

Interview Birgitte van Haaren-van Duijn

'De blockchain gaat heel veel veranderen. Probeer het gewoon'

Negen jaar nadat ze haar laatste directiefunctie neerlegde, zetelt **Birgitte van Haaren-van Duijn** in de boardrooms van enkele van de meest innovatieve techbedrijven van Nederland. Bedrijven die werken met blockchain, nanotechnologie en AI. Haar fascinatie voor technologie en goed bestuur komt daar samen. 'Besturen zonder hiërarchie? Juist dat spanningsveld vind ik interessant.'

Door Philip Willems

Het cv van Birgitte van Haaren beschouwen is als kijken door een cameralens die langzaam inzoomt. Eerst handelaar namens voedingsmiddelenconcern Cargill; dan accountant bij Arthur Andersen (tegenwoordig Deloitte); vervolgens CFO bij logistiek concern TNT in China en kort daarna CEO en CFO bij de Amsterdamse derivatentrader AllOptions. De argeloze lezer kan dan zomaar denken: in de financiële hoek in de bovenkant van het MKB heeft Van Haaren haar ‘plekje’ gevonden. Maar niets is minder waar.

Na genoemde functies volgt voor Van Haaren een reeks toezichtfuncties. Dat is op zich tot daaraan toe: de weg van ‘exec’ naar ‘non-exec’ is een gangbaar carrièrepad, bij vrouwen ook al op wat jongere leeftijd. De toezichtfuncties van Van Haaren – van 2016 tot nu – zijn echter niet bij financiële instellingen en ook niet elders, bij een grotere onderneming.

Alle rollen die Van Haaren de afgelopen jaren bekleedde, waren en zijn bij kleinere, innovatieve (tech)bedrijven: start-ups en scale-ups als Morphotronics uit Veldhoven, een bedrijf dat gespecialiseerd is in machines voor het aanbrengen van nanopatronen op beeldschermen. Een andere rol is die van voorzitter van de raad van commissarissen van Circularise – dat blockchaintechnologie inzet om supply chains verregaand inzichtelijk te maken.

Precies in de combinatie van transparantie, goed bestuur en haar fascinatie voor blockchain en innovatieve bedrijven komt voor Van Haaren alles samen: dat is duidelijk het plekje

dat ze de afgelopen negen jaar voor zichzelf heeft gevonden. Het is tevens die aparte mix van specialismen – in ieder geval in Nederland – die de aanleiding vormt voor dit interview. Gewapend met een gezonde fascinatie voor haar meanderende loopbaan spreekt de interviewer haar (helaas – omdat live afspreken lastig bleek) via video call.

Mevrouw Van Haaren: u hebt best een apart cv...

Lachend: ‘Ik heb het zeker niet zo gepland! Het is meer zo dat ik gaandeweg een aantal domeinen heb ontdekt die me interesseerden en waar ik me dan verder in wilde verdiepen. Het vinden van nieuwe interessegebieden heeft mijn reis vormgegeven. Mijn eerste baan als handelaar bij Cargill is meteen een goed voorbeeld. Het transactionele gesprek waarbij je als handelaar steeds weer probeert 10 eurocent extra te krijgen, vond ik heel interessant. De handel is me altijd blijven boeien.’

En die interesse heeft u uiteindelijk ook naar beurshandelaar AllOptions gebracht?

‘Je slaat nu een paar stappen over.’

Daar komen we dan zo even op terug.

‘Oké. Nou, ik werkte een tijdlang voor TNT in China. Op een goed moment werd ik gebeld door een headhunter. Of ik zin had in een functie als CFO bij market maker AllOptions. Ik zei: “Heb je niet de verkeerde?” Ik had wel ervaring in handel, maar niet in derivatenhan-

del. Dat is een heel technisch spelletje. Maar goed, ik ben niet risico-avers, en dus ook altijd geïnteresseerd in nieuwe dingen, en dacht al gauw: wat heb ik te verliezen? Dus ben ik die uitdaging aangegaan.

