



# DE OPINIE VAN MARLOU BANNING

## 'Arbeidsmobiliteit loopt niet langs een vooraf uitgestippelde weg'

Na een glansrijke carrière van 25 jaar besloot Marlou Banning begin 2016 te vertrekken bij DNB en een nieuwe werkkring te zoeken. Een stap met een pijnlijk kantje. "Je moet eerst heel veel loslaten, voordat er weer ruimte komt voor iets nieuws." Een gesprek met de CFO van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) over arbeidsmobiliteit, drones én over veiligheid in de lucht. "Dat is ook een soort verzekering."

Haar vader, de grondlegger van het gerenommeerde Banning advocaten, had het graag gezien. Maar nadat Marlou haar studies organisatiepsychologie en Nederlands recht had afgerond, besloot ze anders. "Mijn vader was altijd aan het werk en wist dat ik ook ambitieus was. Het werd mij duidelijk dat je in de advocatuur 24/7 aan de slag moet. Daar moest ik goed over nadenken. Vervolgens ben ik me breed gaan oriënteren."

Het was eind jaren tachtig. Nederland stond er economisch belabberd voor en jobs waren dun gezaaid. Ook voor juristen. "Van de 125 afgestudeerde jaargenoten in het recht hadden er vijf een baan", vervolgt Banning. "Het was een kwestie om ergens tussen te komen. Mijn vader adviseerde om, als een soort oefening, te solliciteren op een functie waar je niet meteen aan denkt. Dus meldde ik me in 1989 bij De Nederlandsche Bank met de gedachte dat dit 'm toch niet ging worden. Niettemin kwam ik telkens een ronde verder. Ik weet nog dat ik over het Frederiksplein liep en opeens dacht: goh, misschien ga ik hier wel werken, wat een boeiend bedrijf."

En zo geschiedde. Banning begon bij de afdeling Toezicht en maakte gedurende een kwart eeuw carrière, waarin ze meerdere DNB-divisies leidde. "Ik ging van de ene functie naar de andere. En elke keer was het weer leuk en spannend. Maar toen ik bij mijn 25-jarig dienstjubiläum het bekende DNB-beeldje had gekregen en naar huis fietste, dacht ik: 'ho, dit was nooit de bedoeling. Ik ben me niet lang daarna gaan oriënteren op een nieuwe stap'."

### ROUWPROCES

Dat was makkelijker gezegd dan gedaan, bekent Banning. "Ik had écht zin om iets anders te gaan doen. Aan de andere kant was ik enorm verknocht geraakt aan DNB. Dan kom je in eerste instantie in een stukje rouwproces. Het heeft dan ook een poos geduurd om van de intuïtie 'ik moet echt nog een keer wat anders gaan doen' naar actie te gaan. Ja, hoe doorbreek je dat... Dat is iets persoonlijks. Ik moest daarbij ook onder ogen zien dat ik op de organisatielaag van divisiedirecteur eigenlijk alle dingen had gedaan die ik interessant vond. Dan is het een gok. Ga ik wachten totdat ik nog een keer naar boven kan? Of ga ik een beetje meer van hetzelfde doen en kan ik daarin de komende tien of vijftien jaar ook nog gelukkig blijven? Ook dat is best een lastige vraag. Het helpt dan, als je ergens al zo lang met plezier werkt, om een deadline te stellen: dan móet ik iets anders hebben."



MARLOU BANNING: "LAAT JEZELF VERRASSEN. DAN VERRAS JE SOMS OOK ANDEREN."





Na voorheen meermalen te zijn benaderd door headhunters, stapte ze er nu zélf op af. "Ik merkte dat ze me vanwege mijn arbeidsverleden voor de rest van mijn loopbaan in de financiële hoek plaatsten. Maar moest ik door op dit spoor? Ik had alles gezien, inclusief de financiële crisis. Ik was toe aan iets héél anders, concludeerde ik."

"Je moet dus eerst heel veel loslaten voordat er weer ruimte komt voor iets nieuws. Niet alleen De Nederlandsche Bank, maar ook de financiële sector. Een headhunter stuurde mij deze functie van CFO bij LVNL. Iedereen kent LVNL van naam, maar ik had geen duidelijk idee wat voor organisatie het precies was. Ik zag ook geen link met mijn ervaring. Het grappige was dat de headhunter hetzelfde zei als destijds mijn vader. Niet geschoten is altijd mis."

Net als 25 jaar geleden ging Marlou Banning een keer praten, dit keer met twee leden van de raad van toezicht. En net als toen raakte ze enthousiast over de mogelijk nieuwe werkgever. Dat enthousiasme bleek wederzijds, waarop, na nog enkele gesprekken, een benoeming volgde.

