

Positiedocument

# De rol van de controller in het Solvency II-tijdperk



Amsterdam, 19 april 2012

# Colofon

Dit is een uitgave van NBA-VRC.  
Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
T: 020 - 301 03 14  
E: info@nbavrc.nl  
I: www.nbavrc.nl

**Positiedocument 'De rol van de controller in het Solvency II-tijdperk'**  
**Opgesteld door de Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen van NBA-VRC:**

Dr. Peter Baardse RA  
Drs. Margriet Dam RC  
Drs. Leonhard van Dijk RC  
Christiaan van Dijk  
Drs. Paul van Gool RC  
Fons van Griensven RA  
Johan Halverhout RA

Drs. Ben Hellendoorn RC  
Mr. drs. Klaas-Pieter van der Meer RC  
Drs. Simon Miedema RA\*  
Drs. Annette Mosman RA\*\*  
Drs. Guido Pothuizen RA\*  
Drs. Theodoor Raaphorst RA  
Eric Schellekens RA MBA  
Drs. Rob Schouten RA RE RO  
Drs. Ralph Swanink EMFC RC\*  
Drs. Roeleke Uildriks AAG

\* vanaf 2012 \*\* tot 2012

NBA-VRC is de samenwerking tussen de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en de Vereniging van Registercontrollers. De achterban van in totaal 11.500 hoogopgeleide professionals bestaat uit 8.300 accountants in business (RA's en AA's werkzaam in financieel management) en 3.200 registercontrollers (RC's).

# Voorwoord

Voor u ligt een positedocument dat ingaat op de positie van de controller in het Solvency II-tijdperk. Het is tot stand gekomen op basis van gedachtewisselingen in de Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen (BGVM). Deze Branchegroep is in 2010 opgericht en probeert de belangen van de accountant in business en de registercontroller die werkzaam zijn als financial bij verzekeringsmaatschappijen te behartigen. Naast belangenbehartiging wil de Branchegroep meer doen aan profilering van haar doelgroep in het maatschappelijk debat over onderwerpen die de sector raken. Daartoe neemt zij diverse initiatieven zoals het schrijven van artikelen voor vooraanstaande vakbladen, het organiseren van seminars en rondetafelgesprekken en een meerdaagse opleiding over Solvency II.

Het positedocument geeft aan dat er voor de controller mooie uitdagingen liggen. Solvency II biedt mogelijkheden om (delen van) de bedrijfsprocessen opnieuw in te richten en een daarbij horend beheersinstrumentarium te implementeren. De boodschap is dat, meer dan in het verleden, dit veranderingsproces in nauwe samenwerking met andere disciplines moet gaan plaatsvinden. Naast een diepgaand inzicht in de materie moet de financial het overzicht bewaren om allerlei (technische) gegevens daadwerkelijk in stuur- of verantwoordingsinformatie om te zetten om daarmee het (top)management op de hoogte te stellen van relevante en betrouwbare financiële en niet-financiële ontwikkelingen in de onderneming.

Onze conclusie is dat aan de controller in het Solvency II-tijdperk hogere eisen worden gesteld op het gebied van management, kennis en ervaring om daarmee een integrale aanpak in de business tot stand te brengen. Centraal in dit positiesdocument staat dan ook de vraag of de controller de regie in dit proces op zich kan en wil nemen. Is de controller in staat om de verantwoordelijkheid te nemen voor het vernieuwen van de managementrapportage waarbij kritische performance indicators en/of kritische risk indicators (KPI's/KRI's) worden herijkt en aangevuld op basis van Solvency II? Is hij ook in staat verbindingen tussen disciplines te leggen en de noodzakelijke samenwerkingsverbanden tot stand te brengen?

Met dit positiesdocument doen wij de aanbeveling aan de controller zijn gewijzigde rol op te pakken, regie te voeren en de uitdagingen die er liggen, samen met andere disciplines, aan te gaan. Een van die uitdagingen is het voeren van het debat met risk managers, actuarissen, compliance officers en interne en externe accountants over de eisen die Solvency II stelt aan de toekomstige inrichting van processen en rapportages bij verzekeraars.

Ik dank alle leden van de BGVM voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit positiesdocument. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de leden Johan Halverhout, Eric Schellekens en Rob Schouten.

