

WINTER 2020
JAARGANG 11, NUMMER 1

PRO

ZORGT DAT HET WERKT

CRISIS!

INHOUD

MAGAZINE #1 2020

VOORWOORD 3

CRISIS ALS INSPIRATIEBRON

DE DAG VAN... 10

SIMON TUIJP (BIJ ASN BELEGGINGENBEHEER)

BUSINESS CONTINUITY-PLAN 18

IN DE PRAKTIJK BIJ DAS

COLUMN 25

LANGDURIGE TEGENWIND

CRISISWEETJES 26

OM TE HUILEN EN TE LACHEN

INSPIREREND! 28

JEROEN SPOOR
(BUILD INVESTMENT MANAGEMENT)

Leidinggeven
in crisistijd:
controleren of
delegeren?

Kunst als
wegwijzer in
tijden van nood

Generatiekloof:
twee visies
op de rol van
toezichthouder

Kennisartikel:
alternatieve
vastgoed-
financiering

COLOFON:

PRO is een uitgave van
ProMinded. Het magazine
wordt ter informatie en
inspiratie verstuurd aan
klanten en relaties.

REDACTIE
Reinier Visser,
Willianne van Vliet en
Veronique van der Waal
(Schrijfveer)

FOTOGRAFIE
Peter van der Meer
(Speer Fotografie),
Ruben Schipper,
Jack Tillmanns (Foto Focus)

ONTWERP & PRODUCTIE
Vandenberg, Maarn

UITGAVE/COPYRIGHT
ProMinded
Mgr. C. Veermanlaan 1G
1131 KB Volendam
t 0299 - 32 30 70
e info@prominded.nl

Floor van
Workum (Vista
Hypotheek)
wenst een 'reset'

VOORWOORD

Reinier Visser partner ProMinded
reinier.visser@prominded.nl

Kijkt u, net als ik, reikhalzend uit naar het moment dat we weer vrij en ongehinderd verder kunnen met ons leven en werk? We zijn er onderhand wel klaar mee; met de enorme impact van en de aanhoudende aandacht voor corona. Doordat onze aandacht vaak uitgaat naar de negatieve aspecten, beseffen we niet altijd dat we ook enorm veel van deze tijd kunnen leren. Dat een crisis zelfs een inspiratiebron kan zijn.

In tijden van crisis is het noodzakelijk om fors te investeren in innovatie om concurrenten voor te blijven. Die investeringen leveren altijd bijproducten op, die anders nooit hadden kunnen ontstaan. Een crisis is dus noodzakelijk om structurele vooruitgang te bewerkstelligen. Denk aan de huidige visie op thuiswerken en de positieve impact die dit heeft op verkeer en milieu. Of de toegenomen aandacht voor procesverbeteringen en doorlooptijden bij de ontwikkeling van medicijnen. Een gevolg van de jacht op een vaccin. Door de sluiting van de sportscholen groeide de belangstelling voor buitensporten, en wie was er tijdens de lockdown niet blij met de nieuwe thuisbezorgconcepten van de plaatselijke horeca? Zonder crisis zouden we nooit zo snel tot andere inzichten en nieuwe ideeën zijn gekomen.

Deze PRO staat daarom volledig in het teken van 'Crisis!' in de meest positieve zin van het woord. Professor Ron Meijer helpt ons 'realisme-zin' te ontwikkelen, zodat we beter leren omgaan met langdurige tegenwind. Vista Hypotheken-directeur Floor van Workum vertelt over haar vurige wens naar een 'reset', waarbij dingen écht veranderen. Hoogleraar Janka Stoker legt uit met welk type leider en leiderschapstijl je het best een crisis doorkomt. En in de verfrissende dialoog tussen Ton Krol en Talitha Muusse wordt de generatiekloof beslecht en het belang van een toezichthouder in crisistijd besproken vanuit een jong, activistisch en een traditioneel standpunt.

Ik wens u veel gezondheid, inspiratie en leesplezier!

Crisis als inspiratiebron

LEIDINGGEVEN IN CRISISTIJD: CONTROLLEREN OF DELEGEREN?

Wat vraagt een crisis, en in het bijzonder de coronacrisis, van leidinggevendenden? Hoe stuur je een team aan dat thuiswerkt? En wat kunnen we leren van deze situatie? We vroegen het Janka Stoker, hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van onderzoeksinstituut In the LEAD.

WELKE ROL SPEELT CRISIS IN UW VAKGEBIED? WORDT HIER VEEL ONDERZOEK NAAR GEDAAN?

“Het grappige is dat er vooral tijdens een crisis veel over wordt gepraat en geschreven. Als de crisis voorbij is, vinden we het onderwerp blijkbaar niet meer zo interessant. Er zijn wel steeds betere data beschikbaar. Zo hebben we samen met Korn Ferry Hay Group grootschalig onderzoek gedaan naar het effect van de financiële crisis op leiderschap. Dat doen we nu ook voor de Brexit en dat gaan we straks ook doen voor covid-19.”

DE FINANCIËLE CRISIS, BREXIT EN CORONA; KUN JE DE ENE CRISIS WEL MET DE ANDERE VERGELIJKEN?

“De aard van de situatie kan verschillen, maar we weten steeds beter wat een crisis met mensen en leidinggevendenden doet. Als reactie op de onzekerheid zagen we tijdens de financiële crisis en de Brexit dat leidinggevendenden meer controle wilden; ze gingen strakker sturen en centraliseren. Dreiging leidt tot rigiditeit, dat zie je nu met covid weer gebeuren. Maar, en dit maakt het interessant, de coronacrisis ging gepaard met een totale organisatieverandering. Mensen gingen ineens massaal thuiswerken. Dat vraagt nogal wat van leidinggevendenden. Zij zien medewerkers niet meer, maar moeten hen wel meer vertrouwen, verantwoordelijkheden en autonomie geven. Dat staat haaks op hun natuurlijke neiging in crisistijd naar meer controle.”

WELKE NEIGING IS HET STERKST GEBLEKEN, DIE TOT CONTROLLEREN OF DELEGEREN?

“In de eerste maand van de lockdown hebben we samen met het platform MT.nl (Management Team, red.) onderzoek gedaan naar de impact van de coronacrisis op leiders en hun verantwoordelijkheden. Daaruit bleek dat leidinggevendenden tijdens corona minder directief zijn gaan sturen. Thuiswerken is zo dominant, dat meer sturen gewoon niet kán. De verwachte crisisreactie is daarmee uitgebleven. Opvallend is verder dat leidinggevendenden denken dat zij het gedrag vertonen wat bij de verandering hoort, namelijk meer delegeren, maar dat medewerkers dit niet herkennen.”

“DREIGING LEIDT
TOT **RIGIDITEIT**,
DAT ZIE JE NU
MET **COVID** WEER
GEBEUREN”



IS DAT ZELFOVERSCHATTING VAN DE LEIDINGGEVENDEN OF LIGT HET AAN DE MEDEWERKERS?

“Dat weten we niet en is misschien ook niet het belangrijkste. Leiderschap is een middel om mensen beter te laten werken. Als jij als leidinggevende denkt dat je het juiste doet, maar je medewerker ervaart dat niet zo, dan zul je het gesprek moeten aangaan. De belangrijkste vraag die je in zo'n geval aan de medewerker moet stellen, is: hoe kan ik jou helpen in je werk?”

WELK TYPE LEIDER HEBBEN WE NODIG IN TIJDEN VAN NOOD?

“De effectiviteit van leiderschap hangt heel erg af van de situatie. Er is dus geen pasklaar antwoord. Dat betekent dat een goede leider in elk geval in staat moet zijn tot zelfreflectie. Hij of zij moet situaties kunnen beoordelen en vervolgens bepalen op welke manier hij of zij het meest effectief kan zijn.”

WELKE LEIDERSCHAPSSTIJL DOET HET GOED TIJDENS DE CORONACRISIS?

“De intuïtieve neiging om de touwtjes strakker aan te trekken, werkt contraproductief. Juist als mensen thuiswerken vraagt dat om leidinggevers die mensen vertrouwen geven, meer taken en verantwoordelijkheden delegeren en op een andere manier sturing geven. In de samenwerking in virtuele teams is het verleidelijk om taakgericht te worden, maar uit onderzoek blijkt dat de productiviteit en het welbevinden van mensen juist gebaat zijn bij een mensgerichte aanpak. Thuiswerken maakt ‘management by walking around’ bovendien onmogelijk, dus dat informele contact zal je op een andere manier moeten organiseren.”

