

DRS M. LIGTENSTEIN,
SCHEIDEND VOORZITTER DIRECTIE BANK MENDES GANS
MR R.M. VAN POLL,
AANTREDEND VOORZITTER DIRECTIE BANK MENDES GANS

Nieuwe BMG-directie borduurt met fijne steekjes verder

'Dat hoor ik wel vaker ja, dat hier iets mystieks hangt. Maar ook ik kan daar niet goed de juiste woorden voor vinden. Er komt hier bijna geen adviseur of assistent binnen, die hier niet wil komen werken. Dat klinkt heel boud. Die sfeer, die zal ik straks missen. Vooral dat contact met de mensen'. Dit mijmert de 66-jarige drs M. Ligtenstein, scheidend Voorzitter van de Directie van Bank Mendes Gans, nog net hoorbaar terwijl hij nog een rondje koffie inschenkt. Zijn opvolger, de 40-jarige Van Poll, voormalig redacteur van Het Financieele Dagblad, knikt instemmend in het rustieke vertrek aan de Herengracht. Wilde Ligtenstein geen gebruik maken van de mogelijkheid om met de VUT te gaan? 'Ze vonden dat ik tot mijn statutair allerlaatste dag moest blijven'.

Bank Mendes Gans is een bijzondere bank. Alleen al het feit dat grote - aandelenhoudende - multinationals als Philips, Dow Chemical en Manufacturers Hanover transacties door een bank met een balanstotaal van nog geen f 750 miljoen laten verrichten, maakt nieuwsgierig. Dat wordt versterkt als de gesprekspartners vertellen, dat zij jaarlijks ook nog voor miljarden transacties verrichten voor meer dan dertig andere multinationals. Daarbovenop komen nog de zaken die de bank afhandelt voor grote institutionele beleggers. Die worden ook als kind aan huis bediend! De bank met eertijds aandeelhouders, bestuurders en clientèle uit Joodse kring, heeft moeilijke tijden gekend. Na de bevrijding moest alles, zowel financieel, commercieel als organisatorisch weer op orde worden gebracht. Ligtenstein: 'Dat is een rampzalige periode geweest. Toen ik hier in 1957 kwam, was BMG nog een ten dode opgeschreven commissionair in effecten. Ik heb in het begin ook wel eens gedacht: waar ben ik aan begonnen?'

'Dat is een rampzalige periode geweest'

Voordat Ligtenstein aan de job begon, heeft hij lang zitten aarzelen. 'De eerste keer dat ik gevraagd werd, heb ik ook nee gezegd. Ik had toen nog een interessante baan bij de Amsterdamsche Bank met goede vooruitzichten. Een vaderlijke vriend had BMG voor mij geanalyseerd en die kwam tot de conclusie dat er nogal wat risico's waren. Maar de arbeidsmarkt was schaars, dus als het niet zou lukken, dan was er nog geen man over boord. Bovendien leek het mij iets heel fascinerends om - ik was toen

dertig - te proberen dit bedrijf te redden en om te vormen tot een rendabel geheel op de lange termijn'. Na een aantal reorganisaties was het bedrijf in de begin van de zestiger jaren rijp voor de slag om de cliënt. Middellange kredietverlening, retailbanking, internationalisering, schaalvergroting en concentratie, kenmerkten al de bancaire markt.

In plaats van mee te gaan in het carrousel koos Ligtenstein toen voor niche-playing en voorzichtig plaatste hij de eerste steken van zijn borduurwerk. 'Wij waren destijds financieel, technisch en organisatorisch onvoldoende geëquipeerd om in de kredietverlening te stappen. Dan moet je geen onnodige risico's nemen, maar je eigen sterke punten uitbouwen. Omdat we een paar jaar eerder met niks waren begonnen, was een sterk punt onze relatieve voorsprong op het gebied van automatisering'.

