

INTERVIEW D. SCHERINGA
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR DSB GROEP N.V.

We doen hier duizend dingen anders

Hij begon met het bij de middagboterham helpen invullen van belastingaangifteformulieren. Thans geeft Dirk Scheringa brood aan 2000 medewerkers en wordt hij gekend in heel bank- en verzekerland. Hij heeft nog volop plannen, waaronder de inzet van zijn succesformule in Europa. Maar een boot in Monaco is niks voor hem.

U komt oorspronkelijk uit Friesland.

> Ik ben geboren in het Groningse Grijpskerk, maar getogen in Friesland. Mijn vader was kaasmaker, mijn grootvader landarbeider.

Ieren gingen naar Amerika, Friezen naar Holland. Maar u bent in West-Friesland blijven steken.

> Dat is een wat ingewikkeld verhaal. Na de militaire dienst ben ik naar de politie gegaan. Ik heb toen eerst bij de Gemeentepolitie Amsterdam gesolliciteerd. Ik was goedgekeurd en aangenomen, samen met één andere uit een totale groep van twintig. Maar ik dacht, ik kijk nog even verder. Ik had de Rijkspolitieschool gedaan in Apeldoorn – van de 150 was ik bij de beste 10 geslaagden – en toen bleek dat er niemand naar Groningen, Friesland of Drenthe kon. Er mochten er ook maar heel weinig naar Noord-Holland. Maar ik had geluk.

Amsterdam was een sprong te ver?

> Nee, ik vond met Amsterdam niks mis. Ik wilde er vier jaar blijven en dan weer terug naar Friesland. Natuurlijk ging ik toch liever in de provincie werken dan in de stad.

En de provincie beviel?

> Ik heb in Spanbroek bij de Rijkspolitie prachtig gewerkt. Mijn vrouw werkte in de verpleging en na vier jaar begon ik mijn eigen bedrijf. Dat bedrijf heeft zich hier in West-Friesland ontwikkeld. Ik heb zelf vier verschillende lagere scholen gehad. Dat wilde ik mijn kinde-

ren niet aandoen. Die hebben allebei zes, zeven vriendjes en vriendinnen. Dat vind ik voor hun sociale leven heel belangrijk.

Als jongeman bent u assistent-accountant geweest. Dat cijfermatige zat er kennelijk in?

> Ik heb me laten testen. Ik bleek erg veelzijdig.

Waarom dan uit de accountancy en naar de politie?

> Op een gegeven moment had ik verkering. Je wilt gaan samenwonen en op een accountantskantoor werd niets verdiend.

Politieschool A was in 1972, politieschool B in 1977. Hoe zit dat?

> A is een dagopleiding, B doe je in de avonden.

U heeft ook Assurantie-B gedaan. Maar voordien was u al actief als tussenpersoon.

> Natuurlijk. Je had toen nog de C-inschrijving. Het is mijn chaostheorie: je begint ermee iets te verkopen, je zorgt dat je goed geautomatiseerd bent, je ontwikkelt op korte termijn een product. Banken maken eerst een werkgroep, stellen een plan samen, vergaderen een jaar en voeren uiteindelijk het product in. Daar doen wij iets korter over: we ontwikkelen in vier weken tijd een product.

‘UITEINDELIJK
LIGT HET AAN
DEGENE DIE
LEIDT’



DIRK SCHERINGA (1950)

Voorzitter Raad van Bestuur DSB Groep N.V., sinds 1998.

Sinds 1978	Bestuurder en aandeelhouder Dirk Scheringa Beheer B.V., Wognum.
1991	Rechtenstudie (1 jaar).
1986	Diploma Makelaar Onroerend Goed.
1984	Diploma Assurantie B.
1982	Financieringsdiploma.
1972	Diploma Politie school A.
1972-1977	Rijkspolitie, Spanbroek, Diploma Politie school B.
1971-1972	Militaire dienst (16 maanden).
1968-1971	Assistent-accountant, Accountantskantoor Germs, Kollum.
1966-1968	Leerling handzetter, drukkerij Banda, Kollum.
1963-1966	Mulo en Middenstandsdiploma.

