

XVII.3.2 Risicofinanciering

'Don't risk a lot for a little'

Ing. W. N. Top*

Ondernemen staat gelijk aan risico's nemen. Risico's worden echter niet tot iedere prijs genomen. In het hieraan voorafgaande artikel is een kader geschetst waarbinnen het management van een organisatie actief moet zijn om risico's die een organisatie loopt in kaart te brengen c.q. te beheersen c.q. te elimineren. Dit laatste is niet altijd mogelijk of wenselijk. Tegenover gelopen risico's staan immers - als het goed is - te genieten opbrengsten, die het te nemen risico ruimschoots compenseren.

Beheersing van risico's kan in principe op twee manieren:

- maatregelen treffen om het te lopen risico te vermijden en/ of te minimaliseren;
- de financiële gevolgen van een mogelijk risico te ondervangen door in de organisatie financiële ruimte in te bouwen zodat een mogelijke strop door de onderneming opgevangen kan worden.

Hierbij zal het duidelijk zijn dat deze twee manieren elkaar beïnvloeden. Een onderneming die maatregelen neemt om risico's te beheersen zal minder geld hoeven uit te trekken ter verzekering van eventuele financiële tegenvallers voortvloeiend uit de genomen risico's.

In dit artikel wordt uiteengezet hoe een onderneming, nadat zij gekozen heeft voor een zekere mate van risicobeheersing, deze risico's kan financieren. Hiervoor bestaan nooit eenduidige oplossingen. Er is een direct verband tussen aard en grootte van organisaties, aard en omvang van risico's, financiële spankracht van de onderneming enz.

*Ing. W. N. Top is directeur van Loss Control Centre International BV te Breda. Het LCC houdt zich bezig met het adviseren en begeleiden van organisaties bij het verkrijgen van een hoger niveau van veiligheidszorg.

1. Doelstelling

Hebben wij het risico niet geëlimineerd dan aanvaarden wij de kans dat het zich in de toekomst zal manifesteren, zelfs al is de kans erg klein. Het enige dat wij niet weten is wanneer het verlies zal optreden. Dit kan op een 'gunstig' moment zijn, maar ook ongunstig, bijvoorbeeld een brand in een opslag van chocoladeletters, vlak voor Sinterklaas. Wel kunnen wij, naast preventie en verliesbeperking, zorgen voor een adequate risicofinanciering zodat de financiële gevolgen grotendeels zijn gedekt. Een 100% afdekking van alle gevolgen is echter niet mogelijk, zoals bijvoorbeeld marktverlies door tijdelijke uitschakeling (door brand misschien) van produktie-eenheden. Ook is het mogelijk dat de schade veel groter is dan bijvoorbeeld het bedrag dat wordt uitgekeerd door de verzekeraar. (In het bijzonder kan dit het geval zijn tengevolge van negatieve publiciteit door het optreden van ongevallen met produkten, waarbij de schade soms enorm is en de uitkering ingevolge de produktaansprakelijkheidsverzekering relatief gering.)

Binnen het kader van risicofinanciering zijn er tal van mogelijkheden beschikbaar die echter grotendeels zijn terug te voeren op een beperkt aantal hoofdvormen die hieronder zullen worden besproken. Tal van beschikbare financieringsvormen zijn weer mengvormen van twee of meer van de hieronder genoemde methoden (voor meer informatie zie literatuurlijst).

2. Toepassingsgebieden

Het toepassingsgebied van risico-financiering spreekt in feite voor zichzelf: het zorgen voor een adequaat financieel vangnet mocht een risico zich manifesteren in de vorm van een schade.

De behoefte aan financiering van risico's komt automatisch voort uit het aangaan van het desbetreffende risico. Dit laatste is een direct gevolg van het feit dat wij risico's nu eenmaal niet allemaal kunnen, en willen, uitsluiten. Het simpele feit dat wij leven houdt risico's in, evenals alle bezigheden die wij, hetzij persoonlijk, hetzij zakelijk, ondernemen.