Toen zat ik ineens op Beursplein 5. Ik kan gerust zeggen: wat een contrast! Ik was er bij TNT aan gewend dat alles supernetjes was, en zuinig – met plastic bekertjes in het restaurant. De wereld van de beurshandel is een stuk flitsender. Maar los daarvan heeft ook die functie grote impact op mij gehad.’

In welke zin?

‘Ik heb veel mogen doen bij AllOptions: van het beheren van de private equity-investeringen tot de leiding van het bedrijf. Ik heb veel geleerd van de functie van market maker. In die rol heb je continu contact met toezicht-houders – en die hebben natuurlijk ook soms commentaar op je. Daar ben ik gaan nadenken over vragen als: waar kijken ze nou eigenlijk naar? Wat vind ik daar zelf van? Is het terecht dat ze zo streng zijn?

Beetje bij beetje ben ik zo gaan begrijpen hoe de geldsystemen werken. Ik ben ook begrip gaan opbrengen voor toezichthouders. Sterker nog, de contacten met hen hebben bij mij de overtuiging ingeprent dat wie onderneemt, dat netjes moet doen: ordentelijkheid vind ik heel belangrijk. Dat zit ’m erin wat je doet als ondernemer, maar ook in omgangsvormen. Hoe verhoud je je als mensen tot elkaar?’

Handel, de financiële wereld, een hang naar orde... er begint een beeld te dagen hoe u in de wereld van blockchain enzo bent terecht gekomen. Maar u wilde ook nog even stilstaan bij uw tijd bij TNT?

‘Ik was net 40, had drie kinderen... Maar ik zat acht jaar bij TNT in Nederland en dacht: is dit nou mijn leven? Ik verveelde me dood. Toen

‘Enkel als het bestuur rekening houdt met de cultuur van de organisatie, kan omarming van nieuwe technologie kans van slagen hebben’

hoorde ik dat TNT 200 miljoen euro in China wilde gaan investeren om daar een express-netwerk op te zetten. Ik heb de projectleider gebeld en gezegd dat ik daar wel mede leiding aan wilde geven. En zo geschiedde – wij met de kinderen naar China.

Eerst dacht ik: oh mijn god, wat heb ik gedaan? Het viel vies tegen in het begin: andere taal, andere cultuur en een complexe organisatie die moeilijk aan te sturen viel. Maar ook juist die ervaring was fantastisch. Al had ik dat misschien nog niet zo in de gaten, ik was vooral bezig met het denken over goed bestuur: hoe kunnen we de dingen nou goed neerzetten?’

Het klinkt ook wel impulsief, hoe u steeds weer van de ene in de andere wereld terechtkomt...

‘Ik snap dat je dat zegt, maar eigenlijk ben ik heel loyaal. Ik heb lang bij TNT gewerkt, lang bij AllOptions, ook best lang bij Arthur Andersen. En mijn non-execfuncties hebben ook een verbindende factor, namelijk Deloitte, waar ik al elf jaar aan verbonden ben. We hadden het er al even over: ik denk dat je me beter kunt neerzetten als iemand die een hang heeft naar het doorgronden van nieuwe ontwikkelingen, met name nieuwe oplossingen voor het bedrijfsleven.’



Birgitte van Haaren-van Duijn

is toezichthouder en bestuurder met een focus op technologie, governance en publieke waarden. Ze is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Circularise en lid van de Hedera Governing Council. Daarnaast vervult zij voorzittersrollen in raden van commissarissen bij bedrijven als Morphotonics, FlexiDAO en Luxexcel – allemaal actief in hoogtechnologische domeinen als blockchain, energie en optica.

Van Haaren-van Duijn begon haar loopbaan in de internationale handel en logistiek. Ze werkte in leidinggevende financiële functies bij onder andere Cargill, Arthur Andersen en TNT, waar ze onder meer financieel directeur was van TNT Express China.