Nevenfuncties: lid Bondsraad KNVB (sinds 1993), voorzitter voetbalclub AZ, (sinds 1993), lid Rotaryclub Hoorn (sinds 1992), lid Raad van Bestuur Samenwerkingsorgaan West-Friesland (1986-1990), vice-voorzitter landelijk congres Junior Kamer (1991), voorzitter Junior Kamer West-Friesland (1989-1990), voorzitter CDA gemeente Opmeer (1977-1982 en 1990-1992), raadslid CDA Opmeer (1978-1979 en 1986-1990) en voorzitter CNV jongeren afdeling Kollum (1968).

In 2001 had u 791 fte's. Hoeveel mensen heeft u op dit moment in dienst?

> Aan mensen 2000, in fte's 990 of zoiets. We hebben in Nijmegen een callcenter, daar werken 200 studenten, in Enschede werken er ook 100.

Bij de KvK deponerde u een fraai, drukgereed jaarverslag. Waarom publiceert u het niet?

> Je moet een beetje low-profile blijven, niet te veel publiciteit. We staan al zo veel in de schijn-

1 2002: EUR 2,9 mrd en resp. 40, 26 en 34%.

'WIJ STELLEN VIER TOP-JURISTEN TER BESCHIKKING AAN DE AFM'

werpers. We groeien sneller dan de markt en dat vinden de concurrenten niet echt leuk.

Zo'n 15% van het consumentenkrediet liep door uw bedrijf. Dat zou zo'n twee miljard moeten zijn. En de verdeling was: 20% op eigen boek, 30 doorverkocht en bijna 50 bemiddeld. Is dat in de loop der jaren constant?

> Het wisselt wel regelmatig, moet ik zeggen. En het marktaandeel zal intussen wel 17% zijn.

U hebt klaarblijkelijk een combinatie van gaven die mogelijk maakt om in 25 jaar zo'n bedrijf op te bouwen.

> Dat is eenvoudig uit te leggen, maar het is moeilijk te accepteren. Het ligt aan de leider. Je mag in Nederland niet zeggen dat je ergens goed in bent, maar uiteindelijk ligt het aan degene die leidt.

Vanaf de andere kant: wat baart het meeste zorgen?

> Niets. Het is een hele aparte combinatie. Ik ben bijvoorbeeld voorzitter geweest van de Junior Kamer. Voor de congressen nodigden we de grootste goeroes van de wereld uit en die zeiden: als je een bedrijf leidt, moet je het zo en zo doen. Dan bleek dat ik dat al zo deed. Ik was toen 35. Ook apart, dacht ik toen. Maar dan ben je er nog niet. Dat is alleen de basis. Vervolgens moet je een bepaalde opvoeding hebben gehad. Daarna moet je inzet, inzet en nog eens inzet hebben. Knokken. Ik reed zelf Elfstedentochten. Waar een ander afhaakt, ga ik door. De eerste tien jaar heb ik zeven dagen per week van 's morgens 8 tot 's avonds 11 keihard gewerkt. Daarnaast moet je een stukje visie hebben, iets durven wat anderen niet durven. Maar wel gecontroleerd durven.

Wordt u zelf gevraagd lezingen te houden voor managementcursussen?

> Ja, elke week wel twee keer.

En doet u het wel eens?

> Ik heb twee weken terug een lezing gegeven in Leeuwarden voor allemaal ondernemers en anderhalf jaar terug op de Universiteit van Tilburg. Dus ik doe het wel eens, maar niet regel-



‘EEN
MARKETING-
BUDGET VAN
45 MILJOEN
PER JAAR’

matig. Ik ben ook geen feesttype. Als leider moet je er gewoon zijn en het goede voorbeeld geven. Vroeger deed ik alles zelf, nu geef ik een hoop uit handen.

Hoe selecteert u die sleutelfiguren voor het bedrijf?

> Bij het testen bleek dat ik financieel goed was, administratief, commercieel, communicatief; dat ik heel veel talenten in me had. Die combinatie, en dan nog een no nonsense-instelling, was bijzonder. Ik kan dat niet helpen. De eerste jaren had ik een privé-gebruik dat zo laag was dat de belastingdienst het bijna niet geloofde. Ik hield de winst in het bedrijf. Bij bedrijven die ik overnam bleek dat ze om de zoveel tijd gingen potverteren. Dat deden wij niet. Ik heb drie begrippen geleerd: Keep it simple, Think big, Be practible. Alle contracten die ik hier onderteken, mogen niet langer dan een jaar lopen en ze moeten simpel zijn. Als het te ingewikkeld is, doe ik het niet. Dat geldt op alle mogelijke gebieden. Zo instrueer ik mijn mensen ook. Regel 1 is: De klant is koning. Regel 2: De klant is koning. Luister naar de klant, verwen hem. We gingen als eerste rookvrij, alle kantoren. De klanten mochten ook niet roken. We gingen in 1977 tot 's avonds 9 uur open. En zaterdag open. Terwijl de banken toen nog om 16.00 uur de deur dicht deden. Op ons gevoel doen wij het anders. Inclusief de eigen opleidingspoot die we nu hebben. We hebben een eigen MAVO, we hebben vijftien trainers in dienst, we leiden onze eigen mensen op in klantvriendelijkheid, in productkennis. We hebben onze eigen drukkerij, ons eigen marketingbedrijf.