Risico financiering speelt niet alleen een rol in de zakelijke sfeer. Ook privé worden wij geconfronteerd met vragen t.a.v. het al dan niet aangaan van bijvoorbeeld verzekeringen. Vaak zal de keuze relatief eenvoudig zijn zoals de verplichte verzekering m.b.t. ons automobiel, brandverzekering t.a.v. ons huis, aansprakelijkheidsverzekering, ziektekostenverzekering, e.d. Moeilijker wordt het al bij het besluit

tot arbeidsongeschiktheidsverzekering (tenminste als men eigen ondernemer is), de klasse en omvang van de ziektekostendekking, het al dan niet aangaan van een glasverzekering, een reisverzekering, een begrafenisverzekering, zorg voor de oude dag, de 'man-vrouw' verzekeringen, e.d.

Bij deze laatste verzekeringen spelen factoren een rol zoals kosten, kans op schade, de te verwachten maximale schade e.d., aspecten die ook in de zakelijke besluitvorming een rol zullen spelen. Besluiten wij verzekering niet te kopen, dan gaan wij automatisch over tot het zelf dragen van de financiële gevolgen.

Meestal zal het zo zijn dat wij niet alle verzekeringen kunnen kopen die beschikbaar zijn - al was het maar om financiële redenen en het feit dat wij een gulden ook maar eenmaal kunnen uitgeven. Er moet derhalve een keus worden gemaakt waarbij een zo optimaal mogelijke relatie wordt gevonden tussen de beschikbare financiële middelen enerzijds en de kosten en mogelijkheden van risico financiering anderzijds. Bij dat laatste dient niet te worden vergeten dat de prijs voor de financiering (zeker de verzekeringsvorm) vaak zal afhangen van de beheersmaatregelen die werden getroffen en die er op gericht zijn de frequentie van ongewenste gebeurtenissen te verminderen en de eventuele gevolgen ervan te beperken.

3. Methode

Ten behoeve van de financiering van de door een onderneming te lopen risico's kan men kiezen voor verschillende methodes:

1. financiering van risico's/verliezen uit lopende middelen;
2. fondsvorming;
3. verzekering;
4. lening.

In de praktijk zal een onderneming zelden slechts één van deze methodes toepassen. Men zal vrijwel altijd kiezen voor mengvormen, waarbij verschillende organisaties verschillende accenten zullen leggen.

ad 1. Financiering van risico's/verliezen uit de lopende middelen

De schade wordt betaald uit de financiële middelen die aanwezig zijn op het moment dat de schade plaatsvindt. Veel verliezen worden op deze wijze gefinancierd, o.a. de 'geaccepteerde' verliezen die zijn terug te vinden onder posten als onderhoud en reparatie. De bovengrens van de verliezen die op deze wijze worden gefinancierd zal o.a.

afhangen van de financiële positie van de organisatie en de inzichten van management dienaangaande. Vaak echter zal dit proces niet zozeer bewust zijn en wordt eerder uitgegaan van de andere kant: bepaald wordt welke risico's worden verzekerd - wat overblijft wordt doorgaans automatisch gefinancierd uit de lopende middelen. Deze dienen dan wel toereikend te zijn op het moment van verlies. Blijkt dat niet zo te zijn dan zal mogelijk geld moeten worden verkregen van derden om de continuïteit van de organisatie niet in gevaar te brengen, dan wel de zaak gaat failliet.

In principe is deze vorm van financiering slechts geschikt voor de kleinere schaden. Daaronder vallen zeker de verliezen die vaak gezien worden als onderdeel van de bedrijfskosten (desalniettemin toch onnodig zijn, maar mogelijk niet geheel te voorkomen). Maar ook de verliezen die vallen binnen het kader van bijvoorbeeld het eigen risico van een afgesloten verzekering kunnen hiervan deel uitmaken, wanneer zij niet door bijvoorbeeld fondsvorming worden gefinancierd.