Naast haar toezichthoudende rollen is Van Haaren gepromoveerd op het thema van blockchain en enterprise systems.

Zo komen we stilaan bij het thema van dit gesprek: goed bestuur en de rol van innovaties als de blockchain.

‘Ja. We hadden het er ook al even over dat in mijn tijd bij AllOptions mijn interesse in goed bestuur werd aangewakkerd, te meer daar AllOptions als market maker de spin in het web was van de financiële markten. Op een gegeven moment zag ik berichten langskomen over de blockchain, vaak gerelateerd aan crypto en de financiële sector. Die blockchain is in feite niets meer dan een technologische oplossing, een stuk software dat je uitrolt zoals je met bijvoorbeeld SAP zou doen. Maar het governance-effect is revolutionair. Daar ben ik me in gaan verdiepen.’

Ga verder?

‘In een traditioneel bestuur worden de bestuurders gevoed met informatie en nemen dan beslissingen – die vervolgens *top down* weer de organisatie in gaan. Een blockchain-oplossing is per definitie decentraal: die draait op de systemen van alle deelnemers. De info die door deelnemers aan de blockchain wordt gedeeld is *instantly* voor iedereen beschikbaar. Elke deelnemer aan het systeem heeft zijn eigen inbreng door bepaalde informatie aan te dragen en informatie te valideren.’

Waar zit het revolutionaire precies in?

‘Doordat informatie zich zo efficiënt verspreidt, kun je veel transparanter en efficiënter samenwerken en elkaar ook veel meer accountable houden. Het verandert de manier waarop bestuur functioneert, want je doorbreekt de klassieke hiërarchie. Dat is ook precies waar veel organisaties in dit soort processen mee worstelen: ze zien hoe nuttig blockchain voor hen kan zijn, maar vinden het lastig de traditionele manier van besturen op te geven. Juist dat spanningsveld vind ik interessant.’

Zitten er nog andere elementen aan dat spanningsveld?

‘Een blockchaininfrastructuur is pas echt nuttig als ook andere partijen als in een ecosysteem zijn aangesloten: toeleveranciers bijvoorbeeld. Ondernemingen zijn vaak huiverig als het om delen van informatie gaat, zeker buiten de eigen muren.

Een andere uitdaging: bestuurders denken in contracten, statuten, dat soort zaken. Maar blockchaintechnologie is vrij jong. Je moet als organisatie ook wel de flexibiliteit hebben om de stap naar blockchaingovernance te zetten. Naast genoemde uitdagingen moet je je ook realiseren dat je aan het pionieren bent; dat is niet voor alle typen ondernemingen weggelegd.’

U noemt aardig wat beren op de weg. Denkt u niet dat extra transparantie en accountability te magere argumenten zijn voor adoptie van deze technologie?

‘Laat ik beginnen met een succesvoorbeeld. Stel: je bouwt een app waarmee mensen via hun telefoon kunnen stemmen. Dan wil je zeker weten dat er niet mee geknoeid wordt. Met blockchain kun je elke stem veilig vastleggen, zonder dat iemand hem achteraf kan veranderen. Dat vergroot het vertrouwen én het gemak. Datzelfde principe kun je toepassen op andere situaties waarin je nu nog een bank, notaris of toezichthouder nodig hebt.’

De blockchain waarover ik het heb, heet Hedera. Met de technologie van Hedera kun je digitaal afspraken vastleggen, transacties uitvoeren en gegevens beveiligen – allemaal zonder dat daar een centrale partij aan te pas komt. En het is waanzinnig schaalbaar.’

Dat is inderdaad een mooi voorbeeld, maar heel operationeel, minder governancegerelateerd.

