

DRS. J.D. HOOGLANDT  
PRESIDENT-COMMISSARIS  
ABN AMRO HOLDING NV

# Man van het evenwicht

'De Raad van Commissarissen zoals wij die bij de structuurvennootschap kennen is bij uitstek het orgaan dat moet streven naar evenwicht tussen de verschillende 'stakeholders' in de onderneming: de aandeelhouders, het personeel en de maatschappij, met als doelgroep uiteraard de klanten', aldus drs. J.D. Hooglandt. Het woord evenwicht komt in het gesprek met hem regelmatig naar voren, niet alleen als het gaat over de taak van commissarissen, maar ook bijvoorbeeld bij het spreken over de strategie van de onderneming. 'Die moet gekenmerkt zijn door 'beweging in evenwicht'. Het is als bij een fietser: als die stilstaat valt hij om, maar bij hoge snelheid wordt hij erg kwetsbaar. Er moet ook evenwicht zijn tussen de doelstellingen op korte en op lange termijn. Het te sterk najagen van direct rendement kost uiteindelijk geld.'

**E**venwichtig: het lijkt een uitstekende typering van de man die per 6 mei 1994 werd benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen van ABN AMRO Holding NV. Bedachtzaam formuleert hij zijn antwoorden, zich ervoor hoedend buiten zijn terrein als commissaris te treden. Vragen naar de strategie van ABN AMRO wimpelt hij duidelijk af. 'Voor de strategie is de Raad van Bestuur de primair verantwoordelijke instantie. Voor uitspraken daarover moet u niet bij mij zijn.'

De heer Hooglandt is de eerste commissaris die in Bank- en Effectenbedrijf aan het woord komt. Hij kan putten uit een rijke ervaring, want hij is niet alleen al 20 jaar commissaris bij ABN respectievelijk ABN AMRO, maar hij vervult dezelfde functie bij een viertal andere ondernemingen uit uiteenlopende sectoren van het bedrijfsleven.

*'Ik ben aan dat bedrijf ook  
zeer verknocht geraakt'*

*Eerst een vraag over uw opleiding en loopbaan. Waarom bent u economie gaan studeren en hoe kwam u bij Hoogovens terecht?*

De economiestudie hing samen met het algemene gevoel in de tijd na de oorlog, dat we samen aan de wederopbouw moesten gaan werken. Daarvoor wilde ik eerst weten hoe de maatschappij in elkaar zat. Die vraag kwam overigens maar bij een klein deel van de studie aan de orde! Dat zelfde idee had ik bij mijn sollicitaties. Idealisme is misschien een te groot woord, noem het geïnteresseerdheid en de wil erbij betrokken te zijn. Hoogovens was natuurlijk een bedrijf waar je die opbouw heel concreet kon zien in het productieproces. Daar werd een basisproduct voor de samenleving gemaakt, dat ook nog een heel ander aureool had dan tegenwoordig. Ik had toen het plan na een paar jaar weg te gaan, het liefst met een beurs verder studeren in Amerika, maar ik kreeg een nieuwe functie aangeboden en

dat had toch veel weg van een geheel nieuwe baan. Zo is het later nog een aantal keren gegaan, waardoor ik steeds bij Hoogovens ben gebleven; ik ben aan dat bedrijf ook zeer verknocht geraakt.

*Vanuit uw uiteenlopende functies kunt u goed de verschillen tussen de industrie en het bankwezen aangeven. Waar liggen die met name?*

Het bankwezen is veelzijdiger. Er zijn zeer veel produkten, niet alleen standaard, maar ook veel maatwerk, denk aan de eenvoudige spaarvormen met daartegenover de ingewikkelde derivaten. De klantenstructuur is veel breder. In de industrie zijn de klanten de afnemers. Bij het bankwezen zijn ook de leveranciers van creditgelden klanten. Bij Hoogovens kenden wij geen particuliere cliënten, maar alleen ondernemingen als afnemers. Bij banken zijn zowel ondernemingen als particulieren cliënt. Dat maakt het bankwezen heel interessant, moet ik zeggen, maar ook wel veel ingewikkelder. Bovendien is de maatschappelijke functie van banken sterker geprofileerd. Denk maar eens aan het aanpassen van de tarieven in het betalingsverkeer. Dat maakt heel wat meer tongen en pennen los dan een prijsverhoging voor bepaalde produkten in de industrie.

