

AMBA ZEGGEN:
"I LOVE DE
FINANCIËLE SECTOR."

“Als ondernemingen tien procent zouden waarmaken van wat ze beloven in hun gewone jaarverslag dan zouden al die MVO-jaarverslagen overbodig zijn”, aldus **Amba Zeggen (49)**, die in de financiële sector werkzaam is geweest als verzekeraar, bankier, consultant en toezichthouder en in 2011 haar eigen bedrijf Risk & Governance oprichtte om de risicocultuur in de sector te vernieuwen. Haar motto: ‘Ga voor waar je in gelooft. Er is altijd een oplossing.’ Ze verzamelt en deelt voorbeelden van bedrijven die zowel transparant, eerlijk, succesvol, omvangrijk als fatsoenlijk zijn. “Hoogste tijd om te laten zien dat het echt anders kan.”

Er is altijd een oplossing

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD PETER BEEMSTERBOER

De keukentafel van Amba staat in Amsterdam, waar ze woont met haar partner Rudolf en hun twee dochters Imani (14) en Amina (17). Buiten stormt het hevig, een mooie metafoor voor de huidige tijdsgeest: we zitten weer in een beperkte lockdown. Het gesprek ontrolt zich en leidt ons tot mooie thema's zoals passie voor wiskunde, kunst, ethiek en uiteraard risico's en hoe hier mee om te gaan in goede en slechte tijden.

Amba heeft wiskunde en actuariële wetenschappen gestudeerd. Op papier een echte 'quant'. Vanwege haar verdiensten als actuaire en de manier waarop zij als ambassadeur het vakgebied vertegenwoordigt, werd Amba in 2015 bekroond tot Actuaire van het Jaar, een benoeming waar ze trots op is. Amba voldoet bepaald niet aan het clichébeeld van een 'quant'. Je zou haar kunnen kenschetsen als een empathische wiskundige die dolgraag op een podium staat om met humor een aan-

tal luchtballonnen door te prikken waar heel veel bedrijven langzamerhand in zijn gaan geloven en te laten zien wat wel werkt. Dit doet ze niet om anderen de les te lezen, maar vanuit een diepe overtuiging dat winst en ethisch handelen op de lange termijn hand in hand gaan.

Ze schrijft erover, spreekt erover en levert commentaar op onder meer Radio EenVandaag. Ze hoopt met het delen van Good Practices een bijdrage te leveren aan een fundamentele verandering van de financiële wereld. In hun

huis staat een beeld van een bevriend beeldend kunstenaar. “Kijk naar dit prachtige beeld, dit is het resultaat van passie, vakmanschap en creativiteit. Al deze facetten moet je beheersen om tot een waardevol eindproduct te komen. Zo zou het ook in onze sector moeten zijn.”

OPBOUWEN

Amba groeide op in Amsterdam. Ze is dochter van een Surinaamse vader en een Nederlandse moeder. Ze heeft een zus en twee jongere broers. Haar vader studeerde econometrie, haar moeder pedagogiek. In 1985 ging het gezin naar Suriname om het land te helpen opbouwen. Dat was al jaren de droom van haar vader. Het was drie jaar na de decembermoorden. Financieel en economisch stond Suriname aan de rand van de afgrond. Lege schappen in de supermarkt en uren in de rij staan voor levensmiddelen die alleen op de bon te verkrijgen waren, waren in die jaren de normaalste zaak van de wereld.

**“DE LIEFDE VOOR DE
COMPLEXITEIT EN SCHOON-
HEID VAN WISKUNDE IS
NOOIT VERDWENEN”**

“In die periode heb ik pas goed gemerkt hoe principieel mijn vader was. Hij weigerde zijn contacten aan te wenden omdat hij zichzelf en zijn gezin niet ten koste van een ander wilde bevoorraden. Om dezelfde reden wisselde hij Nederlands geld om bij de bank, terwijl je er op de zwarte markt wel tien keer zoveel kon krijgen. Als opgroeiende puber verlangend naar chocola en de laatste mode vond ik dat ridicuul, maar nu kan ik dat enorm waarderen. Bovendien realiseer ik me dat daar moed voor nodig was.”

Ondanks de belabberde toestand waarin Suriname zich bevond, maakte Amba in die periode ook mooie momenten mee. “Suriname is een mooi land. De binnenlanden bestaan uit prachtig tropisch regenwoud met unieke flora en fauna. Maar ook de diversiteit aan culturen, de manier van leven en het heerlijke eten maken van Suriname een buitengewoon land om in te wonen.”

In Suriname kwam Amba er al snel achter dat ze goed kon leren en een talent had voor de exacte vakken. “Ik wilde alles proberen te begrijpen. Vooral wiskunde. Ik was zo ijverig dat ik extra sommen vroeg aan de docent. Hoe moeilijker hoe beter.”