Het feit dat zij uit de lopende middelen worden gefinancierd wil niet zeggen dat zij daarom niet belangrijk zijn. Deze verliezen, hoewel individueel niet catastrofaal van karakter kunnen als groep wel degelijk een belangrijke invloed uitoefenen op het bedrijfsrendement. Zaak is het dan ook om deze verliezen middels een adequaat management-informatiesysteem te registreren, te categoriseren, te analyseren en, zonodig, via projectgroepen, aan te pakken. Het totale verlies dat hier optreedt vormt zeker een indicatie ten aanzien van de kwaliteit van de beheersing van risico's en verliezen en in het bijzonder van management in het algemeen. De meeste bedrijven echter stellen niet vast hoeveel aan deze kleinere schaden per jaar verloren gaat. Het is de ervaring van de auteur dat de meeste organisaties geen systeem hebben om deze kleinere verliezen te identificeren, zij verdwijnen onder verzamelposten zoals onderhoud, reparatie, materiaaluitgifte, verzuim, enz.

ad 2. Fondsvorming

Onder punt 1 werd de financiering uit de lopende middelen genoemd. Het nadeel daarvan is dat mogelijk niet voldoende geld aanwezig is op het moment dat het verlies optreedt. Om hieraan tegemoet te komen kan besloten worden om per periode een bepaald bedrag te reserveren voor de toekomstige verliezen. Met andere woorden per periode wordt een bepaald bedrag in een 'potje' gestopt, in de hoop dat er genoeg in zal zitten wanneer het verlies optreedt. Normaal is deze wijze van financiering alleen geschikt voor die risico's waarvan het schadeverloop van te voren met een vrij grote mate van nauwkeurigheid kan worden vastgesteld. Dus bijvoorbeeld mogelijk wel geschikt voor bijvoorbeeld uitbetaling van ziektekosten (ziekttekostenverzeke-

ring dus in eigen beheer) maar normaal niet geschikt voor brandrisico's.

In het laatste geval immers kan de schade zeer omvangrijk zijn en is de kans dat er niet genoeg in het potje zal zitten zeer reëel aanwezig. Slechts een concern, met een groot aantal vestigingen, zou kunnen besluiten om de brandverzekering op deze wijze te financieren omdat er door de vele lokaties een duit in het zakje wordt gedaan (de 'premie'), terwijl daarnaast ook voldoende spreiding van risico aanwezig zal (moeten) zijn om te voorkomen dat het potje in een gegeven periode niet toereikend zal zijn. Hier wordt dus eigenlijk al een andere vorm van financiering ('de verzekering') geïntroduceerd waarbij velen (de verschillende lokaties van hetzelfde bedrijf) een bedrag (de 'premie') betalen aan het fonds. Daaruit worden dan de schaden betaald die door individuele leden van het fonds worden geleden. Fondsvorming in eigen beheer, door simpelweg een reservering te doen voor toekomstige verliezen, is slechts in beperkte mate mogelijk. De inspecteur van belasting zal ongetwijfeld met argusogen kijken naar de gelden die daartoe worden onttrokken aan de bedrijfsresultaten.

Fondsvorming is echter ook buiten de eigen onderneming mogelijk. Dit kan door deel te nemen in een fonds, tezamen met derden, en zo ontstaat dan de verzekering die wordt ondergebracht bij de professionele verzekeraar. Zodoende kan de aftrek voor belastingen blijven bestaan (van de premie), maar daartegenover staat dat kosten zullen worden betaald aan de verzekeraar voor het beheren van het fonds en eventuele andere diensten die worden geleverd. Ook verliest men zo het beheer over het fonds dat aan de verzekeraar wordt overgelaten.

