

Na 28 jaar nam Ronald Slaats, voor de meesten onverwacht, onlangs afscheid als CEO van De Lage Landen. Vanwege een verschil van inzicht met de Raad van Commissarissen over het dagelijks bestuur. Het interview is daarom bij hem thuis en niet, zoals eerder gepland, op zijn kantoor bij de financiële dienstverlener. Bijgevolg is het interview anders uitgewerkt dan gebruikelijk. Zo gaat dat soms in de grote-mensenwereld.

TEKST: RIA KERSTENS FOTO'S: PATRICK MEIS

Ronald Slaats is een man die niet bij de voordeur blijft wachten, maar je vriendelijk over het kiezelpad tegemoet komt lopen om je te begroeten. Hij is net een dag terug van een weekje Italië met echtgenote Titia. Bij een bevriende advocaat annex wijnboer zette hij zijn verstand op nul, om zich de blaren op zijn handen te werken tijdens het persen van wijn met een oude persmachine. Hij ligt in 'scheiding', want zo voelt het na een 'huwelijk' van 28 jaar met De Lage Landen. En dat is een proces dat tijd nodig heeft en gepaard gaat met afspraken en wederzijdse gevoeligheden. Hij spreekt regelmatig van 'we' om dat vervolgens te corrigeren in 'ze'. Maar dat voelt nogal vreemd na 28 jaar.

Slaats werd 52 jaar geleden geboren in Veldhoven en groeide op in het dorp. Hij studeerde rechten in Tilburg en schreef zijn afstudeerscriptie in 1985 op de afdeling Bijzonder Beheer van De Lage Landen. Naast zijn studie ging hij er die zomer ook meteen aan het werk. In plaats van de oorspronkelijk bedachte drie maanden bleef hij er vijf. Nadat hij in september de deur uitliep, belden ze na drie weken met de vraag of hij terug wilde komen. En zo trad hij op 1 januari 1986 officieel in dienst.

Van alle jaren bij De Lage Landen zat Ronald

Slaats er twintig in het buitenland. Hij werkte anderhalf jaar in Nederland toen hij gevraagd werd om het computersysteem van DLL in Brussel te introduceren bij een bank waarmee het bedrijf een *joint venture* sloot. Op zijn 26e werd hij daar hoofd Beheer, met twaalf mensen onder zich. „Ik was nog een broekie en die Belgen vonden mij maar een 'ametante Ollander'. Maar dáár leerde ik mensen aansturen en motiveren.”

Drie jaar later kocht DLL een factoringbedrijf in Milaan. Ronald werd gevraagd de zaak mee op te zetten. Hij woonde daar op kantoor; zijn bed stond in de meeting ruimte.

Eens per twee weken vloog hij terug naar zijn Titia, toen nog zijn vriendin. In 1990 gaven ze elkaar het ja-woord, waarna ze samen elders in Milaan gingen wonen. Daar werd hun eerste kind geboren.

Slaats was commercieel directeur toen hij na vier jaar – we schrijven 1994 – opnieuw de bakens verzetste. Dit keer richting Duitsland. In Düsseldorf ging hij als algemeen directeur aan de slag in een vestiging met nauwelijks omzet en vijf m/v personeel.

„We startten daar met Vendor Lease en hadden best last van vooral Amerikaanse concurrentie. Klanten van deze bedrijven snapten niet dat de Duitsers niet werkten op vrijdag-

middag. Dus belden wij onze buitenlandse klanten juist dan. De grootste omzet van de week haalden we op die middagen en de zaterdagochtenden.”

Opnieuw na vier jaar, in maart 1998 – het kantoor bestond inmiddels uit 150 man personeel en Düsseldorf was de grootste buitenlandse vestiging – pakte de familie Slaats, inmiddels drie kinderen rijk, opnieuw de koffers. Dit keer om een DLL-vestiging op Park Avenue in New York te starten.

