

Good Practice

Risicomanagement in tijden van stress

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM





Inhoud



Inleiding

De COVID-19 pandemie is een unieke gebeurtenis, waarop het onmogelijk is om perfect voorbereid te zijn. Tegelijkertijd bestaat de kans dat een - qua impact - soortgelijk risico zich in de toekomst opnieuw zal manifesteren. DNB heeft daarom in 2021 een themaonderzoek COVID-19 naar Risicomanagement uitgevoerd. Daarin is onderzocht in hoeverre verzekeringsondernemingen waren voorbereid op een dergelijke gebeurtenis, of het risicomanagement adequaat heeft gewerkt, wat goed en minder goed is verlopen in deze periode, en wat hiervan geleerd kan worden.

Voor de samenstelling van het voorliggende good practice document is gebruik gemaakt van de uitvraag COVID-19 risicomanagement, de uitvraag niet-financiële risico's (NFR) 2020 en de bij DNB ingediende ORSA's over 2019 en 2020.

Het themaonderzoek richtte zich specifiek op de COVID-19 pandemie. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek zijn good practices geformuleerd. Deze good practices zijn weliswaar opgesteld naar aanleiding van de COVID-19 pandemie, maar zijn bedoeld om in bredere zin een handvat aan verzekeraars te bieden voor risicomanagement tijdens stress.

In dit good practice document wordt onder relevante wet- en regelgeving ingegaan op de specifieke wet- en regelgeving waarvoor deze good practice handvatten biedt. Onder het kopje uitkomsten thema-onderzoek wordt vervolgens ingegaan op de uitkomsten van het themaonderzoek COVID-19 Risicomanagement, daarnaast worden per subonderdeel good practices gegeven, die direct voortvloeien uit het themaonderzoek. Deze good practices zijn ook samengevoegd terug te vinden onder het tabblad good practices.

Reikwijdte

Deze good practice laat zien – zonder ernaar te streven compleet te zijn – wat DNB voorbeelden vindt van een goede invulling van de regelgeving over risicomanagement gedurende de COVID-19 pandemie¹. De genoemde voorbeelden vloeien voort uit het Themaonderzoek COVID-19 dat DNB in 2021 heeft uitgevoerd onder middelgrote en kleine schadeverzekeraars. Voor good practices met betrekking tot de risicomanagementfunctie (RMF) en het risicomanagementsysteem in brede zin verwijzen wij naar de Good Practice Risicomanagement Verzekeraars² van DNB uit 2018.

¹ Zie ook de Leeswijzer Beleidsuitingen DNB.

² Good Practice risicomanagement verzekeraars (dnb.nl).





Leeswijzer

Deze good practice volgt de plan-do-check-act cyclus en richt zich op elementen van het risicomanagementsysteem die relevant zijn in tijden van stress. In figuur 1 is per onderdeel van de cycle weergegeven welke specifieke elementen zijn onderzocht middels de uitvraag COVID-19 risicomanagement.

Figuur 1 Elementen risicomanagement tijdens stress



Plan – Voorbereiding

- Governance: Beschikt de verzekeraar over beleid inzake risicomanagement en operationeel risico? Zijn er risicocategorieën bepaald en doorvertaald naar risk appetite en risico-indicatoren om opdoemende risico's a.g.v. een pandemie tijdig te kunnen identificeren?
- Risicomanagement: In hoeverre is voorafgaand aan COVID-19 het risico op een pandemie geïdentificeerd en een pandemiescenario uitgewerkt?

Do – Uitvoering

- Impact: Heeft de verzekeraar analyses uitgevoerd om de mogelijke impact van de pandemie in kaart te brengen?
- Risicomanagement: In hoeverre hebben verzekeraars terug kunnen vallen op bestaande governance en op welke manier hebben de instellingen de crisis gemanaged?

Check – Monitoring en bijsturing

- Managementinformatie: Beschikt de verzekeraar over adequate managementinformatie om tijdig inzicht te geven in de financiële en operationele impact van de pandemie?
- Bijsturing: Welke aanpassingen in de bedrijfsprocessen zijn doorgevoerd als gevolg van de beperkingen door COVID-19?

Act – Evaluatie

- Lessons learned: Heeft de verzekeraar de werking van de governance tijdens de pandemie geëvalueerd en lessons learned in kaart gebracht?
- Integratie in processen: In hoeverre zijn deze lessons learned geïntegreerd in bestaande processen?



Relevante wet- en regelgeving

Met deze good practice worden handvatten gegeven voor de toepassing van de volgende wet- en regelgeving:

- Wet op het Financieel Toezicht (Wft)
 - Artikel 3:17; beheerste en integere bedrijfsvoering
- Besluit prudentiële regels (Bpr)
 - Artikel 23 over risicomanagement
 - Artikel 26.2 en 26.3
- Solvency II Richtlijn 2009/138/EG (SII Richtlijn)
 - Artikel 44: risicomanagement
 - Artikel 45: Beoordeling van het eigen risico en de solvabiliteit
- Gedelegeerde Verordening 2015/35/EU (Gedelegeerde Verordening)
 - Artikel 258: algemene governancevereisten
 - Artikel 259: risicomanagementsysteem
 - Artikel 260: risicomanagementgebieden
 - Artikel 262: algehele solvabiliteitsbehoefte
 - Artikel 268: specifieke bepalingen sleutelfuncties
 - Artikel 269: risicomanagementfunctie
- EIOPA Richtsnoeren voor het governancestelsel EIOPA-BOS-14/253 NL (Richtsnoer)
 - Richtsnoeren 3, 4 en 6 in afdeling 1 met algemene governancevereisten
 - Richtsnoeren 17, 18, 19 en 21 in afdeling 4 over risicomanagement

Voorbereiding

Het Europese toezichtraamwerk Solvency II schrijft in Richtsnoer 18 voor dat de onderneming een beleidslijn inzake risicomanagement moet vaststellen die de risicocategorieën en de methoden voor het meten van risico's definieert en de risicotolerantielimieten voor alle relevante risicocategorieën vaststelt.