Een bijzondere vorm van fondsvorming kan dan nog worden verkregen door het oprichten van een zogenaamde 'Captive'. Dit is een verzekeringsmaatschappij(tje) dat wordt opgericht door het concern-bedrijf en dat in principe slechts één klant heeft, namelijk het eigen moederbedrijf. Het fonds is dan overgegaan in een verzekeringsmaatschappij waarbij echter het beheer in eigen handen kan blijven. Ook hier echter kan men het management inkopen terwijl vaak juist deze afstand ('management at arms length') noodzakelijk is om, met name naar de belastingdiensten, te kunnen aantonen dat het hier gaat om een reguliere constructie en niet een of andere methode om gelden te onttrekken aan de fiscus.

Is een dergelijke captive verzekeringsmaatschappij eenmaal opgericht dan kan deze ook verzekeringen van derden aannemen en gaat dan het karakter vertonen van een professionele verzekeraar zoals er zovele bestaan. Enkele van de grotere verzekeringsmaatschappijen die wij heden ten dage kennen zijn op deze wijze ontstaan.

ad 3. Verzekering

De van oudsher meest gebruikelijke en belangrijkste manier van risicofinanciering. Hierbij geldt in principe het gemeenschappelijk belang van velen. Ook hier zijn weer verschillende vormen aanwezig waarbij bijvoorbeeld bedrijven uit eenzelfde bedrijfstak besluiten om hun risicofinanciering gemeenschappelijk onder te brengen, al dan niet gebonden aan bepaalde voorschriften ten aanzien van preventieve maatregelen. Op deze wijze zijn ook enkele van de grootste verzekeraars (de 'mutuals') ontstaan. Meer bekend zijn de verzekeraars die risicofinanciering bedrijven voor bedrijven of mensen die verder geen enkele binding met elkaar hebben.

Het principe van de verzekering is eenvoudig: velen betalen periodiek een klein bedrag (de 'premie') voor de schade die door enkele van hen wordt geleden. Op deze wijze wordt een mate van zekerheid ingekocht voor het verlies dat kan optreden en wordt hiervoor een, relatief, klein bedrag periodiek betaald - onzekerheid wordt omgezet in budgettaire zekerheid. Daartoe wordt echter een deel van de premie gebruikt voor de kosten van de verzekeringsmaatschappij, een reden waarom verzekering in principe niet geschikt is voor financiering van de kleinere (en vaker voorkomende) schade.

3. De lening

Wanneer men geen verzekering heeft en niet over voldoende eigen middelen ten tijde van het verlies kan beschikken, kan men trachten dit op andere wijze te verkrijgen en derden te interesseren om gelden ter beschikking te stellen. Dit kapitaal kan dan op verschillende wijzen worden verkregen, o.a. door uitgifte van aandelen maar ook door lening. Bij deze wijze van financiering dient men er echter wel rekening mee te houden dat de bereidheid om geld ter beschikking te stellen af zal nemen naarmate er minder zekerheden zijn. Geld lenen voor opbouw van een bedrijf dat juist is afgebrand zal mogelijk geen gemakkelijk zaak zijn. Derhalve zal deze wijze van financiering slechts in uiterste noodzaak worden gekozen en meestal slechts dan in aanmerking komen wanneer men niet op andere wijze in een correcte financiering heeft voorzien.

De praktijk; mengvormen

In de praktijk zal meestal een mengvorm van financiering bestaan. Zoals financiering uit lopende middelen voor kleinere schaden en voor schaden binnen het eigen risico en daarboven een reguliere verzeke-

ring, eventueel verdeeld over verschillende lagen die dan nog ondergebracht worden bij verschillende verzekeraars.

Het complex van Risk Management maatregelen zal steeds bestaan uit een combinatie van maatregelen in het gebied van risico beheersing en risico-financiering. Zoals preventieve maatregelen ter voorkoming van het incident (brand, aansprakelijkheidsschade, e.d.), maatregelen ter beperking van de schade (sprinklers, brandweer, identificatie van produkten en terugroepprocedure voor produkten, e.d.) en Risicofinanciering bestaande uit een combinatie van bovengenoemde methoden.

