

Hélène Vletter-van Dort, Barbara Baarsma, Monique Noomen-Greve en Seada van den Herik



---

# SCHAT BEWAARDERS

---

De financiële sector ademt mee met grote maatschappelijke veranderingen en verandert ingrijpend. Hoe borg je binnen die sector met grote uitdagingen het maatschappelijk rendement en hoe kom je tot ultieme waardecreatie?

---

Na hun middelbare school kozen **Seada van den Herik**, **Barbara Baarsma** en **Hélène Vletter-van Dort** respectievelijk voor de studies bedrijfswiskunde & informatica, industrieel ontwerpen en economie en rechten. Het was de tijd van 'een slimme meid is op haar toekomst voorbereid'. Decennia later treffen ze elkaar in een gesprek over waardecreatie in 'hun' financiële sector. Die sector staat al jaren vol in de wind, maar blijft aantrekkelijk om in te werken: daar zijn de drie deelnemers aan deze rondetafel, die wordt voorgezeten door **Monique Noomen-Greve** (managing director van Eiffel), het snel over eens. Barbara Baarsma is gastvrouw vanuit het Rabobank-hoofdkantoor in Utrecht, waar ze welgeteld een week voor dit gesprek begon als directeur kennisontwikkeling. Ze ontving sceptische reacties toen ze haar overstap van SEO

Interview: Monique Noomen-Greve  
Tekst: Paul Groothengel  
Fotografie: Marcel Bakker



Waardecreatie





## BARBARA BAARSMA (46)

is directeur kennisontwikkeling bij Rabobank. Hiervoor was ze onder meer directeur bij onderzoeksbureau SEO. Daarnaast is Baarsma hoogleraar marktwerking en mededingingseconomie aan de UvA, kroonlid van de SER en lid van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

naar Rabobank bekendmaakte: 'Waarom ga je naar een bank? Ik heb lang zitten dubben over deze overstap en constateerde toen dat ik het een enorme eer zou vinden om mee te kunnen helpen iets van het verloren vertrouwen in de banksector – uitermate belangrijk voor ons land – terug te winnen.' Seada van den Herik, tot een paar maanden geleden ceo van Zwitserleven, knikt instemmend: 'Ik heb de laatste maanden, na mijn vertrek bij Zwitserleven, nagedacht over mijn toekomst. Wat wil ik nou echt? Waarom geen overstap naar bijvoorbeeld hightech? Maar nee, finance is toch de sector met de grootste uitdagingen. Onze economie kan simpelweg niet zonder een goede en moderne financiële sector, eentje die vertrouwd wordt.'

Jurist en hoogleraar Hélène Vletter-van Dort kijkt niet alleen vanuit de wetenschap naar de financiële sector (juridische achtergronden en implicaties achter de staatssteun aan banken, rol van overheden en toezichthouders), maar ook van binnenuit, onder meer vanuit haar rol als commissaris bij NN en Intertrust.

### Wat betekent waardecreatie voor u persoonlijk?

**Baarsma:** 'Het toevoegen van onderzoeksgelateerde kennis aan proposities die je burgers of klanten aanbiedt of het oplossen van beleidsproblemen bij bedrijven en de overheid. Ik heb altijd in kennisintensieve organisaties gewerkt. Als directeur van onderzoeksbureau SEO, als hoogleraar, als kroonlid van de SER en ook als lid van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, ging of gaat het mij altijd ook om de toepassing van kennis. Voor mij persoonlijk is het top-

## 'Samensmelting van bedrijfs- en maatschappelijk rendement is het toppunt'

BARBARA BAARSMA

punt van waardecreatie de samensmelting van bedrijfsrendement en maatschappelijk rendement. Als ik daaraan bij kan dragen, ben ik gelukkig.'

**Vletter-van Dort:** 'De rode draad in mijn loopbaan is de combinatie van wetenschap en praktijk. Het mooie is dat je telkens weer kunt blijven groeien in posities, ervaringen en carrières. Dat is voor mij een ultieme vorm van persoonlijke waardecreatie. Waarbij ik graag luister naar de visie van jonge mensen op hun loopbaan, op hun werkgever; ze zijn niet zomaar blij met een baan, maar kijken kritisch naar de bedrijven waar ze gaan werken, vanuit de gedachte: *What's in it for me?*'

**Van den Herik:** 'Voor mij persoonlijk ligt waardecreatie op dit punt in mijn loopbaan in het aansturen van bedrijven, het helpen van klanten, en het gezamenlijk halen van ambitieuze doelen. Je kunt waarde creëren door op een andere manier te kijken naar dat wat er al is, waardoor je nieuwe perspectieven ziet. Een voorbeeld? SNS vroeg me om directeur te worden van hun RegioBank, met als doel deze op te heffen en te integreren binnen SNS. We maakten winst, maar we waren nog de enige bank met een intermediair-model. Concurrenten waren daar al mee gestopt. Ik kantelde toen het perspectief: misschien is er juist wél ruimte voor een traditionele bank met lokale aanwezigheid, voor klanten die nog graag naar hun kantoor of adviseur komen. We hebben de RegioBank opnieuw in haar kracht gezet en zo voor klanten en medewerkers nieuwe waarde weten te creëren.'