In Artikel 260(1f) van de Gedelegeerde Verordening en Richtsnoer 21 wordt ten aanzien van het operationele risico voorgeschreven dat de onderneming in haar risicomanagementbeleidslijn ten minste het volgende moet opnemen:

- a) het vaststellen van de operationele risico's waaraan de onderneming is of kan worden blootgesteld en de beoordeling van de wijze waarop die risico's kunnen worden gemitigeerd
- b) activiteiten en interne processen voor het beheer van operationele risico's, waaronder het IT-systeem ter ondersteuning van die activiteiten en interne processen
- c) risicotolerantielimieten voor de belangrijkste operationele risicogebieden van de onderneming

Op basis van artikel 262(1) van de Gedelegeerde Verordening dient de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) de risico's te omvatten "waaraan de onderneming blootstaat of bloot zou kunnen staan, rekening houdend met potentiële toekomstige veranderingen in haar risicoprofiel die het gevolg zijn van de onderneming of van het economische en financiële klimaat, waaronder operationele risico's".

Aanvullend schrijft artikel 259 lid 3 van de Gedelegeerde Verordening voor dat verzekerings- en herverzekeringsondernemingen de uitvoering van stresstests en scenarioanalyses met betrekking tot alle relevante risico's waaraan de onderneming is blootgesteld, waar passend integreren in hun risicomanagementsysteem. Op basis van Richtsnoer 18 dient de onderneming te beschikken over een beleidslijn welke de frequentie en inhoud beschrijft van regelmatige stresstests en de situatie beschrijft die een ad-hocstresstest rechtvaardigen.



Uitvoering

Uit hoofde van artikel 269(1) van de Gedelegeerde Verordening onderkent en beoordeelt de risicomanagementfunctie opdoemende risico's en brengt gedetailleerd verslag uit over risicoblootstellingen. Richtsnoer 19 schrijft voor dat de onderneming de risicomanagementfunctie verplicht om aan het Administrative, Management or Supervisory Body (AMSB) te rapporteren over potentieel materiële risico's. De risicomanagementfunctie moet ook rapporteren over andere specifieke risicogebieden, zowel op eigen initiatief als op verzoek van het AMSB. Artikel 268(1) van de Gedelegeerde Verordening stelt dat de RMF vrij is van invloeden die de objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier van werken in het gedrang kunnen brengen.

De onderneming zorgt er op basis van Richtsnoer 3 voor dat bij ieder belangrijk besluit van de onderneming ten minste twee personen die de onderneming daadwerkelijk besturen, betrokken zijn voordat het besluit wordt uitgevoerd. Uit hoofde van Richtsnoer 4 dienen besluiten die worden genomen op het AMSB-niveau, naar behoren te worden gedocumenteerd, waarbij uit de documenten blijkt hoe de informatie uit het risicomanagementsysteem in de besluitvorming is meegenomen.

Monitoring en bijsturing

Artikel 44(1) van de SII Richtlijn en artikel 26.2 Bpr geeft aan dat verzekerings-ondernemingen beschikken over processen en rapportageprocedures die nodig zijn om de risico's waaraan zij blootstaan voortdurend te onderkennen, te meten, te bewaken, te beheren en te rapporteren. Artikel 259(1d) van de Gedelegeerde Verordening voegt daaraan toe dat de verzekerings- en herverzekeringsonderneming de doeltreffendheid van het risicomanagementsysteem actief controleert en analyseert, en dat passende wijzigingen in het systeem worden aangebracht indien dat nodig is.

Evaluatie

Op basis van artikel 44(1) van de SII Richtlijn en artikel 26.2 Bpr dienen verzekerings- en herverzekeringsondernemingen hun governancesysteem periodiek intern te evalueren. Artikel 258 lid 6 van de Gedelegeerde Verordening stelt dat verzekerings- en herverzekeringsondernemingen op gezette tijden de deugdelijkheid en doeltreffendheid van hun governancesysteem evalueren en passende maatregelen nemen om eventuele onvolkomenheden te verhelpen. Ingevolge Richtsnoer 6 ziet de onderneming erop toe dat de reikwijdte, bevindingen en conclusies van de evaluatie naar behoren zijn gedocumenteerd en aan de directie worden gerapporteerd. Adequate terugkoppeling is nodig om ervoor te zorgen dat de onderneming vervolgcacties neemt en vastlegt.



Uitkomsten thema-onderzoek

Om inzicht te krijgen in de werking van het risicomanagement tijdens stress heeft DNB een themaonderzoek uitgevoerd. Hiervoor is een uitvraag uitgezet onder 19 middelgrote en kleine schadeverzekeraars en is gebruik gemaakt van de uitvraag niet-financiële risico's 2020 en de bij DNB ingediende ORSA's over 2019 en 2020.

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek en de good practices per onderdeel van de plan-do-check-act cycle weergegeven.



complexiteit van de instelling en kan hierdoor verschillen per verzekeraar. Beschikken de instellingen over beleid waarop teruggevallen kon worden tijdens de pandemie? En in hoeverre is dit beleid concreet uitgewerkt in een risk appetite en risico indicatoren?

1. Voorbereiding

Vanaf 11 maart 2020 was er volgens de normen van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) officieel sprake van een pandemie. De planningsfase beslaat de periode voorafgaand aan de pandemie.

A. Governance

De voorbereiding op een mogelijke pandemie is mede afhankelijk van de aard, omvang en

Uit de jaarlijkse uitvraag niet-financiële risico's door DNB blijkt dat alle deelnemende verzekeraars beschikken over een vastgesteld schriftelijk beleid voor de beheersing van bedrijfsprocessen, Business Continuity Management (BCM) en operationele risico's. In de meeste gevallen heeft de verzekeraar een risk appetite vastgesteld voor het operationeel risico en BCM. Hiermee heeft de verzekeraar het maximale risico dat zij wenst te accepteren gekwantificeerd. Deze risk appetite is doorgaans vertaald naar indicatoren om te meten of de risico's binnen de risk appetite blijven. Ook geven de verzekeraars aan over een Business Continuity Plan (BCP) te beschikken die periodiek wordt getest. In 2020 heeft als gevolg van de lockdown noodgedwongen een grootschalige uitwijk plaatsgevonden.