En toch werkt u maar 40 uur?

> Maar twintig! Ik heb net lekker 30 kilometer gefietst met mijn vrouw. Vanmorgen museum-overleg met de directeur. Drie dagen voor de zaak, één dag voor de kunst, één dag voor de sport.

In het dorp zeggen ze: het is een leuke man, maar zakelijk een bruint. DSB heeft een hele slechte pers.

> Bij sommigen, niet bij iedereen.

Nou, bij de Consumentenbond, bij AFM. Reken maar dat Docters van Leeuwen zich met de Wfd al in de handen loopt te wrijven.

> Apart dat u dat zo ziet. Wij stellen vier topjuristen ter beschikking aan de AFM. Er zitten vier DSB-juristen in allemaal commissies van Docters van Leeuwen, maar dat staat niet in de krant.

Begin maart kwam de AFM met een persbericht waarin gewaarschuwd werd voor misleidende reclame en waarin ze wezen op het verbod op koppelverkoop. Nu komt er een nieuwe Wet financiële dienstverlening die onder andere tot gevolg heeft dat allerlei overschrijding van regelgeving in het bestuursrecht terecht komt en niet onder het strafrecht blijft vallen. Daarmee komt de bewijslast op een andere plek te liggen. Gaat u maatregelen nemen als die nieuwe wet in werking treedt?

> Nee, dat gaan we niet doen. Want we vertellen in alle commissies waar we in zitten hoe wij werken. Ik denk dat ze onze werkwijze groten-deels gaan overnemen.

U zegt: wij houden ons aan alle regels. Maar dat wordt nu juist het verschil. Het is nu rules-based en het wordt principles-based.

> Wij juichen dat toe. Onze trainingen, onze opleiding, de manier waarop we onze verkopers bij de klant zetten, hoe zij zich presenteren, wat ze allemaal uitleggen ... We zijn heel blij dat er nieuwe regelgeving komt, want er zijn nog 17.000 tussenpersonen.

En u hoeft niets te veranderen?

> Weinig tot niets. Wij zijn nogal dominant aanwezig op tv, met reclame. We hebben een marketingbudget van 45 miljoen euro per jaar. Dan ben je wel ergens te zien natuurlijk. Dat is meteen een stukje stimulering van de economie: er worden toch spullen van gekocht. En zoals ik zei, we informeren al onze klanten goed over de producten die wij verkopen. Iets minder dan de helft neemt er een verzekering bij. Als nu 100 procent een verzekering zou nemen ...

Dexia trekt zich het debacle met aandelenleaseproducten nu toch aan. Ze gaan de gewone schuldsaneringsregels toepassen bij klanten die zwaar in de problemen zijn geraakt. Gaat u dat ook doen?

> Bij ons is dat niet nodig, want wij hebben dat

‘AL DIE
JALOERSE
MARKT-
PARTIJEN
MOGEN HET
FIJN ZELF
UITZOEKEN’

product niet verkocht. Gelukkig kunnen ze ons dat niet verwijten. Wij verkopen andere producten.

Maar wel leningen op beleggingsbasis met fractieverzekeringen.

> Ja, maar op een andere manier. We hebben niet met overwaarde gewerkt, wel met een soort spaarverzekering met een overlijdensdekking erin. Dat je terugbetaalt in fracties over dertig jaar. Daarvan kun je zeggen dat de mensen nu goedkoop inkopen. Er stond van de week een leuk artikel over huizen. Je moest oppassen, want dat ging niet goed. Toen schreef iemand van het Nederlandse Garantie Instituut: een huis wordt over dertig jaar tóch wel iets meer waard. Lineaire hypotheek hebben we al lang niet meer. Groeihypotheek ook niet. Maar dat je alles moet aflossen is ook een beetje achterhaald. Je mag best een stuk niet aflossen.

