

Leiderschap in de pensioensector

'De rol van de traditionele actuaris'

Rajish Sagoenie, Oktober 2017



Dit opiniestuk van Rajish Sagoenie (Milliman Pensioenen) gaat in op de complexiteit van de pensioensector die sterk in beweging is en te maken heeft met een laag vertrouwen. Wat kan modern leiderschap betekenen, hoe kunnen we beter sturing geven aan de pensioensector en wat is daarbij de rol van de actuaris?

INLEIDING

De pensioensector is sterk in beweging en het vertrouwen is sterk gedaald. Er vinden veel en uiteenlopende discussies plaats en in de praktijk blijkt dat economen, econometristen, diverse hoogleraren en andere beroepen veel meer zichtbaar zijn dan actuarissen. Wat is hiervan de reden en hoe kunnen wij als actuarissen uit onze traditionele expertrol kruipen?

DE PENSIOENSECTOR

De pensioensector is momenteel sterk in beweging en het vertrouwen in deze sector is gedaald. Dit dalende vertrouwen heeft diverse oorzaken:

- Pensioenverwachtingen waren hoger dan door de sector kon worden waargemaakt:
 - Het publiek verwachtte een waardevast pensioen, maar ziet het achterwege blijven van indexatie en soms zelfs kortingen op hun pensioen;
 - De AOW-leeftijd en pensioenrichtleeftijd worden steeds hoger.
- Perceptie bij het publiek is dat pensioengelden niet goed worden belegd, terwijl er veel wordt verdiend door de beleggingsadviseurs en teveel aan de strijkstok blijft hangen:
 - Verschillende programma's als "Zwarte Zwanen" dragen bij aan de beeldvorming;
 - Positieve rendementen worden behaald, terwijl de dekkingsgraad toch onvoldoende stijgt.

Het publiek ziet dat de pensioensector niet tot een passende oplossing komt voor de verschillende uitdagingen en begrijpt weinig tot niets van de verschillende discussies die worden gevoerd over het pensioenstelsel en de afwegingen die worden gemaakt. Dit is geen wonder. De pensioensector (alle partijen die zich bezighouden met de toekenning, het beheer en de uitbetaling van pensioenen) is ingewikkeld en kent vele gremia met meerdere doelen, rollen, verschillende belangen, dilemma's en een grote onzekerheid. Zo kan het doel van de overheid in een bepaalde discussie een

andere zijn dan die van werkgevers en werknemers (sociale partners). In alle gevallen geldt dat de doelstellingen alleen kunnen worden bereikt binnen de grenzen van de financiële draagkracht van allen die bijdragen aan de financiering van de pensioenverplichtingen.

Herstel van het vertrouwen kan mijns inziens worden bewerkstelligd indien op een transparante wijze en met betrouwbaar gedrag vanuit een éénduidige visie gewerkt wordt aan dit herstel. Daarbij is een heldere en consistente boodschap noodzakelijk. Zeker in een wereld die sterk en voortdurend verandert, wordt gevraagd om persoonlijk leiderschap van degenen die verstand van zaken hebben over deze zeer complexe materie.

VERSCHILLENDE LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Alvorens in te gaan op persoonlijk leiderschap sta ik eerst stil bij de definitie van leiderschap. Onder leiderschap wordt verstaan de wijze waarop een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken (bron:Wikipedia).

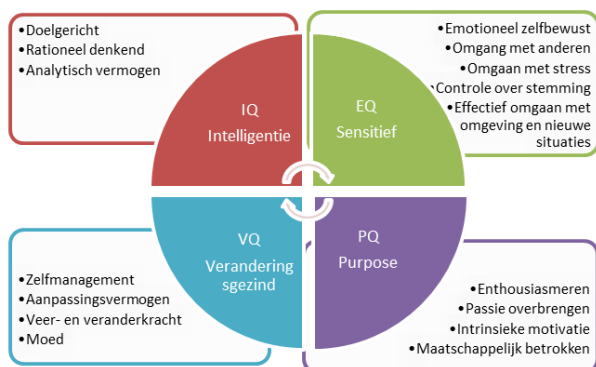
Ik onderscheid daarbij twee fundamentele stijlen:

- **Managerial leiderschap** met als kernwoorden: autoritaire houding, strijdbaar karakter, gericht op delegeren, coördineren en beheersen van processen;
- **Persoonlijk leiderschap** met als kernwoorden: verbinden van verschillende belangen, heldere doelen, sturing geven aan stakeholders, inzichtelijk maken van dilemma's, inspirerende toon, vermogen om zich kwetsbaar op te stellen.

Uiteraard is, afhankelijk van de situatie, meer van de ene stijl nodig dan van de andere. In een dergelijke situatie kan ook gesproken worden van 'situationeel leiderschap'. In het kader van deze bijdrage gaan we niet verder in op dit laatste type leiderschap.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP EN DE TRADITIONELE ACTUARIS

In mijn optiek heeft de pensioensector behoefte aan meer leiderschap en in het bijzonder aan meer persoonlijk leiderschap. Wat ik onder persoonlijk leiderschap versta, wordt hierna nader besproken. Bij persoonlijk leiderschap wordt vaak gedacht aan een combinatie van de kenmerken van Intelligentie Quotiënt (IQ) en Emotionele Quotiënt (EQ). In de hedendaagse literatuur wordt ook een andere dimensie toegevoegd namelijk veranderingsgezindheid (VQ). Zelf heb ik de overtuiging dat we nog een dimensie moeten toevoegen te weten Purpose Quotiënt (PQ). Zo ontstaat een kwadrant waarmee op een meer complete manier inhoud kan worden gegeven aan persoonlijk leiderschap. Onderstaande figuur geeft een (niet uitputtend) overzicht van de karakteristieken van persoonlijk leiderschap.



Kijkend naar de rol van de actuaris kan worden geconstateerd dat deze tot op heden vrij traditioneel wordt ingevuld vanuit de beroepsinhoudelijke kwaliteiten : Expertise, Professionaliteit en Integriteit. Daar scoren actuarissen over het algemeen vrij goed. Op de onderdelen zichtbaarheid, bekendheid en communicatief vermogen scoren actuarissen in de pensioensector nog steeds onvoldoende. Dit beeld wordt ook bevestigd uit de resultaten van een recent onderzoek dat is gedaan door het Koninklijk Actuariel Genootschap, de beroepsvereniging van actuarissen in Nederland. Ook actuarissen opereren vaak in een complex pensioenspeelveld, waarin een stevig fundament qua persoonlijk leiderschap nodig is, waarbij naast IQ en EQ ook VQ (met veer- en veranderkracht) en PQ (intrinsieke motivatie en meer passie) gevraagd wordt.

Indien het competentieprofiel van een traditionele actuaris zoals eerder beschreven wordt gelegd naast het profiel van een persoonlijk leider, dan ontstaat het volgende beeld:

	Soort	Natuurlijke rol actuaris	Vraag markt
Doelgericht	IQ	✓	✓
Rationeel denkend	IQ	✓	✓
Analytisch vermogen	IQ	✓	✓
Emotioneel zelfbewust	EQ		✓
Omgang met anderen	EQ		✓
Omgevingssensitief	EQ		✓
Omgang met stress	EQ		✓
Controle over stemming	EQ		✓
Zelfmanagement	VQ		✓
Aanpassingsvermogen	VQ		✓
Veerkracht	VQ		✓
Moed	VQ		✓
Intrinsieke motivatie	PQ		✓
Passie overbrengen	PQ		✓
Maatschappelijk betrokken	PQ		✓


Wat kunnen en wat moeten wij brengen als actuaris in deze tijd? Wat moet BETER?