B. Risicomanagement

B.1 Risico-identificatie

De risicomanagementfunctie heeft tot taak om opkomende risico's te identificeren en te beoordelen. In hoeverre was het risico van een mogelijke pandemie vóór de uitbraak van het COVID-19 virus geïdentificeerd? En in hoeverre komt een pandemie(scenario) terug in de ORSA van instellingen?

Nagenoeg alle verzekeraars in scope van het themaonderzoek hebben het risico van een mogelijke pandemie vóór de uitbraak van het COVID-19 virus aantoonbaar als potentieel risico benoemd en beoordeeld in de risicomanagementrapportage. Een aantal verzekeraars (32%) geeft aan hierbij niet alleen de directe effecten, maar ook de gevolgen van de lockdown betrokken te hebben. Waarbij als gevolgen van de lockdown onder andere impact op het aantal schademeldingen en continuïteit van de bedrijfsvoering zijn betrokken.





B.2 Scenario-analyse

Circa 80% van de respondenten geeft aan dat COVID-19 een directe materiële negatieve impact heeft gehad op financieel danwel operationeel gebied. Bij de meeste verzekeraars werd de materiële negatieve impact veroorzaakt door de tijdelijke daling van de waarde van de beleggingen.

Slechts 33% van deze verzekeraars had voorafgaand aan de COVID-19 uitbraak een pandemiescenario in de ORSA (van 2019 of eerder) opgenomen. In juli 2021 heeft EIOPA haar "Supervisory statement on ORSA in the context of COVID-19" uitgebracht. De ORSA wordt daarin beschouwd als een belangrijk en effectief instrument voor risicobeheer. EIOPA geeft aan te verwachten dat aangezien de COVID-19 pandemie al gevolgen heeft voor instellingen, de meeste van de verzekeraars een dergelijk scenario inmiddels wel in hun ORSA hebben opgenomen.

De ORSA 2020 is de eerste ORSA die is ingediend na de uitbraak van COVID-19. Uit deze ORSA's blijkt dat nagenoeg alle Nederlandse verzekeraars het risico op een pandemie hebben weerspiegeld in hun ORSA 2020. Hierbij worden tevens bepaalde elementen geraakt die door EIOPA zijn benoemd in het Supervisory statement³. Concrete voorbeelden van elementen die zijn geraakt in de ORSA's van Nederlandse verzekeraars over 2020 zijn:

- pandemiescenario uitwerken over een minimumperiode van 3 jaar
- rekening houden met enerzijds omstandigheden die op het moment van het opstellen van de ORSA werden waargenomen en anderzijds met verwachte stresses, zoals bijvoorbeeld ontwikkeling van claims, annulering van evenementen, impact op het premievolume (zoals bijvoorbeeld afname premies reisverzekeringen), bedrijfszonderbrekingen, een hoger ziekteverzuim en toenemende cyberrisico's

³ Supervisory statement on the ORSA in the context of COVID-19 | Eiopa (europa.eu).

GOOD PRACTICES

- Bij de risico-identificatie nemen verzekeraars zowel directe gevolgen (bijvoorbeeld een waardedaling van de beleggingen) als indirecte gevolgen (zoals een bedrijfscontinuïteit) van de pandemie als risico op in het risicoregister.
- Verzekeraars hebben een pandemiescenario over een periode van drie jaar uitgewerkt in de ORSA.
- Verzekeraars hebben elementen genoemd onder 3.5 t/m 3.11 uit het EIOPA "Supervisory statement on ORSA in the context of COVID-19"³ verwerkt in hun ORSA-scenario.

DNB vindt bovenstaande punten good practices, omdat hiermee (vooraf) inzicht wordt gegeven in de mogelijke risico's en impact van een pandemie op de instelling. Dit inzicht draagt bij aan een adequaat risicobeheer.



2. Uitvoering

Het themaonderzoek COVID-19 risicomanagement is uitgevoerd gedurende de pandemie. De uitvoeringsfase in dit onderzoek beslaat de periode vanaf de uitbraak van de pandemie op 11 maart 2020 tot het moment van het indienen van de uitvraag op 31 mei 2021. Bij elke crisis ondervinden instellingen verschillende soorten risico's en gevolgen.





Welke directe en indirecte impact heeft COVID-19 gehad op instellingen? Op welke wijze hebben instellingen de mogelijke opdoemende risico's na het uitbreken van de pandemie in kaart gebracht en beheerst? En op welke manier heeft de besluitvorming plaatsgevonden?

A. Impact

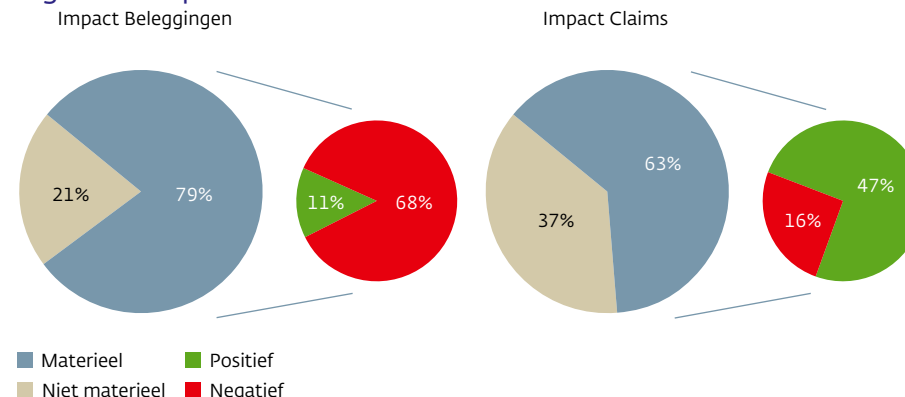
Kijkend naar de mogelijke impact van COVID-19 op de verzekeringsmaatschappijen heeft de risicomanagementfunctie een risico-inventarisatie uitgevoerd. Instellingen geven aan dat ze samen met het crisismanagementteam (CMT) de impact op zowel de financiële als de operationele risico's in kaart hebben gebracht. Voor de financiële risico's zijn er kwantitatieve analyses uitgevoerd om de impact van COVID-19 op deze risico's beter in te schatten. Een aantal verzekeraars hebben gebruik gemaakt van de 54 punten checklist van het Verbond van Verzekeraars om de crisis vanuit verschillende invalshoeken te analyseren.

