

INTERVIEW IR. J.H.M. LINDENBERGH LID RAAD VAN BESTUUR ING GROEP

ROBERT GUNTHER EN JAN SCHIPPER

Variabelen en constanten

In juli wordt Lindenberg – door het gymnasium werd hij Hessel genoemd, maar thuis heet hij nog steeds Jan – zestig. De helft van die tijd is hij dan, in wisselende omstandigheden en onder zeer verschillende bazen, bankier geweest: bij ABN, NMB(-Postbank), ING Bank, ING Barings en ING Groep. Een opklimmende reeks, met als toetje het voorzitterschap van de NVB. We zochten hem op en probeerden de vaste lijn te vinden.

Na techniek heeft u de bedrijfskunde bestudeerd. U bent in feite met uw tweede studiekeuze verder gegaan.

> Ik was destijds erg geïnteresseerd in de techniek. En nog wel eigenlijk. Aan het einde van mijn studie was ik vast van plan om in de techniek te blijven, maar ik wilde niet meteen in een natuurkundig laboratorium of bij Shell op een of andere researchafdeling. Ik vond dat ik genoeg gesoldeerd en gemeten had. Ik wilde even wat anders.

U had er inderdaad wel lang over gedaan.

> Een fantastische tijd! Daarna is het weer goed gekomen hoor. Er is een aantal jaren 'opgeofferd' aan de sport en de vereniging.

Niettemin bent u bij Philips Electrológica begonnen.

> Dat lag helemaal in mijn lijn: in mijn diensttijd was ik begonnen met bedrijfskunde. Toen ik bij Philips begon stond Electrológica al op de lijst van underperforming businesses. Maar ik was jong en geloofde niet dat Philips met die activiteiten op computergebied zou stoppen. Na een maand of tien, elf stopten ze er echt mee.

De combinatie Philips en computers ging toen al fout?

> Iedereen was het erover eens dat Philips technisch gezien uitstekende computers maakte. Alles was technisch perfect, maar de combinatie van de applicatie en de techniek liet te wensen over. De software was onvoldoende om

de strijd met destijds IBM aan te gaan.

Het bankwezen is een wel geheel andere speltak.

> Ik had het ook nooit zo bedacht, maar terwijl ik op het punt stond om iets anders bij Philips te gaan doen, verscheen er een advertentie in de krant dat ABN ingenieurs zocht voor venture capital. Dat leek me wel wat. Er was een hele ingewikkelde lijst van specificaties waaraan je moest voldoen, maar ik was uiteindelijk de goedkoopste en dus ik werd aangenomen.

U heeft in uw bankleven zes verschillende voorzitters RvB gediend en alle zes hadden zo hun eigen stempeldoos. Herkent u in het huidige ABN AMRO nog iets van Batenburg's Handelmaatschappij?

> Ik ben er natuurlijk al weer heel lang weg, maar zoals ik de ABN tot in elk geval aan de fusie met AMRO heb zien groeien, was in lijn met wat er was toen ik wegging.

En u heeft niet eens het ABN-concernklasje gedaan.

> Nee. Ik kwam binnen als een soort specialist. Maar later ben ik wel als ABN-er opgevoed. Dat venture capital duurde twee jaar. In 1974 sloeg, net als nu, de economie om. Toen werd het probleemkredieten, oftewel bijzonder beheer. Ik vond dat heel interessant.

Bent u zo'n Draufgänger?

> Ja, toch wel geloof ik.



HESSEL LINDENBERGH (1943)

Technische hogeschool, Delft (1969), kandidaats Bedrijfskunde,
Erasmus Universiteit Rotterdam (1973)

Sinds 1997 Lid van de Statutaire Raad van Bestuur van ING Verzekeringen
Sinds 1995 Lid van de Raad van Bestuur ING Groep
Sinds 1992 Lid van de Statutaire Raad van Bestuur van ING Bank

2000-2002 Voorzitter Executive Committee ING Europe
1998 Vice-voorzitter Executive Committee ING Europe
1995 Chairman & CEO ING Barings, 1987-1992 Voorzitter directie divisie
Buitenland
1984 Directeur divisie Zakelijke Relaties Binnenland
1983 Adjunct-directeur divisie Zakelijke Relaties Binnenland

1972-1983 ABN Bank diverse functies
1971 Philips Electrológica Nederland BV

Bedrijfsgebonden nevenfuncties: Vice-voorzitter Raad van Bestuur Bank Brussel
Lambert, commissaris CenE Bankiers, commissaris ING Direct, commissaris
ING Lease Holding, voorzitter Raad van Commissarissen NMB-Heller Holding,
commissaris Westland Utrecht Hypotheekbank.