Bron: Presentatie Rajish Sagoenie (Milliman Pensioenen) gehouden op de Actuarisdag op 26 september 2017

Op basis van bovenstaande vergelijking blijkt een duidelijke mismatch tussen de natuurlijke en traditionele rol van de actuaris en de vraag van de pensioenmarkt. Hoe kunnen actuarissen beter omgaan met een grotere onzekerheid en toenemende druk in de complexe pensioensector?

Dat is een vraag die elke actuaris zichzelf zou moeten stellen. Enkele jaren geleden heb ik als voorzitter van het Koninklijk Actuariel Genootschap opgeroepen om meer aan reflectie en met name zelfreflectie te doen. We zijn inmiddels ruim acht jaar verder en de (pensioen)wereld is nog sterker veranderd. Dat betekent dat (zelf)reflectie alleen naar mijn mening niet meer voldoende is. Er zal dus meer moeten gebeuren.....

TOT SLOT

Voor de pensioensector als geheel en voor de actuariële beroepsgroep specifiek vind ik dat actuarissen hun kennis en expertise meer met de maatschappij moeten delen, maar vooral de moed moeten tonen om buiten de eigen "silo" te opereren. Waar nodig ook verbinding zoeken met andere professionals, die in de praktijk andere talenten vaak beter hebben ontwikkeld. Er is al een aantal rolmodellen opgestaan, maar naar mijn mening nog onvoldoende.

Wat kan helpen is dat actuarissen moeten beginnen met leiding te geven aan zichzelf. Weet wat je purpose statement is, verdiep je daarin, stel je eigen heldere doelen en zorg dat deze doelen door actief gedrag worden gerealiseerd om daardoor op een aansprekende manier impact te hebben op de omgeving. Ook de componenten VQ en PQ spelen hierbij een belangrijke rol. Intrinsieke motivatie, bevologenheid, diepgaande persoonlijke gesprekken om jezelf echt te leren kennen en veranderkracht kunnen daarbij helpen. Ik ben ervan overtuigd dat individuele actuarissen de handschoen zullen oppakken. Als actuaaris moeten wij meer dan ooit ook de moed hebben om in veel meer situaties dan nu persoonlijk leiderschap te tonen. De pensioensector verdient het en ik ben er van overtuigd dat actuarissen dit kunnen.

OVER MILLIMAN

Milliman is een van de grotere onafhankelijke actuariële adviesbureaus ter wereld, Milliman is opgericht in 1947 en heeft kantoren in de belangrijkste steden wereldwijd. Ons kantoor is volledig gespecialiseerd op het gebied van collectieve pensioenen (Employee Benefits), levensverzekeringen (Life & Financial), schadeverzekeringen (Property & Casualty) en zorgverzekeringen (Healthcare).

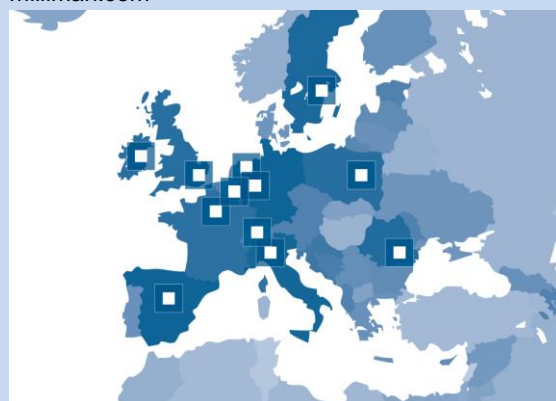
Bezoek onze website voor meer informatie.

milliman.com

MILLIMAN IN EUROPA

Milliman heeft een sterke vertegenwoordiging in Europa met momenteel meer dan 250 consultants die onze klanten bedienen vanuit kantoren in Amsterdam, Boekarest, Brussel, Dublin, London, Madrid, Milaan, München, Parijs, Warschau en Zürich.

milliman.com



Indien u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding dit opiniestuk, neemt u dan contact op met een van onderstaande consultants of uw Milliman contactpersoon.

Rajish Sagoenie

rajish.sagoenie@milliman.com

Tel: +31 (0)20 7601 888