### De financiële sector verandert en innoveert, zie de opkomst van fintech-startups. Hoe vinden gevestigde financials zich opnieuw uit? What's next?

**Baarsma:** 'Dat vind ik juist het ingewikkelde: we weten niet *what's next*. Maar juist dat is ook per definitie de essentie van innovatie. Natuurlijk, fintech-bedrijven groeien nu heel hard, maar hun marktaandeel is nog erg klein. Nieuwkomers disciplineren wel degelijk de bestaande grootbanken, maar tegelijk gaat het dan steeds om onderdelen en niet om het integrale businessmodel van banken. Duidelijk is dat gevestigde spelers, niet alleen de banken maar ook verzekeraars en pensioenfondsen, flexibel moeten zijn. En open op wat de maatschappij van banken vraagt en wat nieuwkomers bieden

en daar snel op kunnen aanpassen. Dat vereist mensen die niet bang zijn voor verandering, maar daarmee weten om te gaan. Mensen die veranderingen zelfs omarmen.'

**Van den Herik:** 'Startups en kleine bedrijven denken vaak heel anders over de invulling van de interactie met hun klanten. Op dat punt hebben gevestigde partijen nog een lange weg te gaan. Daarnaast moet je nieuwe technologieën scherp in de gaten houden, anders verlies je op de langere termijn. Neem de blockchain-technologie: die biedt een technologisch goed onderbouwd protocol, waarmee partijen in een netwerk heel makkelijk transacties of andere waarden onderling kunnen uitwisselen. Dat kan snel, veilig en betrouwbaar. De blockchain kan vergaande gevolgen hebben voor het businessmodel van iedere partij die nu een settlement-functie (*de uiteindelijke afhandeling van betalingsverkeer, red.*) heeft: niet alleen banken, maar bijvoorbeeld ook verzekeraars of het Kadaster.'

**Vletter-van Dort:** 'De onderliggende, fundamentele vraag blijft aan wat voor soort financiële bedrijven de maatschappij straks behoefte heeft. Kijk nou eens hoe jongeren met geld omgaan, met verzekeringen, met hun pensioen. Het gros heeft geen idee! Ze weten niet bij wie ze wat verzekerd hebben; pensioen denken ze niet eens te krijgen. En ze bankieren bij de bank van hun ouders. Bij een verzekeraar als NN, waar ik commissaris ben, speelt die uitdaging ook: met welke producten en oplossingen kunnen wij onze klanten goed bedienen? Waar hebben die nou echt behoefte aan en waar kunnen wij dus waarde toevoegen? Financials gaan nog veel te veel uit van hun status quo. Maar bij de flexibele financial van de toekomst tellen de businesscards met je exacte functie niet meer. Daar vorm je samen met je collega's een amorfe massa, waarbinnen teams met elkaar omgaan op een startup-achtige manier.'

**Baarsma:** 'Dat beeld spreekt mij aan. Binnen Rabobank zijn twee strategieën geformuleerd: bankieren voor Nederland en *banking for food*. Dus: hoe kan Rabobank eraan bijdragen dat er in 2050 genoeg eten is voor alle ruim negen miljard mensen op de wereld? Of hoe kan vanuit de bank invulling worden gegeven aan een leven lang leren en andere levensloopproducten? Met alleen een opleiding aan het begin van je leven kun je absoluut niet meer volstaan, daarvoor gaan de ontwikkelingen in kennis en technologie veel te snel. Iedereen zal zich ergens halverwege zijn loopbaan serieus moeten bijscholen, maar dat zit helaas nog lang niet ingebakken in al onze financiële arrangementen. Ik probeer, in welke rol ik ook werk, altijd bij te dragen aan meer aandacht voor een leven lang leren, dat is immers de ultieme waardecreatie. Hierbij gaat het om het invullen van individuele behoeften, die opgeteld ook de maatschappelijke welvaart bevorderen.'

### Welk type leiderschap hebben organisaties in de financiële sector op dit moment nodig?

**Baarsma:** 'Leiders die zorgen voor een open en wendbare organisatie en voor een open vizier van hun medewerkers, van hoog tot laag. Dat vereist dat geïnvesteerd wordt in de



### SEADA VAN DEN HERIK (43)

is commissaris bij woningbelegger Vesteda en was tot eind vorig jaar ceo van Zwitserleven. Eerder werkte ze onder meer als bestuurder bij Reaal en RegioBank en als consultant bij Deloitte en KPMG.

