

JHR. DRS. F.S. VON BALLUSECK
DIRECTIEVOORZITTER
KAS-ASSOCIATIE NV

Alleen op de wereld, maar eenzaam niet

De Kas-Associatie ligt op een steenworp afstand van de Amsterdamse Effectenbeurs, de instelling waarmee zij traditioneel verbonden is. De heer Von Balluseck heet ons welkom in de imposante centrale hal. Over de tegenvallende winstcijfers, die terugliepen van f 19,1 miljoen in 1994 naar f 14,6 miljoen in 1995, maakt hij zich niet zichtbaar zorgen. Hij verwacht dan ook dat zijn instelling over tien jaar op eigen benen de 200 jaar zal halen. 'De Kas-Ass is te vergelijken met een rijke halsketting met fonkelende stenen. Het imago van neutraliteit geeft voor onze cliënten de glans aan de stenen.'

Als wij volgende week hier om de hoek op de Herengracht een bankier tegenkomen die ons vraagt of het nog wat wordt met die stoffige Kas-Ass, wat moeten wij dan antwoorden?

Dat mijn voorganger Van Hasselt al begin jaren tachtig met afstoffen is begonnen en dat het op dit moment een volstrekt achterhaald beeld is. Dit bedrijf wordt gekenmerkt door constante aandacht voor vernieuwingen in de automatiseringstechnologie. Verder kunnen we wat het personeelsbestand betreft bogen op een lage gemiddelde leeftijd van 38 jaar, waarvan een derde vrouw. Mijn voorganger trof inderdaad een stoffig, maar heel solide en betrouwbaar, instituut aan. Hij heeft de start gemaakt met de verfrissing van de bemanning waardoor het voor mij gemakkelijker werd om de volgende fase in te gaan. Hierbij stond voorop om de betrokkenheid en de motivatie te vergroten en het eigen initiatief onder de medewerkers te stimuleren. Zo'n cultuurverandering gaat overigens heel geleidelijk, maar het is wel gelukt. Er heerst binnen dit bedrijf een sterke teamgeest.

En dan vertrekt er op een dag in oktober '95 opeens een groot deel van het team Vermogensbeheer – zes man sterk – naar Van Lanschot.

Laat ik er niet omheen draaien en stellen dat het een klap was. Ik had het ook niet verwacht. Als er problemen zijn, dan staat mijn deur altijd open. Dit plotselinge vertrek is overigens ook een uitstekend voorbeeld van hoe we een onverwachte tegenslag binnen de Kas-Ass oplossen. We hebben het voor elkaar gekregen om binnen één dag een uitstekende nieuwe ploeg samen te stellen. En die nieuwe ploeg werd vanaf de eerste dag gesteund door de rest van het bedrijf.

Blijkens de jaarcijfers bent u met een stijging van de bedrijfslasten van 8 procent flink aan het investeren in automatisering. Maakt dat ook onderdeel uit van de verfrissing van de Kas-Ass?

De telecommunicatie-revolutie heeft enorme consequenties voor de werkwijze van de Kas-Ass: de

diensten zijn in de kern hetzelfde gebleven, maar de wijze van dienstverlening en het voor wie, is volstrekt veranderd. In 1995 was er trouwens sprake van een incidentele stijging door investeringen, die we direct hebben genomen, in cliëntenondersteunende automatisering. Dit in verband met de veelheid aan externe veranderingen, zoals de wijziging van het handelssysteem van de Amsterdamse Effectenbeurs en het nieuwe systeem Switch bij de EOE-Optiebeurs en de invoering van Crest op de Londense beurs. Het investeren in automatisering is overigens niet iets van de laatste jaren. Mijn voorganger realiseerde zich al dat techniek een steeds belangrijkere rol zou gaan spelen. Vanaf midden jaren tachtig is vervolgens een inhaalslag in gang gezet. Met name ook die ontwikkelingen op het technisch operationele vlak spraken mij aan toen ik in 1987 werd gevraagd om directievoorzitter te worden.

