



DE OPINIE VAN WILBERT OUBURG

Denk minder vanuit modellen en meer vanuit scenario's

**Snellere ontwikkelingen, op meer terreinen,
die bovendien met elkaar verweven zijn.**

Risicomanagement is behoorlijk veranderd.

En daarmee ook de afwegingen voor mitigatie.

**"We moeten minder vanuit modellen denken en
meer vanuit scenario's", zegt chief risk officer**

Wilbert Ouburg van NN Group.

Na afronding van zijn studie wiskunde in 2009 haalde Wilbert Ouburg zijn didactische aantekening. De maatschappij wilde meer academici voor de klas en Ouburg voelde zich aangesproken. Maar na een jaar als leraar op een middelbare school begon het te kriebelen. Ouburg wilde meer doen met wiskunde dan alleen het vak uitleggen aan lastige pubers. Hij verliet het onderwijs, werd trainee bij verzekeraar Delta Lloyd en ging actuariële wetenschappen studeren.

Ouburg (40) kwam in het risicomanagement terecht en maakte snel carrière. Sinds 2024 is hij chief risk officer (CRO) bij NN Group. Spijt van zijn korte carrière als wiskundeleraar heeft hij allerm minst. Tot zijn aantreden in de RvB van NN gaf hij ook les aan actuarissen bij het Actuarieel Instituut. "Ik heb met veel plezier lesgegeven. Een docent moet complexe zaken eenvoudig kunnen uitleggen. Dat is een vaardigheid die me nog altijd van pas komt. En die ik elke actuaaris zou toewensen."

Als hij één facet moet benoemen dat de afgelopen jaren de ontwikkelingen op gebied van risicomanagement kenmerkt, dan juist die toegenomen complexiteit. "Risicomanagement is zich tijdens mijn carrière over meer gebieden gaan uitstrekken. Ontwikkelingen gaan sneller en hangen nauw samen. Tegelijkertijd beschikken we over meer data en analyses, meer instrumenten. Het risico is dat die zaken zich opstapelen en op gegeven moment niet meer te doorgronden zijn. Af en toe moet je de tijd nemen om achterover te leunen om het geheel opnieuw te bekijken. Wat doen we hier nu precies en kan dat niet simpeler? Vereenvoudiging is een krachtig risico-instrument."

Het huidige dagelijks nieuws is een perfecte illustratie van wat Ouburg bedoelt. Geopolitieke en economische ontwikkelingen volgen elkaar in nauwelijks bij te benen tempo op. De volatiliteit van de financiële markten is hoog en hoewel de beurzen blijven stijgen, zijn de schokken talrijk.

"We hebben de afgelopen jaren behoorlijk wat geopolitieke incidenten gehad. De oorlog in Oekraïne veroorzaakte een forse stijging van de inflatie. Door het Liz Truss-moment steeg de rente op Britse staatsobligaties in korte tijd sterk. Daarmee kwam het liquiditeitsrisico voor pensioenfondsen en verzekeraars ineens weer hoog op de agenda. Dat is een klassiek financieel risico, maar door de lange periode van lage rente was het een beetje uit beeld verdwenen."



**WILBERT OUBURG:
"HET LIQUIDITEITSRISICO
KWAM OPEENS WEER HOOG
OP DE AGENDA"**

Als verzekeraar kijk je vooral naar de lange termijn, maar je moet bij dit soort geopolitieke en economische schokken nagaan of je de risico's nog wel goed op de radar hebt. Dat betekent frequenter monitoren, sneller bijsturen en daarmee rekening houden bij de inrichting van je reguliere risicomanagement."

Op welke terreinen dienen zich de 'nieuwe' risico's aan?

"Eén keer per jaar maken we met CRO's van grote Europese verzekeraars vanuit het CRO Forum een update van de 'emerging risks'. Bedreigingen die ons allemaal raken. Risico's op IT-gebied, zoals cyberbedreigingen en AI, hebben een dominantere plek op de agenda van de CRO gekregen. Dat is al een aantal jaren aan de gang, maar de ontwikkelingen zitten nu in een stroomversnelling."



