

Risicomanagementfunctie onder Solvency II

AG Commissie ERM

Leidraad: aandachtspunten bij inrichting in de praktijk

Introductie

Per 1 januari 2016 geldt Solvency II als toezichtskader voor verzekeraars in Europa en ook wereldwijd worden onderdelen van Solvency II in toezichtskaders geïmplementeerd. Een belangrijk onderdeel van Solvency II bestaat uit governancevereisten, welke zijn ondergebracht in de zogenaamde 2^e pijler¹. Deze 2^e pijler bevat onder meer vier 'sleutelfuncties': de actuariële, compliance, risicomanagement- en interne audit functie. Met name de actuariële functie en de risicomanagementfunctie vallen binnen het werkkterrein van de actuaris.

Een eerdere leidraad (Risicomanagementfunctie vereisten) gaf een overzicht van de eisen die door Solvency II aan de risicomanagementfunctie worden gesteld. Dit document bevat een leidraad omtrent inrichting en heeft als doel inzicht te creëren in de aandachtspunten en mogelijkheden bij de inrichting van de risicomanagementfunctie in de praktijk, door achtereenvolgend stil te staan bij:

- 1) Het 3 lines of defence model;
- 2) Mogelijke invulling van Solvency II-vereisten conform het 3 lines of defence model;
- 3) Enkele praktijkvoorbeelden van inrichting en werking van de risicomanagementfunctie.

De kernboodschap van deze leidraad is als volgt:

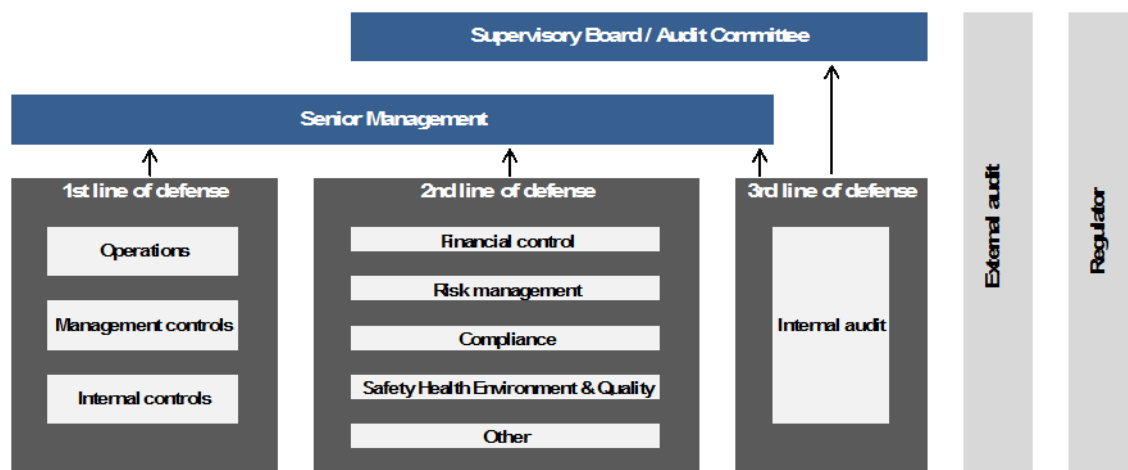
- *Voor de inrichting van de risicomanagementfunctie binnen een verzekeraar is het 3 lines of defence model een logisch vertrekpunt;*
- *Binnen het 3 lines of defence model heeft de risicomanagementfunctie een 2^e lijns ondersteunende, controlerende en adviserende rol;*
- *Solvency II stelt dat de risicomanagementfunctie onder meer verantwoordelijk is voor de monitoring van het algehele risicomanagementsysteem en het integrale risicoprofiel. Deze scope van de risicomanagementfunctie sluit aan bij de algemene productcyclus van een verzekeraar;*
- *Er bestaat een grijs gebied tussen de 2^e lijns risicomanagementfunctie, 1^e lijns uitvoerende functies en andere sleutelfuncties. Gedegen afstemming en vastlegging van taken en verantwoordelijk is van belang om inefficiënties te voorkomen en 'good governance' te waarborgen;*
- *De optimale manier waarop de risicomanagementfunctie kan worden ingericht, is onder andere afhankelijk van het type verzekeraar en de interne/externe context waarbinnen de verzekeraar opereert;*
- *Bij de inrichting kunnen eigen criteria worden gehanteerd op basis waarvan per specifieke situatie de beste vorm van inrichting kan worden vastgesteld.*

¹ Hierbij worden marktwaarde-waarderingen en berekening van het solvabiliteitskapitaalvereiste als 1^e pijler aangeduid en interne / externe verslaglegging en verantwoording als 3^e pijler.