#### **Wat is in dit verband het verschil tussen de Marlou van vier jaar geleden en van nu?**

"Ik ben uit mijn comfortzone gestapt en op een andere plek iets heel anders gaan doen. Weer knokken, dingen leren en een nieuw stuk van jezelf ontwikkelen in plaats van 'het zal mijn tijd wel duren'."

#### **Actuarissen hebben door hun specialisatie een soort natuurlijke bestemming om langjarig in dezelfde functiecategorie te blijven zitten, terwijl ze de capaciteiten bezitten om bijvoorbeeld plaats te nemen in een bestuur of directie. Dat gebeurt nog onvoldoende. Wat zou je op basis van jouw verhaal hen willen meegeven?**

"Actuarissen zijn superslim en kunnen onder meer uitmuntend analyseren en modelmatig denken. Mijn stellige overtuiging is dat ze veel meer kunnen dan ze wellicht denken. Dus: kijk buiten de gebaande paden en je eigen expertise. Want met jouw competenties kun je ook andere problemen aanpakken. Ik geef een voorbeeld."

"Voor de onderhandelingen met de vakbond van de Luchtverkeersleiders over onder meer de modernisering van vroegpensioen, hebben we samen met die vakbond twee actuarissen ingeschakeld. Dergelijke onderhandelingen zijn complex én emotioneel. Het is soms moeilijk te doorgronden welke ideeën langjarig de hoogste opbrengsten en laagste kosten met zich meebrengen. De twee actuarissen konden echter op een hele zuivere manier dingen uit elkaar trekken, dilemma's voorleggen en aangeven wat verstandig was als we er met elkaar uit wilden komen. Ook los van het actuariële, wezen ze ons vaak de juiste weg. In feite is dat een managementcapaciteit die je ook voor andere doeleinden kunt inzetten."

"Onderschat dus niet wat je kunt brengen. Wees niet bang om los te laten en te springen. Een nieuwe werkring voelt als een herstart met van alles leren in een heel andere wereld. Overigens heb ik nogal eens de indruk dat mensen de fantasie hebben dat ze hun loopbaan kunnen plannen. Maar ik geloof niet in arbeidsmobiliteit langs een vooraf uitgestippelde weg die je moet afleggen. Soms is het gewoon toeval en moet je open staan voor iets wat op je pad komt. Dat waren bij mij eigenlijk zowel DNB als LVNL."

#### **VEILIGHEID**

LVNL is verantwoordelijk voor de afhandeling van het vliegverkeer in het Nederlandse burgerluchtruim en alles wat daarbij komt kijken, zoals de innovatie van technische systemen en het verstrekken van luchtvaartinlichtingen. Bij het zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) werken zo'n duizend mensen, van wie 250 verkeersleiders.

Vandaar het forse hoofdkantoor op Schiphol dat we binnenwandelen, na de gebruikelijke toegangsformaliteiten. Met binnen een vorstelijk centraal gelegen atrium dat later het decor zal vormen voor de foto. Een etage hoger, rechthoekige doorsnee directiekamer, bureau, vergadertafel, schilderij. In de hoek een tafeltje met carrièreerelike én een foto van Angela Merkel. Marlou Banning blijkt een fan van de Duitse bondskanselier en heeft haar tijdens de laatste financiële crisis van nabij gevolgd.

Fascinerende vrouw, die met haar bijna onzichtbare charisma, rust en overzicht de eurozone heeft behoed voor een deconfiture, zo krijgen we te horen.

Waar destijds de stabiliteit van het financiële stelsel voorop stond, is dat voor LVNL en Marlou Banning nu de veiligheid in het luchtruim. "Dat is onze opdracht. In die zin is het een vorm van verzekeren. Als wij die veiligheid borgen, hoeven verzekeraars niet in actie te komen."

### **WEES NIET BANG OM TE SPRINGEN, WEER KNOKKEN, DINGEN LEREN EN EEN NIEUW STUK VAN JEZELF ONTWIKKELEN**

"Als ZBO vormen wij een schakel tussen overheid en markt, de airlines. Maar ook omwonenden, reizigers en de burgers van Nederland behoren tot een ingewikkeld stakeholdersveld. In verhouding tot zijn omvang, heeft Nederland een omvangrijke luchtvaart met een grote airport waar we heel veel verkeer afhandelen. De luchtvaart is dan ook belangrijk voor onze economie. Daar dragen wij aan bij."