'Er heerst binnen dit bedrijf een sterke teamgeest'

U bent dus meer een bestuurder dan een bankier?

Ik denk dat ik al vroeg begrepen heb dat als je in het bedrijfsleven verder wilt komen, je naast de micro-kant ook de macro-kant en de sociale kant – het werken met mensen en leiding geven – moet begrijpen. In de bestuurlijke kant is dat dus ook belangrijk. Dat is naarmate mijn carrière vorderde sterker naar voren gekomen, ook omdat mijn functies in toenemende mate de operationele kant besloegen. Een bank verleent een heleboel diensten om de kredietverlening heen. Die stellen hoge eisen aan de organisatie van de bedrijfsprocessen. Een overweging bij de overstap naar Kas-Ass was ook dat ik lang genoeg met het kredietvak – het eigenlijke bankiersvak – te maken had gehad. Bij de Kas-Ass is de kredietverlening een min of meer toevallige uitkomst van het bedrijfsproces. Ik ben eigenlijk een generalist geworden en niet zozeer een specialist.

Kas-Associatie: functies en diensten

Binnen de financiële wereld neemt de Kas-Associatie een bijzondere positie in. Omdat niet iedereen vertrouwd is met de belangrijkste functies en diensten van de Kas-Ass, volgt hieronder een korte beschrijving.

Bewaarbedrijf

Tot de kerndiensten van het bewaarbedrijf behoren:

- administratie van en informatieverstrekking over de voorraad effecten;
- het zorgdragen voor beheershandelingen ten aanzien van de bewaarde effecten;
- het beheer van geldelijke middelen en het verzorgen van het daarmee samenhangende girale geldverkeer;
- elektronische informatie-uitwisseling, via eigen systemen en via SWIFT.

Speciale diensten zijn:

- terugvordering van bronbelasting, eventueel met voorfinanciering;
- bemiddeling bij verbruikleen van effecten;
- performance meting.

De cliënten van het bewaarbedrijf zijn particulieren, binnen- en buitenlandse banken, commissionairshuizen, institutionele beleggers, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders en trustbedrijven.

'Global custody' is een belangrijk deel van het bewaarbedrijf. Voor de bewaring in het buitenland en de juiste en tijdige afwikkeling van orders die door professionele partijen aldaar worden geplaatst, heeft de bank een uitgebreid internationaal net van bewaarcorrespondenten en maakt zij gebruik van de diensten van de internationale clearing-instituten Cedel en Euroclear. De bank heeft een bijkantoor in Londen.

Settlementinstituut

Als settlementinstituut verzorgt de Kas-Associatie de afwikkeling van transacties in effecten, opties en futures. De bank biedt een aantal vormen van settlement aan, die risico's verbonden aan het settlementsproces elimineert, alsook de dienst verbruikleen van effecten, die doorgang van de settlement op de settlementsdatum verzekert. De bank biedt verbruikleen aan in Nederland, Australië, Duitsland, Frankrijk en Japan.

De Kas-Associatie is betrokken bij de afwikkeling van de handel op de Amsterdamse Effectenbeurs en bij die van de grensoverschrijdende handel in Nederlandse waarden.

De handel op de Amsterdamse Effectenbeurs wordt afgewikkeld nadat door tussenkomst van de Effectenclearing (een 100%-dochterinstelling van Vereniging voor de Effectenhandel) de effectentransacties zijn gesaldeerd. Deze saldering vindt eveneens plaats voor de transactiekosten.

De grensoverschrijdende handel in Nederlandse waarden buiten de Amsterdamse Effectenbeurs om wordt 'trade for trade' (per transactie) gesettled.

Derivatenclearing

De bank en haar dochteronderneming KAS Clearing BV zijn clearing member van de EOE Optie- en Futuresbeurs, terwijl de dochteronderneming KAS Clearing London Ltd clearing member is van de Londense LIFFE.

Overige

Aan beleggingsinstellingen biedt de Kas-Ass diensten aan ter zake van de financiële administratie, de beleggersadministratie en de deelnemersadministratie.