Op de site van De Financiële Telegraaf stond wekenlang hetzelfde verhaal van begin maart van de Consumentenbond en de AFM. Waarom doet u daar niets tegen?

> Mijn andere Amerikaanse principe is: take a profit and cut a loose. Ik ben net drie maanden lang voor dat nieuwe stadion van AZ bezig geweest. Ik heb zowat alle advocaten van Nederland gezien. Daar word je zo ontzettend moe van! Ik ben liever gewoon met de business bezig. Al die jaloerse marktpartijen mogen het fijn zelf uitzoeken.

Die zeggen: ‘Met zijn misleidende reclame treft hij de zwaksten in de samenleving’.

> We hebben meer dan 50 procent A-klanten.

Dan zeggen ze: ‘De beste houdt hij in eigen boek, de slechte intermedieert hij en de tussengroep verkoopt hij.’

> Denkt u dat ze niet goed bij de wekker zijn? Wij krijgen heel veel aanvragen per week en wijzen 80% af. Die 20% is goede kwaliteit. U weet dat het om miljarden gaat. We kunnen gewoon niet alles zelf houden.

Hoe selecteert u dan?

> Dat gaat eigenlijk automatisch. We hebben volmachten van al die banken, dus we accepteren alles zelf. Zestig gaan op eigen boek, die andere veertig verdeel je. Willekeurig. Anders is het niet te doen. Je kunt niet tweeduizend mensen zo instrueren dat ze precies weten wat waar moet. We hebben geen systemen om te selecteren of te segmenteren, we hebben geen credit score.

Met al uw calvinistische deugden moet het u dwarszitten dat u zo tot besteden aanzet?

> U denkt dat door onze manier van adverteren er een bestedingsdrift ontstaat? Dat hoeft helemaal niet. De klant kan gewoon kiezen waar hij gaat. Dat er zo veel bij ons komen, komt gewoon omdat we de goedkoopste zijn. Iedereen maakt reclame. Op de televisie zie je reclame voor de meest gekke producten. Dat kun je dan ook afschaffen. In de jaren 60 maakte de ABN reclame voor PL-etjes voor vakantie-reizen. Vanwege de kritiek moesten ze die stoppen. Maar we leven nu in een heel andere tijd.

U bent tevreden over het boekjaar 2002?

> Ik ben al een aantal jaren tevreden. We hebben weer een goede winstgroei kunnen laten zien. Normaal gesproken had ik een winstwaarschuwing moeten geven, maar dan omhoog. Dat is altijd heel prettig. Maar als je niet beursgenoteerd bent doe je dat niet.²

De beursnotering in 2000 ging niet door. Daags van tevoren hebt u hem gestopt.

> Op de dag zelf, ’s nachts om één uur.

Dat vonden ze bij Rabo, syndicaatsleider, vast niet leuk.

> Daar weet u niets van. Ik weet heel goed waarom ik het gestopt heb. Maar het is niet altijd verstandig om de waarheid naar buiten te brengen. Dat is soms kwetsend voor andere partijen. Ik zal het later in memoires nog wel eens toelichten.

De timing: de internetbubble ging wat scheuren.

> We hebben toen twee weken roadshows gehouden, zijn bij vijftig toonaangevende bedrijven geweest in Europa. Die waren heel enthousiast. Een stuk of vijf of zes partijen wilden direct een vijfprocentsaandeel. Geweldig!

U wilde de macht niet uit handen geven.

> Daar had het niks mee te maken. Toen de beursgang niet doorging, kwamen ze individueel langs. We worden regelmatig benaderd door de grootste bedrijven ter wereld die ons dolgraag over willen nemen.

Er is een ander, doorslaggevend, argument?

> De twee die u noemt zijn geen argumenten. De mensen roepen maar wat. Ze kennen me niet, hebben nooit met me samengewerkt en weten niet hoe het hier functioneert

‘WIE SLIM
IS KENT
ZIJN
GRENZEN’

Was het een emotionele beslissing?

- > Een verstandige beslissing.

U bent weggelopen bij de VFN (Vereniging van Financieringsondernemingen in Nederland). Was dat ook een verstandige beslissing?

- > Je hebt nu eenmaal broodnijd in de samenleving.

‘Handel is gewoon leuk’ zei Tom de Swaan bij ons in april. Gaat het in feite om de kick?