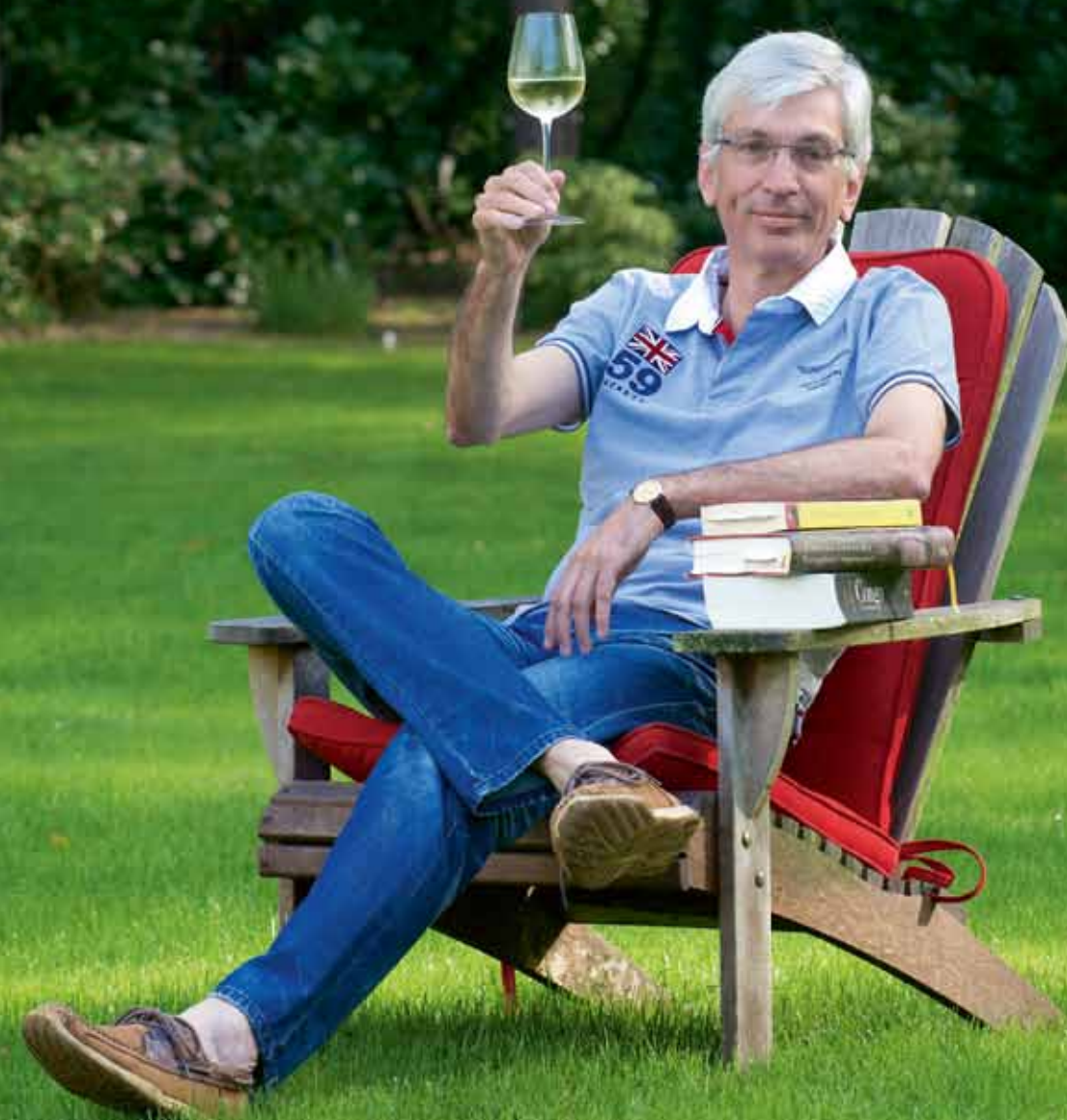
„Tja, heel vervelend”, zegt Ronald lachend. Als kind was het zijn droom om in Amerika te wonen en werken. Die droom kwam uit. „Ook daar begon ik met niets”, vertelt hij. „Geen medewerkers, geen contracten, geen systemen. Dat vind ik het leukste: *from scratch!* Bij vele banken had iedereen een eigen kantoor. Wij niet. Wij zaten er de eerste tijd met z'n drieën op een kamer en deelden samen een telefoonlijn. Een heel gedoe. Maar als we een contract afsloten, vierden we feest: dan bestelden we taart of pizza. Binnen een jaar draaiden we honderd miljoen omzet.”