*Is er bijvoorbeeld ook verschil bij het doorvoeren van afslankingsoperaties?*

Naar mijn gevoel gaat het in het bankwezen wat intellectueler. In de industrie en zeker in de zware industrie speelde nog wat meer een achtergrond van klassenstrijd. Maar anderzijds merkt de man op de werkvloer daar veel directer dat aanpassing op het gebied van de kosten nodig is. Rond het bankwezen heerst soms nog het gevoel dat de bank rijk genoeg is. Bij Hoogovens konden herstructureringen worden doorgevoerd die omvangrijker waren dan ooit was gedacht, omdat er begrip voor bestond dat het echt noodzakelijk was. Ik vond die aanpassingen natuurlijk jammer, maar aan de andere kant is het voor de maatschappij als geheel ook van belang dat je produkten goedkoper kunt maken.

*Is het spel met de vakbeweging ook anders?*

Dat kan ik niet goed beoordelen. Commissarissen hebben geen directe contacten met de vakbeweging, wel met de ondernemingsraad. Overlegvergaderingen met de COR worden regelmatig door commissarissen bijgewoond. In het bijzonder bij de vele vragen rond de implementatie van de fusie tussen ABN en AMRO heeft de COR een belangrijke rol gespeeld en erg veel werk verzet. Ik heb erg veel waardering voor hun coöperatieve instelling maar ook voor het af en toe geleverde verstandige weerwerk.

## 'Commissarissen zijn geen superdirecteuren'

*Er wordt wel gezegd – en dat komt ook naar voren uit een onderzoek van het Nederlands Centrum van Directeuren – dat oudere commissarissen meer belangstelling hebben voor de sociale aspecten van het beleid, terwijl jongere meer oog hebben voor de commerciële kanten en de rentabiliteit.*

Dat geloof ik niet. Ik heb daar tenminste nooit iets van gemerkt. Wel zijn er vaak commissarissen die meer in het bijzonder geacht worden de sociale ontwikkeling te volgen of die het bijzondere vertrouwen van de Ondernemingsraad hebben. Als zodanig kan de invalshoek verschillend zijn, maar alle commissarissen hebben tot taak het belang van de onderneming als geheel en van alle daarbij betrokkenen te behartigen. Het is goed hier nog wat dieper in te gaan op die taak van de Raad van Commissarissen. In wezen gaat het daarbij volgens de wet om toezicht en advies, waar voor de grotere ondernemingen – de structuurvennootschappen – nog bij komen benoeming en ontslag van bestuurders, het vaststellen van de jaarrekening en het verlenen van goedkeuring aan ingrijpende bestuursbesluiten. Maar dat betekent niet dat de Raad van Commissarissen het toporgaan van de onderneming is. Hij heeft niet de bevoegdheid het ondernemingsbeleid naar eigen inzicht te bepalen noch het bestuur bindende aanwijzingen te geven inzake het te voeren beleid. Een commissaris oefent toezicht uit, hij machtigt, hij keurt goed, heel soms af, hij geeft raad, hij stimuleert, corrigeert, wijst mogelijkheden aan, maar mag zich niet bemoeien met de dagelijkse leiding van de onderneming. Commissarissen zijn geen superdirecteuren en waar dit wel het geval is, is er iets fundamenteel mis. De onderneming wordt geleid door de Raad van Bestuur. Dat is een centraal dogma van het Nederlandse vennootschapswezen.

*Wat is dan precies de strekking en de inhoud van de toezichthoudende taak? Is dat de beroemde marginale toetsing?*

Zo wordt het vaak gezegd, ja. Daarmee wordt dan bedoeld dat de Raad zich bij de beoordeling van het beleid de vraag moet stellen of dat voldoet aan de normen van behoorlijk ondernemingsbestuur en