10 TIPS VOOR LEIDINGGEVEN IN CRISISTIJD

1. Onderzoek wat de situatie van jou vraagt
2. Kies een actieve leiderschapsstijl; laissez-faire werkt (nu zeker) niet
3. Organiseer tegenspraak en koester diversiteit
4. Wees consistent: zorg dat je besluiten duidelijk kunt uitleggen
5. Zorg dat je voorspelbaar bent in je gedrag
6. Geef zelf altijd het goede voorbeeld
7. Doe niet alsof je alles weet als dat niet zo is
8. Denk na over hoe je medewerkers kunt ondersteunen
9. Vraag om feedback
10. Maak werk van leiderschapontwikkeling!



HOE GEEF JE LEIDING EN DELEGEER JE TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN ALS IEDEREEN THUISWERKT?

“Maak duidelijke afspraken en kom hier regelmatig op terug. Je moet veel meer gaan sturen op de resultaten en niet op het proces – hoe en wanneer iemand het werk doet. Denk ook na wat jij kunt doen om ondersteunend te zijn.” Uit jullie onderzoek blijkt dat de ideale leider nog steeds masculien is. “We deden dit onderzoek eerder in 2005 en 2010 en toen werd de ‘ideale leider’ nog sterker geassocieerd met masculiene kenmerken. Die voorkeur is nu veel minder groot en onze waardering voor feminiene kenmerken is toegenomen. Mogelijk is ons stereotype beeld van een ‘goede’ leider veranderd, maar het kan ook aan de aard van de crisis liggen. De financiële crisis in 2008 was een masculiene, economische crisis. Corona gaat over gezondheid, zorg en maatschappelijk belang; feminiene thema's. Daarom hebben mensen nu wellicht een voorkeur voor leiders die daadkrachtig zijn en ook goed kunnen luisteren.”

HOE BELANGRIJK IS DIVERSITEIT IN PERIODEN VAN ZWAAR WEER?

“Het is goed om als leidinggevende tegengeluid te organiseren, zéker in crisistijd. Makkelijk is dat overigens niet. Uit onderzoek onder topmanagement-teams is gebleken dat in tijden van dreiging mensen die afwijken van de dominante groep er als eerste worden uitgewerkt. Tijdens de financiële crisis werd diversiteit door veel bedrijven beschouwd als een luxe die zij zich niet konden veroorloven. Zo van: allemaal leuk en aardig, maar nu moeten we overleven. Het kan zijn dat diversiteit nu zo is verankerd in organisaties dat het geen discussiepunt meer is, maar het is nog te vroeg om hierover iets te kunnen zeggen.”

WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE CORONACRISIS?

“De verleiding is groot om gewoon weer te gaan hollen als de crisis voorbij is. Evalueren en veranderen is moeilijk en niet altijd leuk. Mijn advies is toch om de verbetercyclus van Plan Do Check Act af te maken. Dit is hét moment voor organisaties om even stil te staan bij deze unieke gebeurtenis en de vraag te stellen: in welke mate helpt de nieuwe manier van werken ons bij het realiseren van onze doelen? Wat gaat beter en houden we vast, wat gaat slechter en draaien we terug? Wat vraagt thuiswerken van medewerkers en leidinggevers en hoe kunnen we dat faciliteren? De kwaliteit van leidinggevers is enorm belangrijk voor het functioneren van organisaties en het werkgevoel van mensen. Maak dus werk van leiderschapontwikkeling!”

“DE PRODUCTIVITEIT EN HET *WELBEVINDEN* VAN MENSEN ZIJN GEBAAKT BIJ EEN *MENSGERICHTE AANPAK*”

OVER JANKA STOKER

Prof. dr. Janka Stoker studeerde Sociale psychologie en Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Ze promoveerde aan de Universiteit Twente op het proefschrift 'Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen'. Van 1998 tot 2009 werkte ze als senior management consultant bij Berenschot aan grote veranderingsprojecten voor profit en non-profit organisaties. In 2003 werd Janka hoogleraar Leiderschap en organisatieverandering aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG. Hier is ze nu directeur van In the LEAD, een instituut dat vernieuwend en maatschappelijk relevant onderzoek doet op het gebied van leiderschap en prestaties.

IS ALTERNATIEVE VASTGOEDFINANCIERING DÉ OPLOSSING VOOR HET WONINGTEKORT?



De vraag naar vastgoed neemt jaarlijks toe, maar wie bij de bank aanklopt voor financiering krijgt vaak nul op het rekest. Specialistische vastgoedfinanciers springen vol enthousiasme in het ontstane gat. Wat zijn dit voor partijen en wat hebben zij te bieden?

De vastgoedmarkt trekt aan, mede onder invloed van de historisch lage rente. Vooral de vraag naar woningen, logistiek vastgoed (dat profiteert van e-commerce) en de hotelsector (toerisme en zakelijke markt) stijgt (Rabobank, 2020). De Nederlandse woningmarkt is oververhit; er is een enorme behoefte aan betaalbare (huur)woningen in het sociale of middeldure huursegment (Vastgoedmarkt, 2020).

TERUGHOUDENDE BANKEN

De beste manier om de woningnood het hoofd te bieden en de economie draaiende te houden is het bijbouwen, renoveren, transformeren, verduurzamen en onderhouden van huizen (Kurvers, De Boer, Hoes, Terpstra & Verhagen, 2020). Het kabinetsbeleid is erop gericht om 75.000 woningen per jaar toe te voegen (Vastgoedmarkt, 2020). Je zou dus verwachten dat er vol wordt ingezet op de bouw van nieuwe huizen, maar niets is minder waar. Tijdens de vorige crisis stokte de bouw en die achterstand is nog altijd niet ingelopen. En nu, tijdens de coronacrisis, gaat het bouwtempo weer omlaag. Woningbouwcorporaties stellen renovaties en reparaties uit, omdat huurders huiverig zijn voor vakmensen over de vloer. Ontwikkelaars plannen bouwprojecten later in de tijd. Investeerders stappen niet meer in nieuwe projecten. Banken zijn behoudzaam voor financiering (Kurvers, et al., 2020). Banken willen op zich wel bestaande en nieuwbouwprojecten financieren, maar zijn terughoudend met het verstrekken van leningen omdat zij een grotere kapitaalbuffer nodig hebben. Ook ontwikkelingen rondom het dalende consumentenvertrouwen, de mogelijk oplopende werkloosheid en capaciteitsproblemen door de coronacrisis spelen een rol (Vastgoedmarkt, 2020).

ALTERNATIEVE FINANCIERS

Omdat banken niet in staat zijn om te voldoen aan de vraag van onder andere particulieren, ondernemers en projectontwikkelaars verliezen zij terrein aan alternatieve financiers. Deze zijn er in allerlei soorten en maten. Zo zijn er bijvoorbeeld partijen in opkomst die crowdfunding en peer-to-peer-leningen bieden, maar deze voelen voor velen nog te veel als 'glad ijs'. Een geliefd alternatief zijn de specialistische financiers. Dit zijn vaak particulieren, familiebedrijven, specifieke afdelingen van banken, pensioenfondsen en verzekeraars, die zich specifiek richten op het financieren van vastgoedobjecten in een bepaald segment. Ook onderscheiden zij zich op het vlak van voorkeursregio's, financieringslooptijden en lening-volumes (uiteenlopend van 50 duizend tot 25 miljoen euro). Welke vorm van alternatieve financiering het meest passend is, hangt dus sterk af van wat een vastgoedinvesteerder zoekt.

Eén van de eerste organisaties die een alternatieve vorm van vastgoedfinanciering introduceerde, is Mogelijk Vastgoedfinancieringen. Dit is een platform waar kleine beleggers het vastgoed van ondernemers (tot 2 miljoen euro) financieren. Andere recente nieuwkomers in de financieringsmarkt van huurwoningen tot 2 miljoen euro zijn Nestr, Domivest en De Nederlandse. Andere partijen, zoals Briqwise, zijn meer gespecialiseerd in de financiering van retail- en kantoorruimte. Nieuwkomer Build (Build Investment Management) financiert huurwoningen van professionele vastgoedinvesteerders (ter waarde van 2 tot 25 miljoen euro) en wil zo een bijdrage leveren aan het oplossen van het woningtekort in Nederland. (Zie ook de rubriek Inspirerend! op pagina 28.)