Bank Mendes Gans biedt nu op wholesale-basis een volledig pakket en vooral maatwerk op het gebied van betalingsverkeer, voor zowel multinationals als voor institutionele beleggers. Daarnaast is de bank gespecialiseerd op het gebied van vermogensbeheer. Naast het betalingsverkeer werd de clearing of netting van multinationale ondernemingen één van de sterke punten van Bank Mendes Gans. 'Daar zijn we als één van de eerste in de wereld mee begonnen', zegt Ligtenstein, terwijl de slagen van de klok in de stijlkamer even de rust doorbreken. 'Daarna hebben we de systemen zodanig ontwikkeld dat we ook het cash management met derden konden uitvoeren en international lock box service konden aanbieden. En sinds '84 zijn we steeds nadrukkelijker gaan zitten op het terrein van de beleggingsadministratie voor grote verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Die zijn on-line en interactief met ons verbonden'.

Hoewel netting inmiddels opgenomen is in het dienstenpakket van vele banken, vreest BMG de concurrentie niet. Ligtenstein: 'We hebben nog steeds een voorsprong. Dat komt doordat wij er allerlei nieuwe features aangebouwd hebben; die heeft niet iedereen'. Van Poll vult zijn voorganger aan: 'Het produkt dat je aanbiedt, heeft niet alleen met techniek - dus hoe je statements van een programma in computers moet stoppen - te maken. Als dat het hele eier-eten was, dan waren we de voorsprong al kwijt geweest. Heel belangrijk is de uitvoering. Wat dat betreft heeft BMG het voordeel van het klein zijn. Wij zijn, in tegenstelling tot de grotere die veel meer standaardprodukten moeten leveren, in staat om vanuit onze basisprodukten voor iedere cliënt een pakket op maat te snijden. Onze programma's zijn, weliswaar binnen een bepaald raamwerk, daar ook op gebouwd. Vervolgens kom je op het zeer belangrijke punt van de dagelijkse uitvoering. Daarvoor heb je niet slechts stafpersoneel nodig dat dat soort programma's ondersteunt en bedient. Deze personen moeten ook zelf de klanten persoonlijk kennen en voortdurend aftasten of door aanpassing van de programma's nog beter aan de wensen van de klant kan worden voldaan. Die aanpassing van programma's, dat is een voortdurend proces. Daarom is het ook zo belangrijk dat onze mensen de cliënten goed kennen. Ze hebben frequent contact'.

