

CARLA MUTERS:
"INSPIRATIE IS
VAAK DICHTBIJ."



“Ontdek je talenten, zie mogelijkheden, beperk je niet, daag jezelf uit, wees aardig en behulpzaam en besef hoe goed we het hier in Nederland hebben.” Dat tekent **Carla Muters**, sinds 2017 bestuurder van NHG. “Iedere keer als wij een bijdrage kunnen leveren om kwetsbare groepen te helpen of om verduurzaming te versnellen, heeft dat een grote maatschappelijke impact.”

Samen de wereld beter maken

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD PETER BEEMSTERBOER

De keukentafel van Carla Muters staat in Driebergen, waar ze samen met haar man, haar kinderen en de hond Noa woont. De keukentafel, in de rustige achterkamer van het herenhuis, baadt in het licht en kijkt uit over de tuin. Vroeger werd er gemijmerd over de mogelijkheden om er (nog meer) een speeltuin van te maken, net zoals de tuin in haar ouderlijk huis in Weert, waar ze samen met haar jongere zus opgroeide. Ze kijkt terug op een onbezorgde jeugd. “Er was ruimte om te spelen, vandaar ook dat onze tuin meer een speeltuin was. Mijn ouders vonden een goede opleiding van belang en stimuleerden om de kansen die er zijn ook echt te pakken. Met name mijn moeder, die uit een gezin van elf kinderen kwam, hechte hier veel waarde aan, juist omdat ze zelf die mogelijkheden nooit had gekregen. Mijn vader was accountant van beroep. Doe gewoon was het devies in Limburg, benut je talenten, wees aardig voor anderen en pak je kansen. Ik kreeg als kind veel vrijheid en kon daar goed mee omgaan. Bij ons

thuis werd alleen abn gesproken en dat was uitzonderlijk in die tijd. Wij wisten ook dat we het goed hadden en namen als kinderen onze verantwoordelijkheid om daar geen misbruik van te maken. We werkten hard, maar er was ook ruimte voor gezelligheid. Mijn zus was meer sociaal gericht, ik meer economisch. Ik wilde bijvoorbeeld graag spelletjes winnen of hoge cijfers halen. Het was niet meer dan logisch dat ik bedrijfseconomie ging studeren. Al tijdens mijn studie deed ik van alles erbij en raakte meer en meer geïnteresseerd in organisaties, marketing en informatietechnologie.”

**“WE MOETEN VEEL
MEER SAMENWERKEN
OM VAN GROTERE
BETEKENIS TE ZIJN”**

Die zakelijke kant mag duidelijk zijn, toch bleef ook die sociale kant altijd aanwezig. Dat blijkt uit haar nevenactiviteiten. Zo is ze onder meer actief als gastdocent voor de stichting LEF, is ze mentor voor ondernemers (startups en scaleups), zit in de OuderAdviesRaad en is ze in gesprek voor toezichthoudende functies, juist om nog meer te kunnen bijdragen. Met name een toezichthoudende rol in de zorg zou haar, vanuit het maatschappelijke belang en de balans tussen zingeving en zakelijkheid, aanspreken. Dat sociale geldt uiteraard ook voor haar werk als bestuurder bij NHG, met een maatschappelijke waarde bij uitstek, zoals het zelf graag noemt.

“Als je het allemaal zo opsomt, lijkt het druk, maar zo voelt het voor mij niet. Het is een voorrecht gesprekken te mogen voeren die er toe doen, leuke mensen te ontmoeten die bijzondere initiatieven ontwikkelen, betekenisvol te kunnen zijn voor anderen en mensen te verbinden. Dat voelt niet als werk. Wel kun je zeggen dat ik actief ben. En dat past bij het gezin. De vraag wat we gaan doen in weekenden

en vakanties komt vaak terug. Op zaterdag is het nu vooral hockey. Thijmen zit op hockey en is met zijn elf jaar hulptrainer. Daarnaast zit hij op judo. Dochter Jasmijn van 14 zit ook op hockey en daarnaast paardrijden en heeft veel opasadresjes. Het is fijn dat het allemaal goed gaat.”

En wat wil je je kinderen meegeven? “Doe je best, zie mogelijkheden en ben positief, wees aardig en behulpzaam voor anderen en besef hoe goed we het eigenlijk hier in Nederland hebben. We zijn reislustig en dan zie je ook andere kanten. Voordat onze kinderen werden geboren, trokken we het liefst zonder eindbestemming met een rugzak de wereld over. Deze zomer hebben we met het gezin een rondreis gemaakt door Zimbabwe, Botswana en Namibië. Een rijke ervaring, met verbinding naar mensen, dieren en natuur. Je beseft hoe goed we het hebben, terwijl we in Nederland vaak niet meer zien hoe goed we het eigenlijk hebben. Voor de mensen zie je dat het toerisme inkomsten genereert en contact en aandacht is belangrijk, met oprechte belangstelling voor hun cultuur. Daar kunnen wij veel van leren. Tegelijkertijd vragen we ons ook af hoe verantwoordelijk het nog is om verre vliegreizen te maken, dus dat is wel dubbel.”