Drs. Theodoor Raaphorst RA  
Voorzitter Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen NBA-VRC

# Inhoud

Colofon	2
Voorwoord	3
Inleiding	6
Visie op de positie van de controller	7
Ontwikkelingen binnen de financiële functie	8
Nieuwe eisen van het management	8
Ontwikkelingen in Solvency II	9
Toekomstige financiële functie	10
Profiel van de controller	11
Slot	13

# De rol van de controller in het Solvency II-tijdperk

## Inleiding

Traditioneel ondersteunt de controller het management in het vormgeven van beleid en het rapporteren over de uitvoering daarvan. Beleidsvoorbereiding en rapportering zijn onderdelen van de planning- en controlcyclus. Ook sturing (van beleid) en beheersing (van bedrijfsprocessen) maken een belangrijk onderdeel hiervan uit.

Door toenemende complexiteit in de bedrijfsvoeringen van verzekeringsmaatschappijen als gevolg van externe ontwikkelingen wordt de druk op de planning- en controlcyclus groter en wordt het volledig 'in control zijn' een steeds lastiger opgave. Stakeholders zoals toezichthouders verleggen hun focus naar de beheersing van de bedrijfsvoering en stellen kritische vragen over de aantoonbaarheid van het 'in control zijn' (Solvency II-eisen).

Voor controllers ligt hier een uitdaging. Immers zij zijn het management behulpzaam bij het inrichten van een beheersingsomgeving (control environment) die op een beheerste wijze met nieuwe ontwikkelingen om kan gaan. Als voorbeeld van een dergelijke ontwikkeling kan genoemd worden het inbedden van risicomanagement in de organisatie van de verzekeraar om te voldoen aan de uitdagingen, zoals het creëren van een nieuwe beheer omgeving, die Solvency II vereist. Solvency II vraagt immers om adequaat risicomanagement. Het identificeren van risico's, daar in de

business op een verantwoorde wijze mee omgaan en daarover rapporteren vraagt inzet van verschillende disciplines.

Maar wie voert de regie? Gezien het takenpakket van de controllers lijken zij het meest geschikt om deze uitdaging (van integraal rapporteren)aan te gaan. Niet alleen, maar juist samen met andere disciplines, werken aan deze opdracht. De business verandert sterk en de vraag is hoe de controller overzicht en inzicht behoudt en het management in staat stelt de juiste beslissingen te nemen. Kortom een visie op de toekomstige positie van de controller is nodig.

## Visie op de positie van de controller

Een veranderende en meer complexe business bij de verzekeraar vraagt ook om veranderingen bij de controller. Centraal staat de vraag wat die veranderingen precies inhouden en hoe die doorwerken in de rol, taken, competenties en verantwoorde-lijkheden van de controller. Hoe kan de controller inspelen op die veranderingen om voldoende inzicht en overzicht te krijgen of te behouden?

De positie van de controller is van oudsher stevig verankerd in de organisatie. Het (top)management deed vaak met succes een beroep op de kennis en ervaring van de controller. Blijft dit zo of zullen bijvoorbeeld actuarissen/risk managers taken van de controller overnemen en apart gaan rapporteren? Het beantwoorden van die vraag is mede afhankelijk van hoe het (top)management aankijkt tegen de ontwikkelingen en of zij de controller voldoende geëquipeerd vindt om regie te houden in de control- en rapportageketen. Adequate interne beheersing en betrouwbare informatievoorziening zijn cruciaal in de keten. Het gaat om de gehele planning- en controlcyclus van strategiebepaling, formuleren doelstellingen, opzetten van beleid en inrichten en beheersen van processen. Koppeling van risico's aan de te realiseren doelstellingen (omzet, winstgevendheid, nieuwe productie, risk appetite) is daarbij essentieel. Hierbij is het voldoen aan wet- en regelgeving een belangrijke randvoorwaarde. Een randvoorwaarde die het speelveld bepaalt om te kunnen ondernemen. De controller moet het management helpen met het in kaart brengen van het speelveld.

Dit vraagt in toenemende mate om een top-down-benadering waarbij het (top)management vanuit een integrale visie op de business zijn plannen gestalte geeft. De controller wordt geacht het (top)management te ondersteunen bij het vormgeven van deze benadering door het inrichten van een daarop gebaseerde planning- en controlcyclus.

