

Verzekering van supply chain risico's



Auteur: [Jeroen Spanbroek](#)

13 jun 2008

Door de toenemende wereldwijde outsourcing van productielijnen, worden de risico's op schade in de supply chain steeds groter. Bedrijven kunnen deze schade door supply chain vertragingen verzekeren. Jeroen Spanbroek, Marsh, legt uit onder welke voorwaarden en geeft enkele voorbeelden.

Industriële (her-)verzekeraars hebben de afgelopen jaren veel invloed verworven. Door de stijgende totale premielast op de balans van ondernemingen, staan verzekeringen prominent op de agenda van management en besturen. Dat geldt ook voor de verzekering van het supply chain management. Toch zien West-Europese bedrijven juist op dit vlak belangrijke risico's over het hoofd. Risico's die verzekerd kunnen worden. Het gaat om schades die ontstaan door vertragingen buiten de eigen scope of control. Met de toenemende wereldwijde outsourcing van de productielijnen worden juist die risico's groter. Een brand bij een toeleverancier in Brazilië, het Taiwanese distributiecentrum dat plat ligt door een aardbeving, het kan een venijnig staartje hebben hier in Nederland. En wie betaalt die schade?

Schadebedragen

Er zijn diverse voorbeelden die de media hebben gehaald waarbij een vertraging in de supply chain resulteerde in significante schadebedragen. Bedragen die veelal niet naar derden getransfereerd konden worden maar binnen de organisatie opgevangen werden. De kans dat een organisatie getroffen wordt is statistisch laag. Echter, als het gebeurt dan lopen de schadebedragen in veel gevallen ook meteen in de miljoenen euro's. Het ongrijpbare van dergelijke complexe catastrofale scenario's leidt ertoe dat oplossingen als complex worden geacht. Al helemaal als het gaat om het zoeken naar oplossingen voor de financiële gevolgschade. Indien er al aan oplossingen gedacht wordt dan zijn dit vaak relatief kleine oplossingen (zoals een tweede leverancier) en met name operationeel van aard. De ondernemingen draaien dus nog steeds zelf op voor een groot deel van de schade. Dit ondanks dat de verzekeringsmarkt al enige tijd een oplossing voor deze financiële gevolgschade kent.

Complexe polis dekt risico's door derden

De zogenaamde contingent business interruption (CBI) verzekering dekt de financiële consequenties die een organisatie kan ervaren, zonder dat die daadwerkelijk enige blaam treft. Onder zeer specifieke voorwaarden worden er door industriële verzekeraars dekkingen afgegeven waarin schades door supply chain vertragingen worden betaald (primair bij aantasting van kapitaal van leveranciers; hun fabrieken, opslaglocaties, distributiecentra, etc.). Concreet betekent dit dat een Nederlandse organisatie zich kan verzekeren voor de winstderving door productievertragingen door een brand in een fabriek van een leverancier. Dit zijn geen kant-en-klaar in te kopen dekkingen, maar complexe polissen.

Voorbeeld

Ter illustratie het volgende voorbeeld;

Organisatie x heeft 9 leveranciers wereldwijd. Bij een CBI dekking voor alle 9 leveranciers, betekent dit dat verzekeraars (co-assurantie) direct 9 verschillende (proces)risico's in de boeken krijgen. Stel dat één specifieke verzekeraar een van de 9 leveranciers al in de boeken heeft voor een brandverzekering. Hypothetisch zou de betreffende verzekeraar uit één event (brandschade) twee keer schade kunnen leiden (de brandschade en bedrijfschade van organisatie x).

Dit is een zeer simplistisch voorbeeld. Het onderstaande plaatje toont, met het oog op de verschuivingen van lokale markten naar mondiale markten, de complexiteit waarmee (her-) verzekeraars te maken hebben. Het stroomlijnen van de systemen wereldwijd is dus cruciaal en leidt ertoe dat slechts een handjevol wereldspelers in de verzekeringsindustrie een dergelijk product kan aanbieden.



Invloed verzekeraar via voorwaarden

Aan dit producttype zijn strenge voorwaarden verbonden. De verzekeraar beïnvloedt daarmee het risicomanagementbeleid van de organisatie. Dat deden zij ook al met bedrijfsschadendekking van (een deel van) de financiële impact door stilstand door een calamiteit in de *eigen* faciliteiten. Deze schades kunnen, ondanks de vooroordelen, worden getransfereerd richting verzekeraars. Dit is een kwestie van risicoprofiel versus premie. Maar verzekeraars eisen dan wel uitgebreide informatie. De nadrukkelijke aanwezigheid en invloed van verzekeraars vertaalt zich dan in de investeringstrajecten richting brandbeveiligingsmaatregelen en/of bouwtechnische facetten. Logisch want dergelijke investeringen hebben direct invloed op de impact en/of frequentie van een brandrisico in eigen huis. Voor een dekking van risico's 'buitenshuis' in de supply chain is ook

een vergaand inzicht nodig. Een gecompliceerde zaak, maar daarvoor zijn inmiddels goede modellen voorhanden.