- > Gedeeltelijk. Twaalf jaar terug namen we het ene na het andere bedrijf over. Dat was toen heel spannend: ze waren eerst je grootste concurrenten en toen kon je ze overnemen. Maar als je ouder wordt, word je ook emotioneel rijper. Je wordt milder en krijgt meer een helicopterview. Dat is mooi. Een bedrijf besturen is mooi. Je zit met tien mensen aan tafel die allemaal twee of drie titels hebben en dat mag jij leiden. Dat is heel bijzonder, dat geeft een warm gevoel. We hadden een personeelsfeest in Nijkerk met 1300 medewerkers. Toen kwamen al die bedrijven in een soort lasershow één voor één in beeld. Als een bedrijf voorkwam, ging gejuich op in de zaal van die groep. Dat gaf een heel goed gevoel.

Geld: gaat het om het verdienen, het hebben of het uitgeven?

- > Het gaat om het zakendoen. Managen is leuk. Iets neerzetten is leuk. Er moet niks, het mag. We hoeven niet groter te worden, het mag wel. Soms nemen we een jaar lang niks over. Soms melden zich tien bedrijven.

U bent intussen ook een Wtk-bank. Zit u ook in het betaalcircuit?

- > Ja. Bij Interpay en alles. We hebben ook GEA's.

Zou investment banking de kroon op het werk zijn?

- > Nee, de kroon op het werk is dat we Europa ingaan. We gaan een vestiging in Duitsland openen, we hebben al tien bedrijven in België, en we gaan naar Frankrijk, Italië en Spanje. We gaan ons in ieder Europees land vestigen. Dat wordt een nieuwe uitdaging. Maar we zullen nooit in het zakenbankieren gaan. Wij denken in massa. We hebben de beste rating ter wereld omdat we de laagste achterstand in Nederland hebben op onze consumentenkredieten. Dat willen we graag zo houden. Wie slim is kent zijn grenzen.

Onze cultuur eindigt bij onze nationale grenzen.

- > Je moet altijd zorgen voor lokale deskundigheid. In België hebben we een Nederlandse en een Belgische directeur en dat gaat prima. We zijn nu bezig om te starten in Düsseldorf.

‘De meeste bedrijven gaan kapot aan te snelle expansie’, zei Hazelhoff, voorheen ABN AMRO, in april in Forum van VNO-NCW. Gaat u niet te snel?

- > Gewoon stapje voor stapje.

Het oog van de meester kan niet overal tegelijk zijn.

- > Dat hoeft ook niet, ik heb goede mensen. Eerst houden we het een poosje onder onze eigen hoede. Heeft het eenmaal een bepaald volume en het gaat goed, dan ga je het meer uit handen geven.

Had u twintig jaar geleden een plan in uw hoofd? Of is het gewoon zo gegaan?

- > We hadden wel een bepaalde visie. Wij doen hier duizend dingen anders dan anderen. Het NRC vond ons museum prettig tegendraads.

Leven uw ouders nog?

- > Ja. Ze zijn 78 en 75. Ik laat ze graag meege-nieten van de leuke dingen.

Als u thuis komt, maken ze zich vast nog zorgen.

- > Natuurlijk begrijpen ze het niet allemaal, maar ze maken zich geen zorgen. Meestal komen naar ons toe. Ze vinden het leuk om hier op bezoek te komen en de kleinkinderen te zien.

Niet alle Friezen kunnen hier aarden.

- > Ik kwam hier bij de Rijkspolitie werken en ging voetballen bij VVS'46. Ik werd gelijk opgenomen. West-Friezen zijn niet zo moeilijk. Het zijn harde werkers, ze nemen alleen een biertje op zijn tijd, met kermis. Als je een Amsterdammer neemt, die loopt altijd te zeuren, is nooit tevreden, wil altijd meer verdienen. Een West-Fries is nooit ziek en staat altijd klaar.

Ze zeggen dat u vanwege uw uitzicht bezwaar maakt tegen een nieuwe tribune.

- > Het ligt iets genuanceerder. De tribune staat er al. Het was helemaal geen probleem. Er is een afspraak gemaakt over de toepassing van groene materialen en dat er een bomenlijn achter de tribune komt. En dat gebeurt ook.

2 Operationeel resultaat na belastingen, EUR 62,5 mln, rendement op het eigen vermogen 49,9%.

‘WE WILLEN BIJ HYPOTHEKEN NAAR 20 % MARKT- AANDEEL’

Uw zoon voetbalt er ook?