Nevenfuncties extern: Voorzitter Bestuur Nederlandse Vereniging van Banken,
Vice-voorzitter Bestuur Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel, lid Bankraad,
lid Bestuur European Banking Federation, lid Raad van Commissarissen Deutsche
Börse AG, lid Raad van Toezicht Technische Universiteit Delft, lid Comité van
Aanbeveling Stichting Cliniclowns Nederland.

Je hebt dealmakers en relationisten. U bent een dealmaker?

> Ja, maar ik vind strategie en organisatie en de wijze waarop we ons moeten ontwikkelen in de toekomst ook heel interessant.

ABN was nu typisch een werkomgeving voor handelsbankiers, relationisten. Heeft uw overgang naar de straatvechters van de NMB daar iets mee te maken?

> In 1983 was er crisis. De NMB had wat zorgen over haar kredietportefeuille en zocht iemand van buiten die daar ervaring had. Ze hebben een headhunter op me afgestuurd.

De huidige problemen wereldwijd hebben een gemeenschappelijke grond en dat is megalomanie. Was dat begin jaren tachtig ook het geval?

> Op een wat kleinere schaal misschien. Er was ook een periode geweest van sterke expansie. Bedrijven deden allerlei internationale investeringen en het was een periode – en dat klinkt nu een beetje raar – waarin toch aanzienlijke technologische vernieuwingslagen waren. Ik kan me herinneren uit die tijd van de probleemkredieten, dat er bijvoorbeeld in de textielindustrie van heel veel puur mechanische apparatuur op wat modernere – computergestuurde is een wat groot woord – apparatuur werd overgegaan.

Wat had de zwakke kredietportefeuille van de NMB daar dan mee te maken?

> Nou ja, die waren agressief gegroeid. Ze wilden marktaandeel. Het was een ondernemende bank. Er moest tegen de gevestigde orde worden gevochten, zo u wilt.

Alfabetisch: Van de Boor, Scherpenhuijsen Rom, Soetekouw, Tammes. Wie was de driving force?

> Ik denk dat het collectief was, maar Scherpenhuijsen Rom zag wel dat ze niet op dat midden-niveau moesten blijven hangen. Dat je moest groeien om mee te doen, dat je je internationaal moest ontwikkelen. Het was natuurlijk een handicap dat plotseling die kredietportefeuille een beetje in de versukkeling was geraakt.

Ik krijg nu de indruk dat die nog slechter was dan ik tot nu toe dacht.

> Dat zou best eens kunnen, de continuïteits-schrik zat er bij de toenmalige NMB-leiding goed in. En ik neem aan dat er toen met verschillende leden van Raad van Commissarissen en misschien ook wel met de Toezichthouder

**'DE CONTINUÏTEITS-
SCHRIK ZAT ER
GOED IN'**

nadrukkelijk gesproken is over dat het anders moest.

Mee willen spelen met de grote jongens is toch typisch megalomaan gedrag?

> Ach, noem dat dan maar zo. Ze waren ambitieus, ondernemend, kwamen uit een solide markt.

U voelde zich daar wel thuis, want u bent van nature een driver, een dealmaker?

> Je kunt mij niet megalomaan noemen. Maar ik geef toe, ABN was wel erg behoudend in die tijd en dat was een van de redenen dat ik wegging. Het ging allemaal wel goed, maar mij persoonlijk veel te langzaam.

Nooit meer een dull moment gehad?

> Zeker niet! Het was een fantastische periode.

Samen met de Postbank hoorden jullie er, althans binnenslands, plotseling bij. Zo zeer zelfs dat Van Rijn dacht 'wat een eng beest is dat'.

> De kracht van de Postbank lag natuurlijk in de retailmarkt. Dat heeft zich dus buiten mijn invloedssfeer afgespeeld. Maar bij Nationale-Nederlanden is er ook een discussie geweest over hoe nu verder.

Hoe lang duurt zoiets nu vanaf de eerste flirt?