FOTO STUDIO KRIMP

### Curriculum vitae

Jan Daniël Hooglandt werd 15 februari 1926 te Tangerang geboren. Hij behaalde in 1944 het diploma Gymnasium B. In 1953 legde hij met lof het doctoraal examen economie af aan de Gemeentelijke Universiteit van Amsterdam, waarna hij in dienst trad bij Hoogovens als medewerker op de economische afdeling. Na het bekleden van verschillende functies binnen dit concern, trad de heer Hooglandt in 1970 toe tot de Raad van Bestuur. In 1977 werd hij voorzitter van de Raden van Bestuur van Estel NV (het samenwerkingsverband van Hoogovens en het Duitse Hoesch), Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staal fabrieken NV en Estel Hoogovens BV (de Nederlandse werkmajatschappij). Als gevolg van de ontbinding van Estel in 1982 legde hij eerstgenoemde functie neer. In mei 1988 trad de heer Hooglandt wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd terug als voorzitter van de Raad van Bestuur van KNHS NV. Behalve bij ABN AMRO vervult de heer Hooglandt commissariaten bij KNHS NV, Heineken NV, Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij NV en Nederlandse Participatie Maatschappij NV. Hij is tevens voorzitter van het bestuur van het Nederlands Kanker Instituut/Antoni van Leeuwenhoekhuis.

niet de vraag of bepaalde beleidszaken in overeenstemming zijn met wat de Raad zelf zou doen als hij was belast met het bestuur van de onderneming. Toch gaat het om iets meer dan alleen maar marginale toetsing. Het spreekt al vanzelf dat de commissarissen hun eigen inhoudelijke inzicht over een bestuursvoorstel in ieder geval bij wijze van advies kunnen en zelfs moeten geven. Voorts dat zij, al naar de beslissing belangrijker is, om nadere motivering of heroverweging kunnen vragen en tenslotte dat zij, wanneer het gaat om zaken die het wezen en het voortbestaan van de onderneming kunnen raken, hun goedkeuring kunnen onthouden. Dat laatste komt echter uiterst zelden voor. Gezien de eis van (slechts) marginale toetsing, lukt het meestal om tot unanimitéit te komen. Hebben één of meer





FOTO STUDIO KRIMP

commissarissen een afwijkend inzicht, dan kunnen zij dat in de notulen laten aantekenen. Gaat het om een voor hem uiterst belangrijke zaak en kan een commissaris zich daarmee in het geheel niet verenigen, dan moet hij naar mijn mening aftreden, tenzij hij daarmee de belangen van de onderneming onevenredig zou schaden. Is het besluit namelijk eenmaal genomen, ook als dat niet unaniem zou geschieden, dan is het daarmee een besluit geworden waar iedereen, ook naar buiten toe, achter moet staan. Geen commissaris kan zich naar buiten toe beroepen op een afwijkende mening. Als hij daarop wel prijs stelt, moet hij aftreden.

*Maar hoe staat het met het 'zelfreinigend vermogen' van de Raad van Commissarissen? Met andere woorden hoe is het toezicht op de Raad?*

Ja, kijk, hoever wil je doorgaan met toezicht op toezicht? Ik ben wat dat betreft een aanhanger van het huidige systeem van de structuurvennootschap. Dat waarborgt een zeker evenwicht tussen de belangen van alle betrokkenen bij de onderneming: de aandeelhouders, het personeel en de maatschappij in de meest ruime zin, waarbij de klanten natuurlijk de belangrijkste doelgroep vormen.

Je moet als Raad ervoor zorgen dat geen enkele 'stakeholder' in een minimumpositie wordt gedrukt. Bijvoorbeeld meer bevoegdheden leggen bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan in zijn uiterste vorm betekenen dat een willekeurige groep aandeelhouders de beslissingen gaat nemen. Een brede samenstelling van de Raad van Commis-