TERUGKEER

Na haar middelbare school ging Amba in Nederland geneeskunde studeren. Ze wilde hartchirurg worden en dan terugkeren naar Suriname. Bij gebrek aan een goede studentenkamer werd ze gehuisvest in een hospitaal in een kamer met alleen een fonteintje. Spullen om de kamer in te richten, had ze niet. In het halflege gebouw, dat op de lijst stond om te worden afgebroken vanwege asbest, woonden ook mensen

met psychische problematiek en dat leidde soms tot een onveilig gevoel. “Ik arriveerde na de introductieweek, had nog geen vrienden kunnen maken en voelde mij behoorlijk eenzaam. Fijne ingrediënten om depressief onder het dekbed te kruipen. Maar dat gebeurde niet. “Dat zit niet in mijn systeem. Vanuit huis heb ik meegekregen: ‘Zorg dat je altijd op jezelf kunt terugvallen. Niemand gaat je helpen je moet het zelf doen’. Dat klinkt hard maar kan soms handig zijn.”

“Overigens geven wij een vergelijkbare boodschap mee aan onze kinderen. Dat ze altijd kunnen vertrouwen op wie ze zijn. En dat je je dromen altijd kunt realiseren als je er hard voor werkt. Nelson Mandela zei het mooi: ‘It always seems impossible until it’s done.’ Bovendien hoeft je het echt niet alleen te doen. Sociale contacten zijn heel belangrijk in je leven. Familie en goede vriendschappen moet je koesteren.”

Tijdens deze moeilijke start kreeg Amba veel hulp van een oom en tante. “Zij ontfermden zich over me en namen de ouderrol op zich. Ik kon altijd bij hen terecht. Ook zorgde ze ervoor dat ik mijn kamer kon inrichten. De tocht naar Ikea vergeet ik nooit meer. De warmte en onvoorwaardelijke support waren van onschatbare waarde.”

AANNAMES

Na een jaar geneeskunde switchte Amba van studie. De keuze was niet moeilijk: wiskunde. De liefde voor complexiteit en de schoonheid van wiskunde was nooit verdwenen. Tijdens haar studie merkte ze dat ze nog een andere passie heeft: het toepassen van wiskunde in de praktijk. Naast het analyseren en oplossen van vraagstukken, bleek ze op

begrijpelijke manier complexe verhalen te kunnen vertellen met sociale, maatschappelijke en commerciële relevantie.

De val van de Baringsbank wekte bij haar de belangstelling voor de financiële sector. In de analyses over het faillissement van deze prestigieuze zakenbank ging het niet alleen over de fraude van beurshandelaar Nick Leeson, maar werd ook heel duidelijk dat het kwantificeren van risico's een behoorlijke wiskundeknobbel vereist. Het inzetten van ‘quants’ nam een grote vlucht. En masse werden ze aangetrokken om de mil-

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 Marieke van Zuien van BNP Paribas Cardif (zomer 2017), Ron Bavelaar toen nog van Yarden (herfst 2017), Jeanette Hadderingh van NIBE-SVV (winter 2017), 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./Ansva-riDéa (lente 2020), Faisal Setoe van HDI Global Specialty (zomer 2020) en Nastja Naron van Gabriël Financiële Bescherming (herfst 2020).

“CAVEAT EMPTOR WERKT MISSCHIEN GOED ALS JE EEN GROF VOLKOREN KOOPT, MAAR NIET VOOR EEN KORFBAL-VERENIGING DIE EEN PAKKETJE DERIVATEN KOOPT”

jarden portefeuilles van grote zakenbanken te waarderen. De dynamiek van de financiële sector sprak Amba enorm aan. “Toen de Investmentbank van de Rabobank een stageplek in de dealing-room had, twijfelde ik geen moment.”

Als onderdeel van het riskmanagementteam onderzocht Amba de waardering van complexe financiële derivaten. “Wiskundige methodieken worden ingezet om het verloop van financiële grootheden te voorspellen, zoals aandelenkoersen. Super interessant voor liefhebbers van complexe modellen. Tegelijkertijd realiseerde ik me dat er ontzettend veel aannames ten grondslagen lagen aan de vertaling van de wiskunde naar de financiële markten. De modellen bevatten door deze aannames veel onzekerheden. Niet elke gebruiker snapt de risico's die daarmee samenhangen.”

LAKMOESPROEF

“Extra oppassen dus als je dergelijke producten aan consumenten gaat verkopen. Er wordt dan vaak gesproken over caveat emptor: ‘koper wees op je hoede’. “Dit adagium werkt prima als je een grof volkoren bij de bakker koopt. Maar een korfbalvereniging heeft echt geen idee welke risico's men binnenhaalt bij de aanschaf van een derivaat.”

“De banken hebben gespecialiseerde teams om risico's te analyseren en te beheersen. En dat gaat zelfs niet altijd goed. Laat staan bij de gemiddeld mkb'er. Je hebt de plicht om als bank of andere financiële speler de ethische vraag te stellen: is het verantwoord. En als je dat te ingewikkeld vindt omdat je verstrengeld raakt in een filosofische discussie over ethiek en goed of kwaad, heb ik een hele makkelijke toets: ‘de oma of beste vriend lakmoesproef’. Ofwel: ‘Zou je het product ook verkopen aan je oma of je beste vriend?’ Hoogstwaarschijnlijk is het antwoord nee.”

