

JOS BAETEN (ASR) IN GESPREK MET MARJAN VAN LOON (SHELL)

NOG VOORDAT ZIJ GOED EN WEL ZIT, HEEFT JOS BAETEN AL EEN APPELTJE MET MARJAN VAN LOON TE SCHILLEN: "JE WAS NOG AMPER AANGETREDEN OF JE STOPTE SHELLS SPONSORING VAN DE ROTTERDAMSE SCHOUWBURG, WAAR IK TOEZICHTHOUDER BEN..." OM ENTHOUSIAST TE VERVOLGEN DAT HET KANTOOR VAN SHELL IN ROTTERDAM VAN ASR WORDT GEHUURD. EEN TWEEGESPREK OVER DUURZAAMHEID, REPUTATIE, LEIDERSCHAP EN BEELDVORMING.



INSIDER- OUTSIDER

Insider-outsider is een rubriek waarin Sven de Jongh en Monique de Vos van Chasse Executive Search in gesprek gaan met een bestuurder uit de financiële dienstverlening en een bestuurder van 'daar buiten'.

Zowel Van Loon als Baeten vertelt bevolgen over hun visie op en invulling van duurzaamheid in hun organisaties. Het pand van ASR voldoet aan de strengste eisen op dit gebied. Baeten: "Ons pand is volledig nieuw gebouwd op het oude fundament. 98% van het puin is hergebruikt, de CO₂-emissie is met ruim 10% gereduceerd en het pand is na de renovatie 50% energiezuiniger. Als bedrijf moeten we zo een voorbeeldrol spelen." ASR geeft op vier manieren invulling aan duurzaamheid: in het beleggingsbeleid, als werkgever (duurzame inzetbaarheid), duurzame producten, wat gezien het gebrek aan tastbaarheid lastig te duiden is, en de eigen bijdrage: in 2020 wil ASR CO₂-neutraal zijn. Het is geen CEO-hobby meer, aldus Baeten.

Marjan van Loon herkent de ambitie en het bewustzijn. "Toch wil maar een kleine groep consumenten meer geld uitgeven aan duurzame producten. Ook wij proberen



Marjan van Loon: 'Wij willen niet minder maar ándere overheids- bemoeyenis'

niettemin zelf het goede voorbeeld te geven en een belangrijke rol te spelen in de energietransitie, ook door het oprichten van een nieuwe divisie New Energies, waar we veel verspreide kennis bij elkaar brengen.”

Hoe werken zij beiden aan hun eigen duurzaamheid? Beiden groeiden op in het bedrijf waar zij nu aan het roer staan, beiden hebben belastende banen. Jos Baeten is duidelijk: “Soms druk ik even op de pauzeknop en schakel ik twee weken naar een lagere versnelling om vakantie te vieren en te fietsen in Italië. Daarnaast let ik op voeding en alcohol, drink ik veel water en kies ik ervoor om tijdens een zakelijke trip aan het eind van de avond niet de bar in te gaan maar lekker te gaan slapen.” Van Loon herkent dit wel. Daarnaast: “Ik heb zoveel

vrijheid gekregen altijd, zoveel ruimte, ik ervaar veel steun, ook weer in deze rol, en dat geeft energie. Toen de kinderen klein waren, schakelde ik ook automatisch af vanwege het gezin maar ook dat vond ik leuk. En zo nu en dan ga ik naar ons boerderijtje in Frankrijk, lekker tuinieren en het hoofd leegmaken.”

BEDRIJVEN IN TRANSITIE

Ieder in een totaal andere sector werkend, hebben Marjan van Loon en Jos Baeten wel beelden bij elkaars sector. Van Loon schetst: “Volgens mij zit de verzekeringsbranche in een enorme moderniseringsslag waarbij jullie opschuiven van de centrale vraag ‘hoe spreid je risico’ naar ‘kunnen begrijpen hoe mensen beslissingen nemen’. Als buitenstaander zie ik dat deze sector

mensen stimuleert in hun afwegingen: wat heb jij nodig voor de door jou gewenste levensstijl? Ik herinner mij dat mijn ouders voor zo ongeveer alles een polis hadden, ook al hadden zij die vast niet allemaal nodig.” Baeten: “Je beschrijft heel treffend onze transitie. Van product pushing naar ‘verzeker wat je nodig hebt’. Die transitie is overigens best pijnlijk en kost banen en omzet, maar ons verleden wordt ons nog steeds zwaar nagedragen, de reputatieschade gaan we niet meer oplossen, ook al zijn we met de goede dingen bezig... Ook Shell heeft dergelijke issues, denk aan Brentspar.” Van Loon beaamt dit: “Wij zijn van een maatschappij op basis van ratio naar een maatschappij van emotie gegaan. We moeten dus nog beter uitleggen wat we doen.”



MARJAN VAN LOON (1965) studeerde scheikunde en begon in 1989 bij Shell in Nederland, eerst in Den Haag, daarna in Pernis, waarna zij, evenals haar man, diverse internationale functies bekleedde in Australië en Maleisië totdat zij begin 2016 startte als president-directeur van Shell Nederland.

