



Risicobereidheid – belangrijke input voor herverzekering

Herverzekeren – een onmisbaar instrument voor verzekeraars en de verzekeringsmarkt. Met zaken van het formaat van de Lloyds markt en grote partijen als Swiss Re is het ook een speelveld van internationaal belang. Omdat herverzekeraars internationaal opereren, kunnen zij ook internationaal goed risico's spreiden. Maar waarom kijken we als nationale speler naar herverzekeren? Wat is ook alweer het doel van herverzekeren? Uiteraard denkt elke actuaaris dan aan termen als risico-mitigatie – en terecht. En zonder risicobereidheid geen risico-mitigatie, toch...?

Dr. R. Doff is bestuurder risicomanagement bij verzekeraars. Daarnaast is hij kerndocent aan de UVA en Nyenrode voor verzekerings- en risicomanagement opleidingen.



RISICOBEREIDHEID

In praktijk blijkt de koppeling tussen herverzekeringsdekking en risicobereidheid een stuk minder expliciet te zijn dan je zou verwachten. En dat heeft twee hoofdoorzaken. De eerste oorzaak is dat de risicobereidheid – of risk appetite – minder expliciet is dan we vanuit risicomitigatie wellicht zouden wensen. De tweede oorzaak is dat een goede risk appetite heel breed is en meerdere risico's omvat, meer dan alleen de verzekeringstechnische risico's waarvoor we nu een herverzekeringsdekking overwegen.

Laat ons beginnen met een definitie-kwestie. De risk appetite zegt iets over hoeveel risico's een bedrijf bereid is om te lopen. Dat kan een heel kwalitatief oordeel zijn als *'Ons verzekeringsbedrijf wil niet met een te grote schade in de krant staan.'* of *'Wij vinden een schade van €1 miljoen per verzekerd object te veel om zelf te dragen.'* Beide statements slaan aan op het gevoel – en daar is op zich niets mis mee. Maar waar komt het bedrag van €1 miljoen in het tweede voorbeeld vandaan? Is dat inderdaad een onderbuik gevoel (€1 miljoen = veel), of ligt daar een analyse aan ten grondslag dat we bij €1 miljoen in de financiële problemen komen?

KUN JE ALLE RISICO'S METEN?

In de theorie worden termen als risk appetite en risk tolerance (risico tolerantie) door elkaar heen gebruikt. Begripsverwarring ligt op de loer. Volgens de diverse theoretische raamwerken is de risk appetite het maximale risico dat je wilt accepteren. En ontstaat er dus onder die grens een tolerantie voor risico's die je nog (net) wenselijk acht. Een belangrijke veronderstelling bij de risk appetite discussie is dat je risico's objectief kunt meten. Kun je dat ook voor alle risico's?

Los van het prachtige statement dat je maakt met een risk appetite zou het bedrijf graag sturing willen geven aan hoeveel risico's het loopt. Dat de risk appetite statement het bedrijf helpt om beslissingen te nemen waarmee het risico wordt vergroot/verkleind. En daar wordt het interessant... Wanneer is een risk appetite inderdaad behulpzaam? Als het aansluit bij de besluiten die er in de dagelijkse gang van zaken worden genomen: verandering van beleggingsbeleid/-mandaat, product ontwikkeling, polis-acceptatie, enzovoorts. En natuurlijk het afsluiten van het (jaarlijkse?) herverzekeringsprogramma, hoewel een herverzekeringsdekking natuurlijk ook een uitkomst is van je risk appetite.

Bij verzekeraars zie je vaak twee soorten risk appetite raamwerken naast elkaar. Er bestaan partijen die mooie volzinnen als risk appetite hanteren, zoals de twee bovenstaande voorbeelden. Mooie uitspraken die lading geven aan een gevoel of vuistregel waar je je aan moet houden. Deze volzinnen helpen ook met de communicatie naar de buitenwereld. Het tweede soort raamwerk is een lijst met KPIs waaraan



de organisatie wil voldoen. Achmea heeft bijvoorbeeld een raamwerk van principes¹ waarbij elk principe gemeten wordt met één of meerdere KPI's. Deze principes worden in 8 hoofdthema's onderverdeeld, zoals rendement, kapitaal, producten, compliance en duurzaamheid. De andere grote partijen ASR en NN publiceren vergelijkbare raamwerken. De kracht van dieperliggende principes is dat ze meer concrete handvatten geven aan de dagelijkse bedrijfsvoering. Het is wel lastiger om het overzicht tussen meerdere principes/KPIs te bewaren – nog los van het feit dat KPIs ook tegengesteld kunnen werken en elkaar kunnen tegenspreken. Met name de veelheid van deze KPIs maakt het raamwerk ook minder bestuurbaar. Hoewel het doel is dagelijkse besluitvorming in de operatie te sturen/ondersteunen, is het effect dat het vooral achteraf als toets wordt gebruikt – een verantwoordingsmiddel dus.

