



DE OPINIE VAN ANNEMARIE MIJER

'Wees altijd nieuwsgierig'

Wiskracht en nieuwsgierigheid. Deze eigenschappen zijn het allerbelangrijkste in het verkrijgen van vaardigheden, benadrukt Annemarie Mijer. De Chief Risk Officer bij Athora Netherlands kan er niet genoeg op hameren. Een gesprek over de (benodigde) vaardigheden voor een actuaaris en bestuurder, de overeenkomsten en verschillen, het aanleren en afleren. "Negen van de tien bestuurders missen nog wel eens de vaardigheid om geduldig te zijn."

Check. Check. Check. Wat vereist de rol van een CRO? Chat GPT beantwoordt deze vraag met een lange lijst waarop maar liefst elf (kennis)vaardigheden staan. We lopen ze vlug na. Analytisch denken. Leiderschap en strategisch denken. Besluiten nemen. Probleemoplossend vermogen... Check. Check. Check. Annemarie Mijer (1970) heeft ze allemaal.

Lachend op de vraag wat vaardigheden – het thema van De Actuaaris – volgens haar zijn: "Verschillende stukken gereedschap in een kist die je er op het juiste moment uithaalt en gebruikt. Het gaat om die combinatie van het type gereedschap en de timing. Wanneer bijvoorbeeld zet je je analytische denken in als je een probleem moet ontrafelen?" Ze vervolgt: "Wat mij betreft zijn vaardigheden super breed. En de gereedschapskist zit nooit vol. Er kan altijd nog wat bij. Ja, wat je zegt, je kunt bijvoorbeeld de vaardigheid om muziek te maken ontdekken en ontwikkelen. Heel belangrijk vind ik dat je nieuwsgierig bent. Zo was ik op school niet de beste in wiskunde en economie. Maar ik vond het wél altijd interessant. Ik had de wil om te analyseren en te doorgronden."

Waarom ben je actuariële wetenschappen gaan studeren?

"Niet omdat ik daarvoor in de wieg ben gelegd. Wél wilde ik per se naar de Universiteit van Amsterdam. Maar ik wist van de helft van de studies niet eens wat ze betekenden. Actuariële Wetenschappen? Geen idee. De decaan vertelde me dat het iets was met wiskunde en economie. Ga maar naar de open dag. Zo ben ik bij Actuariële Wetenschappen terechtgekomen." De studie sprak haar aan in de zin van wiskunde, economie en de toepasbaarheid ervan, gaat ze verder. "Helaas was de studie in die tijd erg theoretisch. Mijn opgedane kennis, vaardigheden en denkwijzen kon ik er niet meteen toepassen. Pas toen ik ging werken kwamen ze tot leven. De studie is wat dat betreft een stuk verbeterd. De toolbox van de net afgestudeerde actuaaris is veel breder gevuld."

Welke vaardigheden heb je tijdens jouw studie geleerd?

"Analytisch denken, problemen op een hoog niveau bestuderen en op detailniveau oplossen. Vreemd genoeg gaat de universiteit ervan uit dat alle informatie altijd beschikbaar is om de oplossing te vinden. Maar zodra je het bedrijfsleven instapt, kom je tot de ontdekking dat, ook door onder meer tijdsdruk, informatie meestal incompleet is en je besluiten moet nemen op basis van wat je op dat moment weet."



ANNEMARIE MIJER:
"GAANDEWEG HEB IK
MIJN ACTUARIËLE
INTUÏTIE ONTWIKKELD.
OFWEL MIJN
BOERENVERSTAND."



Waarom besloot je naar een leidinggevende functie te gaan?
"Ik werd ervoor gevraagd. Tegelijkertijd merkte ik bij het vullen van genoemde gereedschapskist dat ik goed was in het op een iets hoger niveau lijnen uitzetten en collega's meenemen. Overwogen welke stakeholders in een probleem geraakt gaan worden en daar de juiste acties en besluiten aan verbinden. Dat is denk ik wel het verschil tussen een actuariële en een bestuurlijke professional."

In die tweede rol moet je de context overzien waarin meer belangen spelen dan uitsluitend de oplossing van een wiskundig probleem. Je hebt aandeelhouders, klanten, toezichthouders, medewerkers... Al die belangen moet je afwegen wanneer een bestuurlijk probleem op je afkomt. Deze belangen hoeven niet noodzakelijk conflicterend te zijn, maar kunnen wél een spanningsveld creëren.