sarissen is dus van groot belang. De wet schrijft voor dat de Raad 'naar behoren' moet zijn samengesteld. Dat betekent niet alleen dat de Raad breed van samenstelling dient te zijn wat betreft ervaring, bekwaamheden en disciplines van de commissarissen, maar voor de structuurvennootschap betekent dit ook, dat een evenwichtige samenstelling betrekking heeft op de verschillende maatschappelijke achtergronden van de leden van de Raad. En gelukkig heeft een en ander ook tot gevolg dat men in toenemende mate vrouwen op commissariszetels ziet plaatsnemen. Bij grote ondernemingen is het van belang dat zoveel mogelijk kennis op belangrijke gebieden is vertegenwoordigd, zoals sociaal, juridisch, financieel, internationaal en technisch. Toch moet de Raad niet een club van specialisten zijn. Het is van groot belang dat daarin mensen zitten met algemene ervaring op bestuurlijk gebied en vooral met gezond verstand en ondernemerschap. Voor alle commissarissen geldt de richtlijn van de wet: 'Bij de vervulling van hun taak richten commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Hiermee brengt de wet tot uitdrukking dat commissarissen hun functie niet vervullen als representanten van bepaalde groeps- of deelbelangen. Deze gulden regel geldt niet alleen, zoals ik al zei, voor de vertrouwenscommissaris die op aanbeveling van de OR is benoemd, maar ook voor de bankier die ergens commissaris is, alsook voor een ondernemer die tevens een klant is van de vennootschap waar hij een commissariaat vervult. Ik vind dit Nederlandse systeem zeker niet slechter dan dat in de Verenigde Staten en beter dan dat in Duitsland en België, al kunnen misschien hier en daar kleine verbeteringen worden aangebracht, ook in de richting van aandeelhouders, bijvoorbeeld op het punt van de herbenoeming en de informatievervalsing. Ik prefereer dit systeem boven het eenzijdig benadrukken van de belangen van de aandeelhouders of het personeel en boven controle door de rechter.

## *'Ik zou dat hoogst onredelijk vinden'*

*Doelt u daarmee op de kwestie van de aansprakelijkheid?*

Dat is inderdaad een zaak die sterk in ontwikkeling is, al is de situatie hier gelukkig nog niet zo als in Amerika. Aansprakelijkheid dient naar mijn mening alleen te bestaan als het om echt majeure beslissingen gaat die een onderneming in gevaar kunnen brengen, en als er duidelijk sprake is van grof wanbestuur of grove nalatigheid. En dan natuurlijk niet met de wijsheid van achteraf, maar bezien vanuit de optiek: was het toen een redelijk besluit dat paste in het ondernemingsbeleid? Maar dan nog is de vraag of de onbeperkte hoofdelijke aansprakelijkheid moet gelden die soms wordt geëist. Ik zou dat hoogst onredelijk vinden.

*U werd in 1974 commissaris bij ABN. Was dat het gevolg van het old boys netwerk?*

Nee, van die term neem ik direct afstand. Het is niet een kwestie van familie of van samen op school gezeten hebben. Men zoekt in de regel naar commissarissen met een bepaald profiel. Als je de best mogelijke mensen wilt hebben en ook zekere waarborgen voor een goede samenwerking, ja, dan leidt dat in een klein land als Nederland nogal eens tot het aanzoeken van mensen die men uit andere hoofde al kent, ook bij de bredere samenstelling van de Raad die nu onder het structuurregime vereist is. Tussen Hoogovens en ABN bestonden oude banden, er zijn over en weer commissariaten, maar daar bestaan geen afspraken over.

## 'Als het echt moeilijk ligt, verlaat hij de vergadering'

*Hoe zit het met de dubbele petten?*

Er kunnen inderdaad wel belangentegenstellingen optreden, al zijn ze naar mijn ervaring zeldzaam. Met wijsheid en integriteit zijn deze op te lossen. Als zich zoiets voordoet mengt de betrokken commissaris zich niet in de discussie en als het echt moeilijk ligt, onttrekt hij zich geheel aan de besluitvorming, dat wil zeggen verlaat hij de vergadering. Je moet met dergelijke dingen leren omgaan en mijn ervaring is dat dat in het algemeen goed lukt.

*Geldt dat ook voor de kredieten aan het eigen bedrijf?*

Ja, ook hier is het uiterst zeldzaam dat een belangenconflict optreedt. Zijn er tegenstrijdige belangen, dan dient een commissaris bij de bank noch in, noch buiten vergaderingen daarop invloed uit te oefenen. Nogmaals: kredietverleningen zijn geen commissarisbeslissingen, alleen over de grote kredieten wordt aan de Bijzondere Commissie regelmatig (achteraf) gerapporteerd.