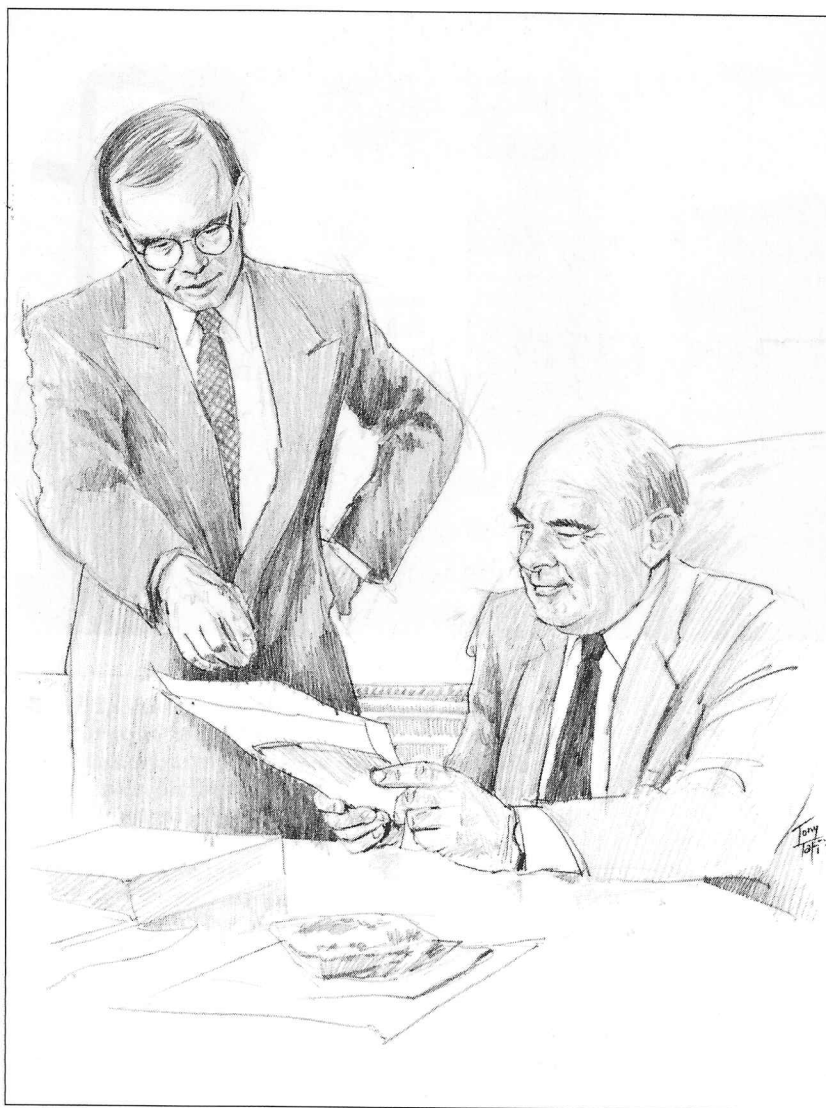
Ligtenstein meent dat zijn collega's, bijna vijftig in getal, door de geringe omvang van de bank in staat zijn om heel goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en behoeften van klanten. 'Dat komt doordat wij een andere relatie met de cliënten hebben dan de grotere banken. We zitten bijvoorbeeld niet in syndicaten. Daarom komen klanten vrijuit met ons praten'.

Halverwege de tachtiger jaren waren er ca dertig bedrijven die aan het Multilateral Intercompany Clearing System van BMG deelnamen. Als we vragen hoe groot het aantal deelnemers op dit moment is, wordt Ligtenstein terughoudend: 'We verliezen wel eens iemand als die overgenomen wordt. Maar per saldo zit er groei in de omvang van ons cliëntenbestand'.

Van Poll licht toe dat er niet alleen een groei in de netting-activiteiten is door een toenemend aantal namen, maar dat er ook sprake is van groei binnen de ondernemingen: 'Als je een netting hebt waar vijf jaar geleden tien participanten in zaten en nu veertig, dan is de expansie even groot als wanneer je nu drie nieuwe namen hebt van drie maal tien. Onze klanten zijn in het algemeen namelijk groot, nemen zelf bedrijven over en stoppen die weer in hun netting'.

Bij het accepteren van nieuwe cliënten gaat Ligtenstein zorgvuldig te werk. 'Voordat hier iemand cliënt kan worden, onderzoeken we eerst terdege of we hem wel als cliënt kunnen hebben. Dat geldt zowel voor particulieren als voor grote multinationals. Als wij vinden dat ze niet aan onze standaarden voldoen, dan weigeren we ze'.

Van Poll vult subtiel aan: 'weigeren is misschien een beetje sterk uitgedrukt. Meestal is het zo, en dat geldt zowel in de particuliere als in de bedrijfs sfeer, dat je op een gegeven moment met de potentiële cliënt tot de conclusie komt dat je niet bij elkaar past. Dat kan zijn omdat je niet kunt bieden wat de cliënt vraagt. Wij



hebben bijvoorbeeld enige naam op het gebied van cash management. Maar wat wij daarbij niet aanbieden, en andere banken doen dat wel, zijn treasury work-stations op pc-basis. Dan is het antwoord: jammer, maar dat kunnen wij u niet aanbieden'.

Staat BMG t.a.v. bestaande klanten wel eens voor moeilijke keuzes? Wat doe je bijvoorbeeld met een goede provisieklant die aandringt op een krediet, maar daar volgens je hoge normen eigenlijk niet niet goed genoeg voor is? Ligtenstein: 'Je moet een verleiding af en toe weerstaan. Als er een te groot risico aan kleeft en de relatie wil dat krediet toch, dan is dat niet verantwoord voor BMG'.

