

Marsh Perspectives: Dit zijn de bedrijfsrisico's van 2019



Inhoud





Bewustwording

4



Cyberinvesteringen

6



Milieurisico's

10



Krediet- en
politieke risico's

14



Hoe helpen wij?

18

Bewustwording gemene deler bij bedrijfsrisico's



David Sanderse
CEO Marsh Nederland

Hoe kunnen bedrijven zich indekken tegen risico's die continu én in een rap tempo veranderen? Politieke spanningen vieren hoogtij, klimaatveranderingen treden sneller in dan verwacht en de ontwikkelingen in cyberland staan allesbehalve stil. Voor bedrijven is het cruciaal om zich te wapenen tegen de risico's die deze factoren met zich meebrengen. Hoe kunnen zij dat het beste doen?

Welke onderwerpen domineren momenteel de bedrijfsagenda's? Dit zijn er heel wat. Daarom kies ik er drie uit, die globaal een direct bedrijfsrisico vormen voor onze klanten: digitaal, verduurzaming en economie. Kijk naar de digitale wereld waarin de ene na de andere technische ontwikkeling de revue passeert. En wat denk je van klimaatverandering? Uit het Global Risks Report 2019 blijkt dat maar liefst vier van de vijf globale risico's met de grootste impact op het bedrijfsleven, klimaatgerelateerd te zijn. Ook politieke trends vormen een potentieel risico voor, met name, exportbedrijven. Bij onrust in een land waarmee gehandeld wordt, kan het ieders omzet raken. Daarom zouden organisaties naar mijn mening niet moeten afwachten. Identificeer liever de mogelijke risico's en anticipeer daarop. Want, regeren is vooruitzien.

Cyber nog altijd een dreiging

Door technologische ontwikkelingen is er digitaal steeds meer mogelijk. Naast gemak brengt digitalisering ook gevaar met zich mee. Hackers worden inventiever en vinden bedrijven vaak een interessant doelwit. Een serieuze bedreiging dus. Bedrijven kunnen zich weren door deze risico's te kennen, te managen én te meten. Want, op het moment dat organisaties zich bewust zijn van de cyberrisico's én de impact daarvan, kunnen zij de benodigde maatregelen treffen om zich optimaal in te dekken.

Milieurisico's nemen toe

Ook risico's die veroorzaakt worden door het veranderende klimaat nemen toe. Waar CO2-uitstoot altijd onderwerp van gesprek was, is er tegenwoordig meer



‘Reputatieschade vaak onderschat.’

aandacht voor biodiversiteitsschade. Dit komt doordat bedrijven door aangescherpte lokale wet- en regelgeving worden geacht een milieuverzekering te hebben. Een positief effect: organisaties over de gehele linie zijn zich bewuster van de urgentie van klimaat- en milieumaatregelen. Zo denken zij beter na over hun eigen impact op het milieu en over welke risico's er zijn gedekt. Toch is er nog veel winst te behalen, bijvoorbeeld als het aankomt op eventuele financiële- en reputatieschade. Met name aandeelhouders zijn geneigd te denken dat zij zelf in staat zijn dit te dragen en onderschatten de werkelijke impact ervan. Mijd deze valkuil en kijk verder dan traditionele verzekeringen, zoals de MSV. Elk bedrijf vereist een andere aanpak. Ook als het aankomt op risicobeheersing.

Groei financiële risico's

Een kredietrisico dat in het ergste geval kan uitmonden in een faillissement? Het kan ieder exportbedrijf overkomen. Financiële risico's worden mede veroorzaakt

door externe factoren. Politieke spanningen bijvoorbeeld. Als bedrijven zich bewust zijn van deze risico's, kunnen zij de juiste voorzieningen treffen. Risicobeheersing is continu in beweging. Beweeg als organisatie dus altijd mee met deze golf. Als Marsh ondersteunen wij hierbij. Met meer dan 30.000 experts in 130 landen beschikken wij over de juiste kennis van het mondiale ondernemingsklimaat. Zo kunnen wij potentiële risico's voor onze klanten in kaart brengen én doorgronden.

Mijn advies? Kijk verder dan het moment waarop het risico zich aandient als direct gevaar. Wees dit voor en tref de juiste maatregelen. Dit vergroot de kans om het gevaar buiten de deur van de organisatie te houden. Inmiddels weten we dat geen enkel bedrijf 100 procent vrij van risico's is. Maar met accurate voorzieningen én professionele begeleiding, kunnen bedrijfsrisico's in ieder geval tot een minimum worden beperkt. Onze risico-experts helpen daar graag bij!