Ik zie mijn actuariële achtergrond als een voordeel: Als bestuurder bepaal je de strategie en daarvoor moet je vooruitkijken en inschatten wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. Daarbij gebruik je ook de vaardigheden en kennis van actuarissen. Tegelijkertijd moet je zo nieuwsgierig mogelijk blijven. Welke vragen heb ik nog niet gesteld? Welke zaken brengen anderen naar me toe waarover ik nog niet heb nagedacht omdat er een nieuwe context ontstaat? Vanuit al die invalshoeken, belangen, afwegingen en onzekere factoren neem je dus uiteindelijk een besluit."

WELKE VRAGEN HEB IK NOG NIET GESTELD?

De eerdergenoemde vaardigheid.

"Zeker. Sommige mensen zien dat besluit als een eindpunt. Maar je kunt het ook zien als de start van een nieuwe werkelijkheid. En als je daar verder in komt, kan het inzicht ontstaan dat je misschien destijds anders had moeten besluiten. Dan zet je een stap terug en doe je het op een andere manier."

Is het moeilijk om de juiste besluiten te nemen?

"Kijk, sommige dingen zijn altijd goed en sommige zijn altijd fout. Maar het interessante is het grijze gebied ertussen. 'Het zou kunnen, maar dat moet je wel de juiste voorwaarden creëren.' In dergelijke situaties moet je zowel standvastigheid, realisme als aanpassingsvermogen en veerkracht tonen. Zeker in de communicatie met andere belanghebbenden. Helder, transparant en begrijpelijk zijn voor die andere partij om samen een besluit te kunnen dragen."

Die communicatie is erg belangrijk. Verschillende belanghebbenden hebben meestal een andere context. Vanuit de universiteit krijgen we als actuarissen een jargon mee dat niet door iedereen wordt begrepen. Als je van anderen informatie wilt hebben en aan hen wilt geven, zul je ons jargon moeten vertalen in gewoon Nederlands: de context van de ander. Je moet je kunnen verplaatsen in de ander, zodat deze je begrijpt. Dat geldt voor de actuaaris, maar nog meer voor de bestuurder."

Check?

"Relaties zijn vaak verbaasd als ik vertel dat ik actuaaris ben. Mensen verwachten blijkbare dat actuarissen altijd in formules praten. Dat is natuurlijk niet zo. Je vertaalt die formules in begrijpelijke bedrijfskundige taal."

Zijn er onderwerpen waarin die communicatie extra aandacht vereist?

"De wereld van duurzaamheid is een goed voorbeeld. Er is best veel discussie over de vraag hoe je ervoor zorgt dat een financiële organisatie de maatschappij elke dag weer een beetje beter achterlaat. In duurzaamheid is nog niet alles uitgedacht. Voor een deel wel, bijvoorbeeld de impact van klimaatverandering. Maar bij een onderwerp als biodiversiteit ligt het een stuk lastiger om de juiste acties voor een financiële instelling in gang te zetten omdat je de

maatstaven voor positieve beïnvloeding van biodiversiteit nog niet weet.

Een financieel bedrijf zoekt klassiek naar hoeveel risico het neemt en hoeveel rendement het oplevert. Dat kun je financieel heel hard maken. Maar bij een duurzame strategie ontbreekt het soms aan een kengetal om impact te meten. Dat is in de financiële wereld best lastig. Dat moeten we uitleggen."

Mis je een vaardigheid in je functie?

"Negen van de tien bestuurders missen nog wel eens de vaardigheid om geduldig te zijn. Een dynamische wereld met heel veel informatie en bewegingen om je heen geven je vaak het gevoel dat je snel moet besluiten. Soms te snel. Als dat niet hoeft en er meer tijd beschikbaar is, moet je je geduld bewaren totdat iedereen zijn informatie heeft gedeeld. Altijd gehaast doorstromen naar de volgende fase is iets wat je moet afleren. Tenzij het crisis is natuurlijk."

Ik kan af en toe ook ongeduldig zijn en op basis van incomplete informatie besluiten willen nemen. Dan moet ik mezelf corrigeren om eerst de ontbrekende informatie binnen te krijgen die nodig is. Hierbij moet je ook letten op de vaardigheden en eigenschappen van anderen. Niet iedereen is even assertief."

Besteed je ook bepaalde vaardigheden als het ware uit omdat een teamgenoot daarin beter is?