Van professionele en particuliere partijen verzorgt zij financiering (in de meeste gevallen verbandhoudend met effectentransacties), betalingsverkeer binnenland en betalingsverkeer buitenland.

Voor veelal particuliere partijen verzorgt de Kas-Ass het vermogensbeheer.

Had u toen in '87 nog andere opties?

Ik had een heleboel opties, maar je krijgt niet vaak in dit leven de kans om aan een organisatie leiding te gaan geven.

Uw loopbaan startte in Zuid-Afrika, waar u bij Unilever in de marketing begon. Had uw terugkeer naar Europa in 1973 te maken met de politieke situatie in dat land?

Ik heb daar uiteindelijk acht jaar gewoond. Het is een schitterend land, als je van sport houdt zelfs een ideaal land. Maar wat betreft de culturele kant sta je ver af van waar het gebeurt. We verkeerden overigens in Engelstalige kringen die wat progressiever geneigd waren te denken, dan de puur Afrikaanse kringen. Maar mijn vrouw en ik vonden het uiteindelijk niet stimulerend dat op elk diner de politieke situatie van het land een wederkerend gesprek was. Daarnaast zochten we met ons gezin een meer gevarieerde culturele omgeving. En dat vind je in Europa.

U bent bankier geworden in de school van Chase. Hoe kwam u daar terecht?

Ik ben er op geattendeerd door vrienden die bij Chase in Frankfurt zaten en die deden het daar goed. Die hadden trouwens al jaren eerder gezegd: 'je bent een bankier'. Vervolgens heb ik die prachtige opleiding in Frankfurt mogen volgen. Ik verwachtte dat ik de kneepjes van het bankvak beter zou leren in Frankfurt dan in Parijs of Londen, meer 'gründlich' zouden de Duitsers zeggen.

'Investeren in automatisering is niet iets van de laatste jaren'

Bankier, kun je dat worden of moet je dat zijn?

Ook ik weet dat niet. Je kan het zeker worden, maar niet iedereen heeft er affiniteit mee. Ik kom uit een generatie waarbij met bankier werd bedoeld degene die interactie zoekt met cliënten. Vandaag de dag is het operationele deel in het bankvak – dus wat er achter de degene gebeurt die de cliënt het vaakste ziet – van groot belang geworden. Het bankvak is enorm verbreed.

De bankier is dus geen koopman meer. Gaat nu de vergelijking met de industrieel op?

Nee, ook niet. Als een koopman of een industrieel zijn spul verkocht heeft, dan is er misschien nog wat afterservice maar dan is het gedaan. Maar de bankier die geld uitzet, moet van tevoren weten hoe hij de hoofdsom terugkrijgt en wanneer. Hij volgt de klant dus veel langer en moet geëngageerder zijn

met zijn klant en rekening houden met de veranderingen in de situatie van de klant. Je kan ogenschijnlijk een opbouw hebben van honderd hele goede kredieten, maar als al die kredieten in een weinig stabiele sector zitten, dan zit je als bank toch verkeerd. Dus het gaat bij het bankieren om een evenwichtige opbouw van de risico's, daarbij de marges natuurlijk niet uit het oog verliezend.

'Die monopoliepositie is een misvatting'

Heeft Nederland nog bankiers? Zijn het niet 'financial engineers' of managers geworden?

We hebben heel getalenteerde bankiers. Nederland brengt zeer getalenteerde bankiers voort. En ik denk ook dat u dat kunt afmeten aan het grote internationale succes.

Daar bent u zelf een exponent van, want pas na Frankfurt, New York, Düsseldorf en Parijs zette u vaste voet op Nederlandse bodem.