CYBERINVESTERINGEN:

Een soort wapenwedloop

Cyber is het nummer 1-risico voor het Nederlandse bedrijfsleven. Hoe kunnen organisaties zich wapenen tegen een relatief nieuw en nog vaak onbekend risico, dat ook nog eens volop in ontwikkeling is? Is het voor bedrijven überhaupt mogelijk zich tegen cyberrisico's te verweren? Specialisten Gregory van den Top en Chris Honig leggen het uit.

```
elif operation == "MIRROR_Y":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = True
    mirror_mod.use_z = False
elif operation == "MIRROR_Z":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = False
    mirror_mod.use_z = True

#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob
#mirror_ob.select = 0
#me = bpy.context.selected_objects[0]
#bpy.data.objects[me.name].select = 1
print("=====")
```


Wat speelt er?

Gregory: 'Het NotPetya-debacle heeft veel stof doen opwaaien in zakelijk verzekeringsland. Het zou zomaar eens de meest recente omvangrijke schade kunnen zijn waarin een malware-incident wordt aangemerkt als oorlogsdaad. Vrij uniek, want het is nog niet precies bekend wat een oorlogsdaad in verzekeringsland betekent. Zodra het inderdaad als oorlogsdaad wordt erkend, kan dat voor verzekeringen verregaande consequenties hebben. Het oorlogsrisico is namelijk vaak een uitsluiting in verzekeringspolissen.'

gelen heeft getroffen. De boetes voor non-compliance nemen sterk toe. De AVG-boete is maximaal 4 procent van de wereldwijde omzet en is nu een steeds grotere drijfveer om iets met cyberrisico's te doen. Dit hebben we de afgelopen tijd echt zien veranderen.'

Cyber securitymarkt bedraagt nu al ruim 120 miljard euro

Gregory: 'De digitaliseringstrend is sinds een paar jaar echt op gang gekomen en daarmee gepaard het cyberrisico en -bewustzijn. Ook de investeringen in cybersecu-

'Als bedrijf loop je wat cyber betreft altijd een stap achter'

Cyberrisico's raken de complete organisatie

Chris: 'De moeilijkheid van cyberrisico's is dat het zoveel facetten van een organisatie betreft. Voorheen werd cyber vooral gezien als IT-risico. Tegenwoordig is de hele organisatie betrokken, inclusief het bestuur en de raad van commissarissen. Van bestuurders wordt verwacht dat ze een cyberstrategie hebben. Ze kunnen hier namelijk persoonlijk aansprakelijk voor worden gesteld. Bijvoorbeeld bij een calamiteit waarvan later blijkt dat de organisatie door gebrekkig beleid onvoldoende maatre-

rity groeien. Investeringen in cyber security bedroegen in 2017 wereldwijd zo'n 120 miljard dollar. Ter vergelijking: in 2014 was dit 3,5 miljard dollar. Deze investeringen zijn een soort wapenwedloop. Bedrijven moeten continu investeren, omdat de digitale- en cyberontwikkelingen zo snel gaan. Dan denk je alle risico's gecoverd te hebben, maar steekt er ineens een nieuwe aanvalstactiek de kop op. Daarom hebben organisaties er anders naar leren kijken en richten ze zich niet alleen meer op preventie, maar ook op herstel van een incident.'





Wat zijn de gevolgen?

Denk ook om reputatieschade

Gregory: 'De potentiële cyberschade is lastig in te schatten en per bedrijf afhankelijk. Bij NotPetya had het grote gevolgen: sommige bedrijven lagen weken plat en konden geen omzet draaien, wat van directe invloed was op de jaarrekening en de relatie met hun aandeelhouders.' 'Bovendien komt je reputatie ook in het geding', voegt Chris toe.

Gregory: 'Reputatie is inderdaad net zo belangrijk als het financiële aspect. Hierin is het essentieel hoe het bedrijf met dit soort incidenten omgaat. Ben je open en transparant over wat er is gebeurd? Hoe vertel je het aan de markt? Communiceer je het tijdig? Neem je de juiste stappen om de schade te beperken? Als je dit niet goed doet, loop je kans op enorme reputatieschade.'

Wat zijn jullie verwachtingen?

Risico verschuift

Gregory: 'Cyber blijft voor bedrijven een belangrijk onderwerp. Je zult zien dat er steeds meer gedigitaliseerd wordt en dat businessmodellen daardoor veranderen. Waar een uitzendbureau vroeger een kantoor en een

kaartenbak had, is er nu een website waar iedereen van afhankelijk is. In het verleden kon een auto het kantoor binnen rijden, nu kan er net zo goed een aanval op het internet plaatsvinden. Kortom: het risico verschuift en dat zal blijven toenemen op het vlak van cyber.'