1. Het 3 lines of defence model

Bij de inrichting van risicomanagement binnen een organisatie wordt in veel gevallen uitgegaan van het 3 lines of defence model. Dit model houdt in dat het lijnmanagement primair verantwoordelijk is voor de realisatie van de strategie en risicostrategie van de organisatie, en de daarvan afgeleide doelstellingen en risicobereidheid. In andere woorden: het lijnmanagement of de 1^e lijn is verantwoordelijk voor haar eigen processen. De 2^e lijn speelt een onafhankelijke ondersteunende, controlerende en adviserende rol, die op verschillende manieren kan worden ingevuld. De 3^e lijn biedt aanvullende zekerheid op het gebied van interne beheersing en vormt een onafhankelijk oordeel over de samenwerking tussen de 1^e en de 2^e lijn. Daarnaast gelden additionele externe waarborgen zoals de rol van de externe accountant en die van toezichthouders (bijvoorbeeld DNB en de AFM).

Onderstaand figuur betreft een algemene weergave van de 3 lines of defence, gebaseerd op de uitgangspunten van FERMA en ECIIA².

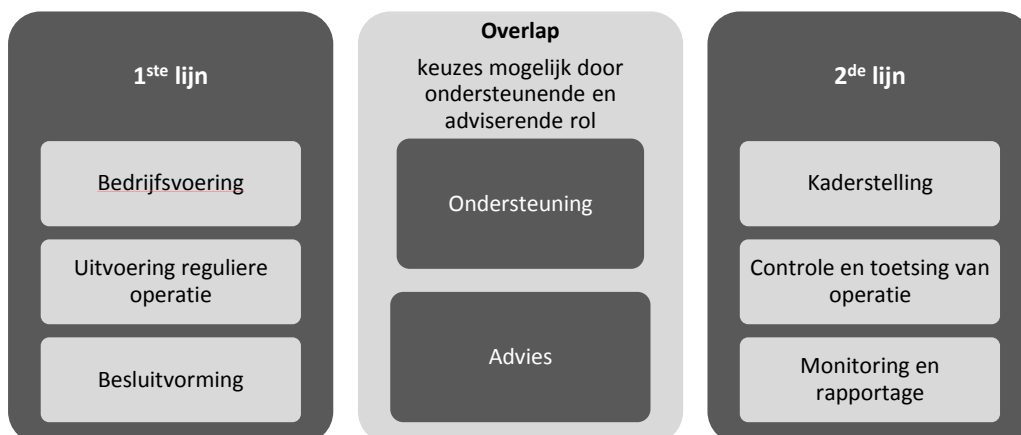


Bovenstaand overzicht geeft de verschillende rollen van de 1^e, 2^e en 3^e lijn weer. De externe accountant en eventuele toezichthouders zullen bij hun oordeel tevens gebruik maken van informatie uit de 1^e, 2^e en 3^e lijn en de werking van de 3 lines of defence als geheel. Een goed ingericht en werkend 3 lines of defence systeem kan derhalve resulteren in gedegen risicomanagement, maar ook efficiënte samenwerking met de externe accountant en toezichthouders bevorderen.

Verdieping rollen 1^e en 2^e lijn

In zijn algemeenheid geldt dat de 1^e lijn verantwoordelijk is voor de reguliere bedrijfsvoering en besluitvorming. De 2^e lijn heeft een onafhankelijke rol op het gebied van kaderstelling, toetsing en advisering. In de praktijk bestaat overlap tussen deze beide rollen, zoals weergegeven in het volgende figuur. De overlap ontstaat doordat er keuzes mogelijk zijn bij het invullen van de ondersteunende en adviserende rol.

² Federation of European Risk Management Associations, FERMA en European Confederation of Insitutes of Internal Auditing : <http://www.ferma.eu/about/publications/eciia-ferma-guidance/>



Het figuur geeft weer dat in het algemeen de rol van de 2^e lijn op twee manieren kan worden uitgelegd:

1. Een enge uitleg van de rol van de 2^e lijn is dat zij met de 1^e lijn kaders en beleid afstemt waarbinnen de 1^e lijn dient te opereren. De 2^e lijn controleert vervolgens of de 1^e lijn zich aan deze kaders houdt en rapporteert hierover aan het bestuur van de organisatie, door middel van een ingerichte risico-overlegstructuur. Dit wordt ook wel aangeduid als de “dunne” tweede lijn.
2. Een bredere uitleg van de rol van de 2^e lijn is dat zij naast de controlerende rol, tevens een ondersteunende en adviserende rol speelt, afhankelijk van de behoefte van de organisatie (onder andere in termen van capaciteit en aanwezige kennis in de 1^e lijn). De 1^e en 2^e lijn werken in een dergelijk geval meer samen. Zolang de 2^e lijn niet bevoegd is tot besluitvorming, blijft hierbij onafhankelijkheid tot op zekere hoogte gewaarborgd. Dit wordt ook wel aangeduid als de “dikke” tweede lijn.

