

> keer verdedigen, in New York, in Edinburgh, in Seattle. Amerikanen denken dat daar een dubbele bodem onder zit. Toen heb ik tegen de commissarissen gezegd: laten we iets van een bescheiden optieregeling maken, dan kan ik zeggen dat ik ook belang heb bij een goeie ontwikkeling van het aandeel. Maar toen gingen de koersen enorm stijgen en werd het toch een bedrag dat in de miljoenen liep. Zo werd je geleidelijk aan meegezogen. Dat was de tijd dat premier Kok het had over exhibitionistische zelfverrijking. Zelf hadden we oorspronkelijk helemaal niet het idee dat dit een goudmijn zou worden.”

Het is altijd makkelijk om anderen de schuld te geven, maar waarom worden er überhaupt van die puissant hoge salarissen betaald?

„Nederlandse bankiers verdienen nog steeds een schijntje van wat hun buitenlandse collega’s krijgen. Kwestie van mentaliteit. Nederlanders vinden alles wat een ander verdient eigenlijk te veel. Je bent op voorhand verdacht. In Amerika is men er juist trots op. Dan staat er een koffiejuffrouw naast je die 1 procent van jouw salaris verdient en die denkt: fantastisch! Die man heeft het gemáákt! Hier denkt zo’n koffiejuffrouw: vuile zakkenvuller! Ik werk me de hele dag in het zweet achter zo’n koffiezetapparaat en ik verdien maar een schijntje van jouw salaris. Maar er zijn in Amerika belachelijke salarissen betaald. Die meneer Grasso van de New York Stock Exchange kreeg 140 miljoen dollar mee toen hij met pensioen ging. Bij ABN Amro krijgt Zalm nu een jaarsalaris van 750.000 euro. Dat vind ik een redelijk salaris. Dat heb ik overigens nooit verdiend.”

Is het lastig om met dat mentaliteitsverschil om te gaan?

„Zeker. Toen ING de Belgische Bank Brussel Lambert overnam, verdiende directeur Michel Tilmant (de latere topman van ING, LS) anderhalf keer wat ik verdiende. Moet ik dan zeggen: Tilmant, we bieden een mooie prijs, jij komt in de raad van bestuur en *by the way*: jouw salaris wordt gehalveerd, want dat past niet in onze beloningsstructuur? Dan zegt hij: dank u beleeft! Die man verdiende op zijn hoogtepunt in een maand waar ik een heel jaar voor moest werken. Jammer dan. Ik misgunde het hem niet, hoor. Maar vaak is het zo: iedereen die het niet heeft, vindt het te veel.”

Alles goed en wel, maar ze hebben er niks tegenovergesteld. Sterker nog: ze hebben er een bende van gemaakt!

„Ook daar denk ik wat genuanceerder over. Dit is een crisis die we met zijn allen in de verste verte niet hebben zien aankomen. Ik mag het niet zeggen, maar ik ben er tot in mijn diepste ziel van overtuigd dat die 10 miljard staatssteun voor ING niet nodig was geweest als ik nog voorzitter van de raad van bestuur was geweest. ING heeft een *buy back* gedaan van 5 miljard euro. Dan koop je je eigen aandelen terug en dat is een geweldige kapitaalsvernietiging. Toen ik dat op de radio hoorde, was ik razend. Als ze dat niet hadden gedaan, hadden ze geen 10 miljard euro staatssteun nodig gehad, maar 5 miljard.”

Dat snap ik niet.

„Als je je eigen aandelen terugkoopt, zijn de aandeelhouders blij, want dan zijn er minder aandelen en dus worden ze meer waard. Maar voor de onderneming zijn de totale baten nul. Die aandelen boek je gewoon af in één journaalpost en het geld is foetsie. Beleggers zijn er gek op. Meneer Hommen (voorzitter van de raad van bestuur van ING, LS) zei dat hij dat moest doen onder druk van Engeland. Ik zou gezegd hebben: als jullie dat van me vragen,

Beslissend moment

Jacobs met Franse schoondochter en drie kleinkinderen tijdens het WK 2006. „Voor mijn kleinkinderen heb ik meer tijd dan vroeger voor mijn kinderen. Mijn vrouw heeft de kinderen opgevoed, daarom zijn ze zo leuk geworden. Bij mij schoten ze er altijd bij in, maar ze hebben het me vergeven.”