Het beeld van Baeten bij Shell? “Ik kom Shell al mijn hele leven tegen: als consument, want ik ben een fanatieke autorijder. En nu, zoals ik al zei, als verhuurder van het pand aan het Weena. En het Shell Pensioenfonds belegt in een van onze vastgoedfondsen. In aanloop naar dit gesprek besepte ik trouwens dat onze bedrijven op elkaar lijken: beide in een transitie die we ook durven te benoemen, zoals de visie van Shell op fossiele brandstof, bewust van een kritische samenleving.”

Over beeldvorming gesproken: weten zij hoe zij door hun omgeving worden gezien als leider? Van Loon schetst haar eigen verbazing: “Voordat ik hier de baas werd, kende vrijwel niemand buiten Shell mij. En nu word ik voor van alles uitgenodigd. En in het bedrijf probeer ik de afstand te verkleinen door zo zichtbaar mogelijk te zijn, met iedereen een praatje te maken, iedereen te stimuleren.” Baeten bevestigt: “Ik heb een van de jongere medewerkers als mentor. Tot mijn verbazing en ook wel frustratie meldde zij mij dat veel medewerkers het eng vinden om mij aan te spreken. En dat terwijl ik van mijzelf vind dat ik toegankelijk ben. Ik spreek alle nieuwe medewerkers, men kan mij alles vragen, op mij afstappen. Ik blijf uitdragen dat we het samen doen, maar toch is het waarschijnlijk mijn functie die afstand creëert.” Om die afstand te overbruggen is Baeten sinds enige tijd aan het vloggen. “Ik vlog over van alles, soms zakelijk, soms over privédingen. Zichtbaarheid is belangrijk.”

RUIMTE GEVEN VOOR INNOVATIE

Ruimte geven is een van de belangrijkste eigenschappen van een leider, vinden beide gesprekspartners. “Je wordt dan soms verrast door innovatieve ideeën en de hoeveelheid creativiteit die loskomt,” aldus Baeten. “Eenmaal per maand hebben wij als raad van bestuur een ‘verbazingslunch’ met nieuwe medewerkers, die vertellen wat hen opvalt. Daarnaast ontstaan er andere initiatieven. Zo testen we nu een idee om jonge rijders een kastje in hun auto te geven, waardoor zij op basis van goed rijgedrag een lagere premie krijgen. Ook proberen we disruptieve innovatie te stimuleren door te investeren in fintech, en zicht te houden op innovaties buiten de sector.” Lachend: “Zo proberen we een concurrent van Shell te worden door na te denken over verduurzaming van energie, en mee te praten als afnemer van geothermie.”

Van Loon: “Geleidelijke innovatie is goed verankerd binnen Shell. Ook disruptieve innovaties geven we meer en meer

JOS BAETEN: 'ONS VERLEDEN WORDT ONS NOG STEEDS ZWAAR NAGEDRAGEN'



JOS BAETEN (1958) studeerde rechten en begon zijn loopbaan in 1980 bij Stad Rotterdam Verzekeringen, waar hij in 1997 lid van de Raad van Bestuur werd en in 1999 CEO. Sinds 2009 is hij CEO van ASR.

vorm, zoals in onze divisie New Energies, maar ook door samenwerking met andere partijen – ook over de grenzen van onze sector – en door raakvlakken te zoeken tussen ogenschijnlijk tegengestelde belangen. In het LNG-platform zoeken we samenwerking met vervoerders. Bij onze windenergieprojecten werken we samen met maritiem deskundigen om

zeewierplantages rondom de windmolens aan te leggen.” Hoe zit het met samenwerking met de overheid? Daarover is Van Loon duidelijk: “Graag! Wij willen niet minder maar *andere* overheidsbemoediging: minder op details, minder overregulering, meer flexibiliteit. Vooral zoek ik een duidelijk langetermijnbeleid en ambitie. Het eerste energieakkoord was een goede eerste stap, daar moet het niet bij blijven.” Baeten onderschrijft dit: “In Nederland is een regelcultuur ontstaan. We moeten weer toe naar een overheid die stimuleert en faciliteert.”

SPONSORING

Ook als het gaat om sponsorbeleid zoeken beide partijen naar partners met meerwaarde. Van Loon: “Sponsoring was versnipperd. We wilden meer focus aanbrengen en het meer koppelen aan thema’s als techniek en onderwijs. Zo zijn wij partner van het Mauritshuis, en tegelijkertijd doen we daar onderzoek naar verf. Onderwijs, jeugd en techniek zijn voor ons belangrijk, dat zie je terug in ons Generation Discover Programma, bedoeld om de passie voor techniek en wetenschap bij scholieren en jongeren aan te wakkeren.”

Baeten herkent de afweging: “Ook ASR heeft keuzes gemaakt, met als leidraad ‘helpen door te doen’. Sponsoring is daardoor bij ons heel concreet. Onder meer via de ASR Foundation werken we aan financiële educatie op basisscholen, en stimuleren wij medewerkers zich binnen en buiten werktijd in te zetten voor maatschappelijke doelen.”

De tijd is om, maar Van Loon en Baeten zijn niet uitgepraat. Een vervolgspraak gaat gepland worden om door te praten over mogelijke raakvlakken. Bij vertrek van het Chasse-kantoor nemen zij uiteraard de trap en niet de lift naar beneden. Met een knipoog naar de veiligheidsregels voor Shell-bezoekers en medewerkers roept Baeten: “Wel de leuning vasthouden, hoor!” Want ook een verzekeraar is zich altijd bewust van risico’s. ■