

MARGUERITE SOETEMAN:
“PRACTICE WHAT
YOU PREACH.”

“Ontwikkel je talenten en benut ze. Niet alleen ten bate van jezelf maar ook voor je omgeving. Werk hard, wees nieuwsgierig en leergierig, luister oprecht naar wat anderen zeggen en verruim je blik. Weet wat er in de wereld gebeurt en vraag je altijd af wat je kunt toevoegen. Het is fijn om te geven zonder dat er iets tegenover hoeft te staan”, aldus **Marguerite Soeteman-Reijnen** (Global Chief Marketing Officer en lid van de Executive Board van Aon Inpoint, de data & analytics consultancy business unit van Aon plc). Zelf omschrijft ze zich als idealistische realist.

Zet vaker de pet op van toekomstige generaties

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD PETER BEEMSTERBOER

De keukentafel van Marguerite Soeteman (52) en haar gezin (man en twee kinderen) staat in Den Haag. Zo vaak is ze er niet eens. Er zijn tijden geweest dat ze meer vliegreizen maakte dan haar man. Bijzonder, want haar man is piloot. Het werkveld van Soeteman beslaat namelijk de hele wereld. Haar directe collega's bij Aon, waar ze al sinds 1990 werkzaam is, zetelen onder meer in Sydney, Chicago en Singapore. “Dat verruimt je blikveld, juist omdat je in staat wordt gesteld om van andere culturen te leren en maakt je bescheiden tegelijkertijd. Door te weten wat er in de rest van de wereld gebeurt, weet je maar al te goed dat Nederland niet het middelpunt van de wereld is, zoals we hier soms wel eens geneigd zijn te denken. Door de afstand kun je echter ook weer duidelijk zien hoe bijzonder Nederland is. We zijn ondernemend, denken internationaal, zijn ver-

nieuwers, tolerant en zijn goed in het slaan van bruggen tussen culturen.”

Dat weidse blikveld is haar van jongs af aan bijgebracht. Ze groeide op in Brabant als oudste van vier kinderen. Haar vader was werkzaam bij Philips, haar moeder was lerares. “Onze ouders boden ons de kans om ons te ontwikkelen. Ze stimuleerden ons naar het buitenland te gaan, er talen te leren. Doorzet-

ten en hard werken was het devies. Op mijn veertiende behaalde ik mijn steno- en typediploma en tijdens mijn schooltijd verdiende ik al mijn eigen geld. Mijn talenten werden al snel duidelijk. Mijn zus excelleerde bijvoorbeeld op het sportveld, terwijl ik me liever inzetten voor het bestuur van verenigingen.”

“Mijn ouders groeiden op in de oorlog. Zij komen uit een generatie die met niets is begonnen en hun hele leven lang na bleven denken over scenario's als het even niet meer zou lopen zoals ze zelf zouden willen. Ze hadden de zwarte zijde van de medaille aan den lijve ondervonden, maar hadden ook het perspectief op een beter leven, zeker voor hun kinderen. Ook de generaties daarna maakten economische groei mee. Groei is echter niet meer vanzelfsprekend. Eeuwige groei is een illusie en nieuwe generaties zullen er aan moeten wennen dat het ook minder kan worden, precies waar mijn ouders altijd voor

**“WIL JE EEN ONDERNEMING
LOODSEN DOOR WOELIG
VAARWATER DAN MAG JE
NIET VERVALLEN IN
OPPERVLAKKIGHEID”**

hebben gewaarschuwd. Het is tegelijkertijd van belang dat ze blijven inzien hoe goed ze het eigenlijk hebben. Laatst deed mijn zoon van negentien mee aan een actie waarmee je een jaar lang gratis donuts kon winnen. Niet heel gezond misschien, maar hij wilde ervoor gaan. Met een voucher moest je je melden bij een specifieke winkel, je moet je registreren, kreeg een nummer die je plek in de rij bepaalde en alleen de eerste honderd bezoekers kregen de prijs. De winkel ging vroeg open, maar om voor de prijs in aanmerking te komen, moest je de avond ervoor al in de rij gaan staan. Helaas had hij zich niet goed voorbereid. Het werd koud die nacht. Uiteindelijk kreeg hij van anderen dozen aangereikt zodat hij zich met het karton tegen de kou kon beschermen. Hij behoorde tot de ‘gelukkigen’ en nog steeds krijgen we iedere dag een gratis donut. De aanleiding mag dan triviaal zijn, het heeft hem uiteindelijk wel duidelijk gemaakt hoe erg het is om geen huis te hebben en op straat te moeten leven, ook al was het maar voor één nacht. Ook heeft het hem laten zien hoe mooi het is dat andere mensen behulpzaam zijn en hun meegebrachte dozen zonder tegenprestatie wilden delen. Een dergelijke ambivalente aanleiding heeft uiteindelijk wel zijn blikveld verruimd.”

