

INTERVIEW MR. H. J. BAETEN
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR F. VAN LANSCHOT BANKIERS

Mensenwerk

‘Aardige man’, is terstond de reactie als je de naam Harry Baeten laat vallen. ‘En zeker niet op zijn achterhoofd gevallen’, volgt daar dan steevast achteraan. Een uitzonderlijke combinatie kennelijk’ waarmee hij na 33 jaar dienend veldspel bij Van Lanschot onverwacht nog 18 maanden de spits werd. Juiste man, juiste plaats, juiste tijd.

Vertelt u eens iets over thuis.

> Mijn vader had een eigen elektrotechnisch bedrijfje in Tilburg: buizen leggen, draden trekken. licht maken. We waren met dertien en ik was bijna de jongste. Zo op het eind van de lagere school zei mijn moeder: ‘Harry, ik denk dat jij ook roeping hebt’. Mijn oudste broer zat al bij de Norbertijnen, dus dat geloof je dan hè.

Bent u nog praktiserend?

> Ik ben zeker gelovig, maar ik ga niet meer iedere week naar de kerk.

Gaat het om de rituelen, de sociale samenhang of om het plaatsje in de hemel?

> Dat plaatsje is al lang verzekerd hoor! Ik was vroeger misdienaar in het nonnenklooster. En dat niet 1 keer per dag, maar vaak 3 keer en met Allerzielen had ik er eens ooit 9. Dus al ga ik nooit meer naar de kerk, dat is geen enkel probleem!

Meer Bekkers dan Bodart?

> Klopt. Ik heb meer met mensen dan met regels.

De roeping overleefde de adolescentie niet en u ging werken.

> Ik wilde wel studeren, maar moest ook zorgen voor brood op de plank. Bij de Amsterdamse Bank kon ik dat combineren.

Gaf de fusie tot Amro op kantoor Tilburg veel commotie?

> Nauwelijks. Het werd keurig meegedeeld en het stond in de krant. Toen en nu is absoluut onvergelijkbaar. Wat deed ik daar, behalve het secretariaat van Directie bijhouden? Als ik tijd over had stond ik aan de balie: spaarboekjes invullen, renterekenen. Ik heb goed met cijfers leren omgaan. Een levenlang voordeel.

Toen na 5 jaar: afstuderen, trouwen, nieuwe baan?

> In mijn studententijd ben ik al getrouwd. Iemand in mijn omgeving zei: je moet Van Lanschot eens bellen. Ik vraag naar de directeur personeelszaken en die zei: kom morgen maar langs. Ik kom hier op de Hooge Steenweg en tot mijn stomme verbazing zitten er drie firmanten in de grote vergaderzaal, met de directeur kredieten en de directeur personeelszaken.

U had niet eens een brief geschreven?

> Nee. Dat gesprek kabbelde wat voort en de firmanten trokken zich op een gegeven moment terug. Wij bleven zitten babbelen en op een gegeven moment zeiden ze: kun je schrijven? Op tafel lag de Elsevier met de vier firmanten van Van Lanschot op de cover. ‘Schrijf daar maar een zin uit over’. ‘Ja, meneer Jan van Lanschot gelooft erg in grafologie’.

Dat was alles?

> Ik mocht dat rapport zelf natuurlijk niet lezen. En dat irriteerde. Toen ik in 1986 in deze Raad van Bestuur benoemd werd, kwam er een uitstekende medewerker van personeelszaken met het dossier aanlopen en die zei: ik denk niet dat dit dossier bij ons moet blijven nu. Ik zei: dat denk ik ook, leg het hier maar neer. Daar zat mijn aanstellingsbrief in, dat rapportje en twee beoordelingen. Dat was alles.