Cyberrisico's verzekeren

Chris: 'Cyberrisico's worden groter en bekender. Verzekeraars willen over meer informatie beschikken en precies weten welke maatregelen bedrijven treffen om risico's te voorkomen. Verzekeraars vrezen dat een initiële, kleine schade bij een bedrijf een sneeuwbaaleffect heeft, waardoor de schade uiteindelijk gigantisch is. Een natuurramp is hier mogelijk niks bij. Qua verzekering staan cyberrisico's nog in de kinderschoenen en wordt er gezocht naar wat er precies nodig is om het risico goed te kunnen inschatten. Deze trend blijft toenemen.'

Gregory: 'De global footprint van cyberincidenten steeds groter, want iedereen digitaliseert. De groei is exponentieel en daar moeten bedrijven hun risicoprofiel op aanpassen.'

Wat is jullie advies?

Ken, manage en meet je risico's

Gregory: 'We adviseren onze klanten dat cyber een risico kan zijn en dat ze zich goed moeten beschermen. Zeker voor bedrijven die internationaal opereren en een gecentraliseerde IT-infrastructuur hebben. Als er een probleem is met die infrastructuur, heeft het bedrijf wereldwijd een probleem. Wanneer organisaties zich bewust zijn van dit risico, kunnen ze er vervolgens op anticiperen. Het afsluiten van een cyberverzekering met de juiste dekking

bovendien van belang dat je het personeel blijft trainen en risico's blijft monitoren.'

Maak personeel weerbaar tegen cyber

Gregory: 'Training is een continu proces, dat meeverandert met de manier waarop je werkt. Medewerkers moeten zich vooral bewust zijn van wat veilig werken op het vlak van IT-security inhoudt: een soort cyberweerbaarheid.'

'Je kunt nog zoveel systemen gebruiken, maar een menselijke fout is snel gemaakt'

kan daarbij een goede aanvullende oplossing zijn.'

Chris: 'Inmiddels zijn bedrijven zich aardig bewust van de risico's en wat de gevolgen kunnen zijn voor hun reputatie en financiële performance. Ze bekijken dit serieuzer en willen weten wat ze er tegen kunnen doen. We zien ook dat ze vaker een cyberverzekering afsluiten.'

Gregory: 'Over het algemeen adviseren we bedrijven het bewustzijn op orde te hebben, evenals de strategie en de organisatie. Zo kun je de kans op een incident verminderen, weet je hoe je effectief kunt investeren om de risico's te beperken en weet je hoe je moet handelen op het moment dat er écht iets gebeurt. Ons advies is altijd: ken, meet én manage je risico's.' Chris: 'Het is

Chris: 'Je kunt nog zoveel systemen gebruiken, maar een menselijke fout is snel gemaakt. We kunnen allemaal wel eens op een phishingmail klikken en dan is het vaak al te laat. Daarom is het cruciaal dat medewerkers weten wat ze moeten doen als ze per ongeluk een fout hebben gemaakt. Train hen om een dergelijke fout direct te melden.'

Gregory: 'Waar cyber security vroeger was gericht op zorgen dat "de kwaden" buiten bleven, kunnen risico's nu ook binnen de organisatie zitten. Er is dus een prikkel dat organisaties hun medewerkers tevreden houden, want een boze systeembeheerder kan je hele bedrijf plat leggen.'



Gregory van den Top
Practice Leader
Business Resilience



Chris Honig
Broking Director
FINPRO & Cyber

Heeft u uw milieuroisico's voldoende in kaart gebracht?

Waar cyber in Nederland het meest besproken risico voor bedrijven is, domineren klimaat en milieu wereldwijd de ranglijsten. Wilgo Starke en Ivo Wansink vertellen over enkele ontwikkelingen in de milieuverzekeringmarkt. Ze gaan in op de bewustwording van dit risico, mede beïnvloed door wet- en regelgeving en hoe de verzekeringmarkt daarmee omgaat. Ook vertellen ze waar bedrijven nog beter op moeten letten bij de beheersbaarheid van dit risico en blikken ze vooruit.



Wat speelt er?

Hogere schadeclaims en aangescherpte wetgeving

Wilgo: 'Uit schadestatistieken van verzekeraars blijkt een toename van de grootte van de milieuaansprakelijkheidsclaims. Dit komt door de verscherping én handhaving van milieuwet- en regelgeving. De vervuiler krijgt vaker de rekening dan voorheen.'