“Mijn man komt uit Wassenaar en toen we samen een huis gingen zoeken, zag ik het wel zitten om in Wassenaar te gaan wonen. Mijn man weigerde en ik ben hem daar nog steeds dankbaar voor. We kozen voor Den Haag, juist omdat je in verbinding wilt blijven met de grote stad. Hier zie je sneller wat er leeft, wat voor ontwikkelingen er zijn. En ook dat verruimt je blikveld. Het is ook iets wat we onze kinderen mee willen geven: ontwikkel jezelf, benut al je talenten, geef zonder verwachtingen en leer van andere mensen. Wie niet nieuwsgierig is, niet kan luisteren, niet wil leren, houdt de deuren gesloten en dat beperkt je visie op de wereld en uiteindelijk je vrijheid.”

Soeteman had ooit de ambitie journalist te worden. “Ik was zeer onder

“ER IS EEN LEVENSROOT VERSCHIL TUSSEN PLAYING TO WIN EN PLAYING NOT TO LOSE”

de indruk van de Brits-Iraanse journalist Christiana Amanpour, die met gevaar voor eigen leven verslag deed van de Golfoorlog in Irak. Zij stelde leiders zeer kritische vragen die vaak tot ongemakkelijke situaties leidden. Daarna wilde ik een tijd lang diplomaat worden, maar ik kwam er al snel achter dat ik vooral een doener ben. Bovendien ben ik enigszins ongeduldig. Ik wil graag zo snel mogelijk resultaat zien. Bij toeval belandde ik in de verzekeringsindustrie. Toen ik bijna mijn studie rechten had voltooid, had ik teveel geld uitgegeven aan een skivakantie. Om dit terug te betalen, ging ik een tijdje werken als receptioniste bij Bloemers Nassau. Toen ik in 1990 afstudeerde, boden ze mij een baan aan. Ik accepteerde dit en heb er nooit spijt van gehad. Al gauw werd ik uitgezonden naar Engeland om te werken bij Lloyds. Ik was daar de enige vrouwelijke makeelaar en dat heeft me absoluut gevormd. In 1997 werd Bloemers Herverzekering overgenomen door Aon en daarom kun je zeggen dat ik sinds 1990 al werkzaam ben voor Aon.”

ANGST VERSUS VERTROUWEN

“Teveel mensen leven vanuit angst. Angst om hun baan te verliezen, angst om ontslagen te worden, angst voor reputatieverlies. Ik heb hier uiteraard begrip voor. Het is verschrikkelijk om in angst te moeten leven. Tegelijkertijd vind ik dat leiders het voortouw moeten nemen om het vertrouwen terug te brengen in de samenleving. Als angst doorslaat, bevriest de samenleving. Leiders dienen op zijn minst het juiste voorbeeld te geven. Dit betekent dat je

altijd heel eerlijk moet zijn, juist als het niet goed gaat of als er fouten zijn gemaakt. Spiegel nooit iets voor dat niet waar is of wat je niet kunt waarmaken. Als je een fout maakt, geef het toe, steek de hand in eigen boezem. Eén van de grote taboes in Nederland is dat leiders geen fouten mogen maken.”

Ook wijst Soeteman op veel te hoog gespannen verwachtingen. “Uiteraard wil je als onderneming de beste zijn in je vakgebied en wil je dat met de beste mensen doen. Maar groei kan ook een dogma worden. Om aan de groei te blijven voldoen, moeten bedrijven steeds meer doen, met minder mensen, tegen lagere kosten en voor lagere prijzen. Groei kan niet eeuwigdurend zijn. De vraag is hoe je je hier als leider tegen wapent.”