"Mijn collega's hebben allemaal verschillende kwaliteiten, kennis, kunde en capaciteiten. De een is beter in reflecteren, de ander in snel acties uitzetten en plannings maken, een derde in saamhorigheid creëren... Ik probeer al hun verhalen en invalshoeken te begrijpen en te benutten."

Wat is jouw specialiteit?

"Ik denk dat ik goed ben in urgentie creëren, resultaat neerzetten en context overwegen."

En intuïtie?

"Ook belangrijk. Gaandeweg heb ik mijn actuariële intuïtie ontwikkeld. Ofwel mijn boerenverstand. Dat ontwikkel je op basis van ervaring, met vallen en opstaan. Intuïtie zit in je en maakt dat er congruentie zit in hoe je denkt, acties uitzet en in het leven staat. Daardoor raak je ook enigszins voorspelbaar voor mensen en kunnen ze je beter begrijpen en volgen als leider."

MET WILSKRACHT EN NIEUWSGIERIGHEID KUNNEN MENSEN EIGENLIJK ALLES AANLEREN

Heb je wel eens een verkeerde inschatting gemaakt?

"Echt verkeerde inschattingen niet. Maar het is wel eens voorgekomen dat ik me achteraf realiseerde dat ik eerder had kunnen ingrijpen. Als leider heb je de verantwoordelijkheid mensen in de organisatie te ontwikkelen. Je geeft ze de middelen en het vertrouwen en daagt ze uit hun grenzen te verleggen. Lukt het niet, dan vang je ze op. Gaat het echt mis, dan grijp je in. Doel is als hele organisatie elke dag te groeien. Van fouten kun je veel leren."

Is talent een voorwaarde om vaardigheden te leren?

"Talent maakt het makkelijker. Maar het is geen voorwaarde. Met wilskracht en nieuwsgierigheid kunnen mensen eigenlijk alles aanleren."

Maar wilskracht kun je niet leren.

"Ik denk dat wilskracht bij iedereen aanwezig is. Bij sommigen wordt dit zichtbaar als ongeduld, bij iets introvertere mensen is resultaat het bewijs van wilskracht."

Wat zou je willen meegeven aan pas afgestudeerde actuarissen?

"Wat ik meermalen heb gezegd: blijf altijd nieuwsgierig. Geloof niet alleen maar in je eigen werkelijkheid, maar open je ook voor de werkelijkheid van anderen. Je kunt wel zeggen dat jouw eigen werkelijkheid waar is, maar de perceptie van anderen is ook waar."

Als je als actuaaris vrij complexe materie kan vertalen naar begrijpelijke bedrijfskundige informatie waarover de bestuurderstafel besluiten neemt, dan beheers je de materie. Als je dat niet kunt en uitsluitend in je eigen werkelijkheid verkeert en alleen jezelf min of meer kunt overtuigen van je eigen gelijk, dan ben je niet effectief."

Resumé: welke vaardigheden die een actuaaris leert, komen van pas in de rol als bestuurder?

"Analytisch denken, het inschatten van risico's en vinden van oplossingen zijn typisch actuariële vaardigheden die uitermate geschikt zijn voor een bestuurder. Als bestuurder moet ik daarnaast de bredere context begrijpen en helder communiceren. En met een gezonde dosis visie, leiderschap en besluitvaardigheid heb je denk ik wel de volledige toolbox te pakken."

In feite is de opleiding een pré.

"Ik vind van wel." ■



Annemarie Mijer is sinds juli 2020 CRO (Chief Risk Officer) bij Athora Netherlands (Reaal, Zwitserleven) en Vice Chairman van de Executive Board. In die board is zij verantwoordelijk voor Duurzaamheid, Actuarial Risk, Risk and Legal & Compliance.

Voor haar aanstelling bij Athora Netherlands was Annemarie Head of Central Risk Management bij ABN AMRO Bank. In 2015, werd ze benoemd tot Chief Risk Officer en lid Raad van Bestuur van Delta Lloyd Group. Daarvoor bekleedde Annemarie bestuurlijke functies en CRO-rollen binnen de ING Groep en Nationale-Nederlanden. Sinds 2019 is ze lid en sinds dit jaar voorzitter van de Raad van Commissarissen van Klaverblad Verzekeringen. Tevens is zij lid van de Raad van Toezicht van Stichting Pensioenfonds Medisch Specialisten. Annemarie Mijer is ook lid geweest van het bestuur van het Koninklijk Actuariel Genootschap.