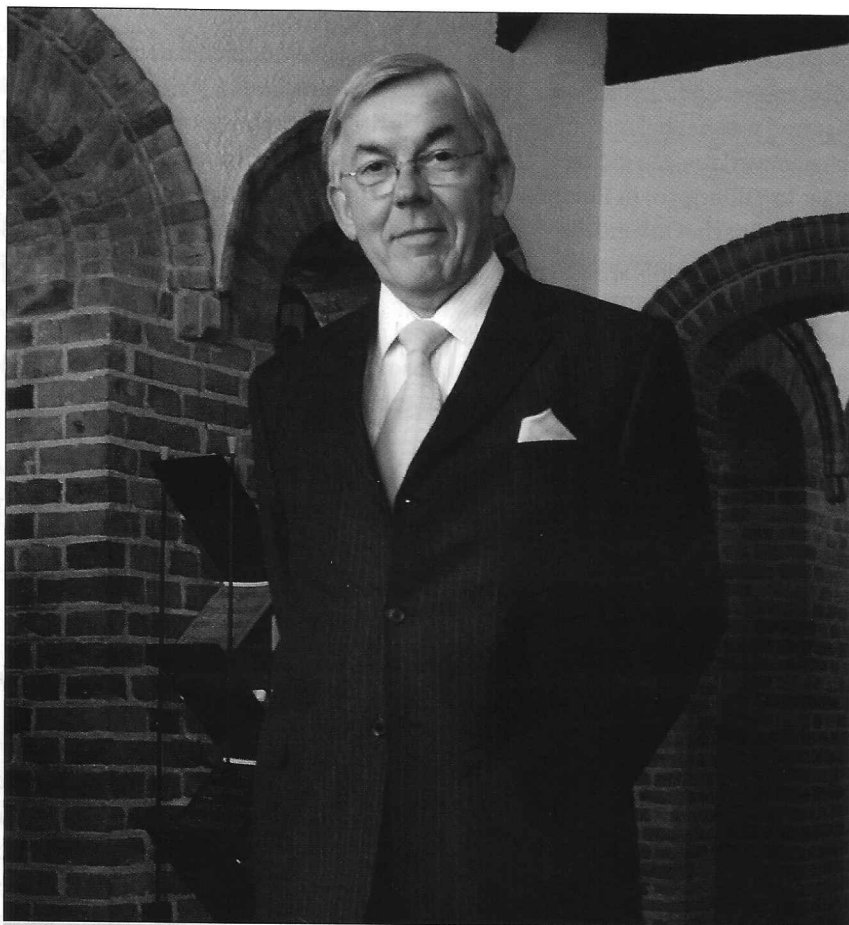
Wat had de grafoloog zoal gevonden?

> Als ik had vermoed dat je er naar zou vragen had ik het gisteravond nog even ingebladerd. ‘Eigenwijs’ herinner ik me.

Daar geloof ik niks van.

> Dat ben ik ook niet! Daarom herinner ik het me juist.

1) ‘Geen stoethaspel zijn en toch én aardig én intelligent gevonden worden, is onmogelijk’, schreef Renate Rubenstein eens in een van haar Tamar-columns (‘stoethaspel’ is vorige-eeuws voor ‘nerd’).



HARRY BAETEN (1944)

Voorzitter Raad van Bestuur van Van Lanschot N.V. en F. van Lanschot Bankiers N.V.

- 2002 Voorzitter Raad van Bestuur (per 1 december).
- 1998 Vice-voorzitter Raad van Bestuur.
- 1986 Lid Raad van Bestuur.
- 1983 Algemeen Directeur.
- 1980 Directeur Kredieten.
- 1969 In dienst bij F. van Lanschot Bankiers, waarbij hij het bancaire bedrijf in de volle breedte leerde kennen.
- 1969 Meester in de Rechten (Katholieke Hogeschool Tilburg).
- 1963 Directie-secretaris bij de Amsterdamsche Bank. Tevens betrokken bij zakelijke kredietverlening.
- 1962 Filosofie (Groot-Seminarie Haaren).

Nevenfuncties: voorzitter van de Adviesraad Stichting Gasthuis in Tilburg, vice-voorzitter raad van Commissarissen NIBE-SVV, penningmeester van de Stichting Katholieke Noden in Hilversum en bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Banken, voorzitter pensioenfonds F. van Lanschot, lid van de Maatschappelijke Adviesraad Juridische Faculteit Universiteit van Tilburg, bestuurslid Stichting Vestingwerken Den Bosch en bestuurslid Schröderfonds.

' DE MEERDERHEID KWAM WEL IN INSTITUTIONELE HANDEN, MAAR NIEMAND HAD HET IN Z'N EENTJE VOOR HET ZEGGEN '

Jan van Lanschot en zijn zoon Jan Cees waren het naar verluidt niet altijd eens.