KREDIETVOORWAARDEN

Ook alternatieve financiers willen geen onnodige risico's lopen. Net als banken, letten zij op de Loan to Value (LTV). De LTV zet de hoogte van de financiering af tegen de waarde van het pand. Een lage LTV geeft een financier meer zekerheid over terugbetaling van de lening, wanneer de vastgoedinvesteerder onverhoopt te maken krijgt met (financiële) tegenvallers. Hoeveel eigen inbreng de investeerder meeneemt, hangt daar direct mee samen. Wanneer sprake is van verhuur, zal de verhouding van de beschikbare cashflow (onder meer uit huuropbrengsten) ten opzichte van de financieringslasten eveneens een rol spelen. Ook het type vastgoed en de regio bepalen hoe aantrekkelijk het is voor financiers om de lening te verstrekken.

GOEDE VOORBEREIDING

Wie op zoek is naar een alternatieve vorm van vastgoedfinanciering zal zijn huiswerk goed moeten doen. Zeker nu het aantal aanbieders toeneemt, is de juiste voorbereiding essentieel. Deze voorbereiding bestaat uit het in kaart brengen van het type vastgoed, de benodigde financiering, de LTV en de kasstromen. Past één financier precies bij de geformuleerde wensen? Of is een 'bouwstenenconstructie', een combinatie van verschillende financieringsbronnen en eigen inbreng, wellicht een goede oplossing? Ook is het belangrijk om vooraf na te denken over de gewenste looptijd en voorwaarden. Het is raadzaam informatie in te winnen bij een adviseur die de markt van bancaire én alternatieve financiers overziet. Zo wordt het eenvoudiger om met de juiste partijen in gesprek te komen en is de kans groter dat een alternatieve financier de deur opent die de banken hebben gesloten.

Bronnen

- Kurvers, B., De Boer, H., Hoes, O., Terpstra, D. & Verhagen, M. (2020, 14 april). In applaus kun je niet wonen. Laten we bouwen voor de middenklasse. *Het Financieele Dagblad*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van: <https://bit.ly/37ALolj>
- Mogelijk Vastgoedfinanciering. (3 maart 2020). Vastgoed op alternatieve wijze financieren neemt een vlucht. *De Telegraaf*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van: <https://bit.ly/3maAJ4B>
- Rabobank. (z.d.). *Cijfers en trends, vastgoedbeleggers*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van: <https://bit.ly/3dLosAN>
- Vastgoedmarkt. (18 mei 2020). *Banken blijven positief over de financiering woningbeleggingsmarkt*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van: <https://bit.ly/3dOVike>

MEER INFORMATIE

Wilt u meer weten over alternatieve financiers en de mogelijkheden voor uw specifieke investeringsvraagstuk? Neem dan contact op met Reinier Visser, partner bij ProMinded, via telefoon 06-51415090 of e-mail reinier.visser@prominded.nl.

DE DAG VAN...

SIMON TUIJP

Consultant en projectleider bij ProMinded

TEKST: SIMON TUIJP
FOTOGRAFIE: SPEER FOTOGRAFIE

RUBRIEK

07.00 Campingoutfit

In deze coronatijd werken we bij ProMinded zoveel mogelijk vanuit huis. Ook al hoeft ik niet de weg op, ik sta nog steeds om 7 uur op.

Als ik geen videomeetings heb, schiet ik snel in een campingoutfit en loop naar beneden. Omdat mijn vrouw ook thuiswerkt, heb ik een extra ergonomisch verantwoorde werkplek ingericht in de woonkamer. Ik start mijn laptop van ASN Beleggingenbeheer alvast op en maak in de tussentijd een ontbijtje klaar.



07.30 Vlaggen

Nadat ik het journaal heb gekeken en het FD en andere nieuwssites heb gecheckt, start ik Outlook op om te zien wat er vandaag op de agenda staat. Ik lees nieuwe e-mails en de mailtjes die ik eerder heb geparkeerd voor vandaag. Berichten die direct om een reactie vragen, pak ik meteen op. De overige 'vlag' ik. Omdat er momenteel drie nieuwe projecten naast elkaar lopen, maak ik sinds kort ook gebruik van categorieën om overzicht te houden en structuur aan te brengen in de takenlijst.



08.29 Skypen met collega's

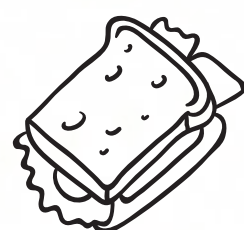
De eerste collega zie ik online komen op Skype. Tijd om die eerst te bellen om wat meer achtergrondinformatie te vragen over een mail die hij heeft gestuurd. Zo volgen er nog een paar telefoontjes.

09.35 Stand van zaken

Omdat vanmiddag de stuurgroep van een van de projecten staat gepland, lees ik ter voorbereiding de stukken die mijn collega Reinier Visser gisteren heeft gedeeld. Om de meest actuele stand te kunnen melden bel ik met 'collega's' Nadine Gerritsen van CACEIS (voorheen KAS BANK), Koen Hendriks van BNP Paribas Securities Services en Matthijs Leijendekker van Osborne Clarke. Met Nadine neem ik standaard eerst de lawaaierige verbouwing van haar onderburen door, met Matthijs gaat het over fietsen en Koen vertelt dat het goed gaat met zijn pasgeboren kleine.

12.30 Naar de bakker

Om mijn hoofd leeg te maken rijd ik even snel langs de bakker en slager voor een verse lunch. We hadden een prachtige zomer, zodat mijn vrouw en ik vaak buiten konden lunchen. Helaas is het herfstachtig vandaag. Als het regent, speelt mijn hele dag zich af in de woonkamer.



13.30 Voorbereiding stuurgroep

Het is tijd om de stuurgroep voor te bereiden. De deadline om vier beleggingsfondsen te splitsen en om te zetten naar een UCITS-fonds nadert en de laatste openstaande acties moeten worden toegelicht. De UCITS-transitie is de eerste fase van de uitvoering de strategische plannen van ASN Beleggingenbeheer, waarvoor ProMinded het programmamanagement verzorgt.



14.00 Stuurgroep

De stuurgroep verloopt goed en vlot. Daarna werk ik meteen de issue-, actie- en besluitenlijst bij op Sharepoint, zodat alle leden van de stuurgroep weten wat hem of haar te doen staat. Verder voer ik meteen mijn eigen acties uit.

15.30 Doornemen dry run

Samen met de CFO en EY geeft Koen een toelichting op de resultaten van de tweede dry run aan de hand van het migratieverslag. We beoordelen of deze inmiddels goed genoeg is om de splitsingsstappen te kunnen volgen, te controleren en hierover een oordeel te vellen door onder andere KAS Trust en EY.

We noteren nog een aantal verbeteringen voor de derde en laatste dry run, die nog wordt uitgevoerd vóór de splitsing.



20.40 Over de dijk

Na het eten is het tijd voor een wandeling over de Volendamse dijk. Tijdens de beginweken van de corona was het hier uitgestorven. Daarna lieten de toeristen zich weer zien, maar met de tweede golf wordt het helaas weer stiller op straat.

23.00 Licht uit

De lampen gaan uit, de dag zit erop. Morgen ben ik vrij. Ik verheug me op een sportief dagje op de racefiets.



“Na het eten is het tijd voor een wandeling over de Volendamse dijk”



Floor van Workum, CEO en mede-oprichter van Vista Hypotheken:

“HET IS MIJN TAAK OM VRAGEN TE STELLEN EN MENSEN TE CHALLENGEN”

Floor van Workum is CEO en een van de oprichters van Vista Hypotheken, een fris, nieuw hypotheeklabel waarmee Rabobank een jonger, maatschappelijk bewust publiek wil aanspreken. Twee jaar na de lancering brak de coronacrisis uit.

“We gingen meteen in de actiemodus.”