Tussen beide manieren zijn op de toepassingsgebieden verschillende keuzes mogelijk en dit bepaalt in feite hoe dun of dik de tweede lijn er uiteindelijk uit ziet.

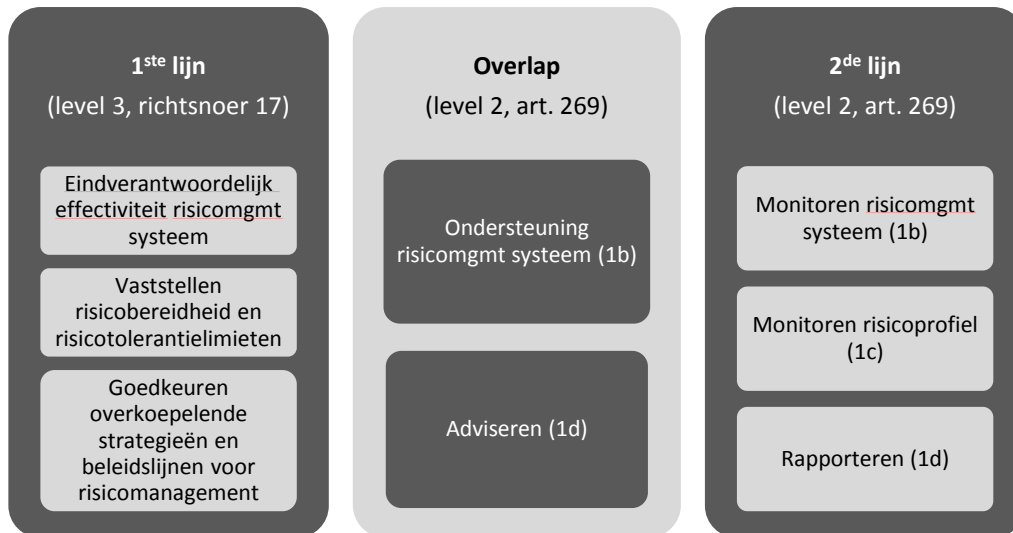
3 lines of defence en Solvency II

Voor verzekeraars geldt dat Solvency II vereisten kent met betrekking tot de sleutelfuncties, waaronder de risicomanagementfunctie. Hoewel in Solvency II geen expliciete verwijzing wordt gemaakt naar de 3 lines of defence, wordt de vereiste risicomanagementfunctie (net als de actuariële functie en de compliance functie) in de regel beschouwd als een onafhankelijke 2^e lijns functie³. De invulling van het ‘grijze’ gebied tussen 1^e en 2^e lijn is derhalve van belang bij het effectief en efficiënt inrichten van de risicomanagementfunctie in lijn met Solvency II vereisten. In het volgende hoofdstuk is een verdere uitwerking van de risicomanagementfunctie onder Solvency II conform het 3 lines of defence model opgenomen.

³ Gebaseerd op documentatie van DNB, diverse Europese actuariële beroepsverenigingen en de IAA

2. Invulling Solvency II vereisten

Solvency II stelt eisen aan het risicomanagementsysteem, het risicomanagementbeleid en de risicomanagementfunctie. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de 3 lines of defence en hoe de relevante Solvency II vereisten hierin zouden kunnen passen.