Supply chain risico in kaart

De voorwaarde van initiële informatievoorziening richting verzekeraars betekent concreet dat informatie over het supply chain risico tot in detail in kaart gebracht moet worden. Deze exercitie gaat verder dan het enquêteren van leveranciers, daarvoor zijn speciale modellen ontwikkeld. Bijvoorbeeld het volgende vier stappenmodel, dat per business unit wordt doorlopen:

- (1.) *Impact visualisatie*: het transparant maken van de supply chain betreffende de schakels, tijdlijn, kapitaal verschuivingen, etc. Wat voor belang, of impact hebben de betreffende schakels?
- (2.) *Schakel selectie*: op basis van de visualisatie kan een organisatie een selectie maken van de belangrijkste en meest kritische schakels in termen van volume, componenten, onderdelen of grondstoffen, etc. Deze risicomatrix stelt de organisatie in staat om prioritering aan te brengen in de grootse (impact en/of frequentie) supply chain risico's.
- (3.) *Schadescenario's*: in scenario's worden de individuele risico's verder uitgekristalliseerd door een oorzaak-effect analyse. Van belang is dat deze scenario's verder worden gekwantificeerd in termen van financiële schade. Dit kan bijvoorbeeld door een Monte Carlo of @risk simulatie.
- (4.) *Schakel analyse*: door het kwantificeren van de scenario's kan worden bepaald of maatregelen van de betreffende partij afdoende zijn om deze te managen. Hiervoor kan er gekozen worden om bijvoorbeeld een leverancier te (laten) auditen.

Met dit model is de organisatie in staat te anticiperen op risico's. Anticiperen door bijvoorbeeld een deel van de financiële impact van risico's te transfereren naar een verzekeraar met een CBI-polis. Het mes snijdt hier aan twee kanten. Enerzijds biedt de organisatie verzekeraars hiermee de benodigde informatie voor de CBI-dekking, anderzijds vormen de vier stappen de basis, waarop de organisatie haar risicomanagement kan operationaliseren. Wonderbaarlijk genoeg wordt de maatregel van het transfereren van financiële schade naar verzekeraars weinig tot niet genomen in Nederland, waar het in landen als Groot-Brittannië toch succesvol wordt toegepast.

Aandacht voor CBI-risico's nog ondermaats

Een van de achterliggende oorzaken van de desinteresse voor CBI-verzekeringen is dat SCM door de meeste organisaties nog als een logistiek vraagstuk 'pursang' wordt behandeld. Daarmee ligt het onderwerp op de logistieke en/of inkoopafdelingen, waardoor het te mono-disciplinair wordt behandeld. Op basis van een onderbuikgevoel stuurt inkoop op een dual sourcing strategie voor dat ene specifieke onderdeel. Operationele oplossingen en een echt integraal gestructureerd beleid zijn vaak ver te zoeken.

Maar zelfs als er wel aandacht is voor de risico's in de supply chain, dan worden vanuit preventief risicomanagement perspectief termen als ethical sourcing, offshoring, dual sourcing, etc. frequent gebezigd. De focus ligt dan met name op het reduceren, vermijden of accepteren van risico's, waarbij men voorbij gaat aan het postincident traject; wie gaat die schade betalen? Een essentieel onderdeel van supply chain risicomanagement is het transfereren van financiële consequenties, door stagnatie bij een indirecte leverancier. Ook besturen staan meestal niet stil bij de mogelijke impact die dat op de totale organisatie kan hebben. Logisch dus dat de organisaties tot op heden weinig nadenken over financiële oplossingen zoals een CBI-dekking.

Transfereren: één van de opties

Ondanks de vele voorbeelden blijft het nog steeds een 'ver van mijn bed show'. Risicomanagement beperkt zich vaak tot; *"Onze 1st tier kritische leveranciers zijn solvabele en gerespecteerde marktspelers."* maar de risico's met de grotere effecten van een calamiteit bij een 2nd tier component fabrikant, blijken nog weinig tot de verbeelding te spreken: aandacht voor dergelijk risico's is ondermaats. Een andere reden daarvoor is dat CBI-dekking door het complexe karakter ervan onbemand is. Met de analyses is veel denkwerk gemoeid. Toch zijn het nuttige en noodzakelijke exercities. De scenario analyses zullen bijdragen aan een beter begrip van de risico's in de supply chain. Met het kwantificeren, berekenen van de financiële impact op de organisatie, groeit de risicoperceptie en bewustwording in de organisatie en is transfereren bovendien ook een echte optie. Hiermee kan dus een betere afweging worden gemaakt over hoe om te gaan met specifieke supply chain risico's: reduceren, vermijden, accepteren of misschien toch *transfereren*?