Vanuit netting-operaties borduurde de heer Ligtenstein in het Grachtenpand - waarin in de 17-e eeuw Jan Six, burgemeester van Amsterdam, domicilie koos - verder aan het netwerk voor cash management. 'Cash management moet je zien als een verzamelaar van heel veel facetten van geldstromen. Aan een geldstroom zit een valutacomponent en een rentecomponent. Dagelijks komt er bij ons een veelheid aan financiële gegevens binnen van die bedrijven. Dat stelt ons in staat de klant ook de 'Accounts Receivable Control'-dienst aan te bieden. In feite is dit een aanvulling op het lock box-systeem. Bij gebruikmaking van dit laatste systeem hoeft de klant geen bankrekeningen te openen in elk van zijn afnemerslanden. Dat doet BMG voor haar lock box-client'. De nostro-rekening van BMG wordt daarbij uitsluitend gebruikt voor de ontvangst van de

Curricula vitae

De heer M. Ligtenstein, geboren 15 mei 1925 te Bie-reunen (Sumatra) studeerde na het behalen van zijn Gymnasium β diploma economie aan de Universiteit van Amsterdam. In de periode 1953 tot 1957 werkte hij naast zijn studie bij de Amsterdamsche Bank. In december 1954 behaalde hij zijn doctoraal-examen Economie. Op 1 mei 1957 trad de heer Ligtenstein in dienst bij Bank Mendes Gans; sinds mei 1960 was hij directeur van de vennootschap. Mr R.M. van Poll, geboren 1 februari 1951 te Djakarta, groeide op in Suriname om vervolgens de HBS af te maken in Den Haag. In de periode 1972-1978 studeerde hij rechten in Leiden. Van september 1978 tot juni 1984 was hij als redacteur verbonden aan Het Financieel Dagblad. In juni 1984 trad hij in dienst van BMG om vervolgens, in 1990, te worden benoemd tot directeur. Per 19 april jongstleden werd hij benoemd tot Voorzitter van de Directie.



exportopbrengsten van de desbetreffende cliënt. Bedragen die op deze nostro-rekening binnenkomen, worden onder andere via satellietcommunicatie nog dezelfde dag bijgeboekt op de centrale rekening van de cliënt. 'Als de cliënt ons per telecommunicatie de kopie-exportnota's aanlevert, dan kan BMG de complete debiteurenadministratie verzorgen. Dat is de wereldwijde debiteurenreconciliatie- ofwel de 'Accounts Receivable Control'-dienst'.

Van Poll vertelt dat dagelijks op deze wijze een complete boekhoudkundige verwerking, langs elektronische weg, wordt ingevoerd in de concern-administratie bij een aantal bedrijven. Toch blijft het niet bij het sec aanleveren van deze gegevens. Ook wordt aan bedrijven, als ze dat willen, management informatie geleverd op het gebied van posities, exposures in valuta's, in landen en in bedrijfstakken, met daaraan gekoppeld performance-meting. Voor de cliënt die nog verder wil gaan, biedt BMG simulatieprogramma's aan, met name op rentegebied. Van Poll: 'Voor deze simulaties hebben we gekozen voor de yield-curve-benadering. Cliënten die daaraan deelnemen, krijgen een aantal default yield-curves welke door ons worden gemaakt op basis van de dagelijkse gang van zaken op de geld- en valutamarkt'.

Van Poll wijst er daarbij op dat je in de praktijk rekening moet houden met het feit dat een rentescenario en de kijk op de rente sterk individueel gebonden is. 'Daarom is iedere gebruiker in beginsel vrij om zijn eigen yield-curves te definiëren', stelt de jonge bankier. Ze kunnen ook hun eigen projecties maken en deze afzetten tegen meer theoretische modellen. Door te simuleren kunnen ze niet alleen zichtbaar maken hoe rente- en valuta-ontwikkelingen het resultaat van de beleggingen beïnvloeden, maar ook binnen welke range; hoe het zit met de kengetallen. Bijvoorbeeld de looptijden, de duration, de volatility, de convexiteit etc. Het aardige daarbij is dat een bedrijf ook zijn schuldenpositie in de scenario's kwijt kan. Een bedrijf dat bijvoorbeeld gefinancierd is met kort, middellang en lang krediet, kan met zo'n module gaan spelen'.