A1 Impact financiële risico's

De onzekerheid over de gevolgen van de pandemie had initieel een grote impact op de waarde van de beleggingen en vormde daarmee tijdelijk een groot financieel risico voor verzekeraars. Naarmate meer duidelijkheid ontstond over de gevolgen van de pandemie op de diverse sectoren herstelden de koersen zich vervolgens. Een ander effect deed zich voor bij schadelast. Sommige branches signaleerden een daling van het aantal claims (bijvoorbeeld motor, rechtsgebied verkeer en letsel, P&I⁴ schades), terwijl andere branches hun schadelast zagen stijgen (bijvoorbeeld reis, rechtsbijstand). Ook werden minder kortlopende reisverzekeringen verkocht, wat bij een aantal verzekeraars leidde tot een daling van hun premie-inkomsten.

Onderstaande figuur geeft weer of er, naar mening van in de uitvraag betrokken verzekeraars, sprake was van een materiële impact op de beleggingen danwel claims en zo ja, of het hierbij ging om een positieve of een negatieve materiële impact.

Figuur 2 Impact financiële risico's



A2 Impact operationele risico's

De operationele risico's tijdens COVID-19 zijn voornamelijk gekoppeld aan de lockdown. Het omschakelen van het werken op kantoor naar thuiswerken verliep bij de meeste verzekeraars voorspoedig. Enkele verzekeraars gaven aan dat bij het omschakelen naar thuiswerken weliswaar problemen zijn geweest met IT, telefonische bereikbaarheid en beschikbaarheid van diensten van uitbestedingspartners, maar dat deze problemen goed te overzien waren.

De continuïteit van de bedrijfsvoering en kritische bedrijfsprocessen was over het algemeen goed gewaarborgd. Er is veel aandacht uitgegaan naar de gezondheid van de medewerkers zowel mentaal als fysiek. Ook hebben instellingen nieuwe manieren gezocht om de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf op peil te houden.

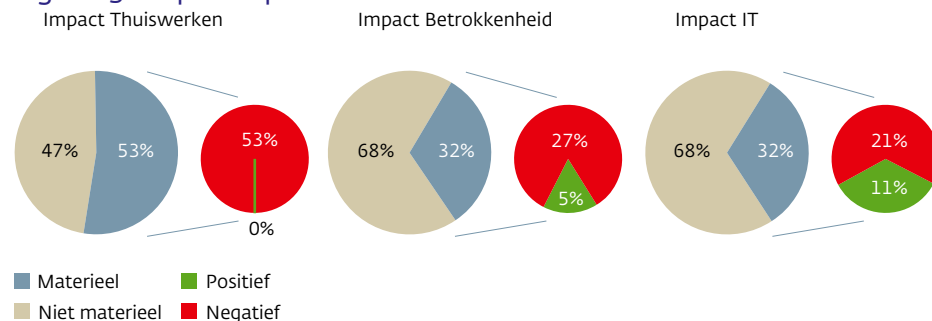
4 P&I staat voor Protection & Idemnity.





Onderstaande figuur geeft weer of er, naar mening van in de uitvraag betrokken verzekeraars, sprake was van een materiële impact op de operationele aspecten thuiswerken, betrokkenheid medewerkers en IT en zo ja, of het hierbij ging om een positieve of een negatieve impact.

Figuur 3 Impact operationele risico's



GOOD PRACTICES

- Een verzekeraar heeft direct na signalen over het uitbreken van de COVID-19 pandemie in Wuhan een impactanalyse opgesteld om inzicht te krijgen in de mogelijke risico's en gevolgen van de pandemie op de instelling.
- De meeste verzekeraars kijken in de analyses naar extreme scenario's (lang en geleidelijk/kort en heftig), waarbij zowel financiële (bijvoorbeeld daling waarde beleggingen) als operationele risico's (bijvoorbeeld digitale weerbaarheid en bedrijfscontinuïteit) worden meegenomen.

DNB vindt dit good practices, omdat tijdig inzicht wordt gegeven in de mogelijke impact van de COVID-19 pandemie op het risicoprofiel van de instelling, waarmee de besluitvorming van het bestuur en toezichtorgaan wordt ondersteund.

B. Risicomanagement

Binnen een verzekeringsmaatschappij worden verschillende beleids- en risicomanagementstructuren gehanteerd. COVID-19 kan als casus dienen om te bezien hoe deze structuren in de praktijk tot op heden hebben gefunctioneerd. In hoeverre hebben instellingen hierbij terug kunnen vallen op bestaande governance en op welke manier hebben de instellingen de crisis gemanaged?

B.1 Werking governance

Circa 90% van de verzekeraars heeft bij de uitbraak van de COVID-19 pandemie kunnen terugvallen op bestaande beleidsdocumenten, waaronder het BCP en de ORSA. De verzekeraars die niet op één van beide documenten hebben kunnen terugvallen, hebben wel maatregelen kunnen ontleenen aan andere documenten. Zo kon op het gebied van governance gehandeld worden conform het Voorbereidend Crisisplan (VCP), en boden ook het calamiteitenplan en het thuiswerkbeleid handvatten bij het actief managen van de situatie.

Verzekeraars zijn positief over hoe de maatregelen uit het BCP en de andere documenten in de praktijk hebben gewerkt. Met name op de gebieden van het informeren van stakeholders, het vormgeven, oprichten en activeren van het CMT en het uitwijken naar thuiswerken. Wel zien verzekeraars dat niet alle onderdelen uit het BCP in de praktijk passend bleken te zijn, omdat COVID-19 zich geleidelijk manifesteerde en er geen sprake was van een acute calamiteit. Daarnaast hebben de meeste verzekeraars ervoor gekozen om een pandemie uitgebreider terug te laten komen in de ORSA van 2020.

Vrijwel alle verzekeraars hebben in een vroeg stadium een CMT ingericht en hiermee de crisis actief gemanaged. De meeste van deze verzekeraars hanteerden een CMT dat bestond uit Directie plus het MT. Afhankelijk van de instelling werden in het





CMT de volgende posities bezet: Financiën, IT, HR, Communicatie/Marketing, Productontwikkeling, Operations, Risicomanagement en Compliance. In de meeste gevallen (circa 72%) werd een besluitvormend mandaat gehanteerd, waarbij de reguliere besluitvorming werd vervangen. Enkele verzekeraars opteerden voor een adviserend mandaat. De grootte en structuur van de instelling waren leidend voor de bepaling van het meest efficiënte mandaat.