Begin 1999 namen De Lage Landen in de VS een Japanse leasemaatschappij over met vijfhonderd personeelsleden. „Mijn vrouw had net de gordijnen hangen toen we naar Pennsylvania verhuisden. De oudste was zes jaar. Geboren in Italië, in Duitsland op *kindergarten* gezeten en in New York op *kindergarten*. Toen ik hem vertelde dat we gingen verhuizen, keek hij me aan met zijn grote blauwe ogen en zei: 'Papa, welke taal spreken ze daar?' Dan voel je je toch wel klein hoor. Verhuizen betekende voor hem steeds een andere taal leren. Ik was blij dat ik kon zeggen dat ze in Pennsylvania gewoon Engels spraken...”

Eenmaal gesetteld in Wayne keerde de toen-

FRITS NEEMT DE MAAT VAN

RONALD SLAATS





malige CEO Karel Schellens terug naar Nederland. Slaats werd verantwoordelijk voor alle vestigingen buiten Europa. Vanuit Amerika vloog hij jarenlang richting Canada, Mexico, Brazilië en Azië. „Dan zie je je gezin kwantitatief erg weinig. Maar je probeert er kwalitatief te zijn. En later in Nederland iedere zaterdag; ook als coach van de middelste en de oudste. Met zo'n baan moet je de momenten kiezen. Voor kinderen is het heel belangrijk dat je er bent als ze je nodig hebben. En mijn vrouw heeft natuurlijk de perfecte job gedaan al die jaren. En nog. Zij regelt het allemaal thuis.”

In 2007 kwam het gezin Slaats terug naar Nederland. „De kinderen, die nog nooit in Nederland hadden gewoond, waren bang dat ze een reïntegratiecursus zouden moeten volgen. Dat speelde toen. Ik vond Nederland in het begin een moeilijk land om te aarden; moest echt wennen om opnieuw met Nederlanders om te gaan. De horkerigheid; de manier waarop we hier met elkaar omgaan. Dat vind ik lastig. Nederlanders zijn redelijk mondig, maar soms met te weinig daadkracht. Op vrijdagmiddag kun je een pirouette doen in de parkeergarage. Velen zijn dan al naar huis. Ik chargeer, maar ik vind dat we redelijk verwend zijn hier. Zeker in de financiële sector. Maar ook de omgangsvormen; minder wellevend.”

In 2009 werd Ronald Slaats CEO van De Lage Landen Eindhoven. Hij is trots op de bedrijfscultuur. „We hebben 250 lokale sessies gehad in 26 landen. Wat vind jij belangrijk in het leven, hoe zit je in elkaar, hoe wil je dat er met je omgegaan wordt? Hoofd en hart verbinden. Proberen mensen passie te laten beleven in hun leven, zodat ze ook passie vinden in hun werk. Dan krijg je extra commitment. Mensen zien hun werkgever veel meer als hun eigen bedrijf waar ze ook dingen kunnen en mogen beslissen. Dat gaat niet van de ene op de andere dag; je moet zorgen dat mensen vertrouwen krijgen. Zorgen dat ze zich kunnen uitspreken zonder vrees, zonder vorm van repressie over wat ze vinden en voelen. Als je dat kunt bereiken, ben je sterk als bedrijf. Dat zie ik nog te weinig. Te vaak wordt er geprobeerd van bovenaf te veranderen. Dat werkt volgens mij niet.”

„Iedereen in een organisatie is belangrijk en telt mee. Aan de receptie bij De Lage Landen



staan Ben en Marian. Als die er staan, voelt iedereen zich op zijn gemak. Wat ik wil zeggen: mensen die toevallig leiding geven, zijn niet belangrijker. Zeker in de financiële top vind je alfamannen. Daarom vind ik ook dat er meer vrouwen moeten werken. Die zijn over het algemeen veel meer verbindend dan mannen. Procedures en processen zijn nodig, maar ik zal het accent altijd op mensen blijven leggen. Als je krampachtig je eigen stempel op iets wilt drukken, creëer je angst of afhankelijkheid. Ik ben blij dat ik het heb gedaan zoals ik het goed vond. Een grote organisatie leiden, is helemaal niet zo moeilijk: geef de mensen de ruimte...”