Wilbert Ouburg (1985) studeerde wiskunde in Utrecht en actuariële wetenschappen in Amsterdam. Hij begon zijn carrière als docent wiskunde, maar stapte in 2010 over naar de verzekeringswereld, waar hij actief werd in het risicomanagement. Eerst bij Delta Lloyd, vanaf 2017 bij NN Group. Daar is hij sinds 2024 chief risk officer. Ouburg is ook lid van het Europese CRO Forum. Van 2022-2024 was hij bestuurslid van het Koninklijk Actuarieel Genootschap en het Actuarieel Instituut.

Wat betekent dat voor het risicomanagement van een verzekeraar?

"Het klassieke kader van risicomanagement bestaat nog steeds. Je definieert de mogelijke risico's, je bepaalt wat je eigen risicobereidheid is en vervolgens kijk je welke risico's je op je eigen balans wilt houden en welke risico's je wilt mitigeren. Bij typische financiële risico's als rente- of kredietrisico of bij bepaalde verzekeringsproducten kun je het risico hedgen of herverzekeren en dat geeft dan weer ruimte op je balans voor nieuwe activiteiten. De traditionele benadering, zeg maar. Doordat er veel data en geavanceerde modellen beschikbaar zijn, kun je dat allemaal goed uitrekenen. Het zicht op marktrisico's is sterk verbeterd. Maar dat is niet het volledige beeld. De tweede-orde effecten zijn minder duidelijk. De voorspelkracht is echt een aandachtspunt."

DE VOORSPELKRACHT IS ECHT EEN AANDACHTSPUNT

Bij cybercrime en AI heb je al die historische data niet, of veel minder. Je kunt de risico's niet kalibreren uit een model. Dat maakt het lastig om op de traditionele manier aan risicomitigatie te doen. Neem een onderwerp als third-partyproviders, wat nu erg actueel is. Welk risico loopt een verzekeraar door gebruik te maken van grote Amerikaanse techbedrijven, met de cloud bijvoorbeeld? Dan gaat het over serieuze risico's voor de continuïteit van het bedrijf die zich moeilijk laten kwantificeren, laat staan herverzekeren."

Je noemt klimatarisico niet als een van de nieuwe risico's?

"Klimatarisico is een aanzienlijk risico, maar daar zijn we al langer mee bezig en daar hebben we best veel data over. Daar kunnen we meer modelmatig werken. Hoewel goed inzicht in de langetermijnrisico's lastig blijft."

Wat te doen met die IT-risico's? Hoe kun je die mitigeren?

"Daar bouw je ook data en ervaring op, maar de risicomitigerende technieken op dat terrein verouderen snel. De oplossing is dat je als risicomanager moet leren om voor dit soort risico's minder vanuit IT-risicoanalyses en modellen te denken en meer vanuit scenario's. Wat kan er gebeuren en welke nieuwe risico's brengt dat met zich mee? Dat betekent dat je de laatste ontwikkelingen moet volgen in je eigen vakgebied, maar je moet ook vaker een beroep doen op kennis van experts op terreinen waar je zelf niet goed in thuis bent en daaruit mogelijke scenario's destilleren."

Worden actuariële vaardigheden en kennis daardoor minder relevant bij risicomanagement?

"Diepe analytische kennis blijft de basis van risicomanagement en modellen blijven belangrijk, maar de actuariële discipline wordt veel breder. Geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen, IT, klimaat. Die ontwikkelingen moet je in samenhang kunnen zien, want ze vinden niet in aparte silo's plaats die zich makkelijker laten modelleren."

Voor die risicoscenario's heb je analytische kennis nodig. En vervolgens goede communicatieve vaardigheden om je verhaal duidelijk over het voetlicht te brengen, bijvoorbeeld bij het bestuur van de onderneming."

Wat betekent dat voor risicomitigatie?

"Risico's die zich niet goed laten kwantificeren, kun je niet herverzekeren of hedgen. Dan komt het meer aan op goede controle en beheersmaatregelen. En die moet je steeds vaker actualiseren."

Zijn er geen nieuwe mitigatiemogelijkheden voor de nieuwe risico's? Nieuwe producten?