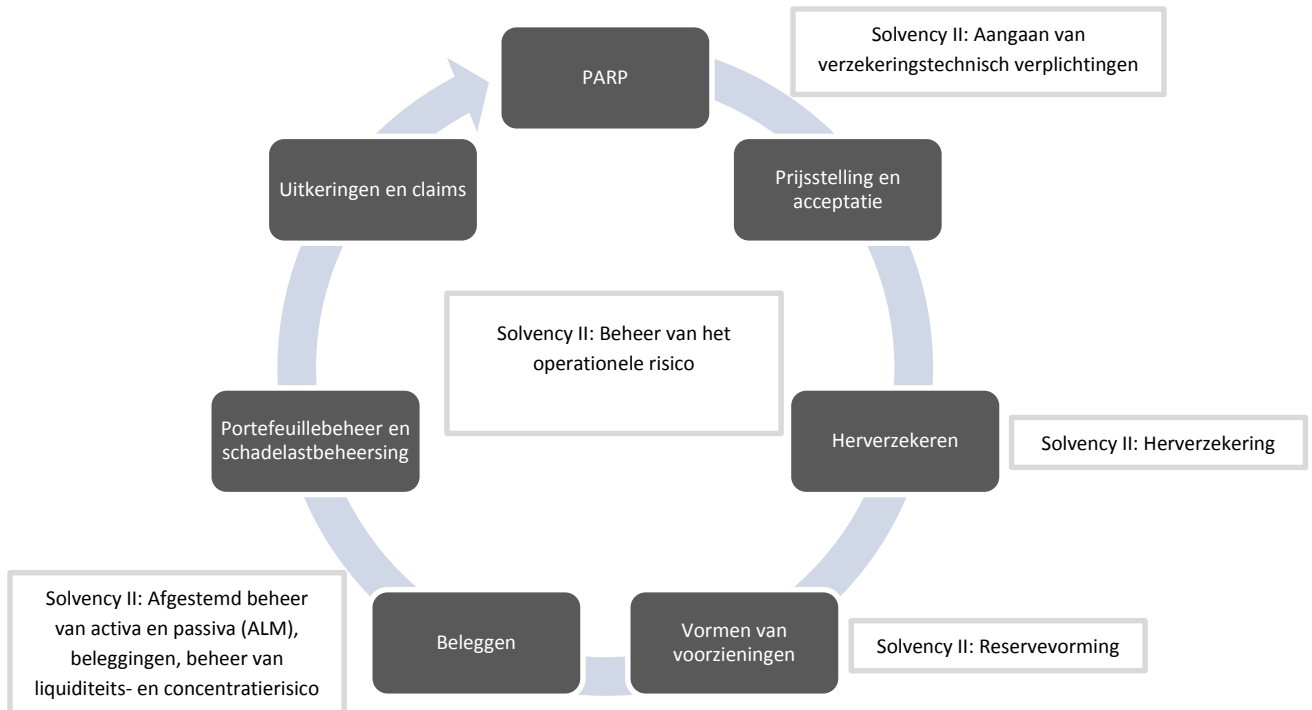
De rollen van de 1^e lijn zoals genoemd in het 3 lines of defence model komen terug in Solvency II en bestaan uit onder meer de eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagementsysteem, het vaststellen van de risicobereidheid en het goedkeuren van risicomanagementbeleid. Ook de genoemde rollen bij de 2^e lijn komen herkenbaar terug in de Solvency II regelgeving. De controlerende en toetsende taken zijn hierbij gericht op monitoring van het risicomanagementsysteem en het monitoren van het risicoprofiel van de onderneming als geheel. Overlap tussen de 1^e en 2^e lijn komt terug in de vorm van vereisten aan ondersteuning van het risicomanagementsysteem en advisering. Deze rol lijkt in de praktijk vaak te worden ingevuld door de tweede lijn.

De verdere inrichting van de risicomanagementfunctie onder Solvency II vindt plaats via het risicomanagementbeleid. Solvency II stelt⁴ dat risicomanagementbeleid aanwezig is op ten minste de volgende gebieden die onderdeel vormen van het risicomanagementsysteem:

- Aangaan van verzekeringstechnische verplichtingen en reservevorming;
- Afgestemd beheer van activa en passiva (asset-liability management - ALM);
- Beleggingen, met name afgeleide instrumenten en vergelijkbare verbintenissen;
- Beheer van het liquiditeits- en concentratierisico;
- Beheer van het operationele risico; en
- Herverzekering en andere risicolimiteringstechnieken.

De genoemde gebieden sluiten aan bij de algemene productcyclus van een verzekeraar, zoals hieronder is weergegeven.

⁴ Artikelen 259 en 260 van de Gedelegeerde Verordening en Richtsnoeren 17 t/m 26 van BoS/14/253



Bovenstaand overzicht toont de aansluiting van de in Solvency II opgenomen risicogebieden en de algemene productcyclus van een verzekeraar. Deze productcyclus kan dan ook als uitgangspunt worden gehanteerd voor discussies over de scope en reikwijdte van de uit te voeren werkzaamheden door de 1^e en 2^e lijn.

Hieronder wordt een beknopte beschrijving gegeven van een (mogelijke) invulling van de Solvency II vereisten, conform het 3 lines of defence model, per stap van de productcyclus. Dit is in zijn totaliteit onderdeel van het algehele risicomanagementsysteem⁵.