Aad Jacobs

1936 geboren op 28 mei in Rotterdam
1962 doctoraal examen bedrijfseconomie Nederlandse Economische Hogeschool
1962 in dienst bij De Nederlanden van 1845 (na fusie in 1963 Nationale Nederlanden)
1979 - 1988 directeur Nationale Nederlanden
1988 - 1992 lid raad van bestuur
1992 -1998 voorzitter raad van bestuur ING Groep NV
1998 Commandeur in de Orde van de Nederlandse Leeuw

Aad Jacobs, voorzitter van de raad van bestuur van ING

Aad Jacobs, voorzitter van de raad van bestuur van ING

moet je dat een ander laten doen.” Lachend voegt Jacobs eraan toe: „Toegegeven, dan hadden ze misschien gezegd: fijn dat-ie opstapt!”

Kunt u makkelijk zeggen. Maar u was tot 2006 nog commissaris van ING en dus medeverantwoordelijk voor de problemen.

„Zeker. Ik was voorzitter van het *audit committee*. Als commissaris van ING heb ik me vanaf het laatste kwartaal van 2005 tot aan mijn vertrek ernstige zorgen gemaakt over die Amerikaanse hypotheken. Die portefeuille groeide in één jaar net zo hard als Nationale Nederlanden in 150 jaar aan hypotheken vendiende. Toen heb ik gezegd: dat kan niet goed zijn. We hebben toen een team van de interne accountantsdienst naar Amerika gestuurd, maar dat kwam na onderzoek tot de conclusie dat het allemaal perfect in orde was. We hadden bijna uitsluitend de beste kwaliteit, zeiden ze. Toen heb ik de strijd opgegeven.”

Maar u heeft die giftige financiële producten toch ook verkocht?

„Klopt. Al die producten werden steeds ingewikkelder. Je had de dubbele *butterfly*, en hoe ze allemaal mogen heten. Dan nam ik die papieren in het week-eind mee naar huis en dan ging ik kijken wat zo’n man nu weer had zitten uitvogelen. Meestal zette ik dan in de kantlijn de notitie: de wereld gaat aan vlijten onder. Je hebt een hele hoop overhoop gehaald en als je kijkt wat het economische nut is voor de onderneming, had het dan maar gelaten. De les is dat we alleen nog maar dingen moeten doen die we grijppen. Een concern als ING mag de menselijke maat niet te boven gaan. Maar ik ben het niet eens met meneer Bos dat we de banken klein moeten houden. Wie wil er nu werken in een omgeving waar je niet mag groeien? Als je een beetje ambitieus bent, is dat weinig uitdagend. Ik vind dat Bos het goed gedaan heeft als minister van Financiën. Maar bankiers voortdurend in de hoek zetten, dat is propaganda voor de achterban. Dat raakt mij niet.”

Is de crisis dan niet de schuld van de bankiers?
„De bankiers zijn niet schuldiger dan de rest. De groeiende macht van de aandeelhouders heeft ook een nog steeds onderschatte rol in de crisis gespeeld.

Ik heb De Wit van de parlementaire commissie opgezocht en hem dat in anderhalf uur proberen uit te leggen. Ik heb er bij de verhoren niks over gehoord. Het kortetermijndenken, het optimaliseren van de winst werd steeds belangrijker. Lees er *De Prooi* maar op na. Dat is een ontluisterend boek. De druk van aandeelhouders om te presteren was zo sterk en leidde tot zoveel nervositeit dat er producten zijn verkocht met idiote winstmarges en veel risico. Vriend en vijand zijn het erover eens dat er niks gebeurd was als ABN Amro die brief van *hedgefund* TCI in de prullenbak had gegooid (TCI eiste in die brief de opsplitsing van de bank, dat was de opmaat naar de verkoop van de bank, LS). TCI vertegenwoordigde maar 1 procent van de aandeelhouders, maar had even een grote broek aangetrokken! De bank had daarin niet mee moeten gaan.”