> Het zakelijk bankieren is na de oorlog ook erg veranderd. Ik heb meneer Jan een keer uitgebreid gesproken. Toen ik zelf directeur kredieten werd, moest ik naar het familiebuiten Zegenwerp. Je werd dan ontvangen in zijn study en je werd geacht zelf niet al te veel te zeggen. Hij begon onmiddellijk zijn betoog en zei waarom hij vond dat het met de bank op dat moment minder goed ging. 'Al die moderne bankiers denken dat ze aan de hand van een balans kunnen zeggen of een bedrijf kredietwaardig is. Moet je niet doen! Kijk de mensen in de ogen en kijk in welke branche ze actief zijn'. Ik zeg: dat doen wij zo niet meer. 'Nee, dat weet ik wel,' zegt hij, 'daarom ben ik het er niet zo mee eens dat u ook al benoemd wordt'.

Jan Cees dacht anders?

> Jan Cees was een moderne bankier. Dat was een vakman. Dat was Jan van Lanschot in zijn tijd ook hè, voordat het verkeerd begrepen wordt. Op cijfers alleen kom je er trouwens ook niet. Ik heb van beide benaderingen wel gevolgen moeten opruimen.

Ze waren zelfs gebrouilleerd?

> Vind ik een moeilijk woord. Op de aandeelhoudersvergaderingen spraken ze nog wel met elkaar. Als je op de vooroorlogse voet verder gegaan was, dan had Van Lanschot, net als al die andere middelgrote banken, vandaag niet meer in deze vorm bestaan.

De list van Jan Cees om wel vreemd kapitaal binnen te halen maar tevens de zeggenschap dicht te timmeren moet toch hebben aangesproken?

> De familie heeft in '72 Delta Lloyd als eerste toegestaan, via een converteerbare lening, feitelijk in het risicodragend vermogen deel te nemen. En in '76 is, als ik het me goed herinner, National Westminster binnengekomen, niet omdat de familie dat leuk vond, maar omdat Jan Cees ervan overtuigd was, dat de verdere groei nooit alleen uit winsthouding kon worden gefinancierd. Toen het bedrijf in '78 een NV werd, is Rabo er met 25% bijgekomen. Nat-West had inmiddels zijn 20% uitgebreid naar 25% en die converteerbare lening van Delta Lloyd was ook uitgeoefend, dat was ongeveer 5 of 6%. Dus de meerderheid kwam wel in institutionele handen, maar niemand had het in z'n eentje voor het zeggen.

**'MCKINSEY
ERBIJ EN DIE
ZEIDEN:
JULLIE
MOETEN NAAR
WHOLESALE
TOE'**

Vader Jan leefde nog in die eerste grootgroeifase?

> Ja, die is midden jaren tachtig gestorven. Het was begin '70 nog een relatief kleine bank. Toen ik hier in dienst trad was het balanstotaal 900 miljoen gulden en er werkten een kleine 300 mensen: zeg maar in Tilburg 50, in Eindhoven 50 en 200 hier in Den Bosch. Ook moest nog eigenheid, een niche, gevonden worden. Het was een bedrijven-bank met een spaarbedrijf. We hadden als eerste in Nederland een grote kring van spaaragenten. Hoe verder? Goede raad is duur. McKinsey erbij en die zeiden: jullie moeten naar wholesale toe. Nou, daar zat niemand op te wachten.

Hebben jullie echt wholesale geprobeerd?

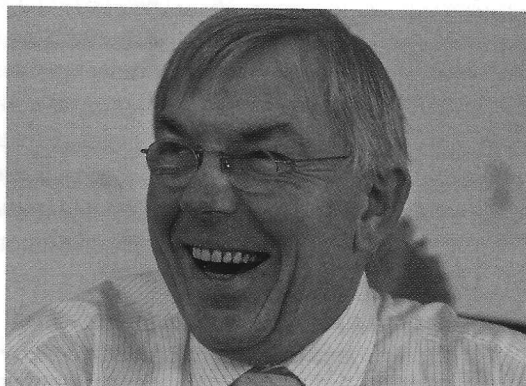
> We hebben het echt geprobeerd! Ja, ja!. Ik maak nu nog hier in Den Bosch mee dat doorgegroeide familiebedrijven zeggen: 'wij moesten toen bij jullie weg, we kregen een brief dat het beleid gewijzigd was en dat we maar een andere bank moesten zoeken.' Ik zeg dan: ja, een mens kan zich vergissen. Kan ik het misschien goed maken vandaag? En de ene keer lukt het wel en de andere keer lukt het niet.