Ivo: 'Klimaatzorgen, zoals de opwarming van de aarde, zorgt voor extra aandacht voor het milieu in brede zin en draagt bij aan de maatschappelijke bewustwording. Er is een zekere mate van urgentie dat overheden dwingt maatregelen te nemen. De EU-milieurichtlijn, die als doel heeft milieuschade te beperken en te voorkomen, zal worden aangescherpt. Wij zien dat sommige lidstaten nu al hun lokale wetten aanpassen en dus verder kijken dan de richtlijn.'

Verplicht onderzoek naar milieurisico

Wilgo: 'Een voorbeeld hiervan is Spanje. Er is een selectie gemaakt op bedrijfsactiviteiten, waarvoor bedrijven

verplicht onderzoek moeten laten verrichten naar het milieurisico. Hiermee wordt bepaald of een bedrijf verplicht is een milieuverzekering te hebben of voor een andere financiële garantie moet zorgen. Soms is het ook verplicht een milieuverzekering te hebben bij het verkrijgen of verlengen van een bepaalde vergunning.'

Ivo: 'Ook in landen buiten Europa zijn milieuwetten de afgelopen drie jaar aangescherpt. In China, Mexico en Zuid-Korea bijvoorbeeld. Bedrijven die internationaal opereren, kunnen hiermee te maken krijgen. In Nederland speelde de discussie rondom de nieuwe asbestwet. Brand- en milieuverzekeraars pasten naar aanleiding hiervan hun voorwaarden aan én beperkten deze. Dit had met name impact op de agrarische sector, grote vastgoedondernemingen en woningbouwcorporaties. Verzekeraars vergoeden nu alleen de kosten die betrekking hebben op het opruimen en afvoeren van de beschadigde delen van de asbestdaken. Ook geldt als voorwaarde dat er hiervoor geen enkele behandeling of bewerking van bodem of water vereist moet zijn.'

‘Bedrijven waar het milieurisico minder evident is, onderschatten in veel gevallen de mogelijke impact’





Wat zijn de gevolgen?

Houd rekening met de nasleep

Ivo: 'We merken dat steeds meer bedrijven in hun riskmanagement aandacht hebben voor de risico's van milieuschade. Wat zij niet altijd overzien, is de financiële impact. Milieuschade kan meer zijn dan alleen de saneringskosten en materiële- en/of letselschade aan derden. Er wordt te weinig rekening gehouden met: de kosten van rechtsbijstand, de kosten ter beperking of voorkoming van een incident, de kosten voor het monitoren na een incident en schade door bedrijfsstilstand. Ook moeten bedrijven nagaan of een milieuramp reputatieschade kan opleveren. Bijvoorbeeld wanneer na een ramp blijkt dat er geen of onvoldoende (financiële) maatregelen getroffen zijn.'

Wilgo: 'Wat bedrijven helpt om deze problematiek in te zien, zijn feitelijke schadevoorbeelden. Vooral schadevoorbeelden van bedrijven met soortgelijke activiteiten. Bij een brand bijvoorbeeld komt het incident zelf in de publiciteit. Van de nasleep enkele dagen later, wanneer de milieuschade zichtbaar wordt, hoor je weinig tot niets. Juist die schadevoorbeelden sporen bedrijven aan bij zichzelf na te gaan of zij soortgelijke risico's lopen en hoe ze daarmee om moeten gaan.'

Traditionele verzekeringen niet altijd optimaal

Ivo: 'Bedrijven waar het milieurisico minder evident is, onderschatten in veel gevallen de mogelijke impact. Dit zien we bij bedrijven die voor hun productieproces geen gevaarlijke stoffen gebruiken of opslaan. Vaak wordt verondersteld dat traditionele verzekeringen, zoals bedrijfsaansprakelijkheid en de brandpolis, voldoende dekking bieden. Daarom is het voor dergelijke bedrijven cruciaal enerzijds inzicht te krijgen in de risico's en anderzijds in de hiaten van traditionele verzekeringen.'
Wilgo: 'Over het algemeen weten bedrijven dat de aansprakelijkheidspolis geen dekking biedt voor geleidelijke milieuschade. Wat onvoldoende in beeld is, zijn de schaderisico's voortvloeiende uit de Europese Milieu Richtlijn. Biodiversiteitschade is bijvoorbeeld uitgesloten. De aansprakelijkheidspolis dekt schade aan derden, waardoor de eigen schade is uitgesloten. Voor de eigen schade doen bedrijven een beroep op de brandpolis. Het is echter de vraag of de opruimingskostendekking op de brandpolis voldoende is.'

Wat zijn jullie verwachtingen?

