

KARL GUHA

# ‘IK GELOOF IN BEING NICE’

Wees dankbaar, toon compassie, klaag niet, probeer iets in beweging te zetten. Verrassende uitspraken voor een bestuursvoorzitter van Van Lanschot Kempen? Misschien, maar dat is wat Karl Guha voorstaat. ‘Dit is wie ik ben. Take it or leave it.’

Samenleving. Het is het enige woord dat bestuursvoorzitter Karl Guha van Van Lanschot Kempen herhaaldelijk in het Nederlands zegt, tijdens het gesprek dat overigens in het Engels wordt gevoerd. Zijn antwoorden zijn bijna filosofische verhandelingen en hij houdt het tempo er flink in – dus je moet je aandacht er wel even bijhouden.

De bestuursvoorzitter is charismatisch, elegant, beheerst. Maar met een ondertoon van ongeduld wanneer hij wordt onderbroken: ‘Please allow me to finish my answer’. Zakelijk is hij – soms een beetje afstandelijk. Gaandeweg wordt zijn toon zachter, zijn woorden bijna troostrijk. Je kunt het met zijn ideeën eens zijn of niet, het is moeilijk om niet geboeid te raken.

Over zijn familie, zijn persoonlijke achtergrond – daarover wil de bankier niet praten. ‘Those are private matters’. Maar wel over zijn visie op de samenleving. Hij maakt zich zorgen over de opmars van populistten, die de samenleving polariseren in plaats van mensen samen te brengen, over nepnieuws, de invloed van social media. Vorig jaar sprak hij er zelfs over op het jubileumcongres van de

belangenbehartiger voor institutionele beleggers Eumedion.

**Verrassend dat iemand uit de bankierswereld publiekelijk zijn zorgen uit.**

**Waar komen die vandaan?**

‘Het zijn persoonlijke zorgen, mijn zorgen als mens. Het feit dat ik bankier ben, is niet heel relevant. Ik ben ook zoon, vader, vriend. Het druist tegen mijn fundamentele geloof in om individuen in een hokje te plaatsen. Je neemt ze dan hun individualiteit. Op het moment dat je toegeeft aan die verleiding, zijn we een stap dichterbij het fascisme.’

**TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN**

De uitdagingen in de samenleving waar Karl Guha over rept, hangen vooral samen met het gebrek aan verbondenheid in de samenleving en de diepe impact van technologische ontwikkelingen op de maatschappij. Guha: ‘Technologische innovaties maken ons leven op materieel vlak gemakkelijker. Maar in de vorm van automatisering neemt het werkgelegenheid weg. Hoe ga je daarmee om? Mensen werken ook vanwege de intellectuele uitdaging of

kameraadschap met collega’s. Je moet ervoor zorgen dat mensen in een technologische samenleving een zinvol bestaan blijven leiden – ook als werk wegvalt of enorm verandert.’

Ons hoofd hobbelt nog te veel achter de nieuwe realiteit aan, zegt Guha. ‘De menselijke natuur neigt naar ordelijke zaken. *The familiar*. Een technologische samenleving vereist juist adaptatie. Daarin moeten we onszelf trainen, zodat we de juiste *frame of mind* ontwikkelen om goed met alle complexiteit en veranderingen om te kunnen gaan.’

De maatschappij goed draaiend houden – daar moet iederéén aan trekken. De regering, het bedrijfsleven, burgers. ‘Als je leeft binnen een constructie die ‘samenleving’ heet, moet je het laten slagen. Dat is een collectieve en individuele verantwoordelijkheid. Een verplichting.’

**Wat doet u zelf om oplossingen aan te reiken?**

‘In mijn geval staat mijn positie me toe deze thema’s aan te snijden, discussies uit te lokken en bewustzijn te kweken op verschillende fora. Ik voer één-op-één gesprekken met *policy makers* om hen in hun denken te beïnvloeden.’



Maar ook bij de vermogensbeheerder neemt Karl Guha verantwoordelijkheid. Zo ondersteunt de Van Lanschot Kempen Foundation goede doelen in Nederland. En investeren ze bijvoorbeeld in plaatselijke sportclubs, zodat ook jongere kinderen een binding voelen met de club en uiteindelijk de samenleving waarin ze leven.

**VERANTWOORDELIJKHEID**

Guha zelf brengt in 2013 behoorlijk wat veranderingen teweeg als hij aantreedt als bestuursvoorzitter. Het toenmalige Van Lanschot maakt een verschuiving van algemene bank naar een bank voor vermogensbeheer. Veel van de oude activiteiten worden afgestoten. Dat leidt onder meer tot ontslagen, zoals dat ook bij andere banken is gebeurd. 'Het creëren van nieuwe banen en het opleiden van mensen is een belangrijk onderdeel van de strategie van ons bedrijf. Het betekent niet dat we iedereen werk kunnen verschaffen. Wel willen we via trainingsprogramma's onze men-

sen scholen, ze bewust maken van wat er nodig is om met veranderingen om te gaan. We nemen deze plicht serieus. Zijn we hierin perfect? Nee. Doen we ons best? Ja. Tegelijkertijd is individuele verantwoordelijkheid belangrijk. Als er één ding is waaraan ik fundamenteel een hekel heb, is het als je geen verantwoordelijkheid neemt voor jezelf, en je die doorschuift naar de regering of het bedrijf waarin je werkt.'