> Ik zat toen nog niet in de Raad van Bestuur, maar ik denk dat met zo'n idee heel lang gespeeld wordt, normaal gesproken. Wel gaat het vrij snel ietsje breder dan de twee voorzitters. Over het algemeen wil een voorzitter toch niet te lang dit onbesproken laten met zijn collega's. Ja, ik denk wel – alhoewel het per geval varieert – dat een voorzitter toch even moet afchecken bij zijn collega's of zo'n idee kans van slagen heeft en op support kan rekenen, of niet. En dan moet een directie volgens het goede Nederlandse model snel met zijn commissarissen om de tafel.

Na Scherpenhuijsen Rom kwam plotseling Jacobs. Een nieuw fase?

> Ja, dat was een verrassende benoeming. Wij

kenden hem nauwelijks. Het was een nieuwe speler die in elk geval de volledige support zou hebben van Nationale-Nederlanden en die een andere dynamiek in het geheel kon brengen.

Heeft hij de stammenstrijden weten te beëindigen of hebben jullie zelf gezegd: jongens, zo kan het niet langer?

> De grootste strijd tussen de NMB en de Postbank was inmiddels wel voorbij. We hadden inmiddels al een paar jaar samengewerkt. Toen kwamen er weer nieuwe collega's en moest er bewezen worden dat BankAssurance werkt.

**'JE KUNT MIJ NIET
MEGALOMAAN NOEMEN'**

En?

> Op retailgebied wel. Op het gebied van asset-management en wholesale is het een wat ingewikkelder formule. Je kunt het natuurlijk onder de aandacht brengen en dat doen we ook, maar het is niet zo dat je verzekeringen en financieringen of effectenzaken bij bedrijven via dezelfde mensen van zo'n bedrijf verkoopt.

Nu hebben jullie bij ING Nederland dit jaar de zoveelste reorganisatie ingevoerd waardoor de synergie zou moeten gaan stromen.

> Ik zeg wel eens: ik heb twintig jaar bij de ING gewerkt en waarschijnlijk ook twintig reorganisaties en veranderingen meegemaakt. In elk geval gaan de resultaten omhoog, ergens werkt het dus.

Als ik Batenberg nou een bankier noem, Scherpenhuijsen Rom een strateeg en Van Rijn een marketeer, wat is Jacobs dan?

> Niet de verzekeraar, maar van huis uit de belegger. Jacobs was een exponent van een actieve belegger, iemand die actief geïnteresseerd was in het reilen en zeilen van ondernemingen, die ook op aandeelhoudersvergaderingen verscheen, zich een oordeel vormde over hoe er gemanaged werd bij de verschillende grote deelnemingen waar Nationale-Nederlanden haar geld in had gestopt.

Was er bewust naar een cohesiebrenger als Aad Jacobs gezocht?

> Ja, ik denk het wel. Een verstandig besluit van de toenmalige Raad van Commissarissen.

**'TWINTIG REORGANISATIES MEEGEMAAKT.
IN ELK GEVAL GAAN DE RESULTATEN
OMHOOG'**

**'TOEN ZEIDEN ZE:
DOE DAN OOK
BARINGS MAAR'**

Jullie Baringsweekend, dat was uw finest hour?

> Ja, het was natuurlijk een hele interessante transactie. We hadden in die periode, daar was overigens lang over gesproken, besloten dat je naast het gewone bankbedrijf toch ook meer op het gebied van investmentbanking zou moeten doen als je in de corporate markt actief wilde zijn. Men heeft zich toen afgevraagd of we dat op eigen kracht zouden kunnen. Een hele grote investmentbank kopen paste niet bij de cultuur, maar een middelgroot maatje was misschien toch wel aardig. We waren destijds met meerdere partijen in gesprek. Toen deed zich dit voor en hebben we dat als de unieke buitenkans gezien.

En toevallig wisten jullie toch niet wat jullie met al dat beleggingsgeld van NN aan moesten.

> Dat is wat boud uitgedrukt. Wel is constant de behoefte geweest bij de combinatie om het grote vermogen, dat ook nog sterk aangroeide door de oplopende beurskoersen, aangewend moest worden, niet in beleggingen, maar voor acquisities. Je moet niet rentenieren, maar actief met dat geld gaan ondernemen. En Jacobs was in die zin die ondernemer dat hij dat kon doen. We hebben ons bovendien altijd gerealiseerd dat de Nederlandse markt wel groeimogelijkheden bood – kostensynergieën, cross selling, BankAssurance – maar dat de groei toch vooral uit het buitenland moest komen.