B.2 Risico-identificatie en beheersing

In dit onderdeel ligt de focus op de risico-identificatie en beheersing door de verzekeraars tijdens de pandemie en de rol van de risicomanagementfunctie hierbij. Alle verzekeraars geven aan dat de risicomanagementfunctie goed heeft gefunctioneerd. Positief was de snelheid van de risico-inventarisatie, de risico's en scenario's werden tijdig onderkend en de samenwerking met RvB en RvC. Het in kaart brengen van additionele risico's door de pandemie werd besproken in interne overleggen, zowel met directieleden als met collega's van de relevante afdelingen zoals acceptatie, schade-afhandeling en productontwikkeling. Ook gebruiken de verzekeraars de RIVM-richtlijnen, nieuwsbrieven van het Verbond en DNB om nieuwe opdoemende risico's te identificeren.

Verzekeraars geven aan dat naar hun oordeel de risicomanagementfunctie in alle gevallen zijn rol heeft genomen, veelal initiërend, coördinerend en faciliterend bij de risico-inventarisatie, monitoring en rapportering.

Door de pandemie zien verzekeraars nieuwe risico's opkomen. Dit zijn voornamelijk risico's die betrekking hebben op de medewerkers zoals een toenemende kans op verzuim, mentale gezondheid en een afnemende betrokkenheid. Een aantal verzekeraars verwacht een hogere kans op fraude. Daarnaast zien verzekeraars een toename van bestaande risico's zoals het cyberrisico's door meer gebruik van chat-, video- en clouddiensten.

Figuur 4 Opkomende risico's



Naar aanleiding van deze nieuwe risico's hebben verzekeraars aanvullende mitigerende maatregelen genomen. Voorbeeld hiervan is het inbouwen van extra acceptatie-checks bij klanten die juist door COVID-19 behoefte hadden aan verzekering-producten, denk hierbij aan bezorgdiensten en koeriers.

GOOD PRACTICES

- Verzekeraars richten het Crisismanagementteam (CMT) in een vroeg stadium op, waarbij de verschillende rollen en het mandaat helder zijn vastgelegd.
- Verzekeraars hebben het mandaat van het CMT vooraf vastgesteld, waarbij rekening is gehouden met de grootte en structuur van de instelling.
- Nieuwe opkomende risico's worden door verzekeraars doorlopend geïdentificeerd. Hierbij wordt tevens informatie van buitenaf betrokken.

DNB vindt dit good practices, omdat de crisis hiermee actief wordt gemanaged passend bij de aard, omvang en complexiteit van de instelling.



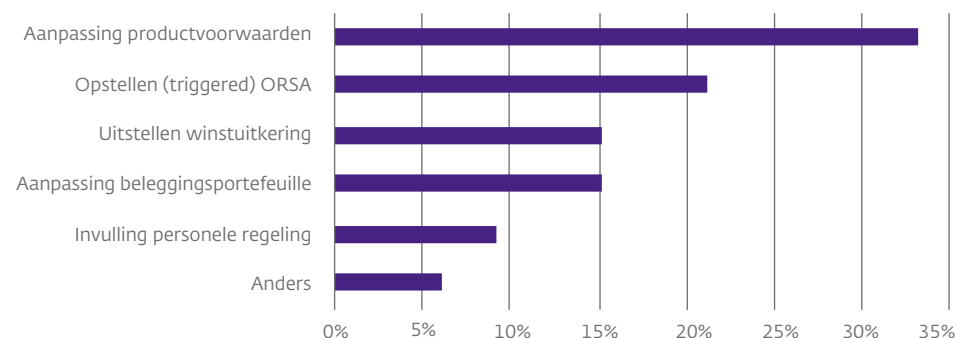


B.3 Besluitvorming

Als gevolg van COVID-19 hebben verzekeraars verschillende soorten bestuursbesluiten genomen. Welke specifieke soort besluiten heeft de instelling moeten nemen en op welke manier heeft de besluitvorming plaatsgevonden tijdens de pandemie?

Het merendeel betrof financiële besluiten zoals aanpassingen in de productvoorwaarden, uitstellen van winstuitkeringen en het aanpassen van de beleggingsportefeuille.

Figuur 5 Type bestuursbesluiten a.g.v. COVID-19



Bij deze bestuursbesluiten heeft in alle gevallen een toets aan de risk appetite plaatsgevonden. In een beperkt aantal gevallen is de verzekeraar hierbij buiten de bestaande toleranties gegaan. Indien er sprake was van een overschrijding van de risk appetite zijn aanvullende beheersmaatregelen getroffen.

De opinie van de risicomanagementfunctie is in vrijwel alle gevallen meegewogen in de besluitvorming. In een aantal gevallen is de risicomanagementfunctie aanwezig geweest bij de besluitvorming, al dan niet als lid van het crisismanagementteam, en heeft een mondelinge toelichting kunnen geven op zijn opinie. In een beperkt aantal gevallen is de verzekeraar afgeweken van het advies van de risicomanagementfunctie.

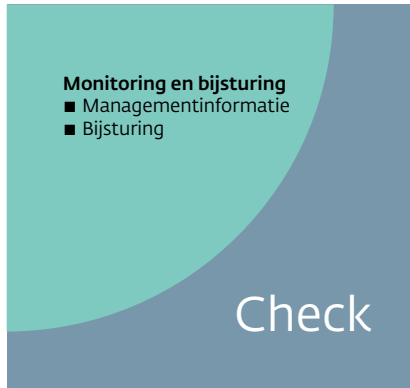
Verzekeraars geven aan dat het betrekken van de risicomanagementfunctie bij de besluitvorming in positieve zin heeft bijgedragen aan het risico-bewustzijn en het inzicht in de mogelijke impact van het besluit heeft vergroot. Daarnaast heeft de betrokkenheid van de risicomanagementfunctie geleid tot positief kritische discussies wat heeft bijgedragen aan een gedegen besluitvorming.