**“ALS CORONA
ONS IETS HEEFT
GELEERD, DAN IS
HET WEL HOEZEER
WE MET ELKAAR
VERBONDEN ZIJN”**

Ze mist de dynamiek van het samenzijn met alle collega's op kantoor, maar thuiswerken en beeldbellen – zoals nu – werkt eigenlijk best goed en scheelt veel tijd. “We gaan zéker elementen uit de coronatijd behouden. Zo heb ik dus écht geen zin om straks weer in de file te staan”, lacht Floor van Workum haar aanstekelijke lach. “Maar even serieus, als corona ons iets heeft geleerd, dan is het wel hoezeer we met elkaar verbonden zijn. Elke schakel in de koopwoningketen is verbonden met de volgende. We zullen daarom veel meer moeten samenwerken om resultaten te behalen.”

ACTIEPUNTENLIJST

Half maart kondigde het kabinet aan dat scholen, kinderdagverblijven en horecagelegenheden dicht moesten om verspreiding van covid-19 tegen te gaan. “Niemand wist precies wat er ging gebeuren”, blikt Floor terug. “We zijn dat weekend meteen gaan bellen met onze klanten en businesspartners. Wat komt er op jullie af en hoe kunnen we jullie helpen? Op basis daarvan hebben we een actieplan gemaakt.” Een sectorbreed initiatief bood klanten in acute geldnood drie maanden uitstel van betaling. Daarna werden de processen gedigitaliseerd. “Dat klinkt nu heel suf”, vindt Floor, “maar er werd nog veel met papier gewerkt. Consumenten en adviseurs waren bezorgd om hun gezondheid en die van anderen en wilden dat niet meer. Onze intermediairs en onafhankelijke makelaars hadden behoefte aan een volledig online proces

“WE STAAN CONTINU IN CONTACT MET KLANTEN DIE MOGELIJK IN DE PROBLEMEN KUNNEN KOMEN”

met webcamcontact en digitale handtekeningen. Binnen twee weken hadden we ook dit geregeld.”

Een ander initiatief dat in coronatijd ontstond, is het ‘woonketenoverleg’. Floor: “Dit is een tweewekelijks overleg met alle disciplines uit de koopwoningketen: de NVM, adviesorganisaties zoals Vereniging Eigen Huis, geldverstrekkers en het notariaat. Samen kunnen we precies in de gaten houden wat er in de markt gebeurt.”

BETALINGSMORALITEIT

Vooralsnog lijkt de koopwoningmarkt redelijk ongevoelig voor corona, maar dit kan volgens Floor veranderen. “In het begin gingen mensen massaal ‘nog even’ een woning kopen of hun hypotheek oversluiten. De aanvragen namen met 60 tot 80 procent toe”, vertelt Floor. “Daarna is de situatie langzaam genormaliseerd. Het is in bepaalde mate onzeker wat er gaat gebeuren als de werkloosheidscijfers omhoog gaan en de overheid het pakket aan steunmaatregelen voor ondernemers afbouwt.”

Ten tijde van het interview, half augustus, lijken de problemen voor huizenbezitters nog mee te vallen. “Bij klanten die in loondienst zijn, zien we weinig verandering qua betalingsgedrag. Sommige zzp’ers hebben het moeilijk, maar slechts een handjevol klanten van Vista Hypotheken maakt gebruik van uitstel van betaling.”

Volgens Floor is dit deels te verklaren door de hoge betalingsmoraliteit die in ons land heerst. “Nederlanders betalen hun hypotheeklasten alleen niet meer als het écht niet anders kan. Door de stijgende huizenprijzen en de aflossingsplicht blijft er bij verkoop bovendien geen of een beperkte schuld over. Daardoor valt het risico in de praktijk mee. Wel staan we continu in contact met klanten die mogelijk in de problemen kunnen komen. Want voorkomen is beter dan genezen.”

KORTE LIJNEN

Als directeur van een jonge onderneming zit je natuurlijk niet te wachten op welke crisis dan ook. Desondanks blijft Floor pragmatisch en optimistisch alle uitdagingen het hoofd bieden die door corona op haar pad komen. “Het helpt als je in je leven crises hebt meegemaakt. Dan weet je dat het ook weer voorbij gaat en het linksom of rechtsom op een bepaalde wijze weer goed komt”, stelt Floor nuchter. “Je kunt je heel druk maken, maar niemand kan de toekomst voorspellen. Je kunt wel kiezen hoe je in een moeilijke periode wilt acteren. Zo stellen wij ons flexibel en open op, kijken we naar de feiten en naar wat er nodig is, en gaan we dat gewoon dóén. Dat is juist het voordeel dat wij als kleine, jonge organisatie hebben. De lijnen zijn kort, waardoor we snel in actie kunnen komen.”

RESTART OF RESET

De afgelopen maanden werd vaak verlangend gesproken over een snelle terugkeer naar normaal. Floor heeft hier een andere kijk op: “Ik heb geen behoefte aan een restart. Mijn wens is dat deze crisis leidt tot een reset, waarbij dingen écht gaan veranderen. Er zijn zoveel zaken die beter kunnen. Neem het woonketenoverleg. Dat was er tot voor kort nog niet, terwijl het enorm waardevol is gebleken. Gek, toch? Tijdens deze crisis is er een voedingsbodem voor samenwerking en praktische oplossingen, terwijl we dit vijf jaar eerder ook al hadden kunnen doen.”

Floor vindt dit hét moment om als sector door te pakken als het gaat om de verduurzaming van huizen. Verder hoopt ze dat het thuiswerken en het saamhorigheidsgevoel ook na corona blijven. “Het is goed dat we ons zijn gaan realiseren dat we kwetsbaar en afhankelijk van elkaar zijn. Dat niet alles gaat om euro’s. En dat het geen kwaad kan om iets meer liefde, waardering en respect voor elkaar hebben. Hopelijk kunnen we deze lessen behouden.”

CURRICULUM VITAE

Floor van Workum (36) studeerde Kunstgeschiedenis en kwam vervolgens ‘per ongeluk’ bij Rabobank Groep terecht, waar zij werd opgeleid tot bankier. In april 2018 lanceerde ze samen met Hikmet Sevdican een nieuw, jong hypotheeklabel. Vista Hypotheken biedt niet-complexe hypotheeken voor jongeren en zzp’ers en completeert hiermee het hypotheekaanbod van Rabobank Groep (Rabobank Hypotheken en Obvion). Het label wordt gefinancierd door pensioenfondsen en verzekeraars en heeft met meer dan 10 duizend verstrekte hypotheeken en zo’n 8 miljard euro aan commitments van investeerders een mooie positie verworven in de Nederlandse hypotheekmarkt.

BESTE NIEUWE HYPOTHEEKVERSTREKKER

Vista Hypotheken won in 2019 én 2020 een Gouden Lotus Award Hypotheekmarkt voor de beste hypotheekverstrekker jonger dan drie jaar. Vista Hypotheken werd vorig jaar met open armen ontvangen vanwege de scherpe rente en de volgens velen goede en klantvriendelijke voorwaarden. Dit jaar is dat niet anders. Advieskantoren hebben daarnaast grote waardering voor de snelheid waarmee ook in deze drukke tijden adequaat op vragen wordt gereageerd. De persoonlijke aanpak en de flexibele opstelling van de acceptanten, leveren eveneens de nodige bonuspunten op.

KUNST ALS WEGWIJZER IN TIJDEN VAN CRISIS

“Life is what happens to you while you’re busy making other plans.” Het is inmiddels veertig jaar geleden dat John Lennon dit zong. En hoezeer de wereld inmiddels ook is veranderd, deze zin heeft nog niets aan waarde ingeboet. Want hoeveel plannen hadden we niet, van vakantieplannen tot businessplannen, totdat corona alles abrupt ‘on hold’ zette?

Deze crisis heeft ons (opnieuw) met de neus op de feiten gedrukt: de enige zekerheid die we hebben is dat niets zeker is. Thuiswerken? Geen vliegverkeer? Scholen dicht? Allemaal zaken die tot voor kort onmogelijk leken. Maar ineens behoorden ze tot onze nieuwe werkelijkheid.