Bewustwording zal toenemen

Wilgo: 'Bedrijven zullen eerder een milieuverzekering uitnemen. Dit wordt zowel veroorzaakt door aangescherpte wet- en regelgeving als door contractuele verplichtingen. Beiden zien we steeds meer. Opdrachtgevers eisen vaker dat aannemers naast hun aansprakelijkheids- en brandverzekering ook een adequate milieuverzekering hebben.'

Ivo: 'Verzekeraars spelen hierop in en we zien een toename van verzekeraars op de milieumarkt die milieuverzekeringen aanbieden. Milieuverzekeringen die beter aansluiten op de aansprakelijkheden uit de ELD en dus ook internationaal toepasbaar zijn.'

Wat is jullie advies?

Val niet terug op traditionele verzekeringen

Ivo: 'Onderzoeken is weten. Dat is hét vertrekpunt. Inventariseer alle bedrijfsactiviteiten, processen en de omgeving. Koppel deze aan mogelijke risico's. Het opstellen van scenarioanalyses is daarbij essentieel. Stel vervolgens vast hoe je daar op kunt anticiperen

Wilgo: 'Doe bovendien geen aannames, maar laat je goed adviseren over de risico's versus de bestaande verzekeringsdekkingen. Ook voor milieurisico's geldt dat net zoals bij brand, cyber of ieder ander risico dat ook de genomen voorzorgsmaatregelen kunnen falen. Een adequate milieuverzekering is hiervoor een goede back-up.'

Reputatieschade is snel opgelopen

Ivo: 'In een wereld waarin social media domineren, is reputatieschade snel opgelopen. Daarom moeten bedrijven zich extra bewust zijn van de risico's, ook op het gebied van milieuschade.'

'In een wereld waarin social media domineren, is reputatieschade snel opgelopen'

en wat je kunt doen om die risico's te elimineren of verkleinen. Houd ook rekening met non-pollutie scenario's; incidenten waarbij er geen emissie heeft plaatsgevonden, maar wel sprake is van milieuschade, zoals wateronttrekking. Daarna bekijk je wat de impact is op het moment dat een dergelijke situatie zich voordoet: de nasleep. Dit is belangrijk voor de verzekerde limiet en voor de dekking die je moet inkopen.'

Wilgo: 'Elk bedrijf is bezig met verduurzaming. Het laatste wat je wilt is dat je in het nieuws komt vanwege een milieuramp en dat je geen of onvoldoende voorzieningen hebt getroffen. Dan komt het imago van de onderneming in het geding met mogelijke commerciële gevolgen. Tref dus de juiste maatregelen en beperk je risico's.'



Ivo Wansink
Broking Director
Liability Department



Wilgo Starke
Broking Specialist
Environmental Liability

Krediet- en politieke risico's kunnen leiden tot faillissement

De politieke verhoudingen staan wereldwijd op scherp. Een handelsoorlog tussen Amerika en China én politieke onrust in Venezuela zijn factoren die bijdragen aan financiële bedrijfsrisico's. Bedrijven kunnen hun assets, investeringen en vorderingen op debiteuren verzekeren. Dit om waardevermindering of verlies van assets te voorkomen. Dirk-Jan Schwalbach en Janet Segaar vertellen over de financiële risico's voor bedrijven, de gevolgen hiervan, en de trends die op stapel staan. Ook delen zij hun adviezen.





‘Regel achtervang om aan je bedrijfsverplichtingen te voldoen’

Wat speelt er?

Tax- en kredietrisico's vrijwel altijd aanwezig

Dirk-Jan: ‘Kredietrisico gaat vrijwel elk B2B-bedrijf aan. Als bedrijven toestaan dat hun klanten pas na de levering van goederen betalen, is er in principe sprake van een kredietrisico.’

Janet: ‘Er spelen altijd risico's bij fusies en overnames, waarbij tax een vrijwel altijd terugkerend risico is. Een Warranty & Indemnity-polis, de zogeheten W&I verzekering, verzekert de garanties en vrijwaringen die worden gegeven bij transacties. Het dekt in principe alle risico's die op het moment van transactie niet bekend zijn of naar voren zijn gekomen in het boekenonderzoek die voortgaat aan een fusie of overname. Momenteel wordt de dealomvang, die wij zien waar W&I een rol speelt, steeds kleiner. Eerst was dit vaak bij transacties van 150 miljoen euro, maar nu zien we geregeld deals onder de 70 miljoen euro voorbij komen. Nog steeds veel geld, maar relatief een groot verschil. De W&I sijpelt wat meer door naar de kleinere transacties en kan dus voor meer bedrijven een rol gaan spelen. Ook neemt het aanbod aan verzekeraars in deze markt toe. Het zijn er inmiddels een stuk of

twintig, terwijl we ooit begonnen met zes aanbieders. Door deze toename zijn er veel meer opties en variaties mogelijk en kunnen wij beter maatwerk leveren.’