Hoe ging u zelf dan met die aandeelhouders om?

„Ik had ook altijd de vaste hofsprekers op de aandeelhoudersvergaderingen, de mannen van de Vereniging van Effectenbezitters die je altijd probeerden te verleiden tot uitspraken die je niet waar kon maken. Ik heb ze beleefd aangehoord, maar het heeft me nooit geraakt. Ik dacht altijd: ik doe wat goed is voor de onderneming. Om aandeelhouders rijk te maken, hadden ze maar een ander moeten kiezen. Ik heb er zelf nooit wakker van gelegen.”

Laten we het eens over de excessieve bonusen hebben...

„Ik heb zien aankomen dat die focus op de korte termijn, die hele cultuur om dat geld heen op een gegeven moment mis zou lopen. Toen ING in 1995 de Britse bank Barings, die geruïneerd was door één man (effectenhandelaar Nick Leeson), voor het symbolische bedrag van 1 pond had overgenomen, moest ik aan een jonge handelaar een bonus uitreiken van 450.000 gulden. Die jongen was een jaar of 24 en had gewoon gedaan wat al die jongens doen: speculeren met het geld van zijn baas. Toen ik hem had toegesproken, zei hij: weet u wel wie u voor u heeft? Ik had een miljoen verwacht en als ik dat niet krijg, ben ik morgen weg. En zo is het gegaan. Elders kon hij meer krijgen. Zo’n jongen kan de volgende dag precies dezelfde trucs uithalen bij een andere bank.”

En dan dacht u: *good riddance*?

„Ja, maar dan kon je net zo goed meteen de voordeur openzetten. Toen wij Barings overnamen, zaten de



‘Er is een uitholling van de moraal op allerlei terreinen’

Aad Jacobs, voorzitter van de raad van bestuur van ING

Aad Jacobs, voorzitter van de raad van bestuur van ING

Aad Jacobs, voorzitter van de raad van bestuur van ING

headhunters tot op de 12de verdieping. Er kwam een stel *traders* naar me toe die een garantie wilden dat ze dezelfde bonus kregen als vorig jaar. Dan zei ik: Barings heeft een ongelooflijk verlies geleden, dus we zullen wel zien. Als je goed je best doet, krijg je een bonus en anders krijg je niks. Maar ze hadden al aanbiedingen van Dresdner en Goldman Sachs op zak. Er is toen een brief van de Bank of England uitgegaan of banken de mensen van Barings niet wilden *poachen* (wegkapen, LS). Iedereen heeft zich daar toen aan gehouden, behalve ABN Amro! Die heeft er een aantal weggekocht. Maar Kalff (voormalig topman van ABN Amro) heeft me later gezegd dat ze daar nooit een cent aan verdiend hebben, dus dat is mooi! Je kunt wel zeggen: dat is een zieke wereld, ik

doe niet mee, niemand krijgt meer een bonus. Maar dan loopt iedereen weg en ga je failliet.”

Inderdaad: behoorlijk ziek.

„Ja, en dan kwam ik ’s avonds thuis en hoorde mijn zoon vertellen over zijn werk. Hij is een knappe neuroloog en hoort bij de grote mannen in de wereld die alles weten van het Guillain Barrésyndroom. Ik ben hartstikke trots op hem. Hij werkte toen dag en nacht in het ziekenhuis voor een jaarsalaris van 41.000 gulden. Toen dacht ik: die wereld zit slecht in elkaar.”

Wat vonden uw kinderen eigenlijk van uw werk?