In feite zijn we in het voorgaande bijna ongemerkt overgestapt van netting via cash management naar vermogensbeheer. Van Poll gaat hier nog iets verder op in. 'Het interessante is dat je vanuit de theoretische benadering voor het vermogensbeheer goed de assets van een bedrijf kan voeren. Datzelfde kan je

aan de passivakant doen en dan zit je op het terrein van Asset and Liability-management (ALM). Vroeger hadden we dus twee gescheiden activiteiten: aan de ene kant vermogensbeheer voor grotere vermogende particulieren en institutionelen en aan de andere kant cash management voor multinationals. Op die twee bedrijfsactiviteiten kunnen we nu dus dezelfde theoretische systematiek toepassen'.

Naast de grote bedrijven vormt dus het effectenbedrijf een belangrijke poot binnen Bank Mendes Gans. 'We hebben een paar honderd vermogende particulieren als klant', vertelt de scheidend voorzitter. 'Daarnaast voeren wij de administratie op het gebied van vermogensbeheer voor een aantal grote institutionele beleggers en beursgenoteerde beleggingsfondsen'.

Van Poll licht over de administratieve dienstverlening aan deze grote klanten een tipje van de sluier op. 'Beleggingsadministratie is boekhoudkundig een complexe zaak. Daarom hebben we daar met eigen mensen aparte programma's voor ontwikkeld. Daarmee zijn we in staat om in korte tijd, geheel automatisch, de net asset value van een beleggingsfonds op de koers van de dag ervoor uit te rekenen. Een aantal beursgenoteerde beleggingsfondsen maakt gebruik van onze bankdienst welke on-line vóór 9 uur 's morgens aan de cliënt wordt geleverd. Omdat de programma's daarvoor in house worden gemaakt, zijn specialisten binnen de bank vertrouwd met de materie. Daardoor kunnen zij ook snel aanpassingen in de programma's doorvoeren als er zich wijzigingen voordoen in de regelgeving'.

'Neem bijvoorbeeld het fifosysteem voor de waardering van aandelen dat er aan zit te komen in het kader van de Brede Herwaardering', zegt de jonge directeur. 'Wij hebben ons daarin verdiept. Als je daar als eenling je programmatuur voor moet aanpassen, dan is dat een hele klus. Maar van die ene aanpassing bij ons kunnen een hoop klanten gebruik maken. Daardoor is het voor die fondsen voordeliger om de administratie daarvan bij ons uit te besteden'. Ligtenstein vult aan: 'Dus het zit hem in de combinatie van ontwikkelde software, aanwezige know how, de uitvoering en begeleiding. En het is nu eenmaal zo dat programma's voortdurend moeten worden aangepast'.

De dienstverlening die Bank Mendes Gans verleent, brengt met zich mee dat binnen die organisatie een veelheid aan informatie bij elkaar wordt gebracht. Het is dan niet meer dan logisch dat ook het onderwerp van de Chinese Walls ter sprake komt.

'Misbruik van informatie? Dat is hier uitgesloten! Chinese Walls hebben hier altijd bestaan', stelt Ligtenstein heel resoluut als we dit onderwerp aansnijden. 'Je weet dat je je positie als bankier van internationaal gerenommeerde instituten onmiddellijk kwijt bent als je ook maar één keer gebruik - en dat betekent misbruik - van vertrouwelijke gegevens

*'Misbruik van informatie?
Dat is hier uitgesloten'*

'Je kunt wel eens van mening verschillen met een accountant of iets al dan niet tot de winst van een jaar gerekend moet worden of niet'

zou maken. Dus het hele bedrijf, niet alleen de leiding, maar al het personeel is daarvan doordrongen. Het zijn volstrekt onafhankelijke circuits, daar wordt al jaren op gelet en daarom heb ik over dat onderwerp nog nooit wakker gelegen'. Van Poll vult hem daarbij aan met de opmerking dat het bij Bank Mendes Gans veelal om achteraf-informatie gaat. 'De administratie is immers de weerslag van gebeurde dingen. Die is ook niet relevant meer voor de handel op de volgende dag'.