Wat zijn de gevolgen?

Krediet- en politieke risico's worden vaak onderschat

Dirk-Jan: ‘Klanten zijn bezorgd of ze goed kunnen blijven handelen in tijden van politieke onrust. Wanneer zij zaken doen en een klant betaalt te laat, rijst al snel de vraag of er uiteindelijk nog aan de betalingsverplichting wordt voldaan. Is een dergelijk risico niet gedekt, dan geeft dat flinke kopzorgen. Het bedrijf heeft namelijk allerlei kosten gemaakt door producten te leveren en verwacht daarbij ook een bepaalde winst. Als een rekening vervolgens niet wordt betaald, heeft dat een directe impact op de winst. Is een dergelijk risico goed afgedekt, dan dient een verzekering als achtervang. Dat slaapt een stuk beter. Kredietrisico's worden vaak onderschat, terwijl vorderingen tot wel 40% van de bedrijfsbalans kunnen uitmaken. Organisaties die op open krediet met hun klanten handelen, lopen dit risico altijd. Dit kan tot grote financiële schade leiden of, nog erger, tot een faillissement.’



Schat risico's oninbare vorderingen correct in

Janet: 'Wij kijken vooral naar risico's die bedrijven lopen als deze verkocht of aangekocht worden. Vanuit ons perspectief is het niet kunnen innen van bepaalde vorderingen in beginsel uitgesloten onder de W&I verzekering. Dit komt omdat er wordt verwacht dat een bedrijf bepaalde verzekeringen heeft welke beter toegesneden zijn om bepaalde risico's af te dekken dan een W&I verzekering.' Dirk-Jan: 'Als een accountant zijn werk goed doet, zou het correct op de balans moeten staan als een voorziening voor oninbare vorderingen. Wij helpen onze klanten hierbij en zorgen dat zij over voldoende informatie beschikken om goed in te kunnen schatten wat de hoogte van hun oninbare vorderingen zijn. Ook helpen wij hen risico's te beperken en waar nodig te verzekeren.'

Wat zijn jullie verwachtingen?

Financiële risico's groeien

Dirk-Jan: 'Nederlandse bedrijven die op dit moment extra grote financiële risico's lopen zijn voornamelijk exportbedrijven. Aangezien er wereldwijd spanningen zijn en het economisch wat minder gaat, is de verwachting dat organisaties meer problemen zullen tegenkomen. Op dit moment is de verzekeringsmarkt goed en het is verstandig niet te wachten tot de risico's veel groter worden. Dan ben je vaak te laat om goed

te kunnen verzekeren. Voor bedrijven is het daarom cruciaal om hun risico's tijdig in te schatten en hun strategie te bepalen. Een kredietverzekering helpt bij internationaal zakendoen, toetreding van nieuwe markten, inschatting van debiteurenrisico's en een eventuele incassoprocedure.'

Janet: 'Datzelfde geldt voor ons als verzekeringsmakelaar. Het is heel belangrijk dat bedrijven op de hoogte zijn van de beschikbaarheid van bepaalde verzekeringen, zoals de W&I verzekering. Dit helpt hen om transacties met een gerust hart te kunnen afsluiten en geeft partijen een bepaald comfort.'

Faillissementen trekken aan

Dirk-Jan: 'We zien een duidelijk signaal dat het aantal faillissementen aantrekt en van verzekeraars horen we dat het aantal claims weer begint op te lopen. Daarbij is er veel onrust in de wereld. Macro-economisch gezien gaat het langzaam bergafwaarts. Het Internationaal Monetair Fonds en economen verwachten dat de economische groei verder terug zal lopen. De groei in China stagneert en Europa groeit niet hard genoeg. Amerika laat nog steeds een goede groei zien, maar kampt met ongekend hoge niveaus van bedrijfs- en overheidsschulden. Ook de geopolitieke spanningen

– denk aan China, Amerika, Brexit en Italië – blijven een stoorzender. Dit werpt over de gehele linie handelsbarrières op, waardoor er voor bedrijven sneller financiële risico's ontstaan.'

Wat is jullie advies?

Awareness essentieel

Janet: 'Ons advies ligt voor een groot deel in een stukje awareness. In Nederland is W&I verzekering in opmars. We zien dat verzekeraars meer kantoren in Nederland opzetten en dat concurrenten zich hier ook vestigen.

zodat het bedrijf ook na de deal goed verzekerd is. We adviseren organisaties regelmatig, maar zeker bij een fusie of overname, een bezem door het volledige verzekeringspakket te halen. Dit beperkt de risico's die een onderneming loopt en kan comfort bieden.'