*De visie op de toekomstige rol van de controller is dat hij als business partner van het (top)management in staat is om de strategie en doelstellingen van de veranderende en complexer wordende organisatie van de verzekeraar te helpen 'vertalen' naar concrete business-acties, deze te monitoren en zorg te dragen voor adequate interne beheers- en rapportageprocessen zodat periodiek financiële en niet-financiële uitkomsten gerapporteerd kunnen worden aan het(top)management. Hierbij wordt de controller geacht voldoende kennis, inzicht en overzicht te hebben om deze veranderende en complexer wordende business te doorgronden, regie te voeren en te beheersen.*

## Ontwikkelingen binnen de financiële functie

Tot voor kort waren de financiële afdelingen binnen een verzekeraar veelal functioneel georganiseerd, dat wil zeggen dat risk management, actuariaat, rapportage & control en financiële administratie aparte afdelingen waren die wel overleg hadden maar toch de nadruk legden op hun eigen belangen en eigen rapportages.

Dit is aan het veranderen. Nieuwe regels vragen een benadering waarbij de markt en de klant centraal komen te staan. De nieuwe verslaggevingsregels (IFRS 4) en toezichtregels (Solvency II) zullen belangrijke consequenties hebben voor de huidige organisatie van de financiële functie. De nieuwe regels stellen eisen aan het business model en bepalen het speelveld voor de verzekeraar. Een functionele aanpak volstaat dan niet meer. Gestreefd moet worden naar een meer integrale aanpak waarbij afdelingen niet naast elkaar werken maar samenwerken aan de uitdagingen van morgen: een verzekeraar die zicht heeft op de veranderende business en daar proactief in opereert.

## Nieuwe eisen van het management

Bij verschillende verzekeraars wordt geconstateerd dat het (top)management zich als doel stelt meer te sturen op klanteisen en eisen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij streeft daarbij naar een efficiënte organisatie om kosten (sterk) te reduceren. Het klantgericht handelen zal, zo wijst de praktijk uit, samengaan met het ontwikkelen van minder complexe producten, een meer effectieve organisatie en efficiëntere processen. Rekening houdend met die externe ontwikkelingen en interne eisen stelt de directie van de verzekeraar eisen aan rendement en risico. Daartoe worden targets of KPI's opgesteld. In toenemende mate wordt door



verzekeraars gebruik gemaakt van een graadmeter voor performance waarbij risico en rendement gekoppeld worden. Dit vertaalt zich in de RAROC (Risk Adjusted Return on Capital). De risico-rendement afweging gaat ervan uit dat het risicomanagement (via risicomodellen) in het business model is geïntegreerd. In de business modellen wordt meer en meer een integrale aanpak voorgestaan, wat betekent dat via multidisciplinaire teams alle aspecten van de bedrijfsvoering worden meegenomen en meegewogen. Dat wil zeggen dat, geredeneerd vanuit de doelstellingen ('targets') en rekening houdend met allerlei randvoorwaarden, die besluiten worden genomen die het beste bijdragen aan de realisatie van die doelstellingen. Het rapportageproces moet hier door middel van integrated reporting op aansluiten.

Dit vereist samenwerken én samenhangend denken in de gehele procesketen. Het begint al bij het doorgronden van de uitgangspunten/kaders, aannames en veronderstellingen die gehanteerd worden bij het formuleren van de doelstellingen en het maken van begrotingen. Deze aannames en veronderstellingen zijn erg belangrijk om samen te bespreken, te doorgronden en over te besluiten. Het fundament is dan gelegd.

## Ontwikkelingen in Solvency II

Voor de controller is de ontwikkeling naar Solvency II erg belangrijk omdat het de kern raakt van zijn functioneren. In deze paragraaf volgt een korte schets van de ontwikkelingen om dit nader te duiden. Solvency I is een richtlijn die in de jaren '70 tot stand gekomen is. Basis voor Solvency I zijn de prudente technische voorzieningen met prudente aannames van kans-grondslagen evenals een prudente disconteringsvoet. De solvabiliteitsmarge (vereist kapitaal) werd als algemene buffer afhankelijk gesteld van de bedrijfsomvang. Solvency I kent diverse tekortkomingen waaronder het ontbreken van inzicht in de actuele financiële positie. Ook was sprake van onvoldoende inzicht in risicogevoeligheid en daarmee in de toekomstige financiële positie.