Een punt dat in het verleden wel regelmatig de aandacht vroeg van de heer Ligtenstein, was de bundeling van kennis bij zijn personeel. Regelmatig werd zijn bank dan ook bestookt door headhunters. Ligtenstein: 'Wij wapenen ons hiertegen door de mensen goed te betalen en een interessante werkomgeving te bieden. Vaak is dat voldoende om onze mensen te behouden. Daarnaast hebben wij er ook voor gezorgd, dat we niet 'gechanteerd' kunnen worden, door ervoor te waken dat er kennismonopolies zouden ontstaan. Iedereen kan hier door ten minste één iemand anders vervangen worden, zo niet door meerderen. Daar wordt goed op gelet'.

Ligtenstein ondersteunt de opmerking met een retorische vraag aan ons: 'Is het niet spectaculair dat een aantal Amerikaanse bedrijven hun betalingen in Amerika over de lijn naar ons toe laat lopen? Wij hebben een telecommunicatielij, zij geven ons de

betalingsoverdrachten, die voeren wij ter betaling van hun crediteuren in Amerika uit en wij rapporteren terug dat wij het gedaan hebben. Dat kan alleen als je heel goed personeel hebt dat zaken foutloos uitvoert en geheel geïnvolveerd is met het bedrijf en de klant. Om het zover te krijgen heb niet alleen ik, maar staat ook het personeel in voortdurend contact met de klant. De collega die hier de contacten met die Amerikaanse bedrijven onderhoudt, kent de opdrachtgever aan de andere kant van de wereld ook bijna van haver tot gort. Hij of zij heeft er dagelijks contact mee, weet wanneer die op vakantie gaat of wanneer die bij wijze van spreken naar een tennis-toernooi is of een baby krijgt'.

Uit het voorgaande komt het beeld van een zorgvuldig - en veelkleurig - in elkaar gestoken borduurwerk naar voren. Ligtenstein bevestigt dat BMG in de dertig jaar dat hij er zit, nog nooit verliezen op debiteuren heeft gehad of voorzieningen heeft moeten aanspreken. Ook ten aanzien van de timing van de winst was hij terughoudend. De laatste jaren is bijvoorbeeld telkens weer f 2 miljoen toegevoegd aan de VAR, waarover de volledige vennoot-

NIBE-Bankjuridische Reeks nr. 9

Strafbaar misbruik van voorwetenschap en 'chinese walls'

Prof. mr M. S. Groenhuijsen

Het nieuwe artikel 336a Wetboek van Strafrecht beoogt een oneerlijke gang van zaken in de effectenhandel tegen te gaan. Het verbod om transacties te bewerkstelligen, terwijl men beschikt over vertrouwelijke koersgevoelige informatie (voorwetenschap), berust op de gedachte dat beleggers in beginsel gelijke kansen dienen te hebben als hun wederpartij. Zo'n wederpartij kan een bank zijn. Sommige afdelingen van banken - bijvoorbeeld kredietafdelingen - beschikken dagelijks over grote hoeveelheden koersgevoelige informatie over hun debiteuren. De zogenoemde chinese walls - scheidslijnen tussen afdelingen - dienen te verhinderen dat deze informatie terecht komt op bijvoorbeeld de effectenafdeling van een bank en daar als voorwetenschap 'gebruikt' wordt.