Het is heel menselijk om op zoek te gaan naar houvast en controle als er ineens zoveel zekerheden op losse schroeven staan. En dat deden we dan ook massaal. Onze honger naar informatie was nauwelijks te stillen en we kregen dagelijks een update: aantal opnames, geregistreerde besmettingen, sterfgevallen en IC-bedden. We raakten in no-time ingevoerd in het lezen van grafieken, praten over stijgende dan wel afvlakkende curves en reproductiegetallen.

CONTROLE IS EEN ILLUSIE

Maar in plaats van dat ons dat rustiger maakte, wakkerde het de paniek alleen nog maar meer aan. Eigenlijk confronteerde die focus op cijfers en ‘meten is weten’ als adagium ons alleen nog maar meer met het feit dat we het níét weten, en dat controle een illusie is. Het maakte ons er, kortom, niet weerbaarder op. De crux zit hem dan ook in een hele andere benadering. ‘Loslaten’ in plaats van ‘controleren’, ‘vragen’ in plaats van ‘antwoorden’ en ‘zijn’ in plaats van ‘doen’. Dat klinkt makkelijker dan het is, maar het is de enige manier. Meer van hetzelfde biedt ons geen uitweg, maar maakt dat we alleen maar verder verdwalen en onszelf vast-zetten. Het begint ermee dat we dat onder ogen durven te zien. Als we dat kunnen, opent zich een andere weg.



DE WAARDE VAN ‘SOFT SKILLS’

Dat wat voor de maatschappij geldt, geldt natuurlijk ook voor organisaties: de oplossing zit niet in meer van hetzelfde, in nog meer kennis en technologie. Juist competenties waarmee mensen iets toevoegen aan die technologie maken het verschil: ‘soft skills’ als creativiteit, sociale vaardigheden en om kunnen gaan met veranderingen. En het gekke is, daar is niks ‘softs’ aan. Organisaties waar ruimte is voor creativiteit en verbeelding, waar aandacht is voor mensen met al hun kwetsbaarheden zijn innovatiever, veerkrachtiger en winstgevender. De enige ‘roadmap to succes’ is dan ook hoe we om kunnen gaan met onzekerheid en verandering. En juist daar kan kunst ons de weg wijzen.

TER LERING EN VERMAAK

Kunst als wegwijzer in tijden van crisis dus. Dat behoeft wel enige uitleg. Kunst op zich is nutteloos. Je kunt het niet eten, het produceert geen mondkapjes en haren knippen kan het ook al niet. Het dient hooguit ‘ter lering en vermaak’, en dan toch vooral ‘vermaak’. Vrijtijdsbesteding dus. En toch. Laten we eens kijken naar de herkomst van het woord ‘vermaak’. In het etymologisch woordenboek, waarin de herkomst van woorden wordt uitgelegd, vinden we ook: ‘opfrissen, opknappen, doen herstellen’. Kijk, dat biedt een heel ander perspectief. Kunst als middel om jezelf te ‘herstellen’. Het gaat dan over jezelf opnieuw uitvinden en met een frisse blik naar de wereld kijken. Zo bekeken heeft kunst dus wel degelijk nut.

ANDER PERSPECTIEF

Kunstenaars zijn altijd op zoek naar de ruimte van het niet-weten, naar andere perspectieven en invalshoeken. Daarmee vormt kunst in mijn ogen dan ook een belangrijke pijler voor een menselijke, weerbare samenleving. Niks ornament dus. Fundament! Kunst leert je om te gaan met dingen niet snappen, niet weten. Kunst laat je zien dat er altijd ruimte is voor een andere invalshoek. De Brits-Indiase kunstenaar Anish Kapoor zegt daar bijvoorbeeld over: “Ik wil mensen met mijn kunst een maximum aan interpretatiemogelijkheden bieden”. Dat gebeurde een tijdje geleden overigens wel heel letterlijk toen een bezoeker in zijn werk ‘Descent into limbo’ tuimelde. Het kunstwerk lijkt een

zwart gat in de vloer, of is het toch gewoon een geverfde cirkel? De bezoeker kon zijn nieuwsgierigheid niet bedwingen en viel er dus in...

DE KUNST VAN HET NIET-WETEN

Naast dat kunst je laat zien dat er meerdere perspectieven zijn, is het ook een oefening om met onzekerheid om te gaan. Want, zie ik wel wat ik denk te zien? Of is het toch iets anders? Kunst leert je omgaan met paradox en ambivalentie – “Ik voel weerstand, maar het heeft ook iets wat me intrigeert”. En als je wat langer kijkt, schort je misschien als vanzelf ook je eerste oordeel even op. Stel nu eens dat je dát kunt meenemen, die houding van het even niet weten, niet oordelen en gewoon eens even kijken en luisteren... Pure winst volgens mij. ‘Meten is weten’ zou ik dan ook graag vervangen door: ‘het is nog maar de vraag wat je weet als je het meet’. Als het over grote vragen gaat, valt er niks te meten. En moeten we ons vooral nederig opstellen, want we weten het gewoonweg niet. Dát accepteren en je daar vervolgens niet door laten gijzelen. Dat is (de) kunst.

OVER SYLVIE VAN DER HAAR

Sylvie van der Haar studeerde Spaans en Talen en Culturen van Latijns Amerika en werkte vervolgens negen jaar als innovatie-adviseur bij Syntens. In 2008 begon ze haar eigen coachingspraktijk Instantes, dat in 2020 verderging onder de naam De tweede viool. Als coach en klankbord helpt Sylvie ondernemers en leidinggevendend zich te ontwikkelen door hen een ander perspectief te bieden. Dat doet ze in de vorm van individuele en teamcoaching, workshops over managementboeken (ze schrijft recensies voor Managementboek.nl) en speciale coaching-sessies op locatie in een museum.

HET BUSINESS CONTINUITY-PLAN IN DE PRAKTIJK BIJ DAS

Toen de coronacrisis uitbrak, trad bij financiële instellingen het Business Continuity-plan en de crisisorganisatie in werking. Zo ook bij juridisch dienstverlener DAS. Rachel van Struijk, manager Risk Management & Compliance: “Ons Business Continuity-beleid voorzag niet expliciet in het scenario van een pandemie. Gelukkig is alles goed gegaan en hebben we lessen geleerd voor de toekomst.”

“Risico’s zijn nooit statisch”, weet Rachel, die zich dagelijks bezighoudt met het inschatten en zoveel mogelijk tackelen van de risico’s voor haar organisatie DAS. “Klimaatverandering, een vliegtuigcrash op ons pand; we hebben in het verleden met de meest extreme calamiteitenscenario’s rekening gehouden. Een pandemie was niet voorzien en toen was daar ineens covid-19.”

IEDEREEN THUIS

Met ingang van 16 maart moesten alle circa 1.100 medewerkers van DAS verplicht thuiswerken. “Dat was spannend, want we hadden nog nooit een stresstest gedaan waarbij de hele organisatie ineens tegelijk vanuit huis ging werken. Normaal gesproken gaat dat gefaseerd en hebben we één uitwijklocatie”, vertelt Rachel. “Bovendien waren onze Business Continuity-maatregelen geënt op een kortstondige situatie. We moesten dus ook voor het eerst anticiperen op een situatie die mogelijk maandenlang zou voortduren.”

De virtuele werkplek van DAS die je vanaf je eigen device kan opstarten was er al, maar we hebben in de beginperiode ook medewerkers ondersteund met laptops, beeldschermen en ergonomisch verantwoorde stoelen van kantoor. Het was in het begin erg wennen. Rachel: “De callcenter-medewerkers misten

bijvoorbeeld de grote monitoren op kantoor, waarop zij kunnen zien hoeveel klanten in de rij staan en hoelang de wachttijd is: belangrijke kritieke prestatie-indicatoren. Gelukkig kwam iemand op het idee om een webcam op de monitor te richten.

Een ander probleem waar we tegenaan liepen, was dat het virtuele netwerk van DAS geen videoconferencing ondersteunde. Dat hadden we eerder niet nodig, maar werd in coronatijd een belangrijke tool. Medewerkers gingen videobellen met hun privé-devices, wat in sommige gevallen in strijd is met de gedragscode. Daarom moesten we een risk assessment doen en een uitzondering op de gedragsregels toestaan.”