GOOD PRACTICES

- Als gevolg van COVID-19 wordt bij een verzekeraar de trigger geraakt om de beleggingsportefeuille aan te passen. De risicomanagementfunctie stelt een schriftelijke opinie op bij het voorliggende bestuursbesluit.
- Bij een aantal verzekeraars is de risicomanagementfunctie aanwezig bij de besluitvorming en wordt hierbij in de gelegenheid gesteld om een toelichting te geven op zijn opinie.
- Verzekeraars wijken alleen gemotiveerd af van het advies van de risicomanagementfunctie en leggen ook vast waarom hiervan wordt afgeweken.

DNB vindt dit good practices, omdat de RMF adviseert over dit significante onderwerp én het bestuur de opinie van de RMF ook in zijn uiteindelijke besluit meeweegt.





3. Monitoring en bijsturing

Managementinformatie is voor verzekeraars van groot belang om de goed geïnformeerde beslissingen te kunnen nemen. Hoe staat het met de beschikbaarheid en kwaliteit van managementinformatie gedurende de COVID-19 pandemie? Is de instelling in staat geweest bestaande en nieuwe risico's te monitoren en te beheersen?

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat verzekeraars in staat zijn geweest de informatie op peil te houden gedurende de COVID-19 pandemie. Verzekeraars hebben in het begin van de pandemie de frequentie van de rapportages verhoogd zodat de belangrijkste informatie tijdig beschikbaar was. Ook zijn de verzekeraars goed in staat geweest de managementinformatie aan te passen aan de nieuw ontstane situatie door bijvoorbeeld nieuwe informatie toe te voegen aan de bestaande rapportages.

De meeste verzekeraars hebben de processen aangepast door veel meer in te zetten op digitalisering; van fysieke klant- en claimafhandeling naar digitaal.

Verzekeraars hebben veelal de richtlijnen van het Verbond gevolgd, onder andere bij coulance rondom het niet kunnen verlengen van het rijbewijs en het tijdelijk gebruik van de privé-auto voor het leveren van bestellingen.

A. Managementinformatie

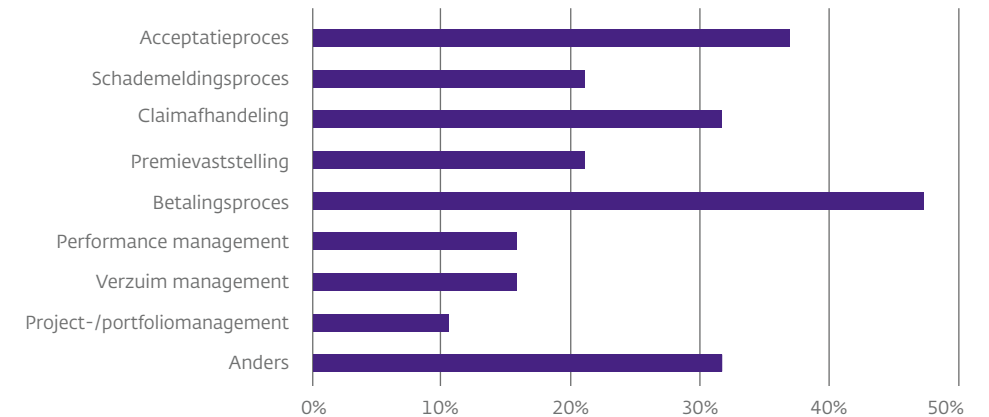
Verzekeraars geven aan dat de reguliere financiële en operationele rapportages voldoende informatie gaven om de impact van de pandemie te monitoren.

Managementinformatie werd met een hogere frequentie aangeleverd. De frequentie is bij de meeste verzekeraars weer teruggeschroefd naar de reguliere frequentie toen bleek dat de directe gevolgen van COVID-19 voor de verzekeraars meevielen. Ook hebben verzekeraars meer aandacht besteed aan HR-rapportages. Daarbij werd vooral gelet op de nieuwe situatie met betrekking tot thuiswerken en het verzuim door COVID-19. In een aantal gevallen is er een speciaal COVID-19-dashboard gemaakt met de relevante indicatoren.

B. Bijsturing

Het effect van de lockdown heeft vooral impact gehad op het acceptatieproces en schade-afhandeling omdat het klantcontact vooral digitaal plaats vond. In onderstaande figuur wordt per bedrijfsproces weergegeven hoeveel procent van de deelnemers hier een aanpassing in heeft gemaakt als gevolg van COVID-19.

Figuur 6 Aanpassingen bedrijfsprocessen





Ook hebben verzekeraars voor producten die geraakt worden door COVID-19 in een aantal gevallen de polisvoorwaarden en premies aangepast.

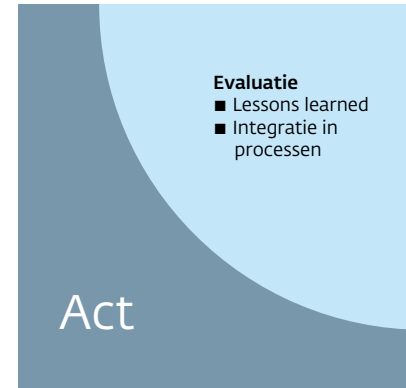
Een voorbeeld hiervan is een verzekeraar die voor de doorlopende reisverzekering een extra PARP heeft uitgevoerd en vervolgens heeft besloten om korting te verlenen op de premie gezien de beperkte toegevoegde waarde van deze verzekering voor de klanten tijdens de lockdown.

Daarnaast is het betalingsproces aangepast door uitstel of spreiding van premiebetalingen aan te bieden. Hier is in de praktijk door klanten echter weinig gebruik van gemaakt. De meeste verzekeraars hebben de polisvoorwaarden (tijdelijk) verruimd en zijn coulant omgegaan met ingediende claims.

GOOD PRACTICES

- Verzekeraars rapporteren richting het management van de instelling zowel over de financiële als over de operationele impact van COVID-19.
- Een aantal verzekeraars hebben hun rapportages dusdanig ingericht dat de frequentie gemakkelijk verhoogd kan worden.

DNB vindt dit good practices, omdat dit het bestuur van de instelling in staat stelt om zowel op financiële als op operationele aspecten tijdig bij te sturen.