‘Er is juist ook een interessante governance-laag. Hedera wordt namelijk niet aangestuurd

door één partij, maar door een raad – de Hedera Governing Council – waarin wereldwijd grote organisaties zitten, zoals Google. Die council bepaalt gezamenlijk de koers van het netwerk: zij stemmen over updates, houden toezicht op de werking van het systeem en bewaken de stabiliteit. Geen enkel lid heeft meer macht dan een ander, en de leden roteren na verloop van tijd. Dat model laat dus zien dat je governance op een heel andere manier kunt organiseren: decentraal, transparant en met checks and balances ingebouwd. Bestuurlijk heel relevant.’

En toch. Veel bestuurders worden inderdaad al aardig zenuwachtig van het woord ecosysteem, laat staan van het concept van egalitair en roterend bestuur...

‘Ik snap je punt. Kijk, er zijn puristen die vinden dat blockchaintechnologie alleen in een zeer verregaande vorm zou moeten worden uitgevoerd. Maar dat hoeft helemaal niet. Hedera is een goed voorbeeld van wel de technologie toepassen, zonder het doel van goed ondernemerschap uit het oog te verliezen. Uiteindelijk bepaalt een bestuur hoe de technologie wordt ingezet, en ik heb er alle begrip voor dat de ene blockchainoplossing verregaander zal worden ingevoerd dan de ander.’

Dat is eerder een defensief argument.

‘Ik bedoel het anders. Mijn punt is: probeer het gewoon, want deze technologie gaat heel veel veranderen. Uiteindelijk is het een economisch verhaal. Als besturen en organisaties veel efficiënter gaan werken dankzij blockchaintechnologie, is dat zoals bij elke efficiency-slag goed voor de *bottom line*.’

‘Wat meer is: er is een *shift* in de wereld gaande waarbij bedrijven steeds minder producten en diensten helemaal op eigen houtje ontwikke-

len. Bedrijven kiezen voor een niche en proberen daarin uit te blinken. Tegelijk stellen ze zich voor een deel van hun product afhankelijk op van andere bedrijven, die daar weer in gespecialiseerd zijn. Die verwevenheid gaat hand in hand met de opkomst van blockchaintechnologie, want ondernemingen moeten tegenwoordig steeds informatie delen. Voor bedrijven die niet meedoen, gaat de koek steeds kleiner worden.'

Laatste puntje over die blockchain: wat maakt u eigenlijk een expert op dit gebied?

Lachend: 'Ik ben zeker geen typische wetenschapper of consultant. Dat zou ook moeilijk gaan: ik ben hartstikke dyslectisch. Zoals ik vertelde, ben ik al vrij vroeg nadat de technologie opkwam me erin gaan verdiepen: whitepapers lezen enzo. Na een tijdje kreeg ik in de gaten dat het technologische aspect van blockchain alleen niet voldoende is om op basis daarvan goed bestuur in te richten. Je hebt, net als voor een klassiek bestuur, een duidelijk model nodig hoe je blockchain gebruikt voor je bestuur.

Dat model, de schakel tussen de technologie en het bedrijfsleven, wilde ik ontdekken. Ik heb contact gezocht met hoogleraar organisatiekunde Mathieu Weggeman van de TU Eindhoven en hij zocht iemand met wat senioriteit die een onderzoek wilde doen op het gebied van blockchain en governance.'

En dat onderzoek bent u gaan doen?

'Nou ja, ik zei eerst: ik ga toch geen PhD doen?! Maar al was het behoorlijk buiten mijn comfortzone, ik heb me toch laten verleiden. Daar is het onderzoek "Creating and Testing a Guideline for Governing Blockchain Ecosystems" (<https://lnkd.in/d9AZhBfW>) uit voortgekomen – wat feitelijk een onderzoek is hoe blockchaintechnologie en het besturen

'Zonder klassieke hiërarchie ontstaat ruimte voor echte accountability'

van een commerciële onderneming, om geld te verdienen, perfect kunnen samengaan. Dus in antwoord op jouw vraag: daarom mag ik mezelf expert noemen. Ik ben de eerste die in Nederland op dit onderwerp is gepromoveerd.'