> Ja, mijn jongste van bijna zestien. Hij is keeper. Hij was erg goed. Drie jaar geleden stond hij nog op de nominatie om naar AZ te gaan. Maar ja, de puberteit.

En uw oudste zoon?

> Die wordt twintig. Hij vindt vliegen heel interessant. De opleiding voor piloot is best zwaar, het is afwachten of het gaat lukken.

U bent 52. Wat gebeurt er met het bedrijf als u het niet meer leiden kunt?

> Ik heb gezegd dat ik vier dagen ga werken als ik 75 ben, bij 85 drie en bij 95 twee.

Toen ik dat las dacht ik: een gast en een vis blijven drie dagen fris, en macht een jaar of acht.

> Ik ben op 1 november 1977 begonnen. Alleen, op mijn slaapkamertje. Je maakt met je bedrijf verschillende fases mee.

Maar op een gegeven moment krijgen al die leiders iets van ‘Ik ben God in het diepst van mijn gedachten’.

> Dat is dan dom. Ik werk al 25 jaar en mijn principes zijn niet gewijzigd. Als ik op vakantie ga, neem ik mijn laptop mee. Per dag krijg ik dertig e-mails van dingen die ik moet beslissen. Net zoals Heineken, die heeft ook heel lang het bedrijf geleid. Tijdens vakantie gaat het gewoon door. En die structuur werk perfect hier.

De combinatie van snelle groei en eenzijdige macht leidt al gauw tot megalomaan gedrag.

> Je hebt ook stijlen waar je als manager in elke fase weer iets nieuws bedenkt. We hebben nu onze eigen bank, wie had dat gedacht? We hebben ons eigen effectenbedrijf. We zitten volop in de groei. We hebben als doelstelling om 20 % marktaandeel consumptief krediet te halen; we hebben nu 17. En we willen bij hypotheek van 6 ook naar 20 % marktaandeel. Er worden ons nog steeds bedrijven aangeboden. Tegen de meeste zeggen we nee. Er komt een nieuw gebouw bij. Wij groeien en bloeien en genieten.

U zult een keertje doodgaan.

> Ik garandeer u dat ja.

Valt Dirk om, zakt het bedrijf in elkaar.

> Komt tijd, komt raad. Ik ben intussen wel mensen aan het opleiden. Maar ik fiets, ik



schaats, voel me superfit. Volgende week 4 dagen naar het Europees congres van musea in Kopenhagen. Een fantastisch leven.

Gaat uw vrouw dan ook mee?

> Uiteraard, die gaat altijd mee.

De grootste zorg van DGA's die een bedrijf hebben gemaakt, is dat de kinderen het verknallen.

> Ik heb laatst een dagconferentie gehad van kinderen die het van hun vader moesten overnemen. Daar kwamen mij een aantal rampen ter ore, niet te filmen. Mijn kinderen komen niet in het bedrijf. Dat verbied ik.

Wie moet dan het bedrijf overnemen?

> De komende dertig jaar is dat niet aan de orde.

Wordt het een Europees bedrijf?

> De thuisbasis blijft Nederland. Maar u weet ook dat de wereld per dag verandert, met name op internetgebied. Wat wij onder andere gaan doen is een soort directbank in Europa neerzetten. Gewoon e-marketing. Je hoeft geen tienduizenden mensen aan te nemen in Europa, dat moet je allemaal veel slimmer regelen. Je weet nooit hoe het leven gaat, maar voorlopig geniet ik van het zakendoen. Ik loop fluitend door de gangen en heb nergens stress van. Ik hoef geen boot bij Monaco. Ik vind dit super: hard werken en gewóón doen.

Wognum, 8 mei 2003

3. Uit de notulen van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van DSB Groep N.V. van 7 juni 2002: 'Aanwezig zijn: Dhr. D. Scheringa, in zijn hoedanigheid van enig aandeelhouder van Dirk Scheringa Beheer B.V., welke vennootschap groot aandeelhouder is van DSB Groep N.V. en Dhr. D. Scheringa in zijn hoedanigheid van Bestuurder van de Stichting Medewerkersparticipatie DSB, en Mevrouw M.E. Kelder, notulist. De vergadering wordt geleid door de heer D. Scheringa. De voorzitter opent de vergadering en constateert, dat bijlakens de pesentielijst het gehele geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.' Etc.