4. Evaluatie

Verzekeraars evalueren de werking van het risicomanagementsysteem regelmatig. In hoeverre is specifiek naar aanleiding van de COVID-19 pandemie een evaluatie uitgevoerd? Wat zijn de belangrijkste lessen die hieruit zijn getrokken en in hoeverre zijn deze lessen ingebed in de organisatie?

Ruim 40% van de verzekeraars geeft aan afgelopen jaar een evaluatie uitgevoerd te hebben naar de werking van het risicomanagementsysteem. In een aantal gevallen heeft de instelling een aparte evaluatie specifiek naar aanleiding van COVID-19 gedaan of is nog van plan dit te gaan doen. Een deel van de verzekeraars geeft aan dat de manier waarop de verzekeraar in 2020 met COVID-19 is omgegaan, meegenomen wordt in het reguliere (audit) proces.

Uit de evaluaties komen de volgende lessen naar voren die de verzekeraars hebben getrokken naar aanleiding van de COVID-19 pandemie:

- De richtlijnen en nieuwsberichten van de overheid (RIVM), de Nederlandsche Bank en het Verbond zijn een goede informatiebron
- De risicomanagementfunctie (risicomanager) is bij uitstek geschikt voor het coördineren en faciliteren van de risico-inventarisatie, rapporteren en monitoren van risico's
- Het is van belang om voldoende aandacht te besteden aan het welzijn van het personeel en hierover helder en frequent te communiceren





- Betrokkenheid van thuiswerkende medewerkers kan worden vergroot door digitale koffiemomenten, online bijeenkomsten, wandel overleg, et cetera te organiseren
- Het CMT zorgt voor korte lijnen waardoor er snel en adequaat gehandeld kan worden
- Het helpt om regelmatig het mandaat en de rollen en expertises van de CMT leden te evalueren en daarnaast het aantal CMT leden beperkt te houden.
- Voor een efficiënte communicatie aan de eigen medewerkers helpt het om bijvoorbeeld een businessvertegenwoordiger (directeur/manager) in het CMT op te nemen
- Het huidige BCP blijkt na de noodzakelijke uitwijk als gevolg van de lockdown verbeterd te kunnen worden
- Een goede IT-structuur is key om snel over te gaan van fysieke klant- en schade-afhandeling naar digitaal

Verzekeraars zien op de langere termijn diverse kansen en risico's als gevolg van COVID-19. De voornaamste betreffen:

- Meer digitaliseren en meer thuiswerken wordt als voornaamste kans gezien zowel voor de medewerkers als voor het klantcontact. Een aantal verzekeraars benoemt echter ook dat dit een verhoogd cyberrisico met zich meebrengt
- Toename in aantallen en omvang van zorggerelateerde claims
- Fysiek contact blijft belangrijk bij creatieve processen

GOOD PRACTICES

- Een aantal verzekeraars hebben een evaluatie uitgevoerd van het system of governance, waarbij specifiek aandacht is besteed aan COVID-19. Deze evaluatie is schriftelijk vastgelegd.
- Lessons learned uit deze evaluatie worden zichtbaar ingebed in de organisatie. Voorbeeld hiervan is dat een aantal verzekeraars hun BCP hebben bijgewerkt naar aanleiding van de noodgedwongen uitwijk als gevolg van de lockdown, door het risico van pandemieën en epidemieën wat meer gedetailleerd uit te werken in het BCP.

DNB vindt dit good practices omdat de verzekeraar op deze wijze zorgdraagt voor een structurele evaluatie en verbetering van het system of governance.



Good practices

Hieronder volgt een samenvattend overzicht van alle good practices die uit de uitkomsten thema-onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze good practices volgen de plan-do-check-act cycle die nader is uitgewerkt in de leeswijzer van dit document.



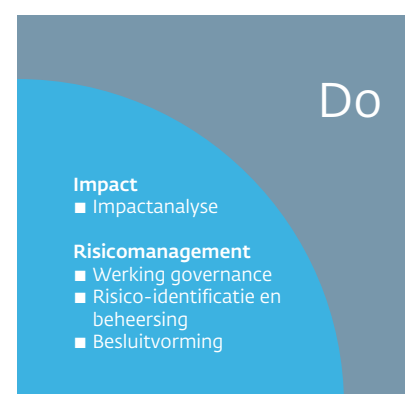
1. Voorbereiding

Vanaf 11 maart 2020 was er volgens de normen van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) officieel sprake van een pandemie. De planningsfase beslaat de periode voorafgaand aan de pandemie. Op welke manier hebben verzekeraars zich voorbereid op een mogelijke pandemie?

GOOD PRACTICES

- Bij de risico-identificatie nemen verzekeraars zowel directe gevolgen (bijvoorbeeld een waardedaling van de beleggingen) als indirecte gevolgen (zoals een bedrijfscontinuïteit) van de pandemie als risico op in het risicoregister.
- Verzekeraars hebben een pandemiscenario over een periode van drie jaar uitgewerkt in de ORSA.
- Verzekeraars hebben elementen genoemd onder 3.5 t/m 3.11 uit het EIOPA "Supervisory statement on ORSA in the context of COVID-19"³ verwerkt in hun ORSA-scenario.

DNB vindt bovenstaande punten good practices, omdat hiermee (vooraf) inzicht wordt gegeven in de mogelijke risico's en impact van een pandemie op de instelling. Dit inzicht draagt bij aan een adequaat risicobeheer.



2. Uitvoering

Het themaonderzoek COVID-19 risicomanagement is uitgevoerd gedurende de pandemie. De uitvoeringsfase in dit onderzoek beslaat de periode vanaf de uitbraak van de pandemie op 11 maart 2020 tot het moment van het indienen van de uitvraag op 31 mei 2021.

Impact

Bij elke crisis ondervinden instellingen verschillende soorten risico's en gevolgen. Welke directe en indirecte impact heeft COVID-19 gehad op instellingen?



GOOD PRACTICES

- Een verzekeraar heeft direct na signalen over het uitbreken van de COVID-19 pandemie in Wuhan een impactanalyse opgesteld om inzicht te krijgen in de mogelijke risico's en gevolgen van de pandemie op de instelling.
- De meeste verzekeraars kijken in de analyses naar extreme scenario's (lang en geleidelijk/kort en heftig), waarbij zowel financiële (bijvoorbeeld daling waarde beleggingen) als operationele risico's (bijvoorbeeld digitale weerbaarheid en bedrijfscontinuïteit) worden meegenomen.