Risicobeheersing een continue proces

Dirk-Jan: 'Zorg altijd dat je vooraf de risico's goed inschat en ze blijft volgen. Analyseer de financiële risico's die je zelf kunt dragen en kijk van daaruit naar een verzekeringsoplossing. Zo nemen bedrijven bewust

'We zien een duidelijk signaal dat het aantal faillissementen aantrekt'

Voor bedrijven in een fusie- en overnametraject is het belangrijk om te weten dat er een W&I verzekering is en wat die voor hen en de transactie kan betekenen. Daarnaast is het belangrijk dat er een goed boekenonderzoek uitgevoerd wordt. Dit vormt de basis voor een W&I. De sleutel is om goede adviseurs te hebben die de transactie in juiste banen leiden. Marsh kan hier een rol bij spelen. Zowel bij de W&I verzekering, als bij het beoordelen van het totale verzekeringspakket van een onderneming. Wij kunnen klanten adviseren over algehele risicobeheersing voor- en na de transactie

een stukje eigen risico om maximaal business te doen. Daarbij is preventie belangrijk. Train je financiële medewerkers hier in. Risicobeheersing is een continu proces waarbij een verzekeringspolis een mooi handvat biedt. In compliance zijn met een polis betekent dat je controle hebt over het proces. De dekking die de verzekering biedt fungeert enkel als sluitstuk. Vaak vergeten bedrijven dat. Kortom: bedrijven moeten zich bewust zijn van de financiële risico's die ze lopen en daar voorzichtig mee omgaan. Wij helpen daar graag bij.'



Dirk-Jan Schwalbach
Practice Leader Trade Credit,
Political Risks & Surety



Janet Segaar
Project Manager
Private Equity and M&A

Hoe helpen wij bedrijven bij risicovraagstukken?

Met meer dan 30.000 collega's in ruim 130 landen heeft Marsh & McLennan een sterke internationale positie als risicoadviseur. Dit brengt ons in de gelegenheid 'Best Practices' uit de hele wereld te gebruiken, met als doel multinationals en middelgrote bedrijven van het juiste advies te voorzien. Onze mensen die in het buitenland opereren, worden ook lokaal getraind. Zo zijn wij altijd op de hoogte van de lokale én internationale marktsituatie. Dit stelt ons in staat voor onze klanten de inherente bedrijfsrisico's te transformeren tot nieuwe groeimogelijkheden. We doen dit binnen zeer uiteenlopende sectoren.

Risicobeheersing richt zich op de belangrijkste bedrijfsrisico's. Deze zijn direct gelinkt op de uitkomsten van de doelstellingen (strategy & operations), de kwaliteit van verslaglegging (reporting) en het vermogen te voldoen aan wet- en regelgeving (compliance).

De risico's die aan bod kwamen, en die momenteel deels de bedrijfsagenda's bepalen, suggereren niet dat risicomanagement binnen organisaties zich uitsluitend op deze thema's moet richten. Ondanks beschikbare risicomanagementmodellen blijkt de implementatie lastig te realiseren, met name voor middelgrote en kleine organisaties. Ondertussen groeit de noodzaak van goed en expliciet risicomanagement, vanwege nieuwe ontwikkelingen die zich in een rap tempo opvolgen.

Cyber risico relevant voor de hele organisatie

Het risico op cyberschade blijft in alle sectoren toenemen. De opvatting dat cyber risico alleen een probleem is voor de IT-manager is al lang achterhaald. Inmiddels heeft de volledige organisatie ermee te maken en speelt het onderwerp zelfs tot in de board. Bestuurders zijn geacht een cyberstrategie paraat te hebben en kunnen persoonlijk aansprakelijk worden gesteld wanneer het mis gaat.

Wij helpen bedrijven bij het maken van een complete cyberstrategie, opgesteld voor alle facetten van de organisatie: bedrijfsvoering, naleving, juridisch, financiën, communicatie en directie. We definiëren deze risico's en ontwerpen een effectief cyber risico beheersprogramma.

Milieurisico's wereldwijd hoog op de agenda

Ook milieurisico's vormen aanhoudend een serieuze bedreiging voor ondernemingen, ongeacht de industrie waarin zij werkzaam zijn. Zowel de bedrijfsreputatie als de financiële resultaten kunnen schade oplopen. Daarom staat dit onderwerp hoog op de globale agenda's. Zo zijn er onder meer zorgen over waterkwaliteit, biodiversiteit en CO2-uitstoot.