Op de vraag of het nog wat uitmaakt of je CFO van een koekjesfabriek bent of van LVNL: "Een aantal elementen zijn hetzelfde. Ook LVNL kent een jaarrekening, een externe accountant en een planning & control cyclus. Een extra reden voor actuarissen om niet bang te zijn om bijvoorbeeld bij de door jou genoemde koekjesfabriek te gaan werken. Maar de context is natuurlijk wél anders. Je stapt hier bij LVNL in een totaal andere - volatiele - wereld dan bij een koekjesfabriek. In de luchtvaart gebeurt van alles. Never a dull moment."

#### **Lekker rustig, lijkt mij, nu er door corona beduidend minder wordt gevlogen.**

"Maar minder vliegverkeer betekent niet dat je evenredig, onbepikt kunt afschalen. We moeten het luchtruim veilig houden, of je nu 300 of 1.600 vluchten per dag hebt. In zo'n crisis moet je door en door ingetrainde gewoontes en procedures zeker handhaven. Bovendien is het voor luchtverkeersleiders, die gewend zijn aan een bepaalde druk, een punt van aandacht om alert te blijven bij minder vluchtbewegingen. Om *bore-out* te voorkomen. Voor mij als CFO is het spitsuur. De financiële gevolgen van corona zijn enorm, omdat wij per vluchtbeweging betaald krijgen."

#### **INSPECTIEDRONES**

Dankzij het lagere aantal vluchtbewegingen kon LVNL een proef doen met inspectiedrones. Tot nu toe bestaat er rond luchthavens en op bepaalde hoogten in het luchtruim een verbod op drones vanwege het gevaar dat ze kunnen veroorzaken voor vliegtuigen. Maar het besef is gegroeid dat deze innovatieve technologie steeds meer toegepast wordt in de toekomst. De vraag is dan ook hoe je drones veilig kunt integreren in het vliegverkeer.

Banning: "De hele wereld ziet zich geconfronteerd met die vraag. LVNL heeft onlangs een app ontwikkeld waarmee je als dronebestuurder kunt zien waar je wel en niet mag vliegen met een drone en waarop je in de toekomst ook een vliegplan kunt indienen en toestemming kunt vragen. Voor verkeersleiders betekent dit dat ze in de toekomst, naast vliegtuigen, ook drones kunnen begeleiden."

#### **Als het fout gaat, is het de schuld van LVNL.**

"We stellen alles in het werk om fouten te voorkomen. In ons risicomanagement, als belangrijk deel van ons werk, monitoren we met ultramoderne systemen met heel veel data continu wat er gebeurt. En steeds met de vraag of het veiliger kan. Elke afwijking van wat is afgesproken wordt vastgelegd en geanalyseerd. Zien we patronen? Als dat zo is, dan onderzoeken we wat er aan de hand is. Indien nodig, brengen we de risico's van bepaald gedrag onder de aandacht van DE betrokkenen."

"We werken hier heel actief met de cirkel van plan-do-check-act om te voorkomen dat het fout loopt. Mocht dit toch het geval zijn, dan hebben we inderdaad verzekeringen. Die zijn meteen heel duur. Want als het in de luchtvaart misgaat, kunnen de gevolgen groot zijn. Zowel aan de menskant als aan de materiële kant. Maar nogmaals, als wij ons werk goed doen, hoeven de verzekeraars alleen maar mooie premies te innen."

#### **En misschien kunnen ze de premie verlagen.**

"Daar ga ik ze eens over bellen." ■



**Organisatiepsycholoog en jurist Marlou Banning (1962) is sinds augustus 2016 CFO van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL). Zij vormt met CEO Michiel van Dorst het bestuur van het zelfstandig bestuursorgaan.**

**Banning heeft ruim 25 jaar bij De Nederlandsche Bank gewerkt. Haar laatste functie was divisiedirecteur Finance, Beveiliging en Services. Daarvoor was ze onder andere divisiedirecteur Finance en ICT, divisiedirecteur Bedrijfsvoering en afdelingsdirecteur Personeel en Organisatie. Marlou Banning was en is bestuurlijk actief in uiteenlopende maatschappelijke organisaties, zoals De Vredeskerk en het AskolSchönberg Ensemble. Momenteel bekleedt zij bestuursfuncties bij World Press Photo en de Stichting Graaf Carel van Lynden, eigenaar van de Keukenhof. "Ik krijg veel energie van nevenfuncties omdat ze andere competenties van me aanspreken. Nee, er zit geen rode draad in. Het is een kwestie van openstaan voor nieuwe kansen die zich aandienen. Laat jezelf daarbij verrassen. Dan verras je soms ook anderen."**