Ik ben inderdaad over Parijs van Düsseldorf naar Amsterdam gegaan. In Düsseldorf werd ik na mijn opleiding tweede man, met de opdracht om van daaruit de Nederlandse multinationals te bedienen. Dat ging natuurlijk niet: een Amerikaanse bank die vanuit Duitsland wil inbreken op de Nederlandse markt. Ik heb de leiding toen voorgesteld om in overleg met de Nederlandsche Credietbank (NCB) – waar Chase toen al een belang in had – een eigen 'representative office' te openen. Dat idee vond ingang en zo opende Chase Manhattan Overseas Corporation eind jaren zeventig een kantoor aan de Amsterdamse Herengracht. Maar ik zat er nog geen vier jaar toen ze me vroegen aan de corporate-kant van het Chase-kantoor in Parijs leiding te gaan geven. In die Parijse periode kreeg Chase toen een meerderheidsbelang in de NCB. Vervolgens werd ik in 1985 benoemd tot lid Raad van Bestuur bij de NCB. Ik heb toen grote verantwoordelijkheden gekregen, dat was een spannende tijd. De NCB was zich aan het oriënteren op een andere toekomst en ik had daar ook wel ideeën over.

Wat voor fantasieën bestonden er? En waarom zijn die dan toch niet uitgebaat?

De NCB had een sterke 'franchise' vooral in Zuid-Nederland en had daarnaast een goede spreiding over het hele land in retail en met relaties in middelgrote en grotere ondernemingen en in gezondheidszorg. Chase oriënteerde zich voornamelijk op de grote ondernemingen. Net na de overname van de NCB was de cultuur bij Chase weer gaan draaien. Zoals bij de meeste Amerikaanse banken was er ook bij Chase sprake van een permanente evolutie en revolutie. Dat 'provinciaalse' karakter van de NCB lag toen niet meer goed bij het senior management



FOTO: STUDIO KRAMP

van Chase. Zij waren van mening dat een buitenlandse bank die in Nederland wilde overleven, zich sterk moest specialiseren. Daar hadden ze dus niet een grote bank als de NCB voor nodig met zo'n 2.500 personeelsleden. Een bank met 300 mensen was dan voldoende. Dat ging dus niet, want dan zou de NCB haar eigen wortels doorsnijden. Daar waren wij als Nederlands management op tegen. Wij streefden naar een verbetering van het rendement door het opschonen en verder ontwikkelen van de traditionele activiteiten van de core-businesses van de NCB. Daardoor ontstond er een spanningsveld tussen de Nederlanders en de Amerikanen. Vervolgens kwam toen eind jaren tachtig CLBN in beeld.

Toen zat u dus al bij de Kas-Associatie.

Ik werd in 1987 gevraagd door de toenmalige voorzitter die met pensioen ging. Ik had lang bij een buitenlandse bank gewerkt en wilde me in gaan zetten voor de Nederlandse zaak. Dat klinkt overdreven dan het bedoeld is, maar zo voelde dat wel.

Het was eind jaren tachtig nog een makkelijke tijd voor de Kas-Ass. Er was een monopoliepositie en de orderstroom vanuit de Amsterdamse Effectenbeurs liep toch wel.

Die stabiele orderstroom, dat klopt wel voor die tijd, maar die monopoliepositie is een misvatting. De bank had dan wel een unieke positie, maar ze had geen monopolie. Natuurlijk, de commissionairs en hoeklieden hadden en hebben hier geldrekeningen

Curriculum vitae

Jhr. drs. F.S. von Balluseck (1942) studeerde na het gymnasium B en twee jaar lyceum in Frankrijk Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij begon zijn loopbaan in Zuid-Afrika waar hij van 1965 tot 1968 bij Unilever en Carst & Walker in verschillende marketingfuncties werkzaam was. In 1968 kwam hij in dienst van United Tobacco Company (Johannesburg). Zijn laatste functie aldaar was die van manager corporate planning. In 1973 maakte de heer Von Balluseck de overstap naar het bankwezen en startte als trainee bij Chase Manhattan in Frankfurt en New York. Voor Chase vervulde hij tot 1985 diverse managementfuncties in Frankfurt, Düsseldorf, Amsterdam en Parijs. Daaropvolgend was hij tot 1987 werkzaam bij de Nederlandsche Credietbank, laatstelijk als lid Raad van Bestuur. In 1987 maakte de heer Von Balluseck de overstap naar de Kas-Associatie waar hij werd benoemd tot Voorzitter van de Directie.



lopen, maar het lenen en de afwikkeling van effectentransacties kan ook elders gebeuren. En dat gebeurt ook. Toen ik begon, was me al duidelijk dat ik in een veld terecht kwam waar veel zou gaan veranderen.