*U sprak eerder over de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Wat leeftijd betreft is de Raad bij ABN AMRO betrekkelijk oud; van de 14 leden zijn er maar drie jonger dan 60 jaar.*

Dat heeft te maken met de vraag waar je bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen de voorkeur aan geeft: aan mensen die nog actief zijn in het bedrijfsleven en voeling hebben met de praktijk of aan wat ouderen, die wat meer tijd kunnen vrijmaken. Ik denk dat je naar beide moet streven. Daarnaast moet men voldoende ervaring kunnen opbouwen. Een periode van vier jaar als commissaris is beslist te kort, al wil ik ook niet propageren dat commissarissen steeds meer dan 20 jaar moeten blijven zitten! Ook speelt mee dat vooral grotere ondernemingen steeds meer vinden dat hun bestuursleden niet te veel commissariaten moeten bekleden in verband met het tijdsbeslag.

*We spraken eerder over de verschillen tussen banken en andere bedrijven. Hoe merkt u dat in de Raden van Commissarissen? Een belangrijk punt lijkt bijvoorbeeld de invloed van de Nederlandsche Bank, die andere toezichthouder.*

Om te beginnen spreek je bij een bank over een veel breder terrein. Een bank staat veel centraler in het maatschappelijk gebeuren, waardoor de continuïteit voor de samenleving veel belangrijker is dan bij andere ondernemingen. Ook kwesties als hoe je overkomt en het vertrouwen dat je weet te wekken, spelen een belangrijker rol. De degelijkheid staat dan ook steeds voorop, al geldt dat uiteraard niet alleen voor banken.

*Krabt u zich bij de bank driemaal achter het oor in plaats van tweemaal bij andere bedrijven?*

Ik kan u verzekeren dat de Raad van Bestuur zich al driemaal achter het oor heeft gekrabd voordat een zaak in de Raad van Commissarissen aan de orde komt! Daar komt dan inderdaad bij de rol van de andere toezichthouder, de Nederlandsche Bank. Die geeft haar richtlijnen voor solvabiliteit en liquiditeit en verwacht dat ook de commissarissenvergadering zich daarover in het bijzonder buigt aan de hand van wat de Raad van Bestuur daarover rapporteert. Reeds in 1986 heeft DNB in een memorandum haar wensen naar voren gebracht inzake de samenstelling en de werkwijze van de Raad van Commissarissen, het toezicht op de kredieten en dergelijke. Naar aanleiding daarvan is DNB op de hoogte gebracht van de toenmalige situatie bij ABN en dat heeft geen aanleiding gegeven tot opmerkingen.

## 'De Raad van Commissarissen heeft geen contact met DNB gehad'

*Is er bij de voorbereiding van dat memorandum nog contact geweest tussen commissarissen en DNB? Wilde DNB niet verder gaan met het fiatieren van de kredieten door commissarissen?*

De Raad van Commissarissen heeft geen contact met DNB gehad. Die zaak is via de Raad van Bestuur en de toenmalige Bankiersvereniging gelopen en daar zijn voorzover ik weet hele redelijke discussies over gevoerd. Een verdergaand toezicht op de kredietverlening door commissarissen, in de vorm bijvoorbeeld van een goedkeuring vooraf, zou zeker niet kunnen, kredietverlening is het echte bankierswerk waarvoor de Raad van Commissarissen niet is toegerust.

*Moet de benoeming van commissarissen ook goedgekeurd worden door DNB?*

Voor zo ver ik weet moet DNB op de hoogte worden



gesteld van de benoeming van nieuwe commissarissen, maar ik heb nooit gemerkt dat daar kritiek op is geweest of dat zij heeft geprobeerd een benoeming te verhinderen.

---

*Een verstandig bestuurder zal dat eerst aan DNB voorleggen?*

Ik ben geen verstandig bestuurder van een bank....

---

*Hoe is de werkwijze van de Raad bij ABN AMRO?*

De voltallige Raad vergadert minstens zes maal per jaar. Daarnaast is er de Bijzondere Commissie uit de Raad, die in de regel ook zes maal bijeenkomt. Dat is eigenlijk een samenvoeging van het door DNB geadviseerde Audit Committee, dat speciaal voor de verslaggeving en het contact met de accountant is bedoeld, en de commissie voor de kredietverlening. In de Bijzondere Commissie komt dus het overzicht van de grote kredieten aan de orde. Daarbij bekijken wij in het algemeen hoe de bedrijven er voor staan, hoeveel krediet er is verleend, welke zekerheden zijn verkregen en of er bijzondere problemen zijn. Daarover wordt dan weer aan de voltallige Raad gerapporteerd, die het toezicht op de kredieten wel heeft gedelegeerd, maar wel in algemene zin op de hoogte wil worden gehouden. Het is dus niet een kwestie van goedkeuring van kredieten. Die zijn al verleend. Pas als de gehele Raad grote bezwaren zou hebben, zou er misschien nog iets aan gedaan kunnen worden. De Bijzondere Commissie treedt daarnaast ook op als audit committee en zij bereidt de vergaderingen van de gehele Raad voor.