Mogelijke taken en verantwoordelijkheden van de 1^e lijn binnen elke stap van de productcyclus zijn als volgt:

- Uitvoeren van processtappen conform beleid of –richtlijnen;
- Uitwerken van een voorstel voor productspecificaties, beleggingen, herverzekering, etc.;
- Besluitvorming omtrent het opgestelde voorstel.

Mogelijke taken en verantwoordelijkheden van de risicomanagementfunctie zijn als volgt:

- Toetsen of de processen zijn uitgevoerd conform beleid;
- Formuleren van aanbevelingen met betrekking tot beleid of richtlijnen;
- Toetsen van en adviseren omtrent het gemaakt voorstel voor productspecificaties, beleggingen, herverzekering, etc.
- Opstellen van advies voor besluitvorming met daarin de impact op het algehele risicoprofiel en de risicobereidheid.

⁵ Meer informatie over de inrichting, uitvoering en monitoring van het algehele risicomanagementsysteem is opgenomen in de Leidraad ERM (http://www.ag-ai.nl/view.php?Pagina_Id=426). Meer informatie over de Solvency II vereisten met betrekking tot de risicomanagementfunctie is opgenomen in stap 1 van deze leidraad.

Tot slot gelden in zijn algemeenheid de volgende zaken binnen het ‘grijze gebied’ welke bij zowel de 1^e lijn als de risicomangementfunctie zouden kunnen liggen afhankelijk van de specifieke situatie en inrichting van de verzekeraar:

- Opstellen van beleid of richtlijnen;
- Bieden van (tijdelijke) ondersteuning bij het uitwerken van specifieke analyses omtrent bijvoorbeeld producten, beleggingen of herverzekering.

Bovengenoemde taken en verantwoordelijkheden en de verdeling daarvan tussen de 1^e en 2^e lijn is sterk vergelijkbaar bij de onderdelen van de productcyclus. Onderstaande tabel geeft een overzicht van mogelijke rolverdeling per onderdeel.

Stap in productcyclus	Taken en rol 1e lijn	Taken in grijs gebied	Taken en rol 2e lijn RM functie
PARP	Uitvoeren PARP proces; Uitwerken productspecificaties en voorwaarden; Besluitvorming omtrent invoering of bijstelling producten en voorwaarden.	Opstellen van PARP beleid; Ondersteunen van uitwerken analyses naar specifieke producten.	Toetsen PARP processen aan PARP beleid; Adviseren omtrent verbeteringen in PARP beleid en richtlijnen; Adviseren omtrent inhoudelijke uitwerking van PARP processen.
Prijsstelling en acceptatie	Vaststellen van prijsstelling; Besluitvorming omtrent acceptatie van risico's; Implementeren van prijsstelling- en acceptatiesystemen.	Opstellen van prijsstellingsbeleid en acceptatiebeleid; Ondersteunen van risico analyses naar specifieke risico's.	Toetsen van prijsstelling aan prijsstellingsbeleid; Toetsen van acceptatieprocessen en acceptatiebeleid; Adviseren omtrent verbeteringen in prijsstellings- en acceptatiebeleid en processen.
Herverzekeren	Vaststellen van herverzekeringsbehoefte; Afstemming met herverzekeraars en adviseurs; Afsluiten van contracten.	Opstellen van het herverzekeringsbeleid; Ondersteunen van specifieke analyses naar mogelijke vormen en de impact van herverzekering.	Toetsen van afgesloten herverzekering en processen aan het herverzekeringsbeleid; Adviseren omtrent verbeteringen in het herverzekeringsbeleid- en proces; Monitoren van het risicoprofiel voortkomend uit herverzekering.
Vormen van voorzieningen	Vaststellen van voorzieningen; Vaststellen van aannames en methodes.	Opstellen van het voorzieningenbeleid; Ondersteunen bij het vaststellen van aannames en methodes.	Toetsen van aannames en methodes aan het voorzieningenbeleid; Toetsen van consistentie met aannames en methodes onderliggend aan prijsstelling; Adviseren omtrent mogelijke risico's voortkomend uit gehanteerde data, aannames en methodes.
Beleggen	Voorstellen van beleggingen; Uitvoeren van transacties en beheren van beleggingen; Besluitvorming omtrent beleggingen.	Opstellen van het beleggingsbeleid; Ondersteunen bij analyses naar specifieke beleggingen.	Toetsen van beleggingsvoorstellen en het gevolgde proces aan het beleggingsbeleid; Adviseren omtrent verbeteringen in de beleggingsportefeuille en proces; Monitoren van de impact van beleggingen op het algehele risicoprofiel.