Slaats zit niet te wachten op jaknikkers. „Die zijn overal te krijgen. Je moet juist mensen hebben die hun eigen mening hebben en durven vormen. Mensen met verschillende achtergrond leiden tot betere resultaten.”

Die diversiteit wordt ook in Eindhoven steeds groter. „Eindhoven is veel internationaler dan tien jaar geleden. Daarom is de internationale school ook zo belangrijk. Net als cultuur. Ik ben het eens met de bedrijven die de open brief over het cultuurbeleid aan de gemeente stuurden. Als je internationale medewerkers wilt hebben die het verschil kunnen maken, moet je goede huisvesting, goede scholing, goede sportvoorzieningen en goede cultuur hebben.”

Slaats kan enthousiast vertellen over zijn jaren bij DLL. Maar nu zit hij plotsklaps thuis. Na 28 jaar. „Het heeft me midscheeps geraakt, laat dat duidelijk zijn. Je kunt niet zeggen dat ik weg ben gegaan omdat we niet succesvol zijn. De resultaten spreken voor zich. Ik zit in echtscheiding en nu in het aanvaardingsproces. Net als bij iedere scheiding is het vooral een rouwproces. Ik moet hier iets van leren; daar ben ik veel meer mee bezig. Wat had ik anders kunnen doen? Wat heb ik onderschat? Je moet altijd leren van de dingen die je overkomen. De verbinding hoofd en hart, daar geloof ik in. Ik heb ook gezien hoeveel moois dat oplevert. Dat ga ik niet veranderen. Maar je gaat de scherpe kantjes er afhalen, dit zal me geen tweede keer gebeuren. Ik blijf vinden dat mensen hun eigen ideeën kwijt moeten kunnen. Dat is essentieel. Alleen is dat in de financiële wereld lastig. Maar goed, nu moet ik loslaten en dat heeft tijd nodig. Maar ik ben gezond, heb een



HET FRITS-PANEL

Op verzoek van FRITS recruteerde Dries Steinmeijer (rechts), directeur van Korteweg Communicatie en buitengewoon netwerker in de stad, drie panelleden voor deze rubriek. Edzo Doeve (tweede rechts) is bestuursvoorzitter van de landelijke uitvaartorganisatie DELA in Eindhoven; Imke Carsouw-Huizing (links) is directeur van de Stichting Brainport en directievoorzitter van Brainport Development; Jo van Ham is lid van het College van Bestuur van de TU/e en lid van de Raad van Toezicht van de citymarketingorganisatie EHV365.

fantastische vrouw en drie heel leuke kinderen.”

Nu even tijd voor hobby's misschien? Slaats is sportief en leest graag.

„Ik heb de afgelopen drie maanden geen boek gelezen. Ik had er geen zin in. Drie maanden ook niet meer hardgelopen. Nu ben ik weer begonnen; je moet verder. Ik heb altijd een meter boeken klaarstaan, ben geen e-reader type. Ik lees alles, hoewel ik een lichte voorkeur heb voor historische romans; ben een beetje een *history buff*. Ik vind dat je veel kunt leren uit de geschiedenis. Je kunt veel problemen voorkomen als je leert van fouten uit het verleden. Ik ben nu een boek aan het lezen, heel interessant. ‘Terugkeer ongewenst’, over een joodse regisseur in de Tweede Wereldoorlog. Hij had kunnen ontsnappen naar

Amerika, maar deed het niet.”

De toekomst ligt open, maar Slaats is er nog niet echt mee bezig. „Ik heb altijd in Amerika willen wonen en werken. Volgens mijn moeder wilde ik dat al als klein jongetje. Toen ik na tien jaar uit Amerika vertrok, zei ik: ‘Ik ga nu weg’. *I lived my dream and time will tell if the dream was too short*. Als ik straks op mijn 85e op een bankje zit, hoef ik niet te zeggen: ‘Had ik maar dit of dat...’

Ik heb het gedaan. Je dromen najagen is belangrijk. Geen idee nog of ik terug wil naar Amerika. Ik wil wel internationaal blijven werken. Daar ligt ook mijn kracht, ik spreek vijfzes talen vloeiend en ik begrijp culturen. Want als je in het buitenland bent, ben je gast en heb je je aan te passen. Dat aanpassen, dat kameleonachtige, dat kan ik redelijk goed.”