

Portret

Geen bevlogenheid bij Lense Koopmans

Bevlogenheid is het ergste wat er is, zegt Lense Koopmans. In juni dit jaar nam hij afscheid als president-commissaris bij de Rabobank. Nu leidt hij het onderzoek naar de bestuurscrisis bij SC Heerenveen. Jarenlang was hij hoogleraar en zat hij in de raad van toezicht van tientallen bedrijven. Voor idealisme was al die jaren geen plaats. Een idealist? „Voor geen meter.”
Door Jurgen Tiekstra.

Er heerst zomerhitte in Sondel, in Gaasterland, rond het huis van Lense Koopmans. Zijn vrouw Renate besproeit de planten. Uit een radio klinkt muziek. Op een stuk grasland naast de woning grazen drie paarden. Op de oprit staat een trailer. Onder een afdak blinkt een Porsche Carrera. Ergens in huis bevindt zich Koopmans dertienjarige zoon Tiese. In zijn studeerkamer, vol met stapels boeken, zit de man des huizes zelf. In zijn hand houdt Koopmans (70) een groot glas melk. Hij is een kalme prater. Lang van stuk. Wel hebben de jaren hem frêler gemaakt.

Twintig jaar geleden kwam hij terug naar Fryslân, na jaren in Wassenaar en Den Haag te hebben gewoond. „Home turf, zoals dat in het Engels heet”, zegt Koopmans, die opgroeide op een boerderij in Oosterwolde. „Ik moet om het huis kunnen lopen. Dat kan hier ruimschoots. Renate rijdt dressuur en kan mensen. Ik heb aan de overkant van de weg 3,5 hectare liggen, voor de beestjes. De paarden hebben een prachtig leven hier. Zelf bemoei ik me er niet mee. Ik ben een boerenjongen; ik weet hoe onberekenbaar ze zijn. Ik mag er graag naar kijken, maar ik klim er niet op. Dat zijn risico's die ik niet neem.”

In juni dit jaar nam Lense Koopmans na zeventien jaar afscheid van de Rabobank, waar hij sinds 2002 voorzitter was van de raad van commissarissen. Bij zijn komst zorgde hij dat falend bestuursvoorzitter Hans Smits vervangen werd door Bert Heemskerk, die vier jaar geleden op zijn beurt werd afgewisseld door

Piet Moerland. Koopmans heeft de afgelopen twintig jaar overal in het bedrijfsleven en daarbuiten toezichthoudende rollen vervuld: van pensioenfondsen ABP tot Nuon, van Staatsbosbeheer tot Arriva, van onderzoeksinstituut TNO tot chemisch bedrijf Huntsman ICI.

De afgelopen tijd is Koopmans in het nieuws vanwege de bestuurscrisis bij SC Heerenveen. Samen met Jos Vaessen leidt hij de onderzoekscommissie die in gesprek ging met 41 betrokkenen en nu nieuwe leidinggevenden zoekt. „Dat Heerenveen is bestuurlijk gezien natuurlijk een rommeltje, waar ego's van lokale grootheden de rollen spelen. Dat is dodelijk voor zo'n club.” Dat hij in het nieuws is, is atypisch. Want erg bekend is Koopmans niet voor iemand die in zijn leven op zoveel invloedrijke plekken gezeten heeft. Aandacht kan hem gestolen worden, zegt hij. Ook een interview als dit geeft

hij pas na enig gesoebat.

Maar begin jaren tachtig stond Lense Koopmans wel degelijk in de schijnwerpers. Als 35-jarige was hij in 1978 als ambtenaar van het ministerie van Financiën geplukt om de financiële

Op zijn zeventigste aangekomen zegt Lense Koopmans geen ambitie meer te hebben

topman te worden van bouwbedrijf Ogem. Al snel bleek dat deze grote bouwonderneming in financieel zwaar weer verkeerde door onder meer een mislukte overname in Duitsland. Koopmans redde het grootste deel

van Ogem en het gros van het personeel dankzij de 'sterfhuisconstructie' die hij met een jurist bedacht: de gezondste bedrijfsdelen werden verkocht aan een aparte stichting, waarna de slechte onderdelen achterbleven en failliet gingen.