Op dit moment is de Amsterdamse Effectenbeurs zich internationaal aan het reclasseren met het nieuwe handelssysteem en het vormen van een efficiëntere organisatie met de oprichting van de Amsterdamse Beurs Holding waar binnen ook de EOE-Optiebeurs een plaats krijgt. Heeft u vóór die tijd wel eens slapeloze nachten over het voortbestaan van de Kas-Ass gehad?

Nee, want de Kas-Ass is al sinds het midden van de jaren tachtig heel bewust bezig met het uitbouwen van activiteiten en dienstverlening gericht op al onze natuurlijke doelgroepen. Dat is de ingezette richting geweest omdat helder was dat het hele speelveld tussen uiteindelijke beleggers, intermediairs en de markten aan grote veranderingen onderhevig was. Toen al diende de telecommunicatie- en automatiseringsrevolutie zich aan.

Wat zijn de natuurlijke doelgroepen van de Kas-Ass?

In de kern zijn dat mensen en instellingen die bezig zijn met geld en effecten. Het gaat bij de instellingen met name om de professionele organisaties die beleggen – op korte of lange termijn – in effecten of geld en de intermediairs: de hoeklieden en market makers, commissionairs en banken.

Heeft u begin jaren negentig wel eens tegen Beursvoorzitter Baron Van Ittersum geroepen dat hij niet zo'n haast moest maken met dat nieuwe handelssysteem, omdat dat u omzet zou gaan kosten?

Nee, dat zou ook niet bij mij opkomen. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. Onze verantwoordelijkheid loopt voor een deel parallel met de Beurs en voor een deel ook niet. Als wij bijvoorbeeld portefeuilles van buitenlandse cliënten administreren, dan heeft dat niet zoveel van doen met de handel op de Beurs. Het is dus niet zo dat alleen veranderingen op de Beurs direct impact op onze bedrijfsvoering hebben.

Maar u hebt toch meer dan andere financiële instellingen een afgeleid bestaansrecht?

Nee, maar zo werd het wel gezien omdat de Vereniging voor de Effectenhandel omstreeks 1973 een meerderheidsbelang kreeg in de Kas-Associatie. We zijn altijd een belangrijk bancair service-center geweest voor aan de Beurs verbonden partijen. Maar we zijn evenzo een belangrijk bancair service-center voor daar verder vanaf liggende maar niettemin voor de Beurs van belang zijnde andere partijen, namelijk de eindbeleggers.

U had in 1995 bepaald geen florissant jaar. Heeft u dat aan zien komen?

Natuurlijk hebben we dat wel aan zien komen, maar bepaald niet in die mate. In 1995 hadden wij toevallig ook pech met onze dochters, waaronder de Engelse KAS-Clearing. Die maakte minder winst, omdat de LIFFE-omzetten terugliepen.

'De Amsterdamse beursomzet zelf is niet meer echt een graadmeter'

En dat terwijl de Beursomzetten in Amsterdam in '95 fantastische cijfers lieten zien.

Die correlatie is minder geworden. Dat heeft inderdaad te maken met de gewijzigde handelsstructuur. De afwikkeling van alle koop- en verkooporders wordt dagelijks per bedrijf gesaldeerd, dus merken we uit die hoek weinig van stijgende omzetten; maar vooral het aantal hoeklieden is sterk teruggelopen. Ook het feit dat NEKI's EKI's worden en de afwikkeling en bewaring voor hun cliënten zelf gaan doen, speelt een rol. Je kan niet meer naar de Kas-Ass kijken en zeggen het is een fantastisch beursjaar geweest, dus dan zal het resultaat wel heel goed zijn. Als de Beurs hier heel goed draait, maar de Optiebeurs achterblijft samen met de Engelse LIFFE, dan wil dat nog niet zeggen dat we met een geweldige plus eindigen. Wij zitten met zoveel stromen die door het bedrijf heengaan met de daarbij horen- de ondersteunende dienstverlening dat de Amster-

damse beursomzet zelf niet meer echt een graadme-
ter is.