## *'De volgende dag stond de heer Hazelhoff op de stoep'*

---

*En de sociale aspecten?*

Het sociale beleid komt in de Raad geregeld aan de orde. Eenmaal per jaar uitgebreid bij de bespreking van het sociale jaarverslag. Soms worden ook bijzondere onderwerpen aan de orde gesteld. Zo is er dit jaar uitgebreid gesproken over het nieuwe personeelsbeleid ('Partnership in verandering') en ook met de kwestie van de deeltijdarbeid hebben wij ons bezig gehouden. Daarnaast is er op iedere vergadering een rapportage van de Raad van Bestuur over de actuele situatie, ook op sociaal gebied. Dat kan betrekking hebben op lopende cao-onderhandelingen, adviezen van de OR, de voortgang van de integratie of wat dan ook.

---

*Neemt het bestuurslid met de sociale portefeuille niet een wat mindere positie in?*

Dat is zeker niet het geval. De bank wordt door mensen gemaakt en sociaal beleid is zeker veel meer dan vakbondsangelegenheden of arbeidsvoorwaar-

den. Organisatie, opleidingen, management development, om er maar een paar te noemen, zijn ook onderdelen van deze portefeuille. Hiervoor heeft de Raad van Commissarissen grote belangstelling. Sociaal beleid is overigens zonder twijfel één van die dingen waarvoor de Raad van Bestuur als college bij uitstek verantwoordelijkheid draagt. Wij vinden het ook van groot belang dat regelmatig in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bepaalde onderwerpen worden belicht door functionarissen uit de regionen onder de Raad van Bestuur. Dat verbreedt de horizon en is tevens van belang als deze functionarissen in aanmerking komen voor een van de functies waarvoor de Raad van Commissarissen benoemt.

## *'Er was destijds wel een gezond vijandbeeld'*

---

*En de voorzitter van de Raad van Bestuur, wordt die niet extra belast?*

Een gradatie meer kun je zeggen. Hij draagt uiteraard de verantwoordelijkheid voor de hoofdlijnen, moet initiatieven nemen en het beleid uitdragen. Maar hoe eenzaam hij zich voelt hangt af van de mate van collegialiteit in de Raad van Bestuur.

---

*Voor vragen over de strategie van ABN AMRO verwijst u ons naar de Raad van Bestuur. Maar u bent daar als commissaris en nu voorzitter van de Raad van Commissarissen toch wel bij betrokken? En hoe ging dat bij de fusie tussen ABN en Amro?*

Er vinden natuurlijk regelmatig gesprekken plaats over de strategie, maar de eerst verantwoordelijke daarvoor blijft de Raad van Bestuur. Het gaat in de Raad van Commissarissen in eerste instantie meer over de gedachtenvorming over de strategie in het algemeen: moeten we nog verder fuseren, wat is de opstelling op het gebied van merchant banking, wat denken we over hypotheek in Amerika en dat soort vragen. Bij de besprekingen met commissarissen van de toenmalige ABN gebeurde dat ook. Er was een rapport waarin de verschillende mogelijkheden werden besproken voor basisverbreding, inclusief een mogelijk toekomstige fusie. Maar er was toen nog een structuurregime inzake de concentratie in het bank- en verzekeringswezen en de Amro was in gesprek met de Generale Bank in België. Na de opheffing van het structuurregime vond een eerste gesprek plaats tussen de voorzitters van de Raden van Bestuur van ABN en Amro, al weet ik niet wie met het idee is gekomen. De volgende dag stond de heer Hazelhoff op de stoep bij de voorzitter van onze Raad van Commissarissen en de daarop volgende dag bij mij als vice-voorzitter. Er is daarna een speciale vergadering van commissarissen geweest over het principe van de fusie en nog twee over de nadere uitwerking. De voorzitters van de beide raden hebben voorzover ik weet



FOTO STUDIO KRAMP

ook contact gehad, maar er is geen gemeenschappelijke vergadering van de commissarissen geweest.