PEILSTOK

De coronacrisis is een veelkoppig monster, dat je volgens Rachel eigenlijk niet kunt managen met een traditionele Business Continuity-aanpak. “Bij DAS hebben we indicatoren vastgesteld, waarmee we de situatie monitoren om snel te kunnen bijsturen. Die aanpak levert waardevolle informatie op. Zo zagen we tijdens de intelligente lockdown, toen heel Nederland thuiszat, veel minder aanrijdingen en verkeersovertredingen. Oftewel: schademeldingen en aan te vechten boetes. In de historie van DAS hebben we niet eerder zo’n sterke daling gezien. De werk-



“MET INDICATOREN MONITOREN WE DE SITUATIE *OM SNEL TE KUNNEN BIJSTUREN*”

druk op onze doorgaans stabiele afdeling arbeidsrecht nam daarentegen juist sterk toe. Dit stelde ons voor een interessante vraag: zijn DAS-medewerkers specialisten of moeten zij juist multi-inzetbaar zijn?” Andere indicatoren meten onder meer het ziekteverzuim en de meldingen die bij de ICT-afdeling binnenkomen. “Als veel collega’s klagen dat het netwerk traag is, dan kan je bandbreedte tekortschieten. Het verhogen ervan kan een oplossing zijn om het thuiswerken beter te faciliteren”, zegt Rachel. “Je moet voortdurend op verschillende plekken de peilstok in de organisatie steken: zijn we nog wel met de juiste dingen bezig en stellen we de juiste prioriteiten?”

CRISISHERSTELTEAM

DAS beschouwt corona als een langdurige crisissituatie, die om continue (bij)sturing vraagt. “Om die reden hebben we na de ontbinding van het reguliere crisismanagementteam meteen een crisisherstelteam opgericht”, vertelt Rachel. “Dit team komt tweewekelijks bij elkaar en houdt zich bezig met ‘on-going’ coronazaken, zoals toegangsregulatie, bewegwijzering en de bezettingsadministratie. Er ligt een draaiboek klaar voor het geval een medewerker besmet raakt met het virus. Tot het einde van het jaar hanteren we een maximale bezettingsgraad van 30 procent op al onze vestigingen. Maar dit kan natuurlijk zo weer veranderen...”

Niet alleen de manier van werken, ook de manier van samenwerken is door corona veranderd. Rachel: “Ik heb mijn team sinds half maart niet meer live compleet gezien. Medewerkers kunnen thuis minder verbondenheid ervaren en het ‘DAS-gevoel’ missen. Het werken op afstand en veel videoconferenties vraagt veel flexibiliteit en veerkracht van collega’s. Het is de kunst om mensen ook op afstand plezier in het werk te laten houden. Daarom voer ik zelf nu veel meer bila’s. Ook hebben we stand-ups ingevoerd, waarbij we op maandag en donderdag uitgebreid het weekend doornemen. Want er mag in crisistijd ook nog gewoon gelachen worden.”

VEERKRACHT EN FLEXIBILITEIT

“De coronacrisis heeft aangetoond dat ons Business Continuity-beleid goed functioneert. DAS is volledig operationeel gebleven en onze klanten hebben er niets van gemerkt. Dat is een mooie prestatie”, aldus Rachel. “Ik vind het verder verrassend hoe soepel de overgang naar het thuiswerken is verlopen. Dat thuiswerken nu geaccepteerd lijkt en er meer gekeken wordt naar output, vind ik positief. Dat zegt iets over de veerkracht en de flexibiliteit van onze mensen. Ook het ‘kijken met de menselijke maat’ zouden we wat mij betreft moeten vasthouden.”

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Financiële instellingen zijn verplicht om als onderdeel van hun Business Continuity Management een Business Continuity-plan te hebben. Hierin beschrijft de organisatie de maatregelen die zij in het geval van een calamiteit treft om te zorgen dat de kritieke dienstverlening niet in gevaar komt. Het plan wordt periodiek geoefend en geactualiseerd, bijvoorbeeld met risk assessments en Business Intact Analyses.



“IN CRISISTIJD MOET JE ER *ALS* *COMMISSARIS STÁÁN*”

Crises komen én gaan. Een uitzondering lijkt de generatiekloof, het eeuwige spanningsveld tussen jong en oud. Maar is die kloof nog wel zo diep? Commissarissen Ton Krol (74) en Talitha Muusse (29) zijn het verrassend vaak met elkaar eens.

“WANNEER
JONGEREN OP
DE DEUR BONZEN,
IS HET AAN
DE *OUDERE*
GENERATIE OM
OPEN TE DOEN”

TALITHA, ALS ZELFBENOEMD ‘GENERATIE-EXPERT’
BENOEM JIJ KENMERKEN VAN DE MILLENNIALS EN DE
BABYBOOMERS, RESPECTIEVELIJK JOUW GENERATIE EN
DIE VAN TON. WAT MERK JE HIERVAN IN DE PRAKTIJK?

Talitha: “Eerlijk gezegd kom ik er steeds meer achter
dat die stereotype lijstjes niet kloppen...”

Ton: “Heel goed! Daar ben ik blij om. Ik word namelijk niet
goed van al die vooroordelen.”

Talitha: “Ik zie het nu zo: we stappen allemaal in een ander
stukje van de tijd in. Ton vertelde net over zijn lidmaatschap
van VNO-NCW. Ik wist dus niet dat er vroeger een algemene
én een christelijke werkgeversorganisatie was, die zijn
samengevoegd. In mijn tijd is er gewoon één ondernemings-
organisatie. Dat vind ik het leuke aan verschillende generaties;
elke tijd kent zijn eigen vraagstukken en ontwikkeling.”

Ton: “Klopt. En als je ouder wordt, kun je een hele periode
overzien. Sinds ik ben ‘ingestapt’ zijn de tijden geweldig
veranderd, ook in het commissariaat. Ik wil wegblijven van
het beeld van een sigaren rokende club die vier keer per jaar
bijeekwam om naar de jaarcijfers te kijken en uit eten te
gaan, maar feit is dat het commissariaat zich twintig, dertig
jaar geleden beperkte tot de ‘hard controls’. Tegenwoordig is
de blik breder gericht. Je praat niet alleen met de directie over
de cijfers, maar met het hele netwerk om een goed beeld te
krijgen van waar de organisatie maatschappelijk gezien staat.
Dat maakt het commissariaat tijdrovender en intensiever,
maar ook veel interessanter.”

RADEN VAN COMMISSARISSSEN (RVC) EN RADEN VAN TOEZICHT (RVT) GAAN TEGENWOORDIG MEER DE BREEDTE EN DE DIEPTE IN. WAT VRAAGT DIT VAN COMMISSARISSSEN EN TOEZICHTHOUDERS?

Talitha: “De RvC is steeds meer het geweten van de organisatie geworden. Als commissaris ben je een vragensteller, een coach voor het bestuur en verantwoordelijk voor de maatschappelijk toegevoegde waarde van de organisatie.”

Ton: “Je moet kritisch zijn, de directie uitdagen en de vinger op de zere plek durven leggen. Ik vind dat je hiervoor enige mate van ervaring en rijpheid nodig hebt. Iemand van 24 heeft nog weinig te brengen.”

Talitha: “Met de organisatie Blikverruimers plaatsen we jonge mensen als trainee bij een RvC of RvT om kennis te maken met de boardroom en daar het vak te leren. We plaatsen niet zomaar een jongere. Hij of zij moet al wel iets hebben opgericht, een bepaalde achtergrond of visie hebben of over bijzondere vaardigheden of talenten beschikken. Overigens moet dit ook voor de huidige generatie gelden. Niet iedereen is geschikt.”

Ton: “Ja, het belangrijkste is hoe mensen functioneren. Daar moet je kritisch op durven zijn. Jongeren missen ervaring, maar iemand met veel ervaring loopt het gevaar dat hij zijn scherpste verliest. Een goede RvC bestaat uit mensen met verschillende competenties, soms aangevuld met specia-

listische commissies. Zo’n commissie kan een mooie plek zijn voor jongeren om in te stromen.”

Talitha: “Ik ben geen voorstander van commissies.

Het integrale gesprek hoort in de raad plaats te vinden.”

Ton: “Waarom heb je dan een auditcommissie of een remuneratiecommissie? Schaf die dan ook af.”