Wanneer waren jullie weer bij zinnen?

> Dat wholesale duurde maar even. Eind jaren '70 waren we daar wel uit. Maar we moesten wel verder. Waar zijn we wel goed in? Wat past er nou bij het profiel van Van Lanschot? Kan je vanuit Brabant Nederland veroveren? Jan Cees en Cas de Quay hebben toen heel duidelijk een distributie-beleid ingezet: we zoeken zelf de mensen op, we gaan de rivieren over. Als je het lijstje ziet zoals de kantoren in Nederland geopend zijn, dan heeft Bert Heemskerk er nog 10 mee geopend van de 33, maar toen bestonden er dus al 23.

Pas later kwam België er achteraan.

> België is van de negentiger jaren.



En de drieledige focus?

> De focus is heel duidelijk door Bert Heemskerk gedefinieerd. Toen hij hier binnen kwam sprak hij de historische woorden: 'we bankieren voor een dorp'. De drie doelgroepen, familiebedrijven, welstandige particulieren en institutionele beleggers, bestonden al wel, maar, zei hij, dat wordt niks als we ons daar niet op concentreren.

Er was al geploegd en geëgd en gezaaid?

> Absoluut. Anders krijg je dat in 10 jaar niet uit de grond getrokken.

De benedengrens voor private banking was bij jullie heel lang een ton, in guldens, terwijl anderen al een kwart of een half miljoen aanhielden.

> We zijn intussen wel opgeschoven naar een miljoen euro.

De naam Van Lanschot is groter dan de balanstelling. Is de naam ook chiquer dan de cliënt?

> Voor sommigen wel, denk ik. Het imago dat deze bank bij sommigen oproept is, dat we een bank voor miljonairs zijn. Tegelijkertijd willen we daarvan af en koesteren we het. Het selecteert gelukkig vanzelf. Ik zit absoluut niet verlegen om niet-doelgroepklanten. Het is helemaal niet erg als zo iemand die voor de deur staat bedenkt: 'ik geloof niet dat ik me daar thuis voel'. Want op het moment dat we dat loslaten worden we een 'kleine grootbank'. En dan kan ik niet meer die aandacht aan de vermogende particulier schenken die ons vandaag denk ik onderscheidt. Netbanken kunnen per definitie niet de volle aandacht aan klanten schenken.

Jullie zijn bezig met upgraden?

> Dat gaat dus automatisch, al was het maar door de wijze waarop de grootbanken van vandaag hun advieskantoren inrichten naar het model van Van Lanschot. Ze kopiëren ons en de cliëntenkring schuift op.

Hoe lang is jullie voorsprong?

> Poeh. Ik denk dat we hier alles bij elkaar er ook wel 15, 20 jaar over gedaan hebben voordat het echt tussen alle oren zat. Opportunisme komt overal voor. Er lopen accountmanagers rond die hun vak perfect verstaan, maar dan komt er toch nog wel eens een klant binnen die eigenlijk niet in de doelgroepcategorieën valt, maar waar ze wel iets aan kunnen verdienen vandaag.

'JAN CEES EN CAS DE QUAY HEBBEN TOEN HEEL DUIDELIJK EEN DISTRIBUTIEBELEID INGEZET: WE GAAN DE RIVIEREN OVER'

Mensen neigen naar maximum in plaats van naar optimum?

> De kunst is niet om te doen, maar om te laten. Nou, dan moet je in het goedkeuringsproces dat erachteraan komt voldoende remwegen inbouwen.

Het is niet alleen imago, het is ook cultuur?

> Ja, absoluut. En historie.

Rond 1990 bestempelde Jan Cees Bart LeBlanc als zijn opvolger. Voelde u zich toen gepasseerd?

> Niet in het minst. Bart is hier ook niet als gedoodverfde opvolger binnengekomen. Hij is gewoon als lid van de Raad van Bestuur binnengekomen, werd vice-voorzitter naast Cas de Quay en is een half jaar tot een jaar voor het overlijden van Jan Cees pas formeel als opvolger bekend gemaakt. Of Cas zich gepasseerd voelde weet ik eigenlijk niet. Daar hebben we het nooit over gehad. Wat ik wel zeker weet is dat Barts uitverkiezing niets van doen had met het feit dat hij met een - ver - familielid was getrouwd. Dat idee moet ook maar eens uit de wereld.