“Kinderen moeten de ruimte krijgen om hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Je kunt waarden meegeven en hopen dat ze dat zien en oppakken. Zelf zie ik me als een ondernemend persoon, met veel energie, een positieve mindset en met visie en resultaatgericht. Ik wil graag uitdragen dat er heel veel mogelijk is, dat je niet in beperkingen moet denken (kijk hoe het wel kan) en dat we samen de wereld elke dag weer een beetje beter kunnen maken. The sky is the limit.”

Natuurlijk komt heus niet alles vanzelf aanwaaien, is het niet altijd makkelijk en moet je je eigen valkuilen onder ogen durven zien. “Ik ben liever bescheiden, maar de andere kant hiervan is dat je jezelf kleiner maakt dan nodig is. Daar heb ik in mijn carrière nog wel eens last van gehad. Aan de andere kant heb ik vaak mooie kansen gekregen. Na een management traineeship kreeg ik op mijn 26^e een zware leidinggevende baan, waarin ik mezelf wilde bewijzen en begon met hard werken en ratio waarbij ik de emotie en koffie automatisch even uit het oog verloor. Gelukkig stootte ik mijn neus en heb ik de balans hervonden en nooit meer losgelaten. Je kunt pas een goede leider zijn als er balans is tussen ratio en emotie. Dat heeft meerdere malen tot hele goede samenwerking geleid in programma's, directieteams en nu in het bestuur. Vanuit vertrouwen en ambitie samen vol gaan voor het resultaat, werkelijke high performance. Met veel energie en plezier. Daar zijn we nu ook mee bezig.”

CARE TO DARE

Winst is pas winst als iedereen wint, zou je heel simpel gezegd het economisch model mogen noemen dat zou aansluiten bij de uitdagingen van deze tijd. Muters onderschrijft dit. “Ik geloof in ondernemingen die zorgen voor winst: transparant en open zijn in wat ze doen, die bijdragen aan een betere wereld dus met duurzame business modellen, die dichtbij klanten staan en hun medewerkers serieus nemen en verantwoordelijkheid geven. In de organisatie is diversiteit belangrijk, met werken vanuit de strategische doelen op een gelijkwaardige manier. Ook in leiderschap moet je moet elkaar blijven uitdagen en elkaar aanvullen. Een goede leider is mensgericht, kijkt voor

uit en geeft richting, verbindt met partners en stakeholders, is transparant, geeft mensen ruimte en verantwoordelijkheid en durft in de spiegel te kijken. Met continue verbetering en vernieuwing, wendbaar en lerend. Dat zorgt voor betere resultaten en succes en dat is leuker. Mijn lijfspreuk is: care to dare. Zorg vanuit betrokkenheid en vertrouwen ervoor dat je mensen uitdaagt om het goede en het juiste te doen. Weet dat je samen meer voor elkaar krijgt dan in je eentje, zorg voor een positieve mindset en geef richting vanuit je

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, indertijd van Centraal Beheer Achmea (lenteeditie 2017), Marieke van Zuien van BNP Paribas Cardif (zomereditie 2017), Ron Bavelaar van Yarden (herfsteditie 2017), Jeanette Haddingh van NIBE-SVV (wintereditie 2017), Maarten Edixhoven van Aegon (lenteeditie 2018), Sjoerd Laarberg van Allianz (zomereditie 2018), Geert Bouwmeester van de Goudse (herfsteditie 2018), Bouwijn van Uden van ASR (wintereditie 2018), Marguerite Soeteman-Reijnen van Aon (lenteeditie 2019), Ingrid Visscher van de Vereende (zomereditie 2019) en Antoinette Kalkman van Nationale Waarborg (herfsteditie 2019).

“ALS JE ECHT IN JE EIGEN KRACHT GELOOFT, KUN JE OPEN SAMENWERKEN EN WEET JE JE ALTIJD TE ONDERSCHIEDEN”



strategische doelen. Ik geloof niet snel in begrenzingsen, zoals ik al zei, dus ik kijk graag hoe het wel kan.”

ZAKELIJKHEID EN ZINGEVING

Grote namen draagt Muters niet aan als het gaat om leiders die haar inspireren. Veel mensen noemen Mandela, Branson of Gandhi. “Het ligt voor de hand om grote namen te noemen en natuurlijk is dat terecht, maar ikzelf vind juist kleine voorbeelden zo mooi. Dat maakt het voor iedereen haalbaar. Deel verschillende perspectieven, geef aandacht en erkenning, heb het met elkaar over waar je het oneens bent en stel vragen die je eigenlijk niet zou durven te stellen. Dat is inspirerend en getuigt van openheid en vertrouwen, waardoor je het beste in elkaar bovenhaalt. Echte inspiratie tref je aan in je omgeving, in goede gesprekken op de werkvloer en bij relaties. Het is vaak juist heel dichtbij.”