De fusie, met inderdaad in de persverklaring Allfinanz, had vanuit Van Rijn gezien toch als oogmerk de Postbank met zijn ambities tot direct writing in te kapselen?

> Nou, er waren wel meer overwegingen. De verhouding was intern fifty/fifty, maar we weten allemaal dat het zeventig/dertig was. Dus er is gesproken over hoe je de resultaten van het bankbedrijf op het niveau kon brengen dat je de helft van je resultaten uit de bank en de andere helft uit je verzekeringen kon halen. Het was dus niet alleen: hoe kunnen we het geld van de combinatie beter inzetten? Maar ook: het bankbedrijf in eerste instantie wat versterken. Daarna zouden we dan wel zien. Maar de eerste acquisities zouden primair aan de bankkant liggen.

Nog even de constante van meevallers uit onbedachte hoek: het effect van Barings was dat er plotseling company pride ontstond?

> Ja, absoluut. Een van de commissarissen heeft wel eens gezegd: wat zou een marketing-

inspanning hebben gekost als we dezelfde publiciteit hadden willen krijgen als we met Barings kregen? Toen zei iedereen natuurlijk: nou, hetzelfde bedrag!

Hoeveel is het uiteindelijk geworden?

> Dat kun je niet zo makkelijk uitrekenen. Toen we begonnen betaalden we die bekende ene pond. Toen 600 miljoen en daarna nog wat. We hebben een invlechting gehad met het buitenlandbedrijf. Daar hebben we fors geld in de Azië-Ruslandcrisis verloren in handelsposities. Maar dat was pas in 1998 en had niets met de acquisitie van Barings te maken.

Bent u bij Barings Minderhoud opgevolgd of juist andersom?

> Andersom. Na dat weekend van de finale onderhandeling zat ik met Jacobs, Van der Lugt en Maas in een vliegtuig. Toen deed zich plotseling de vraag voor: stel dat we tot zaken komen, wie kijkt er dan naar? Ik zat toen net in de Raad van Bestuur van de groep. Toen zeiden ze: jij ging toch het buitenlandbedrijf doen? Doe dan ook Barings maar.

Van der Lugt, is dat een schaker?

> Ja. En een hele goede.

Op enig moment moest hij de pion Minderhoud offeren?

> Nou, ik geloof niet dat het zo zat. Maar Godfried is altijd erg bezig geweest met de goede man op de goede plek te zetten. En het feit deed zich voor dat de verliezen in de winkel van Rinus Minderhoud zaten.

Krijgt u wel eens het etiket van survivor opgeplakt?

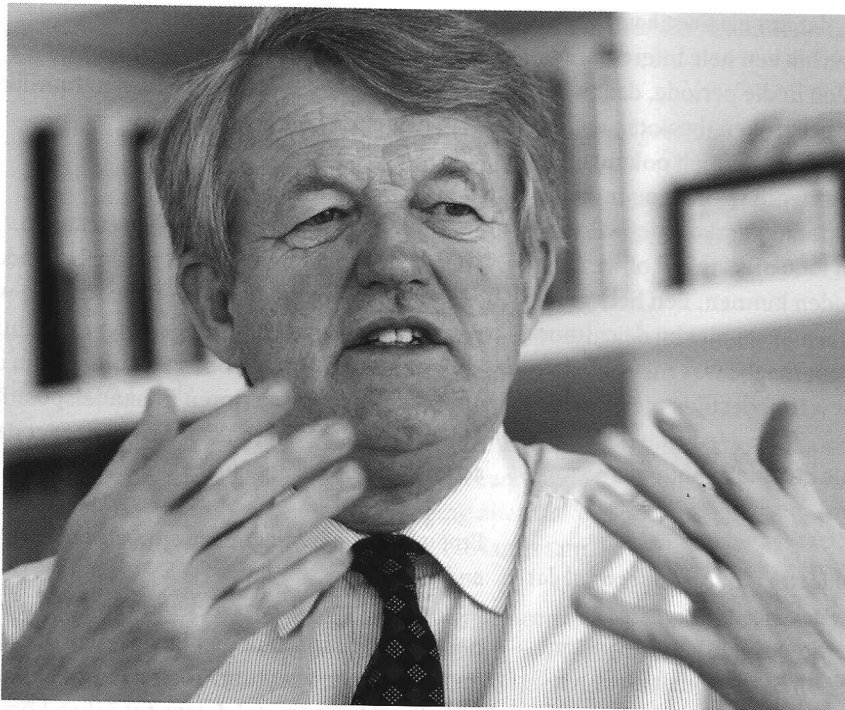
> Misschien ben ik dat wel en misschien is het wel eens in een andere context aan de orde geweest, maar niemand heeft ooit tegen mij gezegd: hoe komt het nou dat je er nog zit?