Inmiddels staat Karl Guha ruim vier jaar aan het roer. De bank boekt in 2016 een winststijging van 63 procent. Volgens hem draagt goed vermogensbeheer ook bij aan een sociale behoefte. Dat heeft even uitleg nodig. Nederland is een mooi land, met een hoog welvaartsniveau, aldus Guha, met goede voorzieningen op het gebied van zorg en onderwijs. 'Maar we kampen ook met een vergrijzende bevolking, en de economische groeiverwachtingen zijn relatief laag. Daarom is onze positie als *wealth manager* relevant. Vermogen stelt mensen in staat om te ondernemen en te

investeren. Vermogen verschaft inkomen, inkomen verschaft een *tax base*, waarmee we de samenleving kunnen bekostigen.'

**En u persoonlijk? Geeft u bijvoorbeeld aan goede doelen?**

'Praat nooit over *charity*, over wat je aan anderen geeft en wat je voor anderen doet. Zo ben ik opgevoed door mijn ouders. Ik vind dit een goed principe.'

**OLD BOYS NETWORK**

Karl Guha werd geboren in het Indiase Darjeeling en ging op kostschool in Groot-Brittannië. Werkte in onder meer Italië, Oostenrijk en de VS en heeft de Nederlandse nationaliteit.

**Hoe kijken leden van het Nederlandse old boys network eigenlijk tegen u aan?**

'Hoe anderen over mij denken of tegen mij aankijken, daar maak ik me totaal niet druk om. Dat doe je alleen als je onzeker bent over jezelf. Dat ben ik eerlijk gezegd niet.'

'Ik kijk ook niet naar het leven in termen van 'ergens toe behoren'. Ja, ik ken veel mensen in Nederland, in Europa en in de VS. Maar of dat door mijn opleiding, ouders of werk komt, is irrelevant. Dit is wie ik ben. *Take it or leave it.*'

#### Hoe hebben uw ouders u beïnvloed?

'Mijn ouders zijn klassieke liberale intellectuelen. Ze hebben me ondergedompeld in geschiedenis, filosofie en muzikale tradities. Kijkend naar mijn familiegeschiedenis hebben veel mensen gediend in de *public service* en *military*.'

'Mijn tijd op kostschool, *boarding school*, heeft mij sterk beïnvloed. Daar stond een Spaanse manier van leven centraal, een van orde en discipline. De filosofie daarachter is dat je karakter kweekt als je materiële basisbehoeften en comfort wegneemt. Ik ben niet naïef, ik realiseer me dat het een uniek en elitair systeem is. Maar het idee dat je als individu iets verplicht bent aan de maatschappij komt daar vandaan.'

#### Welke waarden en normen geeft u uw eigen kinderen mee?

'Jezelf ontwikkelen. Aardig zijn, *being nice*. Dat wil zeggen: compassie tonen, doen wat juist is. Hard werken. Ik geloof in hard werken op een bijna religieuze manier. Want het is een kwestie van geluk als je wordt geboren in een welvarende familie. Net als intelligentie – je hebt immers het juiste dna geërfd – kun je er weinig aan doen. Hard werken, je best doen – daarin heb je wél keuze.' Guha maakt lange dagen om Van Lanschot Kempen zonder al te veel kleerscheuren door een veranderende wereld te trekken. 'Mensen zien vaak alleen de opsmuk in wat ik doe. Het dagelijks werkleven draait echter om lange dagen. Soms put dat je lichamelijk en geestelijk uit. Je moet verschillende manieren vinden om je batterij op te laden. Ik doe dat onder meer door een *journal* bij te houden, te schrijven over thema's die me interesseren, politieke zaken. Ik wandel in de natuur, luister naar klassieke muziek.'

Hij is dankbaar voor het leven dat hij leidt. Als mens, verduidelijkt hij, niet alleen als bestuursvoorzitter. 'Ik heb geen godgegeven recht op wat dan ook. Ik was vaak ergens op het juiste moment, andere mensen hebben mij kansen gegeven. Prijs jezelf gelukkig –

## 'IK GELOOF IN HARD WERKEN OP EEN BIJNA RELIGIEUZE MANIER'

met die instelling benader je alles anders. Klaag niet, maar werk toe naar wat je wel kunt veranderen. Dankbaarheid in het leven is belangrijk. Als je dat niet kent, *then life becomes pretty awful.*'

#### Geloof u in God?

'Ik kom uit een katholieke familie, dus dat heeft vanzelfsprekend een grote invloed op mij. In georganiseerde religie geloof ik niet. Maar dit zijn persoonlijke kwesties. Laat ik het erbij houden dat ik probeer mijn leven te leiden op basis van christelijke principes.'

#### Zoals?

'Voor mij is Bijbelboek Korinthiërs 13 een goede definitie van waar het om gaat (Dit begint met: 'Al sprak ik de talen van alle mensen en die van de engelen – had ik de liefde niet, ik zou niet meer zijn dan een dreunende gong of een schelle cimbaal'; red.)'

#### Waar zien we u over tien jaar?

'Tien jaar is een lange tijd. Te lang. Ik denk dat je een dag per keer moet nemen. En die zo *honourable* mogelijk moet leven. Maar goed, om op uw vraag terug te komen. Wie weet ben ik boer geworden in een stille hoek van Italië. ■

## Karl Guha

**1964** Geboren in Darjeeling, India

**1989** Bekleed diverse functies bij ABN AMRO (onder meer Structured Finance, Treasury en Assets & Liaibility Management)

**2009** Lid Executive Management Committee en chief risk officer bij UniCredit Banking Group en heeft verschillende functies bij Bank Austria, HVB in Duitsland en Zao Bank in Rusland

**2013** Bestuursvoorzitter Van Lanschot Kempen

Karl Guha is getrouwd en heeft twee kinderen