwerp is dat steeds meer aandacht krijgt en steeds hoger op de agenda's van bestuurders staat.'

SPONSOREN AAN HET WOORD

Wat kan de Risk & Insurance Manager doen om Risk Awareness 'Top of Mind' te maken

Kennedy Van der Laan

**Peter van den Broek, Advocaat,
Kennedy Van der Laan**

'Laat ik voorop stellen dat ik als eenvoudige advocaat niet de pretentie heb om te zeggen hoe een Risk & Insurance Manager zijn werk moet doen. Maar wat ik wel kan zeggen is dat het me een verdraaid lastige klus lijkt om risicobewustzijn "Top of Mind" te krijgen. De "core business" van een onderneming is immers ondernemen, dus nieuwe kansen zien. Het is zagezegd "de aard van het beestje" dat een ondernemer de aandacht richt op de redenen waarom je iets wel zou moeten doen en niet op de redenen waarom je iets niet zou moeten doen. Je bent al snel een spelbreker als jij dan degene bent die zegt "maar wat als het mis gaat?". Het is de rol van "mensen een spiegel voorhouden" die wij als advocaat ook soms moeten spelen. En mijn ervaring is: de business kan in haar waardering van die spiegel nog weleens "zuinigjes" zijn.

Maar ook al is het wellicht met tegenzin: Risk Awareness is voor een gezonde onderneming essentieel. En zoals in het vorige nummer al door Ronald de Vos is opgemerkt: Risk Awareness is geen boardroom aangelegenheid, maar een zaak voor iedereen. Wat mij daarom de grote uitdaging voor de Risk & Insurance Manager lijkt, is het er voor zorgen dat risicobewustzijn "eigen" wordt bij alle mensen in het bedrijf. Mensen moeten uit zichzelf aandacht krijgen voor risico's en deze meenemen in hun keuzes. Dat gaat dus om gedragsverandering en dat is allesbehalve makkelijk. Mensen veranderen hun gedrag immers niet omdat een ander zegt "wat" ze moeten doen ("kijk ook naar de risico's!"); mensen veranderen hun gedrag alleen als ze in het "waarom" achter dat "wat" geloven. Het te vertellen verhaal moet volgens mij daarom niet zijn hoe belangrijk Risk Awareness wel niet is. Het verhaal moet zijn waarom dat zo is.'



**Pim van der Drift, Senior Underwriter,
HCC Global Financial Products**

'HCC Global is een verzekeraar gespecialiseerd in het verzekeren van financiële schade. Onze unieke benaderingswijze is dat we vanuit een centrale locatie de acceptatie en schadebehandeling doen van risico's waar ook ter wereld. Dat brengt met zich mee dat het voor ons relatief makkelijk is om wereldwijd claimtrends te onderkennen. Wat opvalt is dat veel claims in Europa voortkomen uit een gebrek aan vereenzelviging van de werknemers binnen een bedrijf met de juiste normen en waarden. Van Duitsland tot Spanje, van Noorwegen tot Portugal lijkt men soms de groeiambitie voorrang te geven boven ethische principes en principes van integriteit. Ook binnen Nederland zijn talloze voorbeelden van bedrijven die het, nadat bijvoorbeeld een fraude of grootschalige omkoping is ontdekt, gered of overgenomen zijn door een externe partij, tenauwernood overleefd hebben of het onderspit hebben moeten delven.

Een groot probleem is dat de mogelijkheid tot mitigatie van de gevolgen van de verwezenlijking van een dergelijk risico zeer beperkt is. De gevolgen voor de balanspositie, de winstgevendheid, de aandeelhouderswaarde en bovenal de reputatie kunnen nauwelijks worden beperkt. Vooral reputatieschade laat zich slechts over een zeer lange periode herstellen. Daarbij hebben we, als externe factor, te maken met toezichthouders die actiever worden, een groter mandaat krijgen om te controleren, vaak grensoverschrijdend kunnen en willen opereren, steeds grotere transparantie eisen, en de bevoegdheid hebben om draconische maatregelen op te leggen. Dit krachtiger toezicht is van toepassing op zowel commerciële bedrijven als financiële instellingen. Wij zien daarom dat een kans en uitdaging voor de Risk Manager zichtbaar wordt: zij of hij kan zich binnen een bedrijf profileren als voorvechter van het in woord en daad belijden van de correcte ethische bedrijfscultuur en de organisatie te doordeesemen met het bewustzijn van de risico's van normafwijkend gedrag. Op die manier kan de Risk Manager zich in het hart van de organisatie plaatsen.'



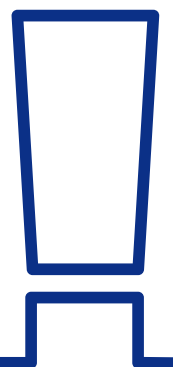
Kennedy Van der Laan



XL Group
Insurance
Reinsurance



R!SK
AWARENESS
TOP OF MIND



NARIM CONGRES 2015

