

A man with glasses and a light pink shirt is sitting at a wooden table. Behind him, several children's drawings are pinned to the wall. To his left, a vase of pink roses sits on the table. Sunlight streams in from the right, casting shadows on the wall and table.

TOM VAN DER LUBBE:
“VOOR MIJ BEGINT IEDERE
OCHTEND HET LEVEN OPNIEUW.”

“Wie niet volgens zijn principes leeft, heeft er geen. Voor mijzelf zijn dat oprechtheid, rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid. Daar past uiteraard onze onderneming bij. Wij willen de financiële sector transformeren tot een duurzame, inclusieve en transparante sector, dienstbaar aan de samenleving. We gaan voor marktleiderschap. Juist als je wat wilt veranderen, dan moet je de wil hebben te groeien, omdat je alleen dan écht iets teweeg kunt brengen”, aldus **Tom van der Lubbe**, een van de oprichters van Viisi Hypotheken.

Denk groot, blijf bescheiden

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD MARIO BERTOLINI

De keukentafel van Tom van der Lubbe (53) staat al jaren in het Zwitserse Zürich, waar hij woont samen met zijn vrouw en hun twee jonge kinderen. “Oprechtheid, rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid zijn principes die ik van huis uit heb meegekregen en die ik ook graag onze kinderen mee zou willen meegeven. Kernboodschap thuis was: leef volgens je waarden, blijf trouw aan je waarden. Je kunt van alles bereiken in je leven, maar mocht je succes hebben, besef dan dat je verantwoordelijkheid alleen maar groter is geworden. Niet het eigen belang, maar het algemeen belang staat voorop.”

Tom, opgegroeid in het Haagse Bezuidenhout, is de oudste van drie zonen van een Katholieke Nederlandse vader en een Protestantse Duitse moeder. Hij bezocht het Aloysius College, een Jezuïetencollege, studeerde geschiedenis en rechten in Leiden, ook al vond zijn vader, dat hij beter economie had kunnen studeren.

VORMING

Toen Tom twintig was, kreeg hij kanker, met slechts zo'n twintig procent overlevingskans. Hij liep een deel van zijn studietijd met een kaal hoofd rond en genas uiteindelijk. “Kanker was uiteindelijk het beste dat me had kunnen overkomen. Het heeft me honderd procent gevormd. Ik weet als geen ander dat het leven eindig is, dat je het leven iedere dag moet leven, dat je je niet moet verliezen in futiliteiten, drogredenen of trivialiteiten. Voor mij begint iedere ochtend het leven opnieuw.

Tom woont al sinds 1991 in het buitenland. Hij studeerde onder meer aan

het Sciences Po in Parijs en aan de Freie Universität in Berlijn om diplomaat te worden. “Het is maar goed dat ik dit niet heb doorgezet, want erg diplomatiek ben ik niet.”

Na een kortstondig avontuur bij McKinsey werd hij financieel planner bij MLP, een Duits beursgenoteerd bedrijf. Omdat ik op een bepaald moment gevraagd werd de Zwitserse dochterondernemingen te leiden ben ik in Zwitserland beland. Kort daarna werd ik echter naar Nederland gestuurd om de Nederlandse tak opnieuw op te zetten, maar ik ben in Zwitserland blijven wonen. In 2010 hebben we Viisi opgericht, eigenlijk heel simpel omdat MLP alle dochterondernemingen sloot en wij geen werk meer hadden. We besloten het maar eens op eigen kracht te gaan proberen. Maar dan wel volgens onze eigen visie.”

PURPOSE

Tom is van mening dat managers, bestuurders en directieleden veel meer hebben aan filosofie- en geschiedenis-

“PURPOSE EN
COMMERCIE GAAN
HONDERD PROCENT SAMEN”

boeken dan aan managementboeken. “De vraag is altijd: wie ben je en waarom doe je wat je doet en wat draag je bij? Die antwoorden vind je maar beperkt in managementboeken.”

OVERPEINZINGEN

Tom noemt *Overpeinzingen* van Marcus Aurelius, de laatste van de Vijf Goede Keizers van het Romeinse Rijk en algemeen beschouwd als een toonbeeld van een rechtvaardig en menselijk heerser. “Dit boek heb ik pas op latere leeftijd leren kennen. Het grappige is dat het boek altijd op het nachtkastje van mijn naar Nederland geëmigreerde Duitse grootvader lag, die een echte Hanseatische humanist was”

“Mijn grootvader was weliswaar ook koopman, maar had als autodidact ook een biografie over Willem van Oranje geschreven, zichzelf Grieks en Latijn bijgebracht. Als hij hoorde dat op school de Eerste Wereldoorlog werd behandeld, dan drukte hij me *Im Westen Nichts Neues* van Erich Maria Remarque in de hand. Bildung was belangrijker dan geld.”

“Volgens Milton Friedman is de purpose van business business. Volgens mij is de purpose van business echter purpose. Ik adviseer ceo's en managers dan ook het werk van Holocaust-overlevenden als Viktor Frankl of Primo Levi te lezen.”