HERVERZEKERING

Bij het jaarlijkse heronderhandelen van het herverzekeringsprogramma zijn veel van bovenstaande KPIs misschien niet direct relevant. Bovendien zijn ze niet sturend voor de parameters van het herverzekeringsprogramma (dekking, premie, eigen behoud etc). Bij de niet-financiële indicatoren kunnen we ook niet direct een uitspraak doen als we bijvoorbeeld twee herverzekeringsprogramma's overwegen.

Als het specifiek gaat om herverzekeringsdekking, is het financiële anker doorgaans dominant en dat kent feitelijk drie belangrijke vragen:

- Winst/financieel resultaat

Hoe mag kan een individuele schade zijn voordat je een financieel verlies moet rapporteren? Of wil je feitelijk een minimale winst rapporteren en is er dus een ondergrens in je resultaat dat jouw verzekeraar graag wil beschermen?

- Eigen vermogen en solvabiliteitsratio

Hoe groot mag een schade (jaar) zijn voordat je op een solvabiliteitsratio van 100% uitkomt? Of is er een andere interne ondergrens? Als je wil voorkomen dat jouw verzekeraar eigen vermogen moet aantrekken, kan daar weer een andere grens voor bestaan. De uiteindelijke ondergrens is (economisch) faillissement.

- Liquiditeit

Hoe groot mag een schade maximaal zijn voor je in liquiditeitsproblemen komt? Immers we moeten de schade binnen afzienbare tijd uitkeren en als onze liquide middelen niet toereikend zijn, schieten we direct tekort. Hoewel liquiditeit tot recent vaak over het hoofd werd gezien, kan het voor een verzekeraar bij hoge schadeposten wel een knellende factor zijn. Daarom is deze risicocategorie ook aan Solvency II toegevoegd vanaf 2027.

Deze drie vragen moeten in samenhang worden beantwoord. Het bekende schadepatroon van onze portefeuille is hierbij leidend. Hoewel de solvabiliteitsvragen worden berekend op basis van de bekende 1-op-200 grens, zijn er misschien ook andere grenzen relevant. Misschien wil je statistisch graag maximaal eens in de tien jaar (1-op-10) een financieel verlies rapporteren. En mag dat financiële verlies dan de opgebouwde winst van de afgelopen 10 jaar teniet doen? Daarmee wordt herverzekeringsdekking ineens ook gekoppeld aan dividend- of winstdelingsbeleid. Kiezen we dan het 1-op-10, 20 of 50 interval? Het gaat dan om een bestuurlijke keuze. Maar die moet je wel gedegen maken en ook goed vastleggen.

AFSLUITING

Tot slot nog een woord over stochastiek en historische data. Natuurlijk berekenen we als actuaaris de kansverdelingen op basis van de ons bekende data uit het verleden. Dat stelt ons in staat om die eerste stap te zetten in de discussies rond risk appetite: de 1-op-10 (of 20 of 50) intervallen van financieel verlies, de solvabiliteitsgrenzen of het raken van onze liquiditeitsbuffer. Maar een extra veiligheidsmarge kan hierbij geen kwaad. We weten immers niet of de data uit het verleden nog geldig zijn voor de toekomst of dat er trendbreuken zijn vanwege veranderingen van het klimaat, klantgedrag, IT/AI, levensverwachtingen etcetera. Je kunt het verleden niet zonder meer doortrekken naar de toekomst.

Samenvattend: een goede herverzekeringsoverweging kan niet plaatsvinden zonder te beginnen met de risicobereidheid. Sommige verzekeraars hebben hier uitgebreide raamwerken voor, maar in de kern staan drie bestuurlijke vragen centraal. De antwoorden daarop zijn niet generiek te beantwoorden maar juist in de bestuurlijke discussie komt de werkelijke risk appetite bovendrijven – en niet in het mooie statement uit het jaarverslag. ■

1 – Zie jaarverslag 2025, pag 222–223. Dit raamwerk is al enkele jaren van kracht, maar is regelmatig verfijnd.