„Mijn kinderen vroegen op een gegeven moment:

Papa, hoor jij ook bij dat volk? Heb jij weleens een bonus gehad? Ik kan het me eerlijk gezegd niet herinneren. We hebben het laatst nog eens over de opvoeding gehad. Ze zeiden: je was er nooit. Op kinderverjaardagen belde je om half 7 of er nog kinderen in de gordijnen hingen. Ik ben niet zo’n vader geweest die in de tuin op zijn handen loopt en met kinderen gooit. Maar mijn zoon zei: je hebt één ding geweldig gedaan. Je hebt ons heel eenvoudig opgevoed en daar zijn we achteraf ontzettend blij mee.”

In het bedrijfsleven worden ondanks de crisis nog steeds enorme bonussen uitgedeeld, ook in Nederland.

„In de financiële wereld zijn ze inmiddels aardig afgebouwd. Maar dat gaat niet van harte. Vlak voor mijn vertrek bij ING ging de koers geweldig omhoog en werden onze optieregelingen opeens heel veel waard. Toen heb ik besloten alle opties van de bestuurstop te halveren. Van de acht bestuurders waren een paar het daar niet mee eens. Ik kreeg veel boze reacties van bedrijven die zeiden dat ik slappe knieën had en toegaf aan het volksgevoel. Dat heeft mij in het *old boys network* geen goed gedaan.”

Jacobs is ervan overtuigd dat de transparantie in de jaarverslagen, die is afgedwongen door de code Tabaksblat, de bonussen enorm heeft opgedreven. „Ik heb met eigen ogen gezien hoe mensen gingen kijken en vergelijken. Iedereen vond wel een ander bedrijf waar beter betaald werd. Ik heb weleens gezegd: als alles transparant is, zie je ook niks meer.”

Wat vond u van de ommezwaai van Kok bij de commissie–De Wit? Van exhibitionistische zelfverrijking naar begrip voor excessieve beloningen?

„Ik heb Kok zelf als commissaris gevraagd, zowel bij ING als bij Shell. Ik heb gezien hoe hij met dit onderwerp geworsteld heeft. Toen hij binnenkwam, dacht hij nog dat het zelfverrijking was. Hij heeft alle voorstellen van de eerste tot de laatste regel bestudeerd en is toen tot de conclusie gekomen dat een onderneming er niet aan ontkomt te belonen naar de systemen die in de financiële wereld gebruikelijk zijn. *Doe je dat niet, dan ga je eraan. Dat is geen doekje voor het bloeden, dat is de realiteit. Dat hij dat heeft ingezien, vind ik in hem te waarderen.*”

Dat standpunt wordt niet door de rest van Nederland gedeeld.

„Nee, maar dat wil niet zeggen dat de rest van Nederland gelijk heeft.”

Blij dat u met pensioen bent?

„Ja. Maar soms zou ik wel terugwillen. Ik ben op mijn best als het slecht gaat! Bankieren is een vreselijk mooi beroep. Ik zou het onmiddellijk wéér kiezen. Achteraf bezien zijn er onverantwoorde risico’s genomen. Maar risico’s horen bij het bankenvak. Toen ik in 1962 als jongste bediende bij De Nederlanden van 1845 begon, moest ik elke dag komen vertellen hoeveel we gewonnen of verloren hadden: 141.000 gulden gewonnen, 163.000 gulden verloren. Toen kwam de Cubacrisis. Iedereen was bang dat er met die raketten zou worden gegooid. De verzekeringsmaatschappij verloor in één dag 41 miljoen gulden, 10 procent van het vermogen. Met knikkende knieën ging ik naar mijn baas. Die zei, volkomen ontspannen: Als ze met die raketten gaan gooien, doet het er niet meer toe hoeveel we in aandelen hebben. Gooien ze niet, dan gaan de koersen weer omhoog. Dus *all guns blowing!* Alles kopen wat je kopen kan! Dat heb ik gedaan en daar hebben we toen heel veel geld aan verdiend.” ‹

‘Mijn kinderen vroegen op een gegeven moment: Papa, hoor jij ook bij dat volk?’