Aan de keukentafel

De financiële sector is people's business, zo luidt het cliché. Maar wie zijn de mensen die in de financiële sector werken? Wat houdt hen bezig, wat drijft hen, waar lopen ze echt warm voor en wat willen ze de sector meegeven? Door financieel dienstverleners aan hun eigen keukentafel aan het woord te laten over wat hun echt bezighoudt wil de stichting New Financial Forum de financiële sector een menselijk gezicht geven. Eerdere keukentafelgesprekken waren er met Cynthia Tulp, indertijd van Obvion (wintereditie 2016), Carla Verwijmeren van Centraal Beheer Achmea (lenteeditie 2017), Marieke van Zuilen van BNP Paribas Cardif (zomereditie 2017), Ron Bavelaar van Yarden (herfsteditie 2017), Jeanette Hadderh van NIBE-SVV (wintereditie 2017), Maarten Edixhoven van Aegon (lenteeditie 2018), Sjoerd Laarberg van Allianz (zomereditie 2018), Geert Bouwmeester van de Goudse (herfsteditie 2018) en Boudewijn van Uden van ASR (wintereditie 2018).



Bedrijven moeten volgens Soeteman *outside in* blijven denken. “De wereld om ons heen verandert razendsnel en als je intern gefocust blijft en eenzijdig je eigen boodschap de wereld in blijft slingeren, mis je de boot. Daarom is het van groot belang dat bedrijven weten wat er speelt in de wereld en hierop acteren. Er is nu eenmaal een levensgroot verschil tussen *playing to win* en *playing not to lose*. De laatste categorie is gedreven door angst, angst om het onderspit te delven, angst om verkeerde beslissingen te nemen, angst om de boot te missen. De eerste categorie vaart op vertrouwen. Deze bedrijven durven risico’s te nemen. Om Jack Welch (ex-ceo van General Electric en managementgoeroe, red) te parafraseren: als je niet meeverandert in het tempo van je omgeving dan is het einde in zicht.”

LEIDERSCHAP

“Lerend vermogen is van belang en de bereidheid om jezelf te toetsen. Een belangrijke vraag voor moderne leiders is:

met wat voor mensen werk je samen? Ik zelf benoem bijvoorbeeld graag mensen in mijn omgeving die slimmer zijn dan ik of dingen kunnen die ik niet kan. Dat verrijkt het bedrijf, maar ook mijn blikveld. Of zoals de legendarische reclame-man David Ogilvy het ooit formuleerde: als je je omringt met mensen die kleiner zijn dan jij, zullen die mensen weer mensen aantrekken die kleiner zijn dan zij en uiteindelijk kom je terecht in het land der dwergen. Andersom geldt het echter ook. Als je mensen aanneemt die groter zijn dan jij, creëer je uiteindelijk een wereld van reuzen.”

“Je moet in je werk weten waar het over gaat. Wil je een onderneming loodsen door woelig vaarwater dan mag je niet vervallen in oppervlakkigheid. Je moet weten wat er gaande is, intern en extern, en je moet luisteren naar de klant en zijn behoeften vertalen in producten en diensten die hij echt nodig heeft. Doe je dat niet dan word je een commodity en is je kennis en kunde niet veel meer waard.”

AFSCHUWELIJKE SPAGAAT

Soeteman is dankbaar bij Aon te werken. “Niet alleen omdat Aon een wereldspeler is die verschil in de wereld kan maken door (nieuwe) risico’s te verzekeren of verzekerbaar te maken. De financiële sector kan daarnaast ook de motor zijn van innovatie door te investeren in bedrijven of projecten die oplossingen bieden voor grote uitdagingen. Er zijn veel nieuwe technologieën die grote problemen in de wereld kunnen oplossen. Zo heeft CE Delft (een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in het ontwikkelen van innovatieve oplossingen van milieuvraagstukken, red), onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor de ontwikkeling van zonne-energie (Concentrating Solar Power, red) in Noord-Afrika. CE Delft heeft ook gekeken naar de mogelijkheden om vanuit Noord-Afrika duurzame zonne-energie te leveren aan de EU. Uit dit onderzoek blijkt dat een relatief klein gebied in Noord-Afrika in principe de hele wereld van

energie kan voorzien. Dit is ook goed voor Noord-Afrika zelf. Twaalf grote bedrijven gaan 400 miljard euro investeren om daar infrastructuur aan te leggen en te zorgen voor de nodige capaciteit om zonne-energie op te wekken.”