“Als je motivatie om iets te verkopen alleen gedreven wordt door omzet ben je ongelooflijk dom en onverantwoordelijk bezig. Bovendien is het een vrij onsuccesvolle strategie op de lange



termijn. Kijk maar naar de miljoenenclaims in het derivatendossier. Ik heb absoluut niets tegen derivaten. Maar wel aan wie derivaten worden verkocht.”

I LOVE DE FINANCIËLE SECTOR

Amba onderstreept dat zij de financiële sector juist niet wil *bashen*. “I love de financiële sector”, zegt ze. “Er werken fantastische mensen die zich iedere dag weer inzetten voor de klant en de bedrijfstak is van eminent belang voor de samenleving. Juist omdat dit voor mij zo waar is, wil ik graag mijn steentje bijdragen om de financiële sector te helpen verbeteren. Ik draag graag voorbeelden aan die laten zien hoe het anders kan. Hoe je kunt groeien zonder dat je kleine lettertjes moet verzinnen of onbegrijpelijke producten. En hoe je succesvol kunt zijn door wel netjes belasting te betalen.”

Amba noemt internationale bedrijven als Lush of beursgenoteerde ondernemingen als energiebedrijf SEE die er op staan om juist wel hun belasting te betalen. “Hun uitleg is kraakhelder: met belastinggeld worden allerlei

voorzieningen betaald die een onderneming nodig heeft om succesvol te kunnen zijn. En daar profiteren wij van. Denk aan een goede (financiële) infrastructuur, goed onderwijs en voor iedereen toegankelijke gezondheidszorg. Allemaal zaken die mede mogelijk worden gemaakt met belastinggeld.”

NICKELS AND DIMES

Belangrijk voor Amba is dat het spel eerlijk en transparant wordt gespeeld. De IJslandse bank Audur Captial, geleid door twee vrouwen, doorstond als een van de weinige financiële instellingen glansrijk de crisis. Waarom? Omdat het bestuur alleen producten aan de man bracht die ze zelf begrepen en nadachten over het effect van keuzes op de langere termijn.

Een ander aansprekend voorbeeld is het handelsplatform IEX van Brad Katsuyama. Katsuyama ontdekte dat snelle handelaren op de beurs met de beschikking over hightech algoritmes een ongelijk speelveld creëren voor handelaren met minder snel technisch vernuft. In plaats van te profiteren van



AMBA ZEGGEN

Amba Zeggen (1971) heeft als wiskundige/actuaris ruim twintig jaar ervaring in de financiële sector. Vanuit diverse rollen heeft zij goede én slechte voorbeelden gezien. Deze ervaring heeft haar gesterkt in haar overtuiging dat Good Governance en uitstekende resultaten hand in hand kunnen en moeten gaan. Als associate bij Probability & Partners helpt zij organisaties deze overtuiging te realiseren.

Naast haar advieswerk is Amba docent aan de Amsterdam Business School het Actuariel instituut en geeft ze trainingen aan toekomstige commissarissen over effectief riskmanagement. Daarnaast verzorgt zij commentaar op het financieel en economisch nieuws voor het programma Goed ingelichte kring op NPO radio 1. Tevens maakt Amba deel uit van de Raad van Toezicht van de stichting New Financial Forum.

deze wetenschap is Katsyuma een handelsplatform gestart waar het snelheidsvoordeel teniet werd gedaan.

“Dit soort voorbeelden, die laten zien dat fatsoen en succesvol zaken doen op grote schaal heel goed samengaan, wil ik de financiële sector ter inspiratie voorhouden. Het mooie is dat de sector bestaat uit genoeg slimme,

creatieve en hardwerkende mensen die deze verandering kunnen en willen realiseren.”

Amba legt de link met het jazznummer: ‘Round Midnight’ van de Amerikaanse jazzpianist en componist Thelonious Monk. De instrumentale versie is heel bekend, maar er is ook een versie met zang van Carmen McRae. “Het

nummer gaat over dat tijdstip, laat in de avond, dat je de dag nog eens overdenkt. En alles wat er is gebeurd de revue laat passeren. Het gaat, uiteraard, over de liefde. Maar er zit ook een mooie gedachte in voor de financiële sector. Over het bepalen of iets goed is gegaan en hoe je dat moet wegen, zingt McRae: ‘...don’t measure your pleasure in nickels and dimes’.”

“Kijk niet alleen naar de ‘nickels en dimes’ als je terugblijkt op de resultaten van de organisatie of plannen maakt voor de toekomst. De voorbeelden zoals van Lush, IEX en Audur capital, en het zijn er veel en veel meer, wil ik geven om te laten zien dat het anders kan zonder dat er sprake hoeft te zijn van een financiële aderlating. Eerlijkheid, transparantie, langer termijn, biedt juist zoveel meer: betrokken medewerkers en klanten, meer welzijn voor meer mensen en meer trots op ondernemingen. Het kan wel. Er is altijd een oplossing.” ■

**“KIJK NIET ALLEEN NAAR DE NICKELS EN DIMES ALS JE
TERUGBLIKT OP DE RESULTATEN VAN DE ORGANISATIE OF
PLANNEN MAAKT VOOR DE TOEKOMST”**