Portefeuillebeheer en schadelastbeheersing	Beheren van portefeuille en bedienen van klanten; Uitvoeren van activiteiten omtrent schadelastbeheersing; Besluitvorming omtrent te nemen schadelast beheermaatregelen.	Opstellen van beleid omtrent schadelastbeheersing; Ondersteunen bij het selecteren van schadelast beheersmaatregelen.	Toetsen van de effectiviteit van schadelastbeheersing aan het beleid; Adviseren omtrent verbetering in schadelastbeheersing; Monitoren van de effectiviteit van schadelastbeheersing en de impact op het algehele risicoprofiel.
Uitkeringen en claims	Beoordelen van uitkeringen en claims; Toekennen van uitkeringen en claims; Uitvoeren van betalingen.	Opstellen van uitkeringsbeleid; Ondersteunen bij het beoordelen van claims aan de hand van polisvoorwaarden.	Toetsen van toekenningen en betalingen aan het uitkerings- en betalingsbeleid; Adviseren omtrent verbeteringen in het proces van toekenningen en betalingen; Monitoren van de impact van mogelijke wijzigingen in toekenningen en betalingen op het algehele risicoprofiel.

Voorgaande tabel geeft voorbeelden van de rollen van de 1^e en 2^e lijn bij de verschillende onderdelen van de productcyclus van een verzekeraar.

Vertaling naar bedrijfsonderdelen/afdelingen

De genoemde taken worden in de praktijk ingevuld door specifieke bedrijfsonderdelen/afdelingen, zoals productbeheer, vermogensbeheer, financiën en kapitaalmanagement voor de 1^e lijn en actuariële, risicomangement en compliance afdelingen voor de 2^e lijn. Het is van belang om de daadwerkelijke rolverdeling en daarmee taakverdeling tussen bedrijfsonderdelen/afdelingen af te stemmen op de situatie van de specifieke verzekeraar, waarbij aandacht is voor de omvang en complexiteit van het risicoprofiel en de beschikbare capaciteit binnen de 1^e en 2^e lijn. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op deze context waarin een verzekeraar opereert en op aandachtspunten bij de verdeling van taken. Ter illustratie wordt ingegaan op de context en mogelijke inrichting van de risicomangementfunctie voor 3 'types' verzekeraars.

3. Inrichting in de praktijk

Op basis van inzicht in de context waarin een verzekeraar opereert en aan de hand van een aantal aandachtspunten kan worden vastgesteld wat de beste manier is om de risicomangementfunctie in te richten.

3.1 Context en aandachtspunten bij inrichting

Bij de inrichting van de risicomangementfunctie in de praktijk bij verzekeraars speelt de 'context' waarbinnen de risicomangementfunctie moet opereren een belangrijke rol. Deze context wordt onder andere bepaald door:

- Externe zaken zoals wet- en regelgeving en verwachtingen van toezichthouders;
- Interne zaken zoals de omvang, het risicoprofiel, de financiële positie en de strategie van de organisatie, centrale en decentrale aansturing en het ambitieniveau van de organisatie ten aanzien van risicomangement;
- Proportionaliteit waarbij bovenstaande zaken in ogenschouw worden genomen.

Inzicht in de context is van cruciaal belang voor een efficiënte en effectieve inrichting en uitvoering van de risicomangementfunctie, in relatie tot de andere sleutelfuncties onder Solvency II.

Daarnaast geldt dat bij het invullen van taken in het grijze gebied met overlap tussen de 1^e en 2^e lijn, rekening dient te worden gehouden met aandachtspunten vanuit 'good governance'. Zo kan op een degelijke wijze een afweging worden gemaakt in de vaststelling van taken. Dit kan onder meer worden gebaseerd op de uitgangspunten van de voormalige "Governance Principles Verzekeraars"⁶:

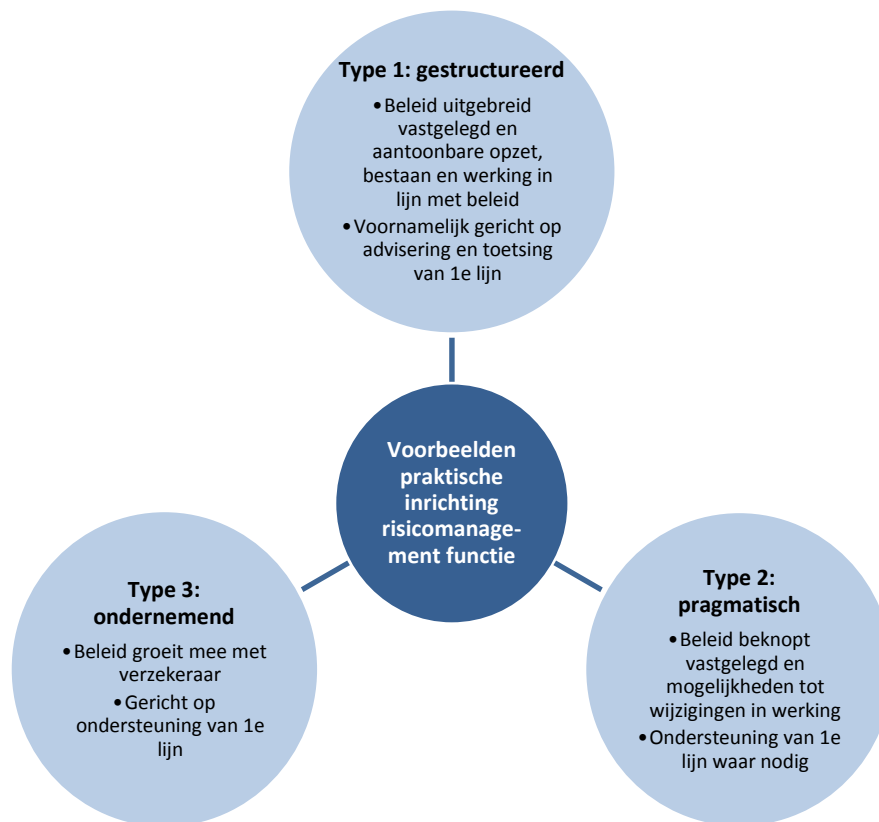
- **Operationele onafhankelijkheid:** er dient een scheiding te zijn tussen uitvoering en toetsing van werkzaamheden, zodat er geen situaties voorkomen waarin 'de slager eigen vlees keurt';
- **Voldoende countervailing power:** binnen iedere organisatie dient voldoende tegenwicht te zijn bij besluitvorming, zodat belangen evenwichtig worden afgewogen;
- **Periodieke evaluatie van het governance systeem:** de werking van het governance systeem dient met regelmaat getoetst te worden waarbij tevens een risicoanalyse plaatsvindt van mogelijke conflicterende rollen en belangen, zodat het governancestelsel kan worden aangepast en eventueel mitigerende maatregelen kunnen worden genomen;
- **Externe checks & balances:** los van de inrichting van de 3 lines of defence dient externe toetsing aanwezig te zijn in de vorm van een Raad van Commissarissen en externe audit.

Door bovenstaande uitgangspunten in ogenschouw te nemen wordt geborgd dat de risicomangementfunctie voldoende onafhankelijk blijft en zijn taken kan vervullen in lijn met de Solvency II vereisten.

⁶ De Governance Principles Verzekeraars zijn per 1-1-2016 vervallen vanwege de introductie van Solvency II. Een deel van de principes is overgenomen in de Gedragscode Verzekeraars van het Verbond van Verzekeraars.

3.2 Voorbeelden

Ter illustratie wordt hieronder ingegaan op de context en de mogelijke inrichting van de risicomanagementfunctie voor 3 'types' verzekeraars.



Verzekeraar type 1: De gestructureerde verzekeraar

Context

Type 1 is de gestructureerde verzekeraar. Een dergelijk type verzekeraar is vaak groot van omvang en kent een grote maatschappelijke rol, waardoor strakke sturing op vooraf vastgelegd beleid van groot belang is.

Deze verzekeraar kent een organisatiestructuur waarin strak wordt gestuurd op de strategie en risicostrategie van de organisatie. Het ambitieniveau ten aanzien van risicomanagement ligt hoog en risicomanagementactiviteiten worden volledig aangesloten op de bestaande processen binnen de organisatie. Beleid wordt uitgebreid vooraf vastgelegd en opzet, bestaan en werking van onderliggende processen is volledig aantoonbaar. Alle key risicomanagementprocessen en bijbehorende controls zijn vastgelegd en hieraan wordt met een overzichtelijke set aan beleidsdocumenten zowel technisch-inhoudelijke als procesmatig sturing en richting gegeven. Beloningsstructuren zijn volledig transparant en in lijn met de risicobereidheid van de organisatie.

Inrichting

Bij de gestructureerde verzekeraar is de uitvoering van de risicomanagementfunctie met name gericht op advisering en toetsing en controle van de 1^e lijn. De rol van de risicomanagementfunctie is veelal uitgebreid in bestaande beleidsdocumenten opgenomen, aansluitend op het charter van de risicomanagementfunctie. Een heldere vooraf vastgelegde risico-overlegstructuur, ondersteund door

reglementen en rapportagelijnen, maken het aantoonbaar afleggen van verantwoording over risico's en risicobeheersing mogelijk.