Tenslotte kunnen wij nog opmerken dat de mogelijkheden met betrekking tot risicofinanciering in belangrijke mate kunnen afhangen van de maatregelen die zijn getroffen ter voorkoming van het incident en beperking van de schade. Dit, overigens zeer logische principe, functioneert niet altijd o.a. door eventuele hoge rentestanden. Hierdoor zijn verzekeraars in staat een 'technisch' verlies (meer aan schade en kosten uitbetalen dan aan premies wordt ontvangen) meer dan goed te maken door de rente die wordt ontvangen door het uitzetten van de ontvangen premies. In die sfeer worden preventie-activiteiten niet, of zeer weinig, gehonoreerd waardoor er van de kant van de verzekering eigenlijk weinig stimulans zal bestaan voor het treffen van preventieve maatregelen ter beheersing van risico's. (Dit heeft in het verleden overigens ook gezorgd voor een achteruitgang van de kwaliteit van de acceptatiefunctie binnen verzekeraars - alles was immers goed, als het maar premie opleverde.)

Hoewel verzekeren in het Risk Managementproces zeker niet als eerste aan de orde komt is het meestal niet verstandig om met verzekeringen te wachten tot alle risico's in kaart zijn gebracht en beheersmaatregelen zijn getroffen. Dit is wel mogelijk wanneer met een totaal nieuw project wordt gestart waarin Risk Management en verzekering dan *vanaf het begin* kan worden meegenomen.

In bestaande situaties lijkt het vooralsnog weinig verstandig om met het zorgen voor enige financiële zekerheid te wachten tot alle andere stappen zijn doorlopen - met een beetje pech is dan de verzekering niet meer nodig. Beter is het dan om in eerste instantie te zorgen voor een adequate risicofinanciering (inclusief verzekering) en vervolgens na te gaan op welke wijze de financiering beter kan worden gedaan, in relatie tot beheersmaatregelen.

Verzekeringen

Verzekeren is de een van de meest toegepaste vormen van risico-

financiering. In principe draagt men hierbij de financiële consequenties van schaden over aan een derde, in de regel een professionele verzekeringsmaatschappij. Het principe van verzekering is gebaseerd op het feit dat velen betalen voor de schaden van enkelen. Verzekeringen dienen te worden gezien als een soort voorfinanciering van risico's, vaak in de hoop dat de schade nooit zal plaatsvinden.

Het lijkt niet juist om verzekeren te zien als het 'overdragen' van risico. Het risico als zodanig wordt immers niet overgedragen, wel (een gedeelte van) de financiële gevolgen.

De verzekeringsmaatschappij vraagt voor haar diensten een premie die wordt gebruikt om:

1. de schaden te betalen die dienen te worden uitgekeerd;
2. de interne kosten van de verzekeringsmaatschappij te betalen, inclusief werving, personeelskosten e.d. plus de kosten van de verzekeringsmakelaar die in de regel een commissie uitbetaald krijgt;
3. winst te maken.

De verzekeringsmaatschappij zal de premies beleggen waardoor inkomen wordt verworven uit het geld dat haar via premies ter beschikking wordt gesteld. Een deel van de premies zal kort-lopend worden belegd, hetgeen eerder werd aangeduid toen gerefereerd werd aan de situatie met hoge rente standen.

Gezien het feit dat een deel van de premie wordt besteed aan interne kosten van de verzekeringsmaatschappij, zal het duidelijk zijn dat de verzekerden nooit het totaal van de betaalde premie in schaden uitbetaald kunnen krijgen. Als regel kan men aanhouden dat ca. 60% van de premie zal worden uitgekeerd. De rest gaat naar de kosten van de verzekeringsmaatschappij, de makelaar en de winst.

Dit houdt in dat verzekeringen in feite niet geschikt zijn om kleinere schaden te financieren. Immers krijgt men maar een deel van de premie terug in de vorm van schade-uitkering en zal het veelal goedkoper zijn om de kleinere schaden uit eigen zak te financieren.

4. Beoordeling

Verzekeren of niet?

Deze vraag is gemakkelijker gesteld dan het antwoord is gegeven.