DNB vindt dit good practices, omdat tijdig inzicht wordt gegeven in de mogelijke impact van de COVID-19 pandemie op het risicoprofiel van de instelling, waarmee de besluitvorming van het bestuur en toezichtorgaan wordt ondersteund.

Risicomanagement

Op welke wijze hebben instellingen de mogelijke opdoemende risico's na het uitbreken van de pandemie in kaart gebracht en beheerst?

GOOD PRACTICES

- Verzekeraars richten het Crisismanagementteam (CMT) in een vroeg stadium op, waarbij de verschillende rollen en het mandaat helder zijn vastgelegd.
- Verzekeraars hebben het mandaat van het CMT vooraf vastgesteld, waarbij rekening is gehouden met de grootte en structuur van de instelling.
- Nieuwe opkomende risico's worden door verzekeraars doorlopend geïdentificeerd. Hierbij wordt tevens informatie van buitenaf betrokken.

DNB vindt dit good practices, omdat de crisis hiermee actief wordt gemanaged passend bij de aard, omvang en complexiteit van de instelling.

Besluitvorming

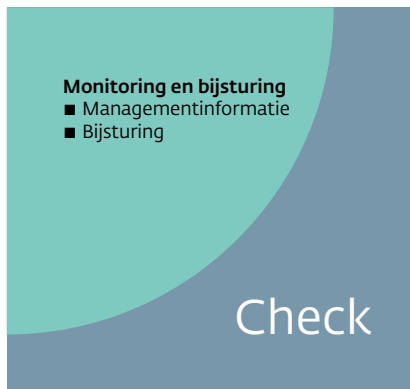
Als gevolg van COVID-19 hebben verzekeraars verschillende soorten bestuursbesluiten genomen. Welke specifieke soort besluiten heeft de instelling moeten nemen en op welke manier heeft de besluitvorming plaatsgevonden tijdens de pandemie?

GOOD PRACTICES

- Als gevolg van COVID-19 wordt bij een verzekeraar de trigger geraakt om de beleggingsportefeuille aan te passen. De risicomanagementfunctie stelt een schriftelijke opinie op bij het voorliggende bestuursbesluit.
- Bij een aantal verzekeraars is de risicomanagementfunctie aanwezig bij de besluitvorming en wordt hierbij in de gelegenheid gesteld om een toelichting te geven op zijn opinie.
- Verzekeraars wijken alleen gemotiveerd af van het advies van de risicomanagementfunctie en leggen ook vast waarom hiervan wordt afgeweken.

DNB vindt dit good practices, omdat de RMF adviseert over dit significante onderwerp én het bestuur de opinie van de RMF ook in zijn uiteindelijke besluit meeweegt.





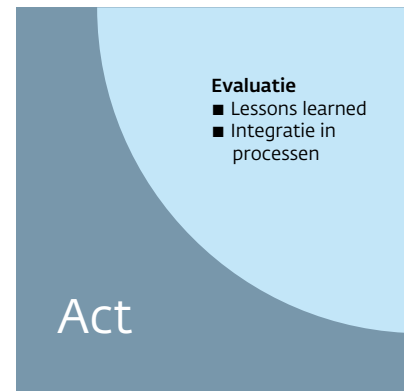
3. Monitoring en bijsturing

Managementinformatie is voor verzekeraars van groot belang om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Hoe staat het met de beschikbaarheid en kwaliteit van managementinformatie gedurende de COVID-19 pandemie? Is de instelling in staat geweest bestaande en nieuwe risico's te monitoren en te beheersen?

GOOD PRACTICES

- Verzekeraars rapporteren richting het management van de instelling zowel over de financiële als over de operationele impact van COVID-19.
- Een aantal verzekeraars hebben hun rapportages dusdanig ingericht dat de frequentie gemakkelijk verhoogd kan worden.

DNB vindt dit good practices, omdat dit het bestuur van de instelling in staat stelt om zowel op financiële als op operationele aspecten tijdig bij te sturen.



4. Evaluatie

Verzekeraars evalueren de werking van het risicomanagementsysteem regelmatig. In hoeverre is specifiek naar aanleiding van de COVID-19 pandemie een evaluatie uitgevoerd? Wat zijn de belangrijkste lessen die hieruit zijn getrokken en in hoeverre zijn deze lessen ingebed in de organisatie?

GOOD PRACTICES

- Een aantal verzekeraars hebben een evaluatie uitgevoerd van het system of governance, waarbij specifiek aandacht is besteed aan COVID-19. Deze evaluatie is schriftelijk vastgelegd.
- Lessons learned uit deze evaluatie worden zichtbaar ingebed in de organisatie. Voorbeeld hiervan is dat een aantal verzekeraars hun BCP hebben bijgewerkt naar aanleiding van de noodgedwongen uitwijk als gevolg van de lockdown, door het risico van pandemieën en epidemieën wat meer gedetailleerd uit te werken in het BCP.

DNB vindt dit good practices omdat de verzekeraar op deze wijze zorgdraagt voor een structurele evaluatie en verbetering van het system of governance.





DISCLAIMER

Deze good practice geeft niet-verplichtende aanbevelingen aan verzekeraars voor de toepassing van regelgeving die betrekking heeft op risicomanagement gedurende de COVID-19 pandemie waarop de good practice van toepassing is. Met behulp van deze good practice draagt de Nederlandsche Bank N.V. haar opvattingen uit over de door haar geconstateerde of verwachte gedragingen in de beleidspraktijk, die naar haar oordeel een goede toepassing inhouden van de regels waarop deze good practice betrekking heeft.

Met deze good practice beoogt de Nederlandsche bank N.V. te bereiken dat verzekeraars het daarin gestelde, de eigen omstandigheden in aanmerking nemende, in hun afweging betrekken, zonder dat zij verplicht zijn dat te doen. De good practice is indicatief van aard en sluit daarmee niet uit dat voor instellingen een afwijkend, al dan niet strengere toepassing van de onderliggende regels geboden is. De afweging betreffende de toepassing berust bij deze instellingen zelf.