Laatste thema voor dit gesprek is uw non-exec functies en eventuele tips voor andere bestuurders. Om te beginnen: hoe bent u in het non-exec vak gerold?

'Simpel eigenlijk. Na mijn periode in de derivatenhandel wilde ik niet meer in loondienst en ben ik op zoek gegaan naar bedrijven waar bestuurlijk iets aan de hand was, om hen als extern bestuurder c.q. toezichthouder te helpen.

Eerst heb ik functies gehad bij klassieke organisaties als een scholengroep, een woningbouwcoöperatie en organisaties in de culturele sector. Bij zulke organisaties is vaak bestuurlijk genoeg te doen, maar inhoudelijk bleek het minder mijn ding. Ik was dan weliswaar nog niet actief als blockchainexpert, maar ik ben van mezelf toch een nerd, altijd op zoek naar het nieuwe... Ik besloot dat, naast dat er bestuurlijk wat aan de hand moest zijn, mijn functies ook bij bedrijven moesten zijn die technologisch iets heel bijzonders doen.'

Hoe zou u uw portefeuille van functies omschrijven?

'Dat wisselt weleens, maar ik zit nu in drie boards. Dat is genoeg. In alle gevallen gaat het

om bedrijven die – in uiteenlopende sectoren – technisch inderdaad iets speciaals doen. En het zijn bedrijven met jonge, tech-savvy werknemers, waar ik met mijn passie voor technologie en blockchain terecht kan. Uiteindelijk vind ik het vooral belangrijk dat ik aan het eindresultaat, het succes van de onderneming, kan bijdragen.’

Hoe doet u dat concreet?

‘Meer dan bij grote traditionele ondernemingen zijn non-execs bij groeiende techbedrijven actief betrokken bij het bestuur: soms als specialist, bij het aantrekken van investeerders of nieuwe bestuurders, enzovoorts. Voor mij persoonlijk geldt dat ik met name voorzittersrollen aanneem, dan kan ik het meest bereiken.’

Hoelang blijft u dat over het algemeen doen?

‘Ik heb een eenvoudige vuistregel: ik blijf betrokken bij een onderneming zolang ze van me houden. Bij jonge snelgroeiende bedrijven is meestal sprake van investeerders. Bij elke investeringsronde vraag ik of ik nog welkom ben.’

Eerder in het interview zei u dat voor bedrijven die niet meedoen, de koek steeds kleiner gaat worden. Wat kunt u adviseren aan non-execs in de vele bedrijven waar blockchaintechnologie nog volstrekt onbekend is?

‘Ik wil het sterker zeggen: ik denk dat de verdienmodellen van de meeste traditionele grote ondernemingen gaan schuiven en dat ze geen andere keuze zullen hebben dan deze technologie en andere nieuwe technologieën te omarmen. Doe je dat niet, dan mist jouw onderneming echt de boot. Ik denk dat een commissaris de verplichting heeft om nieuwsgierig te zijn naar nieuwe

‘Organisaties zien hoe nuttig blockchain voor hen kan zijn, maar vinden het lastig de traditionele manier van besturen op te geven’

technologie en in zichzelf te investeren om in ieder geval de basics te begrijpen. Als onderneming wil je dat je commissarissen dat begrijpen en uitvoerende bestuurders ondersteunen of stimuleren.’

Hoe vul je dat concreet in?

‘Haal de kennis binnen. Volgens mij is het niet zo belangrijk of de kennis bij een CIO, een COO of CEO zit. Ook is het niet belangrijk of je in een raad van toezicht zelf diepgaande kennis hebt. Belangrijk is dat je de kennis dichtbij hebt, en dat je begrip hebt voor de mogelijkheden, zodat je het balletje aan het rollen brengt.

Voor het hele bestuur geldt: experimenteer, en houd er goed rekening mee wat voor businessmodel of businessmodellen je hebt. Want enkel als de inzet van technologie daarop aansluit, kan omarming van nieuwe technologie kans van slagen hebben.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.