In zijn bijdrage aan de NIBE-Bankjuridische Reeks geeft prof. mr Groenhuijsen - hoogleraar Strafrecht aan de Katholieke Universiteit Brabant - de omstandigheden aan waaronder het bestaan van voorwetenschap kan leiden tot strafrechtelijke aansprakelijkheid. Tegelijkertijd beargumenteert hij in hoeverre 'chinese walls' deze aansprakelijkheid kunnen verminderen.

Bestelbon (invullen in blokletters of typen s.v.p.)

Naam _____

Adres _____

Postcode _____ Woonplaats _____

- bestelt bij deze ... ex. van 'Strafbaar misbruik van voorwetenschap en chinese walls' van Prof. mr Groenhuijsen à f 23,50 (excl. verzendkosten);
- abonneert zich bij deze tot wederopzegging op de NIBE-Bankjuridische Reeks

Datum _____

Handtekening _____



Publicaties in de NIBE-Bankjuridische Reeks zijn allereerst bedoeld voor (bank)juristen, maar zijn zeker ook toegankelijk voor al diegenen die de ontwikkelingen van het bankrecht anderszins op de voet willen volgen.

U kunt dit 53-pagina's tellende boekje bestellen bij uw boekhandelaar of rechtstreeks bij het NIBE; kosten: f 23,50 (excl. verzendkosten).

Een andere mogelijkheid is een abonnement op de NIBE-Bankjuridische Reeks. Iedere nieuw te verschijnen titel wordt U dan automatisch toegezonden.

Abonnees betalen geen verzendkosten. Voor bestellingen en abonnementen dient U gebruik maken van onderstaande bon, die U zonder postzegel moet zenden aan:

NIBE
Afdeling Verkoopadministratie
Antwoordnummer 7922
1000 RA Amsterdam

'Het was niet gemakkelijk om een opvolger te vinden'

schapsbelasting is afgedragen. In zijn voorzichtigheid ging hij zelfs zover, dat de accountant hem té voorzichtig vond. Opvallend is het dan ook dat de winst, na een voortdurende groei, in 1987 een lichte dip liet zien. 'Je kunt wel eens van mening verschillen met een accountant of iets al tot de winst van een jaar gerekend moet worden of niet. Daarna is de 'normale' winstlijn - ieder jaar een klein beetje meer winst per aandeel - weer opgepikt'.

De conservatieve wijze van waardering en winstneming zal er ongetwijfeld toe hebben geleid dat er in de balans behoorlijke stille reserves zitten. 'Ik heb DNB nooit horen klagen over onze solvabiliteit', vertelt Ligtenstein. Er zijn ook verschillende banken die deze enige nog kleine, zelfstandige bank graag zouden overnemen.

Ook voor grootaandeelhouders zou het best eens aantrekkelijk kunnen zijn om hun bezit in klinkende munt om te zetten. Met de opmerking 'Ons is niet bekend dat één van die aandeelhouders ook maar wil verkopen', wuift Ligtenstein deze vraag weg. 'Voor die aandeelhouders verrichten wij allemaal diensten die naar wij menen te weten op prijs gesteld worden. Mij zou het bevreemden als één van hen wil verkopen. Die vraag hebben we gewoon openlijk besproken. Ik denk dat zij het immateriële actief van de participatie BMG groter zien dan het materiële actief. Daar komt nog bij dat de bedragen die zij in dit bedrijf hebben zitten naar verhouding niet groot zijn'.

Wat zijn opvolging betreft merkt de in een strijkwartet viool spelende Ligtenstein op: 'Het was niet gemakkelijk om een soortgelijke opvolger te vinden. Eén van mijn adviseurs heeft mij op een gegeven moment gezegd: daar moet je tien jaar tevoren mee beginnen. En aan dat advies heb ik mij gehouden. Ik ben er heel blij mee dat ik in Van Poll mijn opvolger heb gevonden. Eigenlijk ben ik bij toeval tegen hem aangelopen. Hij had me namelijk geïnterviewd ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van BMG in

1984. Ik voelde toen al dat we op dezelfde lijn zitten. Enige maanden daarna heb ik Van Poll opgebeld met de vraag of hij eens langs wilde komen om te praten. En het klikte meteen, dus ik kan nu met een gerust hart vertrekken. Mijn opvolging is geregeld en ik laat een bank na met een uitstekende bemanning, een staf met weinig verloop. Niet alleen professioneel, maar ook qua instelling zijn zij uitstekend toegerust om dit bedrijf verder te brengen'.