Levi schreef zijn ervaringen in Auschwitz direct na de oorlog op in *Is dit een mens*. In het vervolg *Het respijt* beschrijft hij zijn zes maanden durende terugreis naar Turijn en hoe zijn verhalen over het vernietigingskamp in zijn stad niet werden geloofd. Ook noemt Tom het boek *De zin van het bestaan* van Victor Frankl, grondlegger van de logotherapie, die eveneens – als enige van zijn familie – de Holocaust overleefde. In dit boek schetst hij niet alleen zijn ervaringen als gevangene in een concentratiekamp, maar beschrijft hij ook zijn psychotherapeutische methode voor het vinden van bedoeling van het leven in alle levensomstandigheden en daarmee een reden om verder te leven.

“ALS JE GROEI EN GELD ONETHISCH VINDT, ZUL JE NOOIT HET ECHTE VERSCHIL KUNNEN MAKEN”

“Er zijn zoveel indrukwekkende boeken die een bredere en diepere blik op het leven bieden en ons uit de waan van de dag trekken.”

HOLACRACY

Viisi Hypotheken telt inmiddels bijna zestig medewerkers en heeft meer dan 10.000 hypotheken begeleid. “We richten ons vooral op jonge, hoogopgeleide mensen, starters en doorstromers en zijn de eerste financiële organisatie ter wereld die het besturingsmodel Holacracy heeft ingevoerd. We hebben de ambitie om de financiële sector te verbeteren: gericht op de lange termijn, op duurzaamheid, op verantwoordelijkheid. Daarbij zetten we onze medewerkers, die we Viisionairs noemen, op de eerste plek. We zijn een volledig zelfsturend en transparant bedrijf.”

“In 2010, na de financiële crisis, constateerden we dat de financiële sector niet wezenlijk zou veranderen. De sector liet het momentum voorbijgaan. Het eigen belang bleef leidend. Volgens mij werken er geen slechte mensen in de financiële sector, maar is er de onmacht om het systeem en het eigen gedrag te veranderen. Het lijkt wel of iedereen wacht op overheidsingrijpen. Neem het provisieverbod. De sector verzette zich hier jaren met hand en tand tegen, terwijl een provisieverbod in wezen beter is voor de klant en uiteindelijk ook beter voor de sector zelf. Waarom wil je als adviessector niet af van het imago van zakkenvullers? Natuurlijk moet je met zijn allen door de pijn heen, maar principes doen nu een-

maal pijn. Wie zich losmaakt van zijn eigen belang en kijkt naar het grotere geheel kan in feite niet tegen een provisieverbod zijn. Het is dat het ministerie van Financiën het afdwingt anders zou zo'n verbod er nog niet gekomen zijn. Het zoveelste bewijs dat zelfregulering niet werkt.”

Het kan en moet dus anders is het uitgangspunt van Viisi. “We willen marktleider worden. Alleen als marktleider kunnen we de financiële sector daadwerkelijk veranderen. Als je echte invloed wilt hebben, zul je ook geld-

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 onder meer met Maarten Edixhoven van Aegon (lente 2018), Sjoerd Laarberg van Allianz (zomer 2018), Geert Bouwmeester van de Goudse (herfst 2018), Boudewijn van Uden van ASR (winter 2018), Marguerite Soeteman-Reijnen van Aon (lente 2019), Ingrid Visscher van de Vereende (zomer 2019), Antoinette Kalkman van Nationale Waarborg (herfst 2019), Carla Muters van NHG (winter 2019), Femke Bakker van Turien & Co./AnsvarIdéa (lente 2020), Faisal Setoe van HDI Global Specialty (zomer 2020), Natasja Naron van Gabriël Financiële Bescherming (herfst 2020), Amba Zeggen van Risk & Governance (winter 2020), Indra Frishert van Dazure (lente 2021) en Kees Klomp (zomer 2021).



**“WE HEBBEN ALLEMAAL ALS
BURGERS DE PLICHT OM
VERANTWOORDELIJKHEID
TE NEMEN”**

verstrekker moeten worden. Nu is het niet duidelijk waar het geld vandaan komt en waar de hypotheek nadat ze verstrekt zijn naartoe gaan. Dus wat dat betreft ben je je Purpose verplicht te groeien om die transparantie af te dwingen. Dit is een gemiste kans van Triodos Bank. Uiteraard ben ik een fan van hun missie, maar in feite had de Triodos die inmiddels meer dan vijftig jaar bestaat wat mij betreft inmiddels wel de grootste bank van Nederland moeten zijn, gezien de ernstige situatie waarin de wereld zich verkeert. Dat gebrek aan ambitie vind ik persoonlijk een gemiste kans. En ook in de huidige crisis zie ik geen politieke uitspraken, de crisis wordt niet als kans benut. Nu kun je de steun aan KLM aan voorwaardelijke koppelen, de rol van Schiphol ter debat stellen etc.. Als je dat nu niet doet, wanneer dan wel?”