In Solvency II zijn deze tekortkomingen gerepareerd waardoor sprake is van een marktconsistente waardering, risicogevoelige kapitaaleisen, tiering van het aanwezig kapitaal, explicitering van de mate van zekerheid en het invoeren van interne modellen. Belangrijk is dat er een aansluiting is op het intern risicobeheer en de verslaggevingseisen. Solvency II betreft daarom balans-gedreven regels, rekening houdend met expliciet te waarden risico's van de toezichhouder, die zich concentreren op de aanwezigheid van solvabiliteit (voldoende kapitaal), om er zeker van te zijn dat de verzekeraar altijd aan zijn verplichtingen kan voldoen.

Voor de controller zijn dit belangrijke ontwikkelingen waarbij een proactieve, sturende en coördinerende rol van hem verwacht wordt. Vanuit de Solvency II Kaderrichtlijn worden uitvoeringsmaatregelen uitgevaardigd die leiden tot nieuwe of aangepaste bedrijfs- en risicomodellen. In samenwerking met de business zijn actuarissen of risk managers betrokken bij het proces van identificeren, kwantificeren en modelleren van risico's. Duidelijk is dat de implementatie van Solvency II niet alleen de controller aangaat, maar ook andere functies (actuaris, risk manager, compliance officer) raakt. Hoe het proces ingericht wordt is mede afhankelijk van de eisen van (top)management aan het business model. Controllers moeten hier ondersteunend in zijn.

## Toekomstige financiële functie

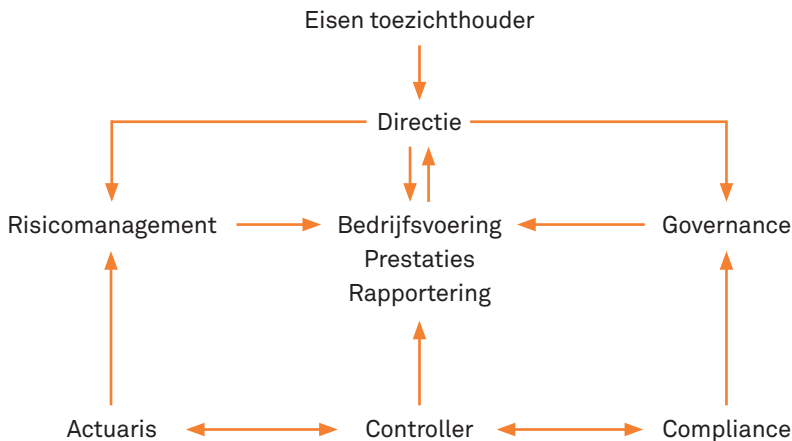
Naar verwachting komt in de toekomstige financiële functie de informatie over sturen en verantwoordeden dichter bij elkaar te liggen. Sneller, relevanter en meer integraal rapporteren wordt de uitdaging. Hier ligt een belangrijke taak voor de controller. De financiële informatie in de balans en de resultatenrekening zal gebaseerd zijn op marktwaarden en uitkomsten van risicoafwegingen. Mutaties in deze waarden komen tot uitdrukking in de resultatenrekening en meer risico's betekent hogere buffers. Het sturen op KPI's (zoals RORAC) gebeurt ook op basis van marktwaarden, echter niet-financiële informatie zal meer inbreng vragen van andere deskundigen.

De geschetste ontwikkelingen leiden ook tot een ander rapportageproces. Centraal staan vragen als: Wat gaat er in de business veranderen? Wat betekent dat voor het rapportageproces? En hoe kan de controller daar op inspelen? Vervolgens de vraag wat hij moet doen om de regie te behouden en het (top)management tevreden te stellen. Immers andere disciplines zoals actuariaat, risk-management en compliance krijgen een steeds belangrijker plaats in de rapportages naar het (top)management. Indien de controller regie wil behouden zal hij voldoende kennis en kunde moeten hebben over aanpalende kennisgebieden om alles in goede banen te leiden. Als spin in het web zal de controller, naast de bekende competenties, ook aanvullende competenties moeten hebben. De controller zal met kennis en inlevingsvermogen de deelrapportages met betrokkenen bespreken en samenvoegen tot een geïntegreerde rapportage.

Hierbij is het van belang welk dashboard aan KPI's zich ontwikkelt en waar het management op stuurt. Wat moet er veranderen in de systemen en processen om dat allemaal te kunnen waarmaken? En welke governance is hierbij nodig? Veel vragen waar de controller vanuit zijn regisserende rol antwoorden op moet geven.