*Waren er geen belangrijke cultuurverschillen tussen beide banken?*

Er was wel een verschil in klimaat, maar allebei waren ze met het zelfde bezig en ze waren commercieel gericht. Van de fusie werden belangrijke synergie-effecten verwacht. Er was destijds wel een gezond vijandbeeld, zoals dat nu eenmaal tussen concurrenten bestaat, maar dat is zo langzamerhand wel verdwenen. Als je voor één portemonnee werkt, blijkt de mentaliteit op veel punten toch gelijk te zijn. Men heeft elkaar heel goed weten te vinden, waarbij men elkaar ook kon aanvullen. Dat heeft men met veel wijsheid gedaan.

*Ligt u wel eens wakker van de risico's die de bank loopt, bijvoorbeeld in verband met de sterke groei van de derivaten?*

Gelukkig ben ik een goede slaper, al ben ik mij heel goed bewust van de risico's die we als bank lopen. Niet alleen bij derivaten, maar ook bijvoorbeeld bij de mismatch en sommige kredieten. Je moet ervoor zorgen dat je geen grotere risico's loopt dan passen bij de omvang van het bedrijf. Ook wat betreft de derivaten moet je de vinger aan de pols houden. Derivaten zijn in wezen hedges, waarbij het in feite om de marge gaat, behalve natuurlijk in geval van een faillerende tegenpartij. Maar dat laatste betekent

dat je alleen maar zaken moet doen met eersteklas adressen. De echte risico's ontstaan pas als je zelf gaat speculeren. Daar moet je dus goed op letten, met name vanuit de invalshoek dat het hele proces goed onder controle is, ook in de back-office. Zou hier twijfel bestaan, dan moet het maar wat minder. Voor commissarissen is het een geruststelling dat er natuurlijk ook andere gremia zijn die hier goed naar kijken, plus de overtuiging dat de betreffende bankiers hun vak verstaan.

### *'Maar je moet dan natuurlijk niet gaan handelen'*

*Wat vindt u van de compliance-regelingen?*

Het gaat hier om een vraagstuk dat snel actueel is geworden. Er zijn denk ik twee elementen. In de eerste plaats het probleem van de aandeelhoudende commissaris. Ik geloof dat het goed kan zijn dat een commissaris zijn vertrouwen in de onderneming ook tot uitdrukking brengt door daarin aandelen te hebben. Die keuze moet heel bewust worden gemaakt, maar je moet dan natuurlijk niet gaan handelen, met andere woorden: je moet het je kunnen permitteren om te blijven zitten. Alleen als je het geld nodig hebt, bijvoorbeeld om een huis te kopen, moet dat na overleg kunnen. Dan de compliance-regeling zelf, die slaat op het voorkomen van alle vormen van handelen met voorkennis. Er is een aparte regeling voor commissarissen, die niet in principe maar slechts in uitvoeringsmodaliteiten afwijkt van die voor bestuurders. Wel, ik geloof dat het goed is dat die regelingen er zijn.

*Wat is de lol van een commissariaat, ook op een leeftijd waarop je lekker zou kunnen golfen of vissen?*

Toen ik destijds gevraagd werd, was ik nog bij Hoogovens. Toen speelde vooral, dat ik het niet alleen interessant vond, maar dat de mogelijkheid van een verbreding van de horizon ook voor mijn functie bij Hoogovens leerzaam en nuttig was. Nu is het nog steeds interessant, niet alleen door de zaken die aan de orde zijn maar ook door de mensen die je ontmoet. Maar mij spreekt ook de verantwoordelijkheid die je nog hebt aan en het gevoel dat je een steentje bijdraagt aan de onderneming.

*Had u zelf bankier willen zijn?*

Achteraf meer dan vooraf. Destijds had je nog het gevoel dat het bankiersvak een beetje stoffig was. Van dat idee ben ik echt teruggekomen. Het bankiersvak is wel degelijk heel interessant, vooral omdat je van vele markten thuis moet zijn.

Drs. P.A. Geljon  
Drs. J.J.M. Schipper