Talitha: “Je ontkomt niet aan een auditcommissie omwille van de taakverdeling, maar ik blijf erbij: hoe minder commissies, hoe beter. Liever meer commissarissen voor een breder profiel en meer diversiteit. Een RvC met drie oudere, witte, economisch opgeleide mannen beschouw ik als een risico.”

Ton: “Diversiteit in achtergrond en ervaring is belangrijk, maar ik vind dat je moet selecteren op competenties en gedrag en niet op jong, oud, man, vrouw, Nederlander of migratieachtergrond. Overigens worden competenties en gedrag natuurlijk mede bepaald door wie je bent.”

Talitha: “Het is mooi dat we diversiteit allebei belangrijk vinden. We verschillen alleen van mening over hoe je er komt. Ik denk dat je er beleid op moet ontwikkelen, anders gebeurt het niet.”

Ton: “Er is al veel meer transparantie, maar we zijn er inderdaad nog niet. Dat komt ook omdat de vijver klein is. Er wordt vaak in dezelfde kaartenbak gevist, terwijl je misschien meer moeite moet doen om verder te zoeken.”

"IK BEN *EEN ACTIVIST* EN JIJ BENT DAT EIGENLIJK OOK!

JIJ KOMT OP VOOR *PUBLIEKE WAARDEN* EN WEET HOE JE MENSEN MEEKRIJGT"

IS DE ROL VAN EEN COMMISSARIS OF TOEZICHTHOUDER ANDERS IN TIJDEN VAN CRISIS?

Ton: “Jazeker! Tijdens een crisis – of dat nu een economische recessie is of gedonder binnen een directie – moet je alle zeilen bijzetten. Zakelijk kom je er vaak wel uit, maar persoonlijke kwesties zijn vaak diepgaand en lastig. Maar ik vind het altijd wel...”

Talitha: “Spannend! Dan gaat het tenminste ergens over.”

Ton: “Ja, dan hebben we echt wat te doen! Dan komt het eropaan en moet je er stáán.”

Talitha: “De persoonlijke band met bestuurders vind ik soms wel lastig.”

Ton: “Dat is ook lastig. Ik nodig ze daarom nooit uit op mijn verjaardag. Zo kan ik als toezichthouder, indien nodig, alles blijven zeggen.”

OVER DE GEÏNTERVIEWDEN

Ton Krol (74) was in de jaren negentig bestuurder en voorzitter van de Nationale ZiekenhuisRaad/Nederlandse Zorgfederatie (de landelijke vereniging van alle Nederlandse ziekeninstellingen), lid van de SER en bestuurder bij VNO-NCW. Daarna werd hij voorzitter en bestuurder bij International Hospital Federation, de wereldorganisatie van ziekenhuizen. De afgelopen 25 jaar was Ton voorzitter van de RvC van ruim twintig organisaties: van ICT- en bouwbedrijven tot pensioenfondsen en zorginstellingen. Momenteel is hij alleen nog commissaris bij Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen BV.

Talitha Muusse (29) studeerde Bestuurskunde in Rotterdam. Ze richtte een jongerenplatform op en werd op haar 23ste gevraagd voor de Raad van Toezicht van MVO Nederland. Recent lanceerde zij Blikverruimers, het eerste opleidingsprogramma in Nederland voor young professionals die toezichthouder of commissaris willen worden. Talitha treedt daarnaast op als spreker en dagvoorzitter met als specialismen verduurzaming en het versterken van de positie van jongeren binnen organisaties.

WAT KUNNEN EEN 'OUWE ROT IN HET VAK' EN EEN 'BROEKIE' VAN ELKAAR LEREN?

Ton: "Als je Talitha hoort praten, zou ze zo 49 kunnen zijn. Ze heeft een duidelijke mening die ze meteen zelf relateert en in een perspectief plaatst. Met deze eigenschap kan ze, gecombineerd met de drive om dingen te willen veranderen, veel gedaan krijgen. Verder vind ik het goed dat er steeds meer toezicht-/commissaris-opleidingen zijn voor jongeren. Dat geeft aan dat het commissariaat een vak is geworden." **Talitha:** "Ik vind het heel inspirerend wat jij allemaal hebt gedaan en heb veel geleerd tijdens dit gesprek. Ik ben een activist en jij bent dat eigenlijk ook! Jij komt op voor publieke waarden en weet hoe je mensen meekrijgt. In algemene zin wil ik jonge mensen oproepen om meer betrokken te zijn. En wanneer ze op de deur bonzen, is het aan de oudere generatie om open te doen."

DIVERSITEIT

IN DE 'TOP-100 COMMISSARISSEN 2020',
DE LIJST VAN MEEST INVLOEDRIJKE COMMISSARISSEN
VOLGENS MANAGEMENTSCOPE:

- staat in **25 JAAR** voor het eerst een vrouw op plaats **1** (en **2**)
- is **38 PROCENT** van de commissarissen vrouw
- is de gemiddelde leeftijd **62 JAAR** (**65** bij mannen, **57** bij vrouwen)
- zijn **15** commissarissen (allen man) ouder dan **70**
- zijn de **6** jongste commissarissen allemaal vrouw
- maken vrouwen vaker de **OMGEKEERDE** beweging: van commissaris naar bestuurder

“JONGEREN *MISSEN ERVARING*, MAAR IEMAND MET VEEL ERVARING LOOPT *HET GEVAAR* DAT HIJ ZIJN SCHERPTE VERLIEST”

Langdurige TEGENWIND

Ron Meyer hoogleraar Strategisch Leiderschap bij TIAS School for Business & Society, Tilburg University en managing director van het Center for Strategy & Leadership r.meyer@c4sl.eu

Dacht jij ook dat de corona-crisis na de zomer wel voorbij zou zijn? De meeste mensen wel. Het is dan ook niet vreemd dat velen ongeduldig worden. Optimisme is vaak een slechte raadgever. Het lijkt tot onderschatting van de duur en impact van ingrijpende gebeurtenissen. De boodschap 'nog even volhouden, het is zo weer over' zorgt ervoor dat mensen zich niet aanpassen, maar hopen dat de problemen snel overwaaien. Positiviteit leidt tot passiviteit.

Ik zeg niet dat we dan maar pessimistisch moeten zijn. Deze column is wél een pleidooi voor realisme. De coronacrisis gaat lang duren en de gevolgen zijn niet op voorhand te overzien. Hoe hiermee om te gaan? Door de drie pijlers van het omgaan met langdurige tegenwind na te leven:

- 1. Versterk je wendbaarheid**
Als je niet met zekerheid weet wat de toekomst gaat brengen, moet je intelligent op de ontvouwende werkelijkheid inspelen. Oftewel, afkijken wat anderen doen, zelf uitproberen en leren. Even geen grootse langetermijnplannen, maar flexibel uittesten en bijstellen. Accepteer de onzekere toekomst en omarm voortschrijdend inzicht.
- 2. Versterk je veerkracht**
Als je klappen krijgt, moet je snel kunnen opkrabbelen. Financiële reserves helpen daarbij, maar het is net zo belangrijk dat we geëngageerd zijn aan onze missie en aan elkaar. Vastberaden een gezamenlijk doel nastreven en bereid zijn voor elkaar te vechten, vergroot de weerbaarheid.
- 3. Versterk je empowerment**
Om te voorkomen dat mensen zich radeloos voelen en opgeven, moeten zij relatief veel autonomie krijgen om op hun eigen manier hun doelen te verwezenlijken. Naast meer eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap blijft het nodig om medewerkers steun en richting te geven.

Alle drie de vermogens – wendbaarheid, veerkracht en empowerment – kunnen worden versterkt in teams die vanuit huis werken, maar er moet extra hard samen aan getrokken worden. Is het daarom niet de hoogste tijd dat we naast online werkoverleg en borrels ook een digitale teambuildingssessie inplannen?