Bestuur en toezicht zijn vaak nog een mannenwereld. Recent waren er tal van artikelen en bijeenkomsten waar dit aan de kaak werd gesteld en waar gepleit werd voor meer diversiteit en inclusiviteit in het bedrijfsleven in het algemeen en in de financiële wereld in het bijzonder. De SER sprak zich zelfs uit voor een vrouwenquotum in de Raad van Commissarissen bij beurse-noteerde ondernemingen, juist omdat de praktijk bewijst dat er de afgelopen jaren weinig is veranderd. “Ik vind het wel meevallen dat de financiële sector zo’n mannenwereld is. Er zijn een heleboel goede vrouwen in mooie posities in onze branche. Uiteraard zie ik ook nog steeds traditionele patronen in het bedrijfsleven, dat is blijkbaar lastig te veranderen. Er zijn nog vaak vooroordelen over leiderschap van mannen en vrouwen. Dat is wel een uitdaging en dat moet je ook een beetje leuk vinden. Het zou mooi zijn als we oude pa-

tronen en vooroordelen nog meer kunnen loslaten en bouwen aan een toekomst waar iedereen tot zijn of haar recht kan komen. Goede leiders zorgen voor diversiteit en inclusiviteit in hun organisatie en weten die ook ‘aan’ te zetten.”

Volgens Muters is uitwisseling van kennis en ervaring tussen sectoren wenselijk. “Veel bedrijfstakken kennen soortgelijke problematieken, hebben soortgelijke uitdagingen. We kunnen heel veel kennis delen en ervaringen uitwisselen op het gebied van innovatie, data, digitalisering, klantfocus, kostenbesparing en waardecreatie. Graag wil ik bijdragen in de balans van zakelijkheid en zingeving. En ook maatschappelijk meer betekenen. Uiteindelijk hebben we met zijn allen maar één belang en dat is het leefbaar houden van onze planeet. We moeten veel meer samenwerken om tot echte verbeteringen te komen. Dat geldt uiteraard ook



“ER ZIJN EEN HELEBOEL GOEDE VROUWEN IN MOOIE POSITIES IN ONZE BRANCHE”

CARLA MUTERS

Carla Muters ging in 1997 na haar studie Bedrijfseconomie werken als management trainee bij ING. Daarna werd ze sectormanager bij de Goudse, van 2001 tot en met 2004. Voor o.a. AOV en Universal Life en het opzetten van Hypotheken met nieuwe buitenlandse geldverstrekkers. In 2005 maakte ze de overstap naar SNS Reaal waar ze onder meer werkte als bedrijfshoofd Productmanagement & Marketing en als Unit Manager Change, waaronder het programma voor de woekerpolissen. In 2015 werd ze Unit Manager Product & Business Development bij Vivat. In 2017 ging ze naar NHG (waarachter de Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen), waar ze sinds 2018 samen met Arjen Gielen het bestuur van NHG vormt. NHG zorgt voor meerdere innovaties voor zowel toegankelijkheid, proces, verduurzaming en woningbehoud. Waaronder een verhuisregeling voor senioren, de inkomensbepaling loondienst, Energiebespaarbudget en de inkomensverklaring ondernemer. Innovatie staat ook de komende tijd hoog in het vaandel bij Muters.

in onze sector. Als we meer samenwerken, kunnen we van grotere betekenis zijn. Stap over je eigen schaduw heen en werk samen op het gebied van digitalisering en data. Als je echt in je eigen kracht gelooft, weet je je altijd te onderscheiden.”

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Muters kwam via een headhunter bij NHG terecht. “Vooraf dacht ik dat NHG een ambtelijke en kleine organisatie was, maar dat bleek helemaal niet waar. NHG heeft een enorme impact op de markt van woningfinanciering voor consumenten en draagt pro actief bij aan vernieuwing. Met het oplossen van knelpunten in de woningmarkt, het helpen van kwetsbare groepen en het

bieden van maatwerk. De cultuur is informeel en we bouwen aan een lerende organisatie met zo’n negentig professionals. De nieuwe open ruimte in Utrecht -in plaats van de hokjes in Zoetermeer- zorgt voor een andere energie en creëert ook nieuwe mogelijkheden. We hebben nu niet alleen intern de mogelijkheid om beter samen te werken, maar ook extern. We kunnen partijen bij elkaar brengen en samenwerken met medewerkers én stakeholders aan vernieuwing en het vergroten van onze gezamenlijke maatschappelijke impact.”

“Samen met de markt willen we de komende jaren zorgen voor meer toegang voor consumenten tot verantwoorde woonfinanciering, het verbeter-

ren van processen en consumenten helpen met woningbehoud en vangnet. Iedere keer als wij een bijdrage kunnen leveren om kwetsbare groepen te helpen of om verduurzaming te versnellen, heeft dat een grote maatschappelijke impact.”

Hoe duurzaam is jouw woning? “Het is een huis uit 1929 en dat is oprecht best lastig. Je moet doen wat je kan doen. We hebben bijvoorbeeld vier zonnepanelen en we hebben dubbel glas in onze glas in lood ramen gezet. Verder heeft een vriend met infrarood onze isolatie bekeken en zetten we de temperatuur in huis nooit hoog. Uiteraard zorgt dit soms voor enig ongemak bij vrienden, maar die zetten we in de winter dan bij de open haard.” ■