Practice what you preach is belangrijk voor Soeteman. “Mooie praatjes vullen geen gaatjes. De wereld zit momenteel in een afschuwelijke spagaat. Aan de ene kant moeten bedrijven steeds meer winst maken tegen minder kosten, aan de kant is de roep om duurzaamheid levensgroot. Uiteindelijk moet je als leiders zorgen voor de balans en keuzes durven maken. Als wij met zijn allen vinden dat plastic zoveel mogelijk de wereld uit moet, dan heb je als bedrijf de keuze om te investeren in bedrijven die methoden ontwikkelen om plastic op te ruimen of te investeren in bedrijven die vervangend afbreekbaar materiaal ontwikkelen. Zo’n keuze levert veel op, maar kost echter ook geld. Natuurlijk ben je als leider verantwoordelijk voor de continuïteit van je eigen onderneming, maar een model puur gericht op het verhogen van de aandeelhouderswaarde op de korte termijn is niet meer van deze tijd. Bedrijven, medewerkers, aandeelhouders, klanten, politiek zouden veel meer de pet moeten op durven zetten van toekomstige generaties: wat hadden we vijftig jaar geleden beter kunnen doen om deze aarde leefbaarder te houden. In die zin houden activistische aandeelhouders bedrijven scherp.”

BREDE HORIZON

Aon heeft Soeteman altijd de ruimte gegeven om ook ander werk te doen met een maatschappelijke betekenis. Zo was ze jarenlang voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting ALS. “Het is een afgrijselijke ziekte die de spieren uitschakelt en de aftakeling is afschuwelijk om mee te maken. Het zorgt voor enorme wanhoop bij de familieleden en geliefden, ook omdat zo’n ernstige ziekte zorgt voor een karakterverandering bij de patiënt. Er is dan ook veel meer ondersteuning nodig voor fami-



lieleden van dergelijke patiënten. Soms werd ik gevraagd om tijdens een begrafenis een paar woorden te zeggen. Het raakte me allemaal uiteraard diep. De Stichting ALS doet enorm belangrijk werk en het is dan een eer om er een steentje aan bij te dragen.”

Het was ook leerzaam op een andere manier. Als voorzitter van de RvT werd Soeteman geconfronteerd met een diefstal van de toenmalige directeur. “Dan moet je direct en zuiver handelen. We hebben de problemen niet alleen opgelost, maar ook zelf naar buiten gebracht. Het past niet, zeker bij zo’n goed doel, om de waarheid te verbloemen of achter te houden. Om het vertrouwen te herstellen, moesten we niet alleen openheid van zaken geven, maar ook duidelijk maken dat het de Stichting alleen te doen is om de ALS-patiënten én donateurs.”

Verder is Soeteman lid van de Raad van Toezicht van Gelre ziekenhuizen, zit ze in het bestuur van de American Chamber of Commerce, zit ze in de RvT van de Koninklijke Defensie Musea en is ze sinds kort commissaris bij NautaDu-

tilh. “Door al deze verschillende werkzaamheden verbreed ik mijn horizon.”

Vorig jaar was Soeteman, samen met Bianca Tetteroo van Achmea, initiatiefnemer van het Dive In Festival in Nederland. Dit festival belicht wereldwijd diversiteit en inclusiviteit in de verzekeringssector. Vier jaar geleden begon Inga Beale (ceo Lloyds of London) met het initiatief. Zij wil de verzekeringssector bewuster maken dat diversiteit en inclusiviteit in bestuurskamers een must is om in te kunnen blijven spelen op de veranderingen in de samenleving, waarin innoveren noodzakelijk is. Vorig jaar trok het Dive In Festival meer dan 7000 mensen in 17 landen en 32 steden. In Nederland volgt er dit jaar in september een tweede editie. “Dit festival is zo belangrijk omdat het eigenlijk over waarden gaat. In de financiële wereld is er nog bar weinig diversiteit aan de top. Gezien de vele uitdagingen waar de financiële sector en de samenleving voor staan, is het mijns inziens van cruciaal belang dat diversiteit en inclusiviteit in bestuurskamers gemeengoed wordt. Daar maak ik me hard voor.” ■