*Maar toch moet het afbrokkelen van het aantal commis-
sionairs en hoeklieden uw resultaat structureel negatief
beïnvloeden.*

U focust uitsluitend op de rendementcijfers van 1995. Dat mag wel, maar voor het welzijn van de organisatie is het evenzeer belangrijk om te kijken wat de cliënten nu van de Kas-Ass vinden. Het gaat er om dat we onze cliënten en de tendens van hun behoeftepatroon goed begrijpen en daar goed op inspelen. Wij constateren een hele gezonde en sterke groei van het aantal cliënten. Daarnaast krijgen we van externe instituten regelmatig top ratings, waaruit blijkt dat we er met onze servicepakketten goed uitspringen ten opzichte van de concurrentie. We hebben inderdaad een periodieke teruggang gehad in het resultaat, maar kijkend naar de respons van onze cliënten blijkt dat ze ons het vertrouwen geven. De volumina die ze ons gunnen, dat is allemaal heel positief.

*Je hebt vele cafés waarvan de waardin buitengewoon
gewaardeerd wordt door haar cliëntèle, maar die niette-
min gewoon geen geld verdienen.*

Wees gerust. Ik denk dat '95 toevallig een teleurstel-
lend jaar is in de reeks van 190 jaar die we nu
bestaan. Dat meen ik echt. Er zijn zoveel ontwikke-
lingen die ons voldoende kansen bieden. Afstand
speelt in de moderne wereld van de telematica
steeds minder een rol. We hebben dus voorlopig
ook genoeg aan vestigingen in Amsterdam en Lon-
den. Daarnaast vinden er verschuivingen plaats op
de spaarmarkt door de terugtrekkende overheid. Er
vloeit meer geld richting effecten en fondsen. Ook
de toegang van buitenlandse effectenhuizen tot de
Beurs, de zogenoemde 'remote members', opent
nieuwe perspectieven voor ons.

*Maar waarom zouden die remote members juist bij u
komen?*

Sterker nog, bijna alle potentiële remote members
zijn hier al klant, uiteraard vanwege de kwaliteit
van onze dienstverlening. De Kas-Ass is veruit de
grootste settlementbank voor buitenlandse brokers.

*Gaat u zich daarnaast nu meer richten op de institutie-
len in plaats van op de intermediairs?*

Nee, we richten ons blijvend op beide. De doelgroep
institutionele beleggers wordt met de opkomst van
de beleggingsfondsen overigens steeds gevarieer-
der.

*Zoekt u het dan in de uitbouw van het vermogensbeheer
of in de hoek van global custody?*

Bij dat laatste gaat het om de hele batterij van dien-
sten die samenhangen met het administreren van
effectenportefeuilles. Dus we richten ons niet speci-
fiek op één groepering. Naarmate besparingen – of

dat nu in het retailsegment is of bij de instituten –
meer in de vorm van effecten worden aangehouden,
ontstaat er de noodzaak van een betrouwbare part-
ner die op dat gebied het desbetreffende werk uit
handen neemt.

Maar zelf bent u geen broker.

Nee, de Kas-Ass is geen broker. We nemen geen
posities in en handelen niet prijsstellend. Dat onder-
scheidt ons.

*Met het resultaat in 1995 bent u weer terug op het niveau
van '91 en '92. Misschien is de verklaring van de winst-
sprong naar '93 wel relevanter dan de daling in '95.*

Ja, in '93 zijn we enorm omhoog gesprongen. Toen
zat alles mee. De markten waren actief en er was een
gunstige rente-omgeving. Alle inkomstenbronnen
lagen toen erg hoog, terwijl we relatief eigenlijk een
lager marktaandeel hadden dan nu.