Op 19 april was het zover. Toen kwam er een einde aan de dagelijkse rondgang die Ligtenstein door de bank maakte. Van Poll: 'We hebben hier een hele platte organisatiestructuur. De directie communiceert ook dagelijks met de medewerkers. Iedereen kent daarom hier de doelstellingen van de bank en de middelen om die te bereiken. Ligtenstein liep heel veel door de bank, praatte met iedereen, overlegde met iedereen. Om die sfeer te proeven, zou je eigenlijk hier een dagje moeten rondlopen. Buiten de bank gaat zelfs het verhaal dat Ligtenstein hier iedereen elke dag de hand schudt. Dat is niet zo, maar hij stuurde wel met een onzichtbare hand'.

Behalve van zijn collega's nam Ligtenstein in selecte kring afscheid als bankier. 'Mijn contacten met bankiers liepen veelal buiten de NVB om. Ik heb een beperkt aantal tegenvoeters, die een maal per jaar bij mij eten en ik eenmaal per jaar bij hen'.

Ligtenstein heeft zijn levenswerk, het borduurwerk Bank Mendes Gans, nog niet geheel de rug toe gekeerd. Per 19 april is hij tijdens de jaarvergadering namelijk als commissaris toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

Van Poll geeft toe dat de verantwoordelijkheid voor de verdere verfraaiing van het borduurwerk best zwaar drukt, maar hij is niet bang voor voortgaande bemoeizucht van zijn voorganger. 'Misschien kijk ik daar anders tegenaan dan anderen. Maar ik denk dat ik hem in de toekomst niet van opdringerigheid kan beschuldigen. Wel zal hij altijd klaar staan'. Maar de winkel is toch volledig ingericht? 'Het is bepaald niet zo, dat ik hier ben neergezet om op de winkel te passen. Als dat het geval zou zijn, zou de pijp gauw opgebrand zijn. Toen ik nog op de redactie van Het Financieel Dagblad werkte, heb ik wel eens gezegd dat een journalist - en omgekeerd vertegenwoordigers van bedrijven in de keuken van de journalistiek - ook eens aan de andere kant van de streep zou moeten kijken. Dan voel je wat mensen waarover je schrijft, meemaken. Die kans heb ik sinds een paar jaar te baat genomen en voor mij zitten er nog zoveel facetten aan dit fascinerende bedrijf, dat ik weet dat ik daar nog heel veel jaren mee uit de voeten kan. Daarbij kan niet alleen ik mijn inventiviteit kwijt in dit bedrijf, maar ook het personeel. Dus ik maak me geen enkele zorg dat ik over een jaar of tien zou zeggen: ik heb het wel gezien. De ervaring in het arbeidsverloop hier wijst dat ook wel uit. Het feit dat mensen hier zo lang blijven, betekent toch dat ze na verloop van tijd, jaar in jaar uit, voldoende nieuwe dingen in hun werk hebben die ertoe leiden dat ze niet in de verleiding komen om naar iets anders uit te zien.

Drs J.L. Gerards
Drs J.J.M. Schipper

(advertentie)



FINANCIEEL VERTAALWERK

Financieel vertaalwerk door (Engels-talige) professionals die op hun eigen vakgebied en uitsluitend in hun eigen taal vertalen en schrijven.

Mac Bay verzorgt ook intensieve cursussen financieel-technisch Engels en adviezen over communicatie.

MAC BAY CONSULTANTS B.V.
P.C. Hooftstraat 15
1071 BL Amsterdam
Telefoon (020) 662 0501
Fax (020) 662 6299