Cees Scholtes zei ons: als je voor zilver gaat, haal je zeker geen brons; je kunt alleen maar het allerhoogste ambiëren. Hoe frustrerend is het om tweede te blijven?

> Als je droomt van een rol in de Raad van Bestuur, dan denk je 'nou, als het even meezit, zou ik dat wel mooi vinden'. Dat ambieer je toch wel, daar heeft Cees gelijk in.

Hoe oud was u toen u doorkreeg dat u dat niet zou halen?

> Ik denk dat dat zo'n vijf jaar geleden was.



**'IN EEN
AANTAL
SITUATIES
MOET JE DE
HOOGSTE
FUNCTIO-
NARISSEN
HEBBEN'**

Dus tot zo lang kun je die illusie nog wel levend houden.

Tot de vooravond van de benoeming van Kist had u hoop?

> Er waren natuurlijk al wat rondes aan vooraf gegaan.

Moet de volgende weer een bankier zijn?

> Ik geloof niet per se. Die fase van boompje-ruilen is wel voorbij.

Is het wel lekker om te kunnen zeggen dat je weliswaar geen voorzitter geweest bent van een wereldclub, maar toch wel van de Nederlandse Vereniging van Banken?

> Ja, het is een aardige functie. Je moet het niet overdrijven, maar ik vind het een leuke en ook belangrijke club.

De Nederlandse Bankiersvereniging is van 1948, de NVB van 1988. Vijftig jaar lang zaten alle hoogste mannen in het Bestuur. Bij het Verbond van Verzekeraars is Kist tot aan vorig jaar nog vice-voorzitter geweest. Is het niet meer nodig dat je desnoods ter plekke afspraken kunt maken en besluiten nemen?

> De NVB kent niet zo veel gevallen dat er on the spot echt moet worden besloten. Er moeten wel ter plekke meningen worden geformuleerd, maar het is zelden dat er unieke standpunten worden ingenomen. Alleen moeten de leden natuurlijk wel zorgen dat ze eerst thuis goed de agenda's doornemen. De grote banken hebben

trouwens allemaal twee mensen in het Bestuur. Dus ruggespraak is zelden meer nodig. In die zin is er wel een wijziging aan het ontstaan dat niet per se de voorzitter van het concern, maar de voorzitter van het Nederlandse bankbedrijf in het Bestuur van de NVB zit. Soms is het zo dat een lid van de Raad van Bestuur het Nederlandse bankbedrijf onder zijn hoede heeft, zoals bij mij destijds het geval was.

Er moet ook gelobbyd worden, naar Financiën, naar EZ. De onbekende namen uit het tweede echelon maken vast minder vuist.

> 'Er ontstaat wel verwatering. In een aantal situaties moet je de hoogste functionarissen hebben'. Dat is ook onderwerp van discussie in het Bestuur. In een aantal situaties moet je inderdaad de hoogste functionarissen hebben en die moeten dan tevens min of meer een Bekende Nederlander zijn, anders kun je niet effectief lobbyen. Maar we zijn natuurlijk niet alleen maar een lobbyclub, we zijn een brancheorganisatie. Dus als je als outsider met de Nederlandse banken in contact wilt komen, moet er een representatieve organisatie zijn en qualitate qua is dat de NVB.

De verzekeraars spreken de laatste tijd wel eens van 'de onbetrouwbare overheid'. Zouden de bankiers zeggen dat het een inconsequente overheid is?

> Nou, niet inconsequent, maar misschien wel eens inconsistent. Voor ons is dat lastig, met name als er grote investeringen moeten worden gedaan. Het is soms niet anders, de overheid is natuurlijk bepalend en daar moet het bedrijfsleven zich naar voegen, dat is een kwestie van goed samenspel.

Voelt het bestuur van de NVB zich ook verantwoordelijk voor het financieel bestel?

