

## Estelle Jonkergouw, Achmea:

# “Te weinig risico is ook een risico”

Interview: Lucien Albers van der Linden, Client Service Director, RGP

Risk managers zouden best meer lef mogen tonen, vindt de van oorsprong Zuid-Afrikaanse Estelle Jonkergouw, Head Integrated Risk Management en Model Validation bij de coöperatieve verzekeraar Achmea, de grootste schade- en zorgverzekeraar van Nederland. “Wij mogen de verandering in de financiële sector leiden.”

Estelle is nu al een aantal jaren in Nederland werkzaam. De overstap naar het voor haar onbekende land mag als bijzonder worden omschreven. “Ik had in Zuid-Afrika een uitdagende baan als hoogleraar in statistiek en econometrie. Ik heb de overstap naar Nederland gemaakt om internationale ervaring op te doen in de financiële sector.” Voordat ze bij Achmea aan de slag ging, was Jonkergouw werkzaam bij Rabobank. Ook daar was ze betrokken bij nieuwe initiatieven in risicomanagement. “Die omvangrijke klus had alles te maken met de nieuwe wet- en regelgeving van Basel II.” Nu is ze bij Achmea verantwoordelijk voor het opzetten van een nieuwe afdeling genaamd Integrated Risk Management en Model Validatie. “De rol van pionier heb ik vaker gehad. Deze ligt me goed. Het is door de jaren heen één van mijn specialiteiten geworden. Ik kom het beste uit de verf in een omgeving die nog niet is uitgekristalliseerd.”

### Beter bedienen

Waarom is volgens haar een integrale benadering van risicomanagement nodig? Jonkergouw: “Als coöperatieve verzekeraar willen we onze klanten altijd nog beter bedienen. We zijn er vooral op gericht om voor de lange termijn de afspraken met klanten na te komen. Dat gaat boven de korte termijn winstgevendheid. De afgelopen maanden hebben we daarom veel initiatieven doorgevoerd die het centraal stellen van het klantbelang ondersteunen. Daar hoort integraal risicomanagement bij omdat je daardoor ook de continuïteit van het bedrijf ondersteunt.” De integrale risicobenadering ontwikkelt zich volgens haar verder en verder. “Dan heb je het niet alleen over het integraal bekijken van risico’s, mede in het licht van Basel II, Basel III en Solvency II, maar juist ook over het meedenken in de ontwikkeling van de strategie van het bedrijf.”

Daar komen de ondernemende aard van Estelle en haar uitdaging, de vormgeving van Integrated Risk Management, samen. “Risk management is veel breder dan alleen het meten en rapporteren van risico’s. De uitdaging ligt ook in het inbedden in strategische en tactische processen in de organisatie. Daarbij is nog veel winst te behalen. Risicomanagement kan niet alleen de strategische en tactische processen verbeteren. Het kan ook van waarde zijn bij bestuurlijk toezicht. Om verbeteringen te realiseren, is het van groot belang dat we als risk managers robuuste professionals blijven. Is het risico te groot, dan moeten we de business challenge. We moeten nee durven zeggen. Aan de andere kant moeten we ook alert zijn. Welke risico’s gaan gepaard met onze bedrijfsvoering? Die focus op het identificeren en beheersen van risico’s moet voorop staan. Hoe kunnen we deze beperken en managen?”