## 'Kijk op een andere manier naar wat er al is'

SEADA VAN DEN HERIK

weerbaarheid van medewerkers, zodat die beter kunnen omgaan met veranderingen. Dat is hard nodig, alleen al omdat de meeste mensen verandering vooral eng vinden.'

**Van den Herik:** 'De top van een aantal financiële instellingen is de afgelopen jaren hard op de vingers getikt. Gevolg is dat er meer risico's zijn afgedekt, dat er het nodige is 'dichtgeregeld'. Probleem is nu dat het daardoor moeilijker wordt om tot vernieuwing te komen. We hebben leiders nodig die minder besturen vanuit modellen en papier en meer leiding geven vanuit ervaring met klanten, technologie en maatschappelijke relevantie.'

**Vletter-van Dort:** 'Veel leiders van financiële instellingen kijken naar hun financieringsmodel. Aan de ene kant hebben we de opvatting dat de bank van de toekomst alleen een nutsfunctie moet vervullen, wat direct gevolgen heeft voor de verdien capaciteit. Aan de andere kant voelen bestuurders nog steeds de druk van hun aandeelhouders om meer winst te maken op de korte termijn. Ik denk dat veel bestuurders die verandering naar wat minder geld verdienen zouden willen



## H EL ENE VLETTER-VAN DORT (51)

is onder meer voorzitter van het Appeal Panel van de Single Resolution Board, commissaris bij NN en Intertrust, hoogleraar effectenrecht aan de Rijksuniversiteit Groningen, hoogleraar financial law and governance aan de Erasmus School of Law, en lid van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

omarmen, maar met handen en voeten gebonden zijn: niet alleen door de opvattingen van hun eigen aandeelhouders, maar ook door toezichthouders en wet- en regelgeving. Daarom zou het zo mooi zijn als er een goede dialoog op gang zou komen tussen overheden, Financiële instellingen  n hun toezichthouders. We zitten immers samen in hetzelfde schuitje. Maar ik vrees dat we daar in Nederland niet zo goed in zijn. Jammer, want ik geloof meer in de dialoog dan in de harde hand. Voorzitter Mary Jo White van de Amerikaanse beurswaakhond SEC pleit continu voor strenger straffen en hoge boetes, maar ik geloof daar absoluut niet in. Wordt dat de norm, dan is de kans om betekenisvolle veranderingen tot stand te brengen nihil.'

**Baarsma:** 'Daarbij hebben leiders onvoldoende oog voor de groeiende maatschappelijke tweedeling, een ontwikkeling die ik uitermate gevaarlijk vind. Laagopgeleide mensen hebben een laag inkomen en minder kansen, hoogopgeleide mensen een hoog inkomen en meer kansen. Die twee groepen komen vaker tegenover elkaar te staan. Lageropgeleiden kunnen zich steeds moeizamer aanpassen aan hun veranderende omgeving. Dat zorgt voor populisme. Problemen in de Financiële sector worden dan verengd tot 'grijpgrage bankbestuurders'. Met populisme verliest een land meer dan het wint. Populisme voedt eerder de angst dan dat het een lonkend perspectief geeft. En dat is nu juist wel wat leiders zouden moeten doen. Zo gaat robotisering echt niet alleen maar samen met verlies van banen, het zorgt ook voor nieuwe banen. Natuurlijk zijn er verliezers, maar leg uit hoe ook die een perspectief kunnen hebben.'

## 'Financials gaan veel te veel uit van hun status quo'

H EL ENE VLETTER-VAN DORT

### Moeten leiders sterk inzetten op het leggen van verbindingen?

**Van den Herik:** 'Zeker. Door de opkomst van nieuwe technologieën zul je de komende jaren zien dat mensen steeds vaker direct met elkaar in contact komen en onderling transacties doen. Kapitaalstromen gaan steeds minder via de balans van de instelling die de transactie organiseert. Dus reken maar dat hierdoor de rol van Financiële instellingen enorm gaat veranderen, ze moeten andere verbindingen gaan leggen.'

**Baarsma:** 'Banken worden misschien meer risicomakelaars die hun kennis, denk aan een risico-assessment, gaan inzetten om de vraag naar en het aanbod van geld direct met elkaar te verbinden.'

**Vletter-van Dort:** 'Ik vind het een erg interessante ontwikkeling dat mensen elkaar direct opzoeken, denk aan de opkomst van kredietunies en broodfondsen. Als toezichthouder probeer ik ook nadrukkelijk verbindingen te leggen, bijvoorbeeld door letterlijk een dialoog tussen mensen te faciliteren. Persoonlijke ontmoetingen, waarmee je immers veel meer kunt bereiken dan communicatie via social media.'

---

## INTERVIEW MONIQUE NOOMEN-GREVE

Managing director bij zakelijk dienstverlener Eiffel.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over waardecreatie en finance. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/monique-noomen-greve](http://managementscope.nl/manager/monique-noomen-greve).