Belangrijk is initiatief te nemen in het inrichten van het rapportageproces en hierin proactief te zijn naar het (top)management. In het onderstaande schema wordt de betrokkenheid van de verschillende functies met elkaar in verband gebracht.

**Schema 1** Functionele afhankelijkheden in het rapportageproces.



## Profiel van de controller

Controllers hebben een achterstand waar het gaat om de verzekeringstechnische risico's. Ze moeten daarom veel meer in gesprek met de actuaris. De toenemende rapportagedruk draagt niet bij aan een goede analyse. Aan de andere kant is vanuit bedrijfsperspectief al veel ervaringen op het gebied van het inschatten van verzekeringstechnische risico's en zien we juist vanuit de markt- en operationele risico's nieuwe ontwikkelingen.

De controller zou iets moeten vinden van het 'modelrisico' en de aannames die zijn gemaakt. De controller moet de omgevingsrisico's vertalen naar die aannames. Risk appetite en risk tolerances zijn nieuwe fenomenen waarbij het van belang is om deze uit te dragen binnen de organisatie. De controller is als beïnvloeder beter uitgerust. Denken in scenario's is een hele opgave mede omdat de business daarbij betrokken moet worden. Immers als dat niet goed gedaan wordt dan mondt een en ander uit in

technische analyses. Controllers hebben hierin als business partner een verantwoordelijkheid en moeten daarom:

- de regie gaan voeren op het rapportageproces (financieel en actuariel);
- de werking van actuariële modellen en de marktwaardebalans gaan begrijpen;
- de vertaalslag maken richting de business voor de sturing op marktwaarde van strategie en commercie;
- het proces van scenario-analyse begeleiden.

In de vorige paragrafen is een schets gegeven van ontwikkelingen die zich voordoen in de externe en interne omgeving van zowel de verzekeraar als de controller. Er is veel aan het veranderen dat de positie van de controller raakt. Nieuwe uitdagingen komen op hem af, waarbij reeds de vraag gesteld werd welke aanvullende competenties de controller moet hebben. Waar zitten de veranderingen in het takenpakket? Welke competenties moet hij of zij hebben om de functie succesvol te kunnen uitoefenen?

De uitdaging waar de controller voor staat is het (top)management te voorzien van relevante en betrouwbare informatie waarop beslissingen gebaseerd kunnen worden. Dit vereist een kwalitatief hoogstaande business ondersteuning waarbij het aange-reikte instrumentarium (bijvoorbeeld risicomangement) op een zodanige wijze is geïntegreerd in de business dat het effectief is in het bereiken van doelstellingen. Om deze transformatie succesvol te kunnen uitvoeren is een goed toegeruste controller een noodzakelijke voorwaarde.

De controller heeft nodig:

- grondige kennis van het bedrijfsmodel van de verzekeringsmaatschappij;
- kennis van beheerssystemen en het beheersinstrumentarium;
- kennis van de actuariële discipline, risicomodellering en risk management;
- kennis van rapportagesystemen en daarbij horende IT;
- kennis van relevante wet- en regelgeving (Solvency II, IFRS);
- leidinggevende capaciteiten;
- inlevingsvermogen en verbindend kunnen werken naar andere disciplines;
- analytisch denkvermogen met het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken.

## Slot

Duidelijk is dat veranderingen zich in hoog tempo voltrekken. De dynamiek in de buitenwereld van de verzekeringsmaatschappij, tot uitdrukking komend in nieuwe wetgeving zoals Solvency II, moet zich vertalen naar flexibiliteit en aanpassingsvermogen binnen de verzekeraar.

De controller kan daar een spilfunctie in vervullen als hij de regie op zich wil nemen in het beheersings- en rapportageproces. Dit vereist niet alleen kennis van aanpalende gebieden zoals risicomanagement, actuariaat (modellenbouw) en compliance, maar ook het vermogen om andere disciplines te begrijpen en zelfs aan te sturen.

Voorwaar een mooie uitdaging voor de financiële functie in zijn algemeenheid en voor de controller in het bijzonder.



Dit is een uitgave van NBA-VRC

Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T: 020 - 301 03 14  
E: [info@nbavrc.nl](mailto:info@nbavrc.nl)  
I: [www.nbavrc.nl](http://www.nbavrc.nl)