## Meewarig

Te weinig risico nemen, is een risico op zich, benadrukt Jonkergouw. No risk betekent nog altijd no return. No guts no glory. Dat is niet altijd een prominente insteek van risk management. "Risk managers worden nog wel eens meewarig bekeken. Het zijn neezeggers. Politieagenten die je niet verder helpen met het laten groeien van de business of het verder ontwikkelen van dat ene businessmodel. Het zijn eerder obstakels, dan dat je er gemak van hebt. Dat hardnekkige vooroordeel is natuurlijk erg zwart-wit, maar er zit wel een kern van waarheid in." Estelle geeft een definitie van haar taakopvatting. "We bewaken, over de divisies van ons bedrijf heen, de samenhang en de consistentie van het identificeren en het beperken van risico's. We hebben daarvoor een integraal raamwerk ontwikkeld. We beoordelen en valideren daarvoor ook bestaande en nieuw risicomodellen. Dat doen we altijd in samenspraak met de business." Om de connectie te zoeken moet er begrip zijn voor het ondernemerschap van de business. Estelle: "Naast de downside moet de risk manager ook de upside kunnen uittekenen. Zijn alle risicoaspecten van die ene kapitaalmarkttransactie geïdentificeerd? Wat kunnen we doen om de grootste risico's te mitigeren? Welke zwaarte moeten we toekennen aan welk risicotype? Dat soort vragen stelt de risk manager om de kwaliteit van besluitvorming te laten toenemen."

De risk manager moet partner in business zijn, constateert Estelle. "Maar om die rol te vervullen moet hij hard op de inhoud, zacht op relatie zijn. En daar stukt het nog wel eens. De risk manager moet kunnen omgaan met weerstand door kennis, ervaring en vooral zijn voelsprietten te gebruiken. Hij weet wat er in de markt speelt. Hij wordt graag ontvangen door het management van de business, omdat zijn bijdrage van meer dan toegevoegde waarde is. Hij scherpt veronderstellingen aan, maakt modellen beter en bouwt samen met het management aan strategie." De challenge zit volgens de Zuid-Afrikaanse daarbij in de communicatie over en weer. "Risk managers mogen van mij meer actief bijdragen aan de verandering in de organisatie, mits ze de elementen hebben die ik schets. De wereld verandert. Wij risk managers moeten hierin mee. Toon lef. Sta voor wie je bent. Lef zit nu eenmaal in de moed om te staan voor wie je bent. Maar je moet ook proactief mee kunnen denken met de business. Je omgeving kan veel impact op je hebben en druk uitoefenen. Daardoor kun je lang niet in iedere situatie jezelf zijn. Het vraagt dan echt lef om een andere mening te hebben of risico te nemen, hoewel het crisis is. Ondersteun in dat licht ondernemerschap."



## Potentieel risico

Het identificeren van de risico's bij ontwikkelingen vindt in eerste instantie in de eerste lijn plaats, bij het management van de business. Jonkergouw: "Risk managers kunnen hier hun rol pakken en advies geven. Voor dat advies heb je communicatievaardigheden nodig, naast de harde kwantitatieve feiten. Denk na over hoe je de boodschap overbrengt. Dat is belangrijk als je partner in business wilt zijn. En als je veranderingen op het gebied van risicomanagement in de organisatie teweeg wilt brengen. Zo zorg je voor een adequate risicocultuur in de organisatie. Je kunt voor de volle honderd procent gelijk hebben... Maar als je je standpunt niet verkocht krijgt, levert je gelijk weinig op." In veel organisaties is het niet altijd duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen van de eerste lijn (business) en de tweede lijn (risicomanagement). Estelle: "Als niet helder is waar de scheidslijn is, dan is het belangrijk om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Risicomanagement integraal doorvoeren vraagt om een actieve werkhouding."

De risk manager moet essentiële vragen stellen, vindt Jonkergouw. "Waar zijn wij als onderneming naar onderweg? Stel dit soort vragen compleet met de daarbij horende risicobeschrijvingen. Wat gebeurt als we weg a, b of c nemen? In die zin mogen wij de verandering in de financiële sector leiden." In datzelfde licht stelt Estelle ook haar kennis, kunde én ervaring beschikbaar voor een microverzekeringsproject van Achmea en haar partners voor boeren in Burundi. "Ik ben niet iemand die alles volledig uitgewerkt hoeft te hebben. Als ik weet waar ik heen wil, ga ik meteen aan de slag. Begin gewoon maar, is mijn motto. Zet gerust die eerste stap. Soms moet je daarna de planning een beetje bijstellen. Dat maakt niet uit. Pionieren is goed. Als je uiteindelijk maar het gewenste doel dat je voor ogen hebt bereikt."