*Hoe laten die volatiele resultaten zich rijmen met de
waarderingen die u krijgt van uw cliëntèle?*

Wij zijn als bank een bastion van stabiliteit. Die fluc-
tuaties in de winst hebben met de soliditeit van de
bank nauwelijks van doen. We hebben geen risico in
de balans, ook niet off-the-balance.

*Toch is dat vervelend dat je de aandeelhouders niet jaar-
lijks een normale winststijging kan laten zien.*

Ja, iedereen wil een stabiele winstontwikkeling laten
zien, maar gezien de geaardheid van het beestje is
dat niet reëel.



U kunt dus niet goed op omzet sturen?

Dat is juist, daar hebben we helemaal geen invloed op; zeker niet op korte termijn.

Dan blijven marge en kosten over.

En wat die marges betreft verkeren we natuurlijk nu in een tijdspanne met nogal dynamische concurrentieverhoudingen. Zo zijn de tarieven in het bewaarbedrijf over de laatste vijf jaar meer dan gehalveerd.

Dus blijven de kosten over om op te sturen.

Ja, en daar moet je wijs mee omgaan. Een laatste ronde hebben we in 1991 gemaakt. Toen zijn we zo'n 14 procent teruggegaan in personeelsbezetting in anderhalf jaar tijd.

Jammer dat u die kostenreductie al in '91 heeft uitgevoerd, anders had u nu nog ruimte voor verbetering.

Uw stelling zou juist zijn als ik het niet terug zou krijgen aan de opbrengstenkant, maar ik krijg het wel terug. Je moet altijd zorgen dat je kosten op een laag niveau zijn, op het laagst mogelijke niveau. En de beste tijd om dat nog eens heel grondig te bekijken, is als het je heel goed gaat.

'We hebben op dit moment een hele neutrale verankering'

Wanneer denkt u weer dat u naar de kosten gaat kijken?

Ik kijk ieder jaar naar de kosten, we zijn heel zorgvuldig in de kostenbeheersing. Die 8 procent stijging van de bedrijfslasten over 1995 was, zoals ik al zei, eenmalig. En als je de baten/lasten-ratio gecorrigeerd voor de VAR bekijkt – die wij overigens nauwelijks aanspreken – dan is dat over de laatste jaren genomen een verdienstelijke cijferreeks.

De structuur van de Amsterdamse Effectenbeurs gaat gewijzigd worden. Heeft dat ook gevolgen voor het 60%-aandeelhouderschap van de Beurs in de Kas-Ass?

Hoe hun vermogen eruit moet zien, dat is een onderwerp voor de Vereniging zelf. Dat is nu niet aan de orde, zo is nog recentelijk aldaar publiekelijk gezegd.

Wie zijn de overige aandeelhouders?

ING, AMEV-Fortis, Stad Rotterdam en ABN AMRO. Zij zijn alle 5%-plus-deelnemers.

Zou u willen streven naar een herverdeling van de aandeelhoudersbelangen?

Voor het welslagen van onze strategie is het van belang dat het aandeelhouderschap zich goed verhoudt met onze neutraliteit op effectengebied, zodat we niet met één partij worden geïdentificeerd. We hebben op dit moment een hele neutrale verankering.

Is gezien de huidige wijzigingen op de Beurs voor hen een service-center op armengte afstand nog wel van belang?

De kerntaken die wij voor het beursgebeuren verrichten, de geldelijke afwikkeling van transacties uit de Effectenclearing, dat blijft, evenals andere taken.

Dat kan toch ook bij DNB?

Dat zou kunnen. Het kan ook bij de ABN AMRO of ING, in wezen bij iedereen, maar dat kan niet zo makkelijk omdat het nu zo is gestructureerd dat grote partijen met kleine partijen kunnen handelen zonder dat ze risico lopen. En daarin zijn wij een onmisbare schakel. Dat is ons metier.

U heeft geen monopolie, zegt u. Er bestaat ook een begrip natuurlijk monopolie, maar bestaat er ook zoiets als natuurlijke uniekheid?

We hebben de wereld rondgekeken en nergens iets gevonden dat op de Kas-Ass leek. Er zijn wel soortgelijke banken geweest die in de kern zo waren als wij, maar die zich ontwikkeld hebben in andere richtingen. Wat dat betreft zijn we uniek. Het heeft misschien ook te maken met het feit dat Amsterdam de oudste beurs heeft en dat wij in Nederland als enige eigenlijk aan het begin van de vorige eeuw echt het kassiersbedrijf kenden: het zorgvuldig bewaren, administreren en betalen voor partijen die met elkaar in de markt concurreren, zonder daarbij zelf een positie in te nemen, dat is altijd de essentie geweest van de Kas-Associatie. Dat paste ook heel goed toen de Vereniging bancaire hulpverlening nodig had: een centraal punt voor operationele en bancaire ondersteuning waar iedereen vertrouwen in heeft om zijn rekening neer te leggen.

Geen natuurlijk monopolie, maar een vanzelfsprekende uniekheid.

Ja dat is het. En men is eraan gewend geraakt.

Die vanzelfsprekendheid, probeert de concurrentie die niet aan te tasten? ING en ABN AMRO zullen toch wel zittende te vissen en te hengelen?

Ja natuurlijk, dat is toch het spel. Maar in dit vak gaat het om de prijs/kwaliteit-verhouding en het vertrouwen in de continuïteit van gespecialiseerde dienstverlening.

Dat kunnen de grootbanken toch ook?
Ja, maar wij groeien daar sneller in.

Merkt u dat concreet?

Waar het voor ons om gaat is of wij er nieuwe professionele cliënten bij krijgen of dat we ze verliezen. Als we er binnenkrijgen – en dat is het geval – en er geen verliezen, dan doen we het dus goed. Met het wegvallen van de grenzen en de datacommunicatie worden de cliëntgroepen steeds ruimer. Er zit dus groei in deze markt.

Of wordt u gedoogd door de grote banken zolang u maar niet al te veel strapatsen maakt?

Het gaat ook om het verschil tussen 'economies of scale' en 'economies of kennis'. Met name dat laatste heb je nodig in de vakgebieden die wij doen. Kennisbundeling, daar gaat het om, dat is net zo belangrijk.

Het gaat toch vooral om het netwerk? Kennis kan toch je kopen?

Je kan schakels kopen op de markt, maar dan heb je

nog geen ketting. De samenhang kan je niet kopen, dat moet je zelf doen. Daar hebben we een tijdje over gedaan, maar nu zijn we dan ook heel sterk. Het is een heel specifiek vakgebied waar grootbanken gezien de lage marges en de hoge aanvangsinvesteringen niet zo snel in zullen stappen als ze er nu niet al groot in zijn.

Stel nu dat inderdaad die ketting van de Kas-Ass mooier glimt dan die van een andere bank. Dan zou een grote bankinstelling kunnen zeggen, dat lukt ons nooit, laten we de hele ketting maar kopen. De Vereniging voor de Effectenhandel wil toch van haar aandelen af.

Dat kan theoretisch, maar in de praktijk zal het niet zo gaan. Maar als we uw beeldspraak volgen, is inderdaad de Kas-Ass te vergelijken met een rijk geschakeerde halsketting met fonkelende stenen. Als één bank het aandelenpakket van de Vereniging voor de Effectenhandel zou overnemen, zou de Kas-Ass het imago van neutraliteit verliezen, waarmee voor onze cliënten de glans van de stenen af zou gaan. Dat is de paradox. ♦

Drs. J.J.M. Schipper
Drs. E.J. Sniijders

De nieuwe Wet toezicht effectenverkeer 1995 is op 31 december 1995 in werking getreden. Deze wet is in de plaats gekomen van de Wet toezicht effectenverkeer uit 1991. Nieuwe wetgeving was nodig om te voldoen aan twee EG-richtlijnen, te weten de richtlijn beleggingsdiensten en de richtlijn kapitaaltoereikendheid.

Effectenwetgeving

Nederlandse wetgeving
Editie Schuurman & Jordens

deel 143-II T

verkeer. De wet- en regelgeving wordt voorafgegaan door een uitvoerige inleiding van de hand van mr J.L.