Voor zijn 'sterfhuisconstructie' kreeg Koopmans veel lof. Ook zelf is hij dertig jaar nadien nog trots een nieuw woord aan de Van Dale te hebben toegevoegd. „Dat vind ik wel een mooie gedachte eigenlijk.” Wel oordeelde de Hoge Raad later dat de raad van bestuur van Ogem, waarvan hij lid was, 'wanbestuur' had gepleegd. „De Hoge Raad had wel gelijk, denk ik”, zegt hij. Heeft hij toen fouten gemaakt? „Tuurlijk maak je fouten. Maar of ikzelf specifiek fouten heb gemaakt... Wanbeleid wordt uitgesproken in de richting van de raad van bestuur als college, niet naar individuen. Maar als je achteraf kijkt had het anders gemoe-

ten. Er zaten heel lastige dingen tussen. De toenmalige president-commissaris had een broer die directeur was van een van de werkmaatschappijen. En als dat broertje zijn zin niet kreeg ging hij naar de president-commissaris. Kijk, achteraf had dat broertje eruit gegooid moeten worden. Want dat hoor je niet te doen. Ik moet zeggen dat ik nog nooit zoveel heb geleerd als in die jaren. Je leert de mensen in je omgeving goed kennen, met name wat ze doen als ze onder zware druk staan. Mensen raken in de war. Je moet er tegen kunnen als je permanente publiciteit hebt. Laat ik het zo zeggen: mensen reageerden op een manier die ik niet had verwacht.”

In de afscheidsfilm die de Rabobank maakte toen Koopmans er in juni afzwaaide, kijkt Nout Wellink terug op de Ogem-affaire. De oud-president van De Nederlandsche Bank leerde Koopmans kennen toen beiden

Koopmans als toezichthouder

Lense Koopmans heeft nooit de ambitie gehad om bestuursvoorzitter te worden van een groot bedrijf, bank of instelling. Bijna altijd zat hij in toezichthoudende functies. Zo was hij elf jaar president-commissaris bij de Rabobank en zit hij nog in de raad van toezicht van het UMCG. De reden daarvoor is dezelfde reden als voor het feit dat hij niet graag paardrijdt: Koopmans is risicomijdend. „Ik ben van nature geen onderne-

mer. Ik ben meer een bestuurder, een toezichthouder. Want een ondernemer neemt grote strategische beslissingen. Daar zijn grote risico's aan verbonden die hij niet ziet als hij die beslissingen neemt. Dat is niks voor mij.” De belangrijkste taken van de toezichthouder zijn de benoeming van het bestuur en de directie. „Voor mijn gevoel zit de echte invloed in Nederland niet bij de commissarissen. Volgens mij zit dat

bij de echte bestuurders. Dat zit bij iemand als Paul Polman van Unilever, bij de baas van Shell, bij Van de Leegte (VDL) in Eindhoven. Het gaat uiteindelijk niet om de commissarissen, maar om de day to day-beslissingen. Wat je in al die jaren ontdekt is dat of een bedrijf goed loopt of niet goed loopt altijd afhangt van de bezetting van de bestuursfuncties.” Over de benoeming in 2002 van Bert Heemskerk als CEO van de Rabobank,

zegt hij: „Een mens moet geluk hebben in zijn leven, en dat had ik, omdat het mij lukte om Bert Heemskerk naar de Rabobank te halen. Ik zei tegen hem: 'Ik heb de kroon op jouw bancaire carrière. En die is in Utrecht.' Daar was hij het wel mee eens. Hij was werkelijk de goede man op het goede moment op de goede plek. Dat lukt zelden. Dat zijn cruciale benoemingen door een raad van commissarissen.”