Kind van Den Uyl, wilde Bart naar eigen zeggen toch liever iets op het grensvlak van privaat en publiek. Hij ging plotsklaps naar de Oost-Europa Bank in Londen. Jan Cees in paniek?

> Een persoonlijke teleurstelling, heftige teleurstelling. De man was ernstig ziek. Ik denk dat ik een week later bij hem thuis was. Die man was ontredder: met één been in zijn graf en geen opvolger. Chris van Veen was toen president-commissaris en er werd heel snel geschakeld.

Niet stiekem toch zelfgedacht van...?

> Nee, nee. Ik had een beperkte ervaring bij andere banken. Ik had ook geen echte en brede buitenlandervaring.

Plotseling dook toen Bert Heemskerk op. Duveltje uit een doosje?

> Dat kan je wel zeggen. We kenden hem nauwelijks. Bert was zelf kort daarvoor uit het buitenland teruggekomen en zat tussen velen betrekkelijk anoniem bij ABN AMRO. Ik kan me nog heel goed herinneren dat hij door een headhunter voorgedragen werd. Hij is een keer een avond

hier geweest. Cas de Quay en ik samen hebben met hem zitten praten en - dat heb je zo wel eens in het leven, dat je mensen tegenkomt en zegt: met hem kunnen we in zee - alle puzzelstukjes vielen op hun plek.

Bert heeft hier 10 jaar gezeten en de bank écht op de kaart gezet?

> Ja, 11 jaar. Hij heeft het bedrijf op de kaart gezet als voltooiing van zaken die al volop in beweging waren.

Jan Cees zou met heel veel genoeg terugkijken?

> Ja, en dan zou hij zeggen: het goede gevoel dat we met de kennismaking hadden, is helemaal uitgekomen.

Bert ging herfst 2002 net zo onverhoeds weg als hij gekomen was. Jullie waren intussen echte vriendjes. Heeft u raad gevraagd?

> Het gekke was dat we het beiden wisten, zonder dat we het van elkaar wisten. In september, toen ik terugkwam van vakantie, heb ik gevraagd: wat is er aan de hand? Hij aarzelde. Zou ik het doen? Wil ik dit nog wel? We hadden hele duidelijke afspraken met elkaar. Ik zou eind 2003 opgestapt zijn. Mijn opvolger zou zijn opvolger worden. Hij had dan nog anderhalf jaar de tijd om over te dragen. Maar die man heeft zóveel energie.

Een voortdurend Hosannah maakt van ieder lam een schaap.

> We hebben een geweldige ontwikkeling door-gemaakt. In de jaren '90 was de markt fantastisch en wij waren al goed gepositioneerd. Dat besef van relativiteit heeft Bert wel. En anders werkt het 'Rabo-parlement' snel louterend.

Omgerekend heeft hij bij Rabo wel 25 Harry Baetens nodig om alle gaten dicht te lopen.

> Ik denk dat hij nu anders moet werken. Gelukkig lees ik in de krant dat het hem goed gaat.

Zijn voorganger Hans Smits zei: hadden we Van Lanschot met haar private banking maar nooit verkocht.

> De vraag is of deze bank hier dan de ruimte gekregen had om te doen wat ze nu gedaan heeft. De huidige institutionele aandeelhouders houden afstand, die hebben zelf geen concurrerend bedrijf. Maar Rabo had in de periode dat ze hier aandeelhouder was - overigens, ik heb daar de beste herinneringen aan - een commissaris die

'EEN BELGISCHE AANDEELHOUDER? IK ZOU ER ABSOLUUT GEEN MOEITE MEE HEBBEN'



**'DECKERS
HEEFT EEN
PERIODE VAN
10 JAAR TER
BESCHIKKING'**

zich ook daadwerkelijk met bepaalde besluiten bemoeide: grote kredieten, bepaalde benoemingen. NatWest overigens ook hoor.

Friesland Bank heeft zelfs bijgekocht.

> Friesland Bank opereert ook op afstand. We doen wel eens wat samen, maar we zijn voor Age Offringa gewoon een belegging. Hij heeft voldoende solvabiliteitsvermogen om dit belang op 25% te houden. Hij past equity accounting toe, dus van onze 100 miljoen plus zie je in zijn jaarrekening 25 miljoen plus terug.