> Ja. Het is eigenlijk een beetje een ongelijke strijd, want tegenover je heb je vaak je eigen toezichthouder en wetgever. Dan is het lastig om je doelen altijd te bereiken, dat lukt heel vaak niet. Er zijn zaken geweest waar we ons fel tegen hebben verzet en dan ging het toch door. Of er komt een wetje en dan worden we dus verplicht. Ik wil niet dramatiseren: er is wel een oor voor de wensen van de financiële sector. Het is echter niet eenvoudig om het imago van de financiële sector sterk te verbeteren. Ik geloof dat iedere Nederlander blij is met de kwaliteit, de stabiliteit en de soliditeit van de sector, maar dat

gezegd hebbende gaan we natuurlijk allemaal voor gratis dienstverlening en de beste rente.

Kist heeft het maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda gezet. Dringt dat ook in de vergaderzalen van de NVB een beetje door?

> De planet is wat moeilijker in te plannen, hè. Op een gelijke manier zegt iedereen 'er gelden toch geen afspraken', maar iedereen begrijpt ook wel dat zinloze concurrentie tot niks leidt. De discussie over chipper en chipknip, verschillende systematieken met betrekking tot terminals, alles om er maar voor te zorgen dat er een beeld van heftige concurrentie ontstaat, onzin.

Zelfs zou je kunnen roepen dat het binnenslands geen enkele zin meer heeft om nog te proberen elkaar de laatste marginale klant af te snoepen.

> Nou, a. groeit die markt, b. is er een productvernieuwing, c. zijn er verschillende methodieken van distributie, dus ik denk dat je binnen die markt nog aanzienlijke verschuivingen in marktaandeel kunt krijgen.

Wat wilt u deze laatste maanden nog bereiken?

> Ik zou graag ten aanzien van het toezicht bereiken dat er goede afwegingen komen van kwaliteit, kosten en uniformiteit. Dat er afstemming blijft in dat toezicht tussen wat nu via de prudentiële en gedragstoezichthouder loopt.

Dat is toch een gelopen race?

> Ja, in concept, maar in de uitvoering is het natuurlijk toch vreselijk belangrijk hoe dat gaat met informatieplicht. Hoe vaak moet je hetzelfde doen? Wie zegt op het kritieke moment over welk soort activiteiten binnen banken wat? Is dat de AFM of is dat de Bank of de combinatie DNB-PVK? De afstemming is nog een punt van zorg. Daar speelt ook een cultuurverschil.

DNB en PVK spreken nog een beetje bekende taal, maar het jargon van de AFM moet nog wennen?

> Ja, die heeft een heel ander taalgebruik, die ziet ook veel meer in de pan-Europese lijn. Er zijn beelden opgeroepen van grote misstanden in de financiële sector, ik denk dat het met de

'IK DENK DAT HET MET DE ZORGPLICHT ALLEMAAL REUZE MEEVALT'

zorgplicht allemaal reuze meevalt.

U vindt dat er aan overshooting gedaan wordt door de AFM?

> Ja, dat vind ik.

Hoe is het, nu DNB en PVK in elkaar opgaan, met de samenwerking tussen het Verbond en de NVB?

> We komen elkaar wel eens tegen, maar Aegon zal niet snel zeggen dat ze zonodig iets met die banken moet. En er zijn natuurlijk ook pure banken: ABN AMRO heeft net zijn verzekeringsbedrijf weer op afstand gebracht.

In de jaren '70 en '80 was er een CVO, College van Overleg, om de relatie tussen de Bankiersvereniging en RABO te institutionaliseren. Valt die term al in de besturen van NVB en Verbond?

> Nee. Bepaalde dossiers moeten zeker goed afgestemd worden tussen de verzekeraars en de banken, dat is in beider belang. We hebben daarom wel afgesproken dat we de dossiers gaan identificeren waar de belangen parallel lopen.

Moet je dan ook niet de tussenpersonen daarbij betrekken?

> Dat is geen gek idee. Alhoewel er ook veel tussenpersonen zijn die redelijk vertegenwoordigd zijn, indirect, door de grote maatschappijen.

Was het al met al een leuk spel?

> Ja. Nou ja, spel? Goed, een enerverend spel dan.

Ook maatschappelijk een ietsje bijgedragen?

> Ja, ik denk het wel. Het klinkt altijd zo theatraal, maar ik denk toch dat het in het belang van de Nederlandse samenleving is, dat we een goed, solide en efficiënt werkend bankbedrijf hebben.

Amsterdam,
16 januari 2003

'VEEL TUSSENPERSONEN ZIJN REDELIJK VERTEGENWOORDIGD, INDIRECT, DOOR DE GROTE MAATSCHAPPIJEN'