"Op de herverzekeringmarkt domineren de traditionele spelers. Je ziet hier en daar wel wat nichespelers opkomen. Een relatief nieuw product, maar ook alweer een jaar of tien oud, is het herverzekeren van langlevensrisico. Mensen worden ouder dan we dachten. Dat risico stond vroeger op de eigen balans en dat leverde in Nederland financiële problemen op toen die levensverwachting ineens omhoog-



schoot. Nu kun je dat herverzekeren. Het langlevensrisico in Nederland ontwikkelt zich anders dan in bijvoorbeeld de VS. Met die diversificatie ontstaat er een markt."

Leidt het toegenomen aantal risico's en het feit dat niet alles zich eenvoudig laat mitigeren ook tot groeiende onverzekerbaarheid?

"Verzekerbaarheid is een groot thema in de sector, denk aan overstromingsrisico als actueel voorbeeld. Natuurlijk hebben nieuwe risico's hun weerslag op de markt, maar er ontstaan ook nieuwe kansen."

DAT VEREIST EEN ANDERE VORM VAN VALIDATIE DAN WE MET DE HUIDIGE MODELLEN GEWEND ZIJN

AI is een risico, maar het biedt ook enorme mogelijkheden?

"AI is een bedreiging en grote potentie tegelijk. De potentie zit aan de businesskant, maar ook binnen risicomanagement en andere staf-afdelingen. Je kunt snellere analyses maken, sneller programmeren. Ook actuarissen hebben veel baat bij AI. AI is bijvoorbeeld goed in ongestructureerde data. Maar tegelijk zie je dat AI eigen voorkeuren en afwijkingen heeft, die moeilijk te doorgronden zijn. Goede beheersing, verantwoording en begrenzing zijn essentieel. Dat vereist een andere vorm van validatie dan we met huidige modellen gewend zijn. Governance is bij AI cruciaal. Je moet het stapje voor stapje introduceren."

Wat betekenen deze veranderingen voor de rol van de CRO?

"Risicomanagement is van een technische discipline geëvolueerd naar een meer strategische insteek. De vraag hoe robuust je onderneming is, hangt niet alleen maar af van je financiële positie. Binnen het dagelijks bestuur is mijn controlerende rol nog steeds essentieel, maar ik ben ook meer een strategische partner geworden. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering."

Het is niet meer een kwestie van alleen maar ja of nee zeggen aan het einde van de besluitvorming. De CRO moet vanaf het begin meedenken: bij welke ontwikkelingen trap je op de rem en onder welke voor-

waarden kan het wel? Daar komt dat scenariodenken weer om de hoek kijken."

Heel belangrijk: je moet blijven. Op allerlei terreinen. Automatisering, economie, politiek. Mijn agenda is veel breder geworden, en dat maakt het ook leuk."

Gaat de risicomanager door zijn brede blik ook nieuwe kansen in de markt aandragen?

"Nou, zo ver gaat het nog niet, maar we zitten wel veel dichter op de business."

En hoe werkt deze aanpak door in het bedrijf?

"Als de robuustheid van de onderneming niet alleen van financiële waarden afhangt, is het extra belangrijk dat risicomanagement in de cultuur en de genen van de organisatie zit. Juist door de onderlinge verwevenheid van risico's en omdat je niet alles eenvoudig kunt afdekken. Risicodenken beperkt zich niet tot de CRO en de risicomanagers. Het is een onderdeel van de dagelijkse besluitvorming en uitvoering van de bedrijfsvoering."

Wet- en regelgeving is zeer bepalend voor de vormgeving van risicomanagement. Hoe sluit die aan bij de veranderde risico-omgeving?

"Risicomanagement en de keuzes die je maakt bij risicomitigatie worden sterk gestuurd door wetgeving. Die loopt vaak achter bij de ontwikkelingen in de risico-omgeving. We hebben de afgelopen jaren een opeenstapeling van regels gezien. Ik hoop dat het Europees vereenvoudigingskader daar een eind aan kan maken. Ik zou denken: 1 nieuwe regel erbij, 1 eraf. De regelgeving is nu op sommige gebieden rule-based. Een principle-based benadering sluit veel beter aan bij dynamiek van de huidige risico-omgeving." ■