UITZOOMEN

Voor Tom is het belangrijk uit te zoomen, juist omdat we ons in Nederland zo snel in details verliezen. “Wie naar dat grotere plaatje kijkt, ziet meteen de bijzondere positie van Nederland in continentaal Europa, maar we volgen anders dan Duitsland en Frankrijk haast blind de dogma’s van het aandeelhouderskapitalisme. Denk bijvoorbeeld maar aan de framing van Nederland als ‘de BV Nederland’. Maar denk ook aan het voortdurend centraal stellen en beschermen van multinationals. Het is dan goed om uit te zoomen en te zien wat er echt gaande is. Denk aan het pointillisme, een stroming in de schilderkunst. Wie alleen de afzonderlijke stippen bestudeert, ziet niet dat die stippen gezamenlijk een tafereel vormen.”

“Het continentaal Europese denken, het zogenaamde Rijnlandse mo-

del gaat veel meer uit van de lange termijn en de belangen van alle stakeholders. Met de Sustainable Development Goals is deze manier van denken, het grote maatschappelijke plaatje, weer terug. Het gaat echter niet van harte, het lijkt vooral een moetje. De rechter moet er immers aan te pas komen om multinationals een andere koers te laten varen.”

Volgens Tom heeft het aandeelhouderskapitalisme zijn langste tijd gehad. “Er zijn geen statistieken, wetenschappelijke onderbouwingen dat het aandeelhouderskapitalisme beter is voor het macro-economisch perspectief, de globale problemen zoals klimaat en het verlies van de biodiversiteit dwingen ons juist afscheid te nemen van het kortetermijndenken. Er zou in Nederland veel meer gedebatteerd moeten worden over vraagstukken, als: leidt

meer marktwerking tot een betere economie en een betere samenleving, leiden lagere belastingen tot een hogere economische groei, leidt kortetermijndenken tot hogere (beleggings)rendementen? Al deze stokpaardjes van het zogenaamde neo-liberalisme zijn met 'nee' te beantwoorden, ook vanuit wetenschappelijke hoek. Waarom houden we in Nederland dan toch koortsachtig vast aan het dogma van het op de korte termijn gerichte aandeelhouderskapitalisme? Het zou veel logischer zijn om als Nederland weer meer aan te sluiten bij het Europese, op de lange termijn gerichte, Rijnlandse model."

Tom noemt twee recente voorbeelden. "Wie liberaal geschoold is, kiest voor een level playing field. Dus niet 1,8 miljard euro aan belastingvoordeel geven aan Booking.com, maar wel dat geld geven aan NLgroei of Techleap.nl. Ook zou je als echte liberaal ervoor zorgen dat KLM, in ruil voor financieel support, op zijn minst gaat stoppen met korte afstandsvluchten en daadwerkelijk zou gaan bijdragen aan verduurzaming."

FINANCIËLE SECTOR

Ook in de financiële sector ziet Tom misstanden die ingaan tegen het Rijnlandse model. "Neem de hypotheek-renteaftrek. Dit druist in tegen het progressieve belastingstelsel, wat een liberaal principe is."

De 'jubelton' noemt Tom het meest extreme voorbeeld. "De helft van de starters op de woningmarkt krijgt geld van hun ouders om een woning te kopen. Dus de mensen die al een voor-sprong hebben, geef je een extra fiscaal voordeel om geld aan hun kinderen over te kunnen maken. Ook dit druist in tegen het liberaal gedachtegoed."

Dan de studiefinanciering. "Het leenstelsel gaat in tegen de sociale mobiliteit. Vanuit het liberalisme, dat een reactie was op de aristocratische samenleving, is het streven naar gelijke kansen een wezenlijk doel."

Tom hamert er op dat uitzoomen noodzakelijk is. "Wil je dat niemand het meer begrijpt dan zoom je juist in



"WIL JE DAT NIEMAND HET MEER BEGRIJPT DAN ZOOM JE JUIST IN OP DETAILS"

op details. Dan ga je het hebben over fiscale bijtellingen en welk gedeelte wel en welk gedeelte niet geregistreerd is bij de BKR. Dan ziet niemand meer waar het echt over gaat. Dan heb je het ook niet meer over principes, normen en waarden. Dan telt alleen nog het belang van het individu, dat volledig los-

staat van het geheel. John F. Kennedy citeerde graag Dante: 'The hottest places in hell are reserved for those who, in a period of moral crisis, maintain their neutrality.' Het is dus een morele plicht juist wel wat te zeggen over Booking.com, over Shell en over de Rutte-docrine. We hebben allemaal als burgers de plicht om verantwoordelijkheid te nemen. Voor elkaar, ten opzichte van onze geschiedenis en voor de toekomstige generaties. Albert Camus zei dat we ons Sisyphos als een gelukkig mens moeten voorstellen. Daar denk ik dan maar af en toe aan als ik iedere dag weer opnieuw met een glimlach mijn rotsblok de berg op duw." ■