CRISISWEETJES

OM TE HUILEN... EN TE LACHEN



DE MIDLIFECRISIS

De midlifecrisis is geen mythe. Volgens professor Economie David Blanchflower zijn we op de leeftijd van **47,2 jaar** het ongelukkigst. Dat komt omdat onze sociale relaties dan vaak veranderen: huwelijken lopen op de klippen en we krijgen vaker te maken met ziekte of overlijden in de directe omgeving. Ook het besef dat bepaalde ambities en dromen niet meer gerealiseerd kunnen worden, leidt tot een lager geluksgevoel. Maar, er is ook goed nieuws. Want volgens Blanchflower is er ook nog zoiets als een **‘gelukscurve’**, die U-vormig verloopt gedurende het leven. Na de midlifecrisis neemt het geluksgevoel dus gewoon weer toe.
Bron: The National Bureau of Economic Research

DE VERSLAVINGSCRISIS

Zuid-Afrika werd tijdens de coronacrisis drooggelegd: de verkoop van alcohol (en sigaretten) werd verboden. De regering wilde hiermee de ziekenhuizen ontlasten, zodat die zich vooral konden bezighouden met coronapatiënten. Of het verbod effect had, is nog maar de vraag. Inwoners probeerden op creatieve manieren om toch aan alcohol te komen. Zo werden er opvallend veel ananassen verkocht, waarmee je thuis bier kunt brouwen...

In Amerika gold van **1920** tot **1933** ook een verbod op de productie en verkoop van alcohol. De drooglegging moest de maatschappelijke problematiek beteugelen, maar ook toen was het effect twijfelachtig. Minstens **10.000 Amerikanen** kwamen om het leven door alcohol-vergiftiging, doordat industriële alcohol (voor de productie van verf) werd gebruikt als basis voor drinkbare alcohol. De illegale **drankhandel** en ‘gangsters’ als **Al Capone** leverden overigens wel vermakelijke films op.



DE WERKSTRESS-CRISIS

Miljoenen werkenden lopen het risico op een burn-out. Daarmee staat de westerse wereld mogelijk aan de vooravond van misschien wel de grootste crisis ooit, veroorzaakt door stress.

In **2017** voelde **16%** van de werknemers van 15-75 jaar zich minstens een paar keer per maand psychisch vermoeid door het werk. In **2015** meldde slechts **13%** van de werknemers deze klachten. **9%** van de zelfstandig ondernemers had in **2017** burn-outklachten.

Bron: CBS en TNO, 2018

32,2% van de meldingen van beroepsziekten betreft een burn-out.

Bron: Nationale Registratie Beroepsziekten, 2018

25% van de studenten van de Hogeschool Windesheim lijdt aan burn-outklachten. Bij **1 op de 5** van de onder-vraagde Windesheim-studenten met burnoutklachten bestaat een risico op zelfdoding.

Bron: Hogeschool Windesheim, 2018

Burn-out kost de Nederlandse zorg jaarlijks zo’n **20 miljard euro**.

Bron: Nationale Registratie Beroepsziekten, 2018

De thuiswerksituatie en baanonzekerheid zijn **twee belangrijke oorzaken** voor de huidige stresscrisis onder werkenden. Er zijn **grote zorgen** of de zorg-medewerkers een **tweede uitbraak** van covid-19 nog wel aankunnen.

Bron: Nationaal Centrum Preventie Stress en Burn-out, 2020



DE DEMOGRAFISCHE CRISIS

- Uit een recent rapport van het Amerikaanse National Bureau of Economic Research (NBER) blijkt dat economische recessies worden voorafgegaan door een **verminderde groei** van het aantal **zwangerschappen**.
- **Crises** lijken te werken als **anticonceptie**. Stress heeft een negatieve invloed op de vruchtbaarheid. Daarnaast zien mensen crisistijden vaak niet als het juiste moment om een kind op de wereld te zetten. Volgens experts hoeven we tijdens of vlak na de coronacrisis dus niet te rekenen op een **babyboom**. *Bron: CBS & BNNVARA*
- Hoewel... Karex, een van de grootste fabrikanten van **condooms**, moest in het begin van de coronacrisis zijn **productie** een paar weken **stilleggen** als gevolg van de lockdown in Maleisië. Ook in China, India en Thailand werden veel fabrieken gedwongen gesloten als gevolg van de coronacrisis. Hierdoor kunnen maandenlange tekorten ontstaan.
Bron: Joop BNNVARA



DE REGERINGSCRISIS

Geen land ‘mastert’ een regeringscrisis beter dan onze zuiderburen.

Na **493 dagen** onderhandelen kringelde er op **30 september 2020** witte rook uit de schoorsteen. De liberaal Alexander de Croo wordt premier van de zogenoemde Vivaldi-coalitie, vernoemd naar de kleuren van de **4 seizoenen** die de **7(!) betrokken partijen** voorstaan. In de regering zitten liberalen, socialisten, christendemocraten en groenen uit de **2 taalgebieden**. Overigens duurde de vorige crisis langer: het record staat op **541 dagen** in **2010** en **2011**.

DE RELATIECRISIS

Het aantal scheidingen in Europa neemt sterk toe.

Denemarken is, samen met Letland en Litouwen, een van de koplopers in Europa: bijna **50%** van alle huwelijken wordt weer ontbonden. Nederland stond in **2018** op de **16de** plek, achter Griekenland en voor Oostenrijk.

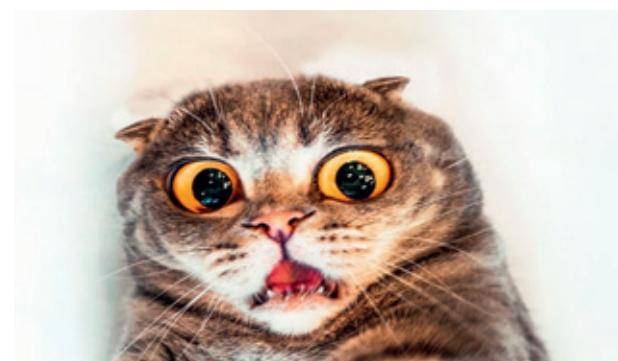
Bron: Trouw, Eurostat

Het aantal **echtscheidingen** in Nederland steeg tussen **2009** en **2019** met bijna **18%**. **Flevoland** heeft met een percentage van **10,2%** het hoogste percentage gescheiden inwoners binnen de provinciegrenzen. **Overijssel** kent het laagste percentage van **7,9%** gescheiden inwoners.

Bron: Independer, CB

Volgens de **vereniging van familierechtadvocaten** zal de coronacrisis voor een flinke toename van het aantal echtscheidingen zorgen: circa **40.000** in **2020**, waar het er normaal zo’n **30.000** per jaar zijn.

Bron: EuroStat



TIP: GA GRIEZELEN!

Onderzoeker Coltan Scrivner van de Universiteit van Chicago (afdeling Comparative Human Development) kwam erachter dat horrorliefhebbers minder psychologische problemen ervaren tijdens de pandemie. Een mogelijke verklaring is dat horrorfilms mensen in staat stellen om in een veilige omgeving te 'oefenen' met onwerkelijke scenario's. Dit zou kunnen helpen bij het ontwikkelen van strategieën om met angst om te gaan en effectiever te reageren op beangstigende situaties in het echte leven.

Bron: ScienceDirect

INSPIREREND!

Jeroen Spoor

Investment Director bij
Build Investment Management

Nieuwe dingen leren en toepassen.

Gave nieuwe sportervaringen.
Twee jaar geleden nam ik
schaatsles en nu ben ik in
training voor de Alternatieve
Elfstedentocht (200 km)
op de Weissensee.

(Luister)boeken, zoals 'A Gentleman
in Moscow' over een graaf die
zijn halve leven in ballingschap
doorbrengt in een hotel in Moskou.
Inspirerend en ontroerend tegelijk.

Met collega's ideeën uitwerken
om een nieuw bedrijf met een eerlijk
product voor vastgoedinvesteerders én
-beleggers naar de markt te brengen.

'How Not To Die'
van Michael Greger. Na het
lezen van dit boek ben ik gezonder,
meer 'plant based' gaan eten. Mijn
zoontje ook, maar dan omdat hij
vlees eten zielig vindt voor dieren.

De podcasts van Tim Ferriss.

Als 'fly on the wall' meeluisteren naar
interviews met inspirerende gasten.
Hoe schrijver Neil Gaiman een half uur
lang vertelt over zijn favoriete vulpen en
schrijfpapier: ik hing aan zijn lippen.

Piano Trio No.7 'Archduke'
van Beethoven in de
uitvoering van Jascha Heifetz.

Door de ogen van mijn zoon en
dochter met een 'beginners mind'
naar de wereld kijken.