Essentieel hierbij zijn de volgende zaken:

- de bepaling van de mogelijke schade en de kans dat een en ander optreedt. Met name de omvang van de mogelijke schade is hierbij

- XVII.3.2
-08

- van groot belang. Zelfs bij een zeer geringe frequentie kunnen de catastrofale gevolgen immers optreden en zal risicofinanciering in de vorm van verzekering de voorkeur genieten. In de regel zal de premie in zo'n geval relatief laag (dienen te) zijn;
- de financiële draagkracht van de betrokkene of de betrokken organisatie. Naarmate men meer geld ter beschikking heeft, heeft men meer mogelijkheden om niet te verzekeren. Zodra niet verzekerd wordt betekent dat echter wel dat men op dat moment zelf opdraait voor de mogelijke financiële gevolgen van een ongewenste gebeurtenis;
- de bereidheid om risico's te nemen en zelf te dragen. Dit houdt ook verband met de financiële draagkracht maar zelfs als het geld er is zal de een meer risico mijndend zijn dan de ander;
- de maximale verliezen die men de eigen organisatie in een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, toestaat;
- de premie die men moet betalen voor de verzekering. Voor sommige activiteiten kan de premie van de bijbehorende verzekering economisch niet meer acceptabel zijn waardoor men gedwongen is om een andere financieringsvorm te vinden. In een dergelijk geval dient zeker ook naar de beheersmaatregelen te worden gekeken om de risico's eventueel te verminderen zodat verzekering wel mogelijk wordt. Soms kan het echter ook beter zijn de desbetreffende activiteit niet aan te vangen zodat het voortbestaan van de organisatie niet in gevaar wordt gebracht door de optredende schade.

Een goede richtlijn is niet eenvoudig te geven, een goede makelaar of verzekeringsadviseur kan echter vaak helpen bij de juiste keuze. Daarbij dient men rekening te houden met het feit dat makelaars een commissie ontvangen over betaalde premie en derhalve een (overigens volstrekt legitieme) neiging kunnen vertonen om zoveel mogelijk verzekeringen te verkopen. Een goede makelaar zal echter het belang van zijn klant voorop stellen, inclusief advisering t.a.v. de andere methoden om risico's te beheersen en de totale kosten van risico's te beperken.

Als vuistregel kan men stellen dat schaden die regelmatig voorkomen (en derhalve ook kleiner van omvang zullen zijn) niet zo zeer voor verzekering in aanmerking komen - deze kan men beter trachten te beheersen dan wel te financieren uit de lopende middelen. Schaden die minder frequent voorkomen maar aanzienlijk kunnen zijn (absoluut of in vergelijking met de middelen van de betrokkene) zullen in de regel in aanmerking komen voor verzekeringen. De condities waaronder dit kan gebeuren kan men beïnvloeden door het aanbrenge van adequate beheersmaatregelen.

Het gebruik maken van gegevens t.a.v. kans en omvang (statistiek) kunnen mee helpen in de besluitvorming. Bij mogelijk zeer aanzienlijke omvang van de schade dient men echter zeer voorzichtig te zijn: zelfs een schade die eens in de 1000 jaar zou voorkomen kan morgen plaatsvinden: 'don't risk a lot for a little'.

Literatuurlijst

1. *Handboek over risico's en verzekeringen*, Samsom.
2. *Fact Finding Questionnaire for Risk Managers*, RIMS INC.
3. *Financial applications for Risk Management Decisions*, Fireman's Fund Insurance Companies & Risk Sciences Group, 1983.
4. *Readings in Risk Management*, Insurance Institute of America.
5. Church, Frederic, *Avoiding Surprises*, Boston Risks Management Corporation, 1982.
6. Holtom, Robert, *Underwriting*, National Underwriter, 1973.
7. *Company Insurance Handbook*, Gower Press Ltd, 1973.
8. Top, W. N., *Risk/Loss Control Management*, Kluwer, 1988.