Verzekeraar type 2: De pragmatische verzekeraar

Context

Type 2 is de pragmatische verzekeraar. Een dergelijk type verzekeraar is veelal middelgroot of groot van omvang en is gericht op efficiënte uitvoering van processen en heeft een sterke commerciële focus.

Op onderdelen wordt strak gestuurd op strategie en risicostrategie. Het ambitieniveau ten aanzien van risicomanagement is in het algemeen gemiddeld en op sommige risico's hoog. Beleid wordt beknopt vastgelegd, zodat opzet en bestaan geborgd worden, maar de werking van onderliggende processen kan worden aangepast aan omstandigheden. Waar het praktisch nodig of gewenst is, zijn key risicomanagementprocessen en bijbehorende controls vastgelegd. Beleidsdocumenten geven op onderdelen sturing en richting. Beloningsstructuren zijn transparant, maar laten onder voorwaarden ruimte voor aanpassingen en uitzonderingen.

Inrichting

Bij de pragmatische verzekeraar is de risicomanagementfunctie gericht op toetsing en advisering van de risicostrategie en de 1^e lijn, maar wordt ook ondersteuning geboden aan de 1^e lijn voor uitvoering van risicomanagementactiviteiten waar nodig. De rol van de risicomanagementfunctie is deels vooraf vastgelegd en risico-overlegstructuren en rapportagelijnen kennen een flexibel karakter.

Verzekeraar type 3: De ondernemende verzekeraar

Context

Type 3 is de ondernemende verzekeraar. Dergelijke typen verzekeraars zijn veelal middelgroot of kleiner van omvang en kennen een sterke groei, waardoor flexibiliteit in processen benodigd is.

De strategie van deze verzekeraar is helder en veelal gericht op groei, rendement en specifieke doelgroepen of producten. Het ambitieniveau ten aanzien van risicomanagement is gemiddeld en risicomanagement dient bij te dragen aan de doelstellingen voor groei en ondernemerschap. Alleen het hoogstnoodzakelijke wordt beleidsmatig ingericht, zodat voldaan kan worden aan wet- en regelgeving, maar ondernemerschap niet belemmerd wordt. Opzet en bestaan worden basaal en aantoonbaar ingericht, maar werking van onderliggende risicomanagement processen is flexibel en kan aangepast worden in lijn met de groei en specifieke situatie van de verzekeraar. Procesbeschrijvingen en key controls worden op ad-hoc basis opgesteld en toegepast. Beloningsstructuren voldoen aan wet- en regelgeving en zijn zo ingericht met het oog op het belonen van ondernemerschap en groei.

Inrichting

Bij de ondernemende verzekeraar spelen de zachtere factoren een hoofdrol als het gaat over de effectieve inrichting van de risicomanagementfunctie. Mensen die werkzaam zijn binnen de risicomanagementfunctie zullen door de organisatie geaccepteerd moeten worden als logische partner van de 1^e lijn. Een optreden als 'politieagent' werkt al snel averechts. Om invloed uit te kunnen oefenen op de (strategische) besluitvorming zal de risicomanagementfunctie haar plek moeten

‘verdienen’ in de formele én informele gremia waar besluitvorming daadwerkelijk plaatsvindt en aantoonbaar moeten maken hoe risicomanagement bijdraagt aan ondernemerschap en groei.

4. Conclusie

In deze leidraad is gebleken dat voor de inrichting van de risicomanagementfunctie binnen een verzekeraar het 3 lines of defence model een logisch vertrekpunt is. Daarbinnen heeft de risicomanagementfunctie een 2^e lijns ondersteunende, controlerende en adviserende rol. Solvency II stelt daarbij dat de risicomanagementfunctie onder meer verantwoordelijk is voor de monitoring van het algehele risicomanagementsysteem en het integrale risicoprofiel. Deze scope van de risicomanagementfunctie sluit aan bij de algemene productcyclus van een verzekeraar.

Er bestaat echter een grijs gebied met overlap tussen de 2^e lijns risicomanagementfunctie, 1^e lijns uitvoerende functies en andere sleutelfuncties. Gedegen afstemming en vastlegging van taken en verantwoordelijk is van belang om inefficiënties te voorkomen en ‘good governance’ te waarborgen.

De optimale manier waarop de risicomanagementfunctie kan worden ingericht, is onder andere afhankelijk van het type verzekeraar en de interne/externe context waarbinnen de verzekeraar opereert. Bij de inrichting kunnen criteria worden gehanteerd op basis waarvan per specifieke situatie de beste vorm van inrichting kan worden vastgesteld.