



Heineken is wel groot in Zuid-Limburg, dus we bouwen nu een distributiecentrum in Maastricht. Daarmee zitten we dadelijk veel dichtter op de klant. Daarnaast had Heineken achttien-duizend bezorgklanten. Daarvan kwamen wij bij veertienduizend klanten nog niet en nu wel. Dat is natuurlijk een heerlijke kans om die klanten te vullen met heel veel andere producten naast bier. Die twee dingen, de verbetering van het netwerk en de kansen op kruisbestuiving, dat is waarom wij vinden dat de overeenkomst met Heineken heel interessant is. Dat denken wij vandaag de dag nog net zo sterk als toen we de deal sloten.”

## 10 **Waarom breidt u eigenlijk uit buiten Nederland?**

“In Nederland zijn we op afstand marktleider in foodservice en kunnen we links en rechts nog wel een beetje groeien, maar er komt in de komende jaren een moment dat verder groeien steeds lastiger wordt. Dat komt overigens eerder door het feit dat niet iedere klant bij dezelfde leverancier wil zitten, dan door mededingingsperikelen. Dus lijkt het me logisch om aan andere landen te gaan denken. België is het eerste land geworden.”

## 11 **U zegt het eerste land. Volgen er nog meer?**

“Wat ons betreft is dat zeker niet het laatste land dat wij aandoen. We doen het wel gewoon stap voor stap, dat past ook bij ons als beursgenoteerd familiebedrijf. Wij willen het ieder jaar een stukje beter doen. In Nederland zijn we al groot. We gaan zorgen dat we ook in België een hele dominante speler worden en dan komt daar vanzelf een keer een volgend land achteraan.”

**‘BELGIË IS ZEKER NIET HET LAATSTE LAND DAT WIJ AANDOEN’**



– Column –

## Frenkie, Matthijs, Hakim en Ralph



### Frenkie de Jong, Matthijs de Ligt en Hakim Ziyech gingen van Ajax naar respectievelijk Barcelona, Juventus en Chelsea. Ralph Hamers stapt over van ING naar UBS.

**D**e overeenkomst tussen de vier is dat zij in het buitenland veel meer kunnen verdienen. Maar er zijn ook verschillen. Zo ontving Ajax vele tientallen miljoenen aan transfersommen, maar krijgt ING niks. Het grootste verschil is wel de wijze waarop de salarissen van de spelers worden bepaald. Bij Ajax is dat een interne zaak. Bij ING is dat de taak van commissarissen, speciaal de politiek goed verbonden Hans Wijers, Jan Peter Balkenende en Herna Verhagen. Die moesten opereren binnen strakke wettelijke kaders. Ook heeft de Europese Unie bepaald dat aandeelhouders elke vier jaar hun beloningsbeleid moeten beoordelen.

Los van alle regels bestaat er ook nog het zogeheten ‘maatschappelijk draagvlak’. Daar hecht de bank aan. Maar wat is het precies? Van dat draagvlak weten we alleen dat het flinterdun is, omdat iedereen het een schande vindt dat ING met belastinggeld is gered, hoewel die tijdelijke steun de maatschappij bijna 5 miljard euro winst heeft opgeleverd en daarmee de beste investering is die de Nederlandse overheid ooit heeft gedaan.

Dit jaar moesten aandeelhouders zich weer uitspreken over het beloningsbeleid. Maar van de commissarissen mochten ook anderen hun duit in het zakje doen. Vanwege dat draagvlak.

ING heeft een maandenlange ‘stakeholderdialoog’ gevoerd met klanten, met vakbonden, met werknemers én met een stuk of tien grote aandeelhouders. Die grote aandeelhouders – allemaal buitenlandse instellingen – vonden de jaarlijkse beloning van Ralf Hamers allemaal te laag. De ‘stakeholders’ vonden het niveau veel te hoog.

De raad van commissarissen besloot niet naar de aandeelhouders te luisteren. Ralph Hamers vertrekt naar Zwitserland. De commissarissen blijven. Hebben zij gehandeld in het belang van de vennootschap? Vast staat dat ING in tijden van crisis een nieuwe leider moet vinden.



**PAUL FRENTROP**  
is expert op het gebied van corporate governance