Met een team van meer dan zestig deskundige milieuverzekering professionals wereldwijd, helpen wij bedrijven een weg te vinden in het landschap van regels en belangen wat almaar complexer wordt. Onze professionals schatten de mogelijke milieurisico's in en richten zich op een passende oplossing om deze risico's te verkleinen.

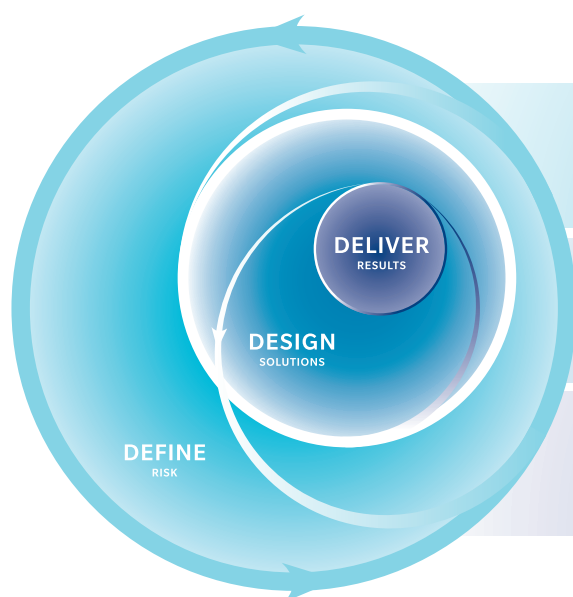
Fusies en overnames, zowel kans als risico

Wanneer bedrijven op zoek zijn naar kansen om hun kapitaal in te zetten, vormen fusies en overnames vaak een belangrijk onderdeel van de strategie. Het is echter niet makkelijk om de bijhorende risico's daarvan te overzien. Vooral niet wanneer er wordt geïnvesteerd in onbekende markten of sectoren.

Bij elke fase van een dergelijke investering helpen wij bedrijven. Dit doen we door het risicoprofiel en rendement van een overnametransactie te verbeteren. Nadat de deal is gesloten, bieden we onze klanten schaalvoordelen om de koopkracht te maximaliseren en de verzekeringskosten te verlagen. Dit geldt voor zowel de duur van de investering als de periode daarna.

Ons kenmerk is dat onze adviseurs focussen op het risico dat bedrijven lopen en zich niet zozeer richten op de verzekering. Onze toegevoegde waarde zit in onze adviserende en begeleidende rol richting klanten. We doen dit voor alle mogelijke risicovraagstukken waar bedrijven tegenaan lopen. Dát is waar Marsh voor staat: het bieden van inzicht waar onze klanten écht bij gebaat zijn.

We bieden oplossingen voor risicobeheersing op maat, gebaseerd op een grondig inzicht in uw risicoprofiel en doelstellingen. We noemen dit de Marsh 3D-benadering die bestaat uit de volgende drie stappen:



> **Define** Het definiëren van risico's en kansen door een goed begrip van uw onderneming en het identificeren, in kaart brengen en meten van uw risicotolerantie. Vervolgens stellen we vast welk en hoeveel risico moet worden beheert, beperkt of overgedragen.

> **Design** Het creëren van oplossingen op basis van een benadering van data analytics ten behoeve van de besluitvorming. We bouwen aan mogelijke oplossingen van waaruit kan worden beslist over risicobeheer, risicobeperking en risico-overdracht.

> **Deliver** Het leveren van resultaten door middel van onze uitgebreide mogelijkheden en optimaal ontworpen risico-oplossingen, zodat we u oplossingen kunnen bieden ter ondersteuning van het beheer, de beperking en de overdracht van risicokosten.



Hans Taal
*Lid directie,
Marsh Nederland - Corporate*



Joris van Eck
*Business development leader,
Marsh Nederland - RM*



Dit is marketing communicatie.

Op alle diensten van Marsh zijn de Marsh Algemene Voorwaarden van toepassing. Deze kunt u vinden op onze website <http://nederland.marsh.com/Overons/OverMarsh.aspx>.

Houd er rekening mee dat Marsh geen bemiddelingsdiensten of andere diensten levert die in strijd zijn met de geldende wetgeving inzake handelssancties. Marsh zal geen makelaarsdiensten of andere diensten aanbieden die Marsh zouden kunnen blootstellen aan een sanctie, verbod of beperking krachtens resoluties van de Verenigde Naties of de handels- of economische sancties, wetten of voorschriften van de Europese Unie, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten of andere van landen.

Copyright © 2019 Marsh B.V. Alle rechten voorbehouden. 19-032