Wordt het niet eens tijd voor een Belgische aandeelhouder?

> Wij hebben een Belgische commissaris. Om een beter gevoel te hebben voor de Belgische mentaliteit. Die man vervult die rol ook perfect vind ik. Een Belgische aandeelhouder? Ik zou er absoluut geen moeite mee hebben. Maar er zijn geen aandelen beschikbaar.

Laatst zeiden jullie: we zagen toch liever meer free float.

> Omdat de koers vandaag met 100 stukjes beïnvloed wordt, en dat is best lastig.

Je hoeft niet ieder kwartier naar je scherm te kijken.

> Ik kijk er ook niet naar in de zin dat het mij opwindt, maar klanten die erin zitten, trouwe klanten, die zeggen: ja, de koers zakt als je te veel aanbiedt en als ik een beetje probeer te kopen schiet hij omhoog. Zonder free float is het haast een betrouwbare obligatie geworden: het dividendrendement zit rond de 4%. Dat is mooi. Bij de huidige rentestand.

Hoe komen jullie op Deckers?

> Ja, je gaat in de markt rondkijken. Voor hem natuurlijk toch ook een unieke kans om een mooie bank als eindverantwoordelijke te mogen leiden.

**'UITEINDELIJK WIL IK IN HET TOTALE ADVIES
EEN ACCEPTABELE BELONING VINDEN'**

Krijgt hij dan ook een opdracht mee?

> Hij heeft een periode van bijna 10 jaar ter beschikking om eigen ideeën, die hij ongetwijfeld heeft, en het is begrijpelijk dat hij die vandaag niet rondkraait, uit te voeren. Ik denk, de eigenheid van deze bank, daar zal hij niet aan morrelen, maar wel dat hij in staat is om nieuwe vensters te openen.

Liggen die op het zuiden of liggen die bij andere productgroeperingen?

> Beide. België vinden we beiden heel belangrijk, om het zuiden even vast te pakken. Daar kunnen we nog fors groeien. Daar zijn we vandaag met 8 kantoren present maar de markt ligt aan onze voeten.

Meer dan de Nederbelgen?

> Nederbelgen is een uitstervend ras. Die komen terug of die overlijden en er komen er bijna geen bij. In Vlaanderen zitten grote vermogens. We komen daar steeds meer achter.

Gaan jullie daar ook familiebedrijven doen?

> In België doen we helemaal geen familiebedrijven. In België doen we alleen private banking vandaag.

Jullie evolueren van bankier in vermogensbeheerder?

> Het is steeds: full service, met de focus zoals die er is. Het gekke is dat we tot 1980, even maar als prikpunt, nauwelijks iets deden aan private banking of wat daar op leek. De verhouding rente-/provisiebaten is tegenwoordig 50 / 50. En we komen van de situatie af dat onze provisieinkomsten groter waren dan onze rentebaten. Toen hebben we gezegd: daar moeten we echt wat aan doen, anders worden we kwetsbaar. Het is dus precies andersom.

Kredietbedrijf als entree voor vermogensbeheer?

> Vaak komt het omgekeerd voor. Via de directeur-groootaandeelhouder die zijn vermogen uit het bedrijf gehaald heeft of tot de conclusie komt dat het misschien ook wel verstandig is om niet alle eieren in één mandje te houden.

Institutionele Beleggers. Zijn jullie daar niet langzamerhand te klein voor?

> De volume-business zie je inderdaad steeds meer richting Londen trekken. Wij focussen toch meer op middelgrote pensioenfondsen en alles wat daarmee verwant is: woningbouwcor-

'NOG STEEDS VIND IK DAT DE CODE TABAKS- BLAT VOORTKOMT UIT ANGST'

poraties en hele grote particulieren. Wij hebben een institutioneel bedrijf omdat dat uiteindelijk ook ten voordele strekt van ons particuliere bedrijf, in deze zin dat we onze research en kosten kunnen delen. We zijn partner van het European Securities Netwerk, een samenwerkingsverband van 10 Europese banken op het gebied van effectenresearch. Dat is voor de analisten maar ook voor de institutionele beheerders een fantastisch forum om eens een keer over de grens heen te kijken.

Heemskerk heeft, zowel hier als nu, altijd ook verzekeraar willen zijn?

> Nu heeft hij een groot verzekerbeprijf. Wij hier willen niks meer en niks minder dan verzekeringsproducten in het klantadvies meenemen. Daar hoeft u geen verzekeraar voor te zijn. Ik wil die sores niet. Deze bank is de hele dag bezig met mensen. Want daarin onderscheiden wij ons: wij kennen onze klanten kennen, weten waar ze mee bezig zijn en trekken tijd voor ze uit. Verzekeraars hebben veelal geen direct klantencontact.

Een verschil van mening tussen jullie.

> Dat was zo. Mag toch? Vandaag hebben we het voorrecht om in een integraal advies de producten van alle verzekeraars netjes naast elkaar te kunnen zetten en vervolgens de beste keuze voor de klant te maken. We hebben geen bloedbanden, het maakt niets uit.

Geen provisiedrift?

> Dat interesseert me absoluut niks, want ik wil uiteindelijk in het totale advies dat ik neerleg een acceptabele beloning vinden voor de dienstverlening die wij bieden.

Wel hebben jullie het een tijdje met eigen tussenpersonen geprobeerd.

> We dachten daarmee voor onze bancaire diensten het particuliere doelgroep-bestand te kunnen vergroten. We hebben alleen bedrijven gekocht waar uit de due diligence bleek dat daar voornamelijk klanten zaten die voldeden aan onze doelgroepcriteria. Het is niet in alle opzichten even succesvol geweest.

In het huis van uw opvolger kun je horen zeggen dat het een geluk bij een ongeluk is geweest dat ze het verzekeren op afstand hebben gehouden.

> We hebben het er niet over gehad, maar ik was er al gerust op.

Wat gaat u na de jaarvergadering doen?

> Eerst even afkicken. Een jaar of drie terug had ik al besloten om met 60 te stoppen. Het is nu 5 maanden later. Ik had ook tot 62 door kunnen gaan. Als ik tegen de commissarissen gezegd had bij het vertrek van Bert: '62, is dat goed?', dan denk ik dat ze gezegd zouden hebben: 'fantastisch! Doe maar.' Maar ik heb toen gezegd: 'het is wat lastig om op 31 december op te stappen als voorzitter, dus als jullie wens is dat ik tot de aandeelhoudersvergadering doorga, vind ik dat prima.'

Commissariaten of verenigingsleven?

> Maatschappelijk relevante activiteiten zeg maar. Ik ben veel in de gezondheidszorg bezig geweest. Vind ik leuk. Ik heb een paar commissariaten. Dat is ook niet meer in alle opzichten fun hoor.

Dat 'Koldermodel' schoot ter plekke te binnen?

> Je probeert voor een persconferentie op de actualiteit in te haken. Dat was vorig jaar Tabaksblad. Ik zit 's avonds wat frases op papier te zetten en toen schoot het te binnen. Nog steeds vind ik dat de code voortkomt uit angst. Angst omdat er een paar zaken flink misgegaan zijn. De corporate-governancecode onderschrijven we wel op hoofdlijnen. Ik heb me verzet tegen de beeldvorming van 'graiende' bestuurders, falende commissarissen en onmondige aandeelhouders.

Veel waan van de dag?

> Voorbeelden: Van Lanschot kan gedijen doordat we twee afhankelijke commissarissen hebben. Twee kernaandeelhouders hebben hun eigen commissaris. Mag niet van Tabaksblad. Moet je uitleggen. Verder: wat is dat nou toch voor onzin dat de benoeming van een bestuurder van een beursgenoteerde onderneming na 4 jaar verlengd moet worden? Ten eerste krijg je dat hij niet echt visie op de toekomst ontwikkelt, want hij denkt: dat zoeken ze dan maar uit. En verder: laat ik me maar indekken en vast dubbel salaris vragen. Dat soort grappen krijg je vanuit een incidentenbeleid. Kolder.

's-Hertogenbosch, 8 maart 2004

'IN BELGIË KUNNEN WE NOG FORS GROEIEN'

2 'Over zielen, zaken en zeden.' Interview met drs H. Heemskerk in Bank- en Effectenbedrijf maart 1997. (Daarin over de 'take out' uit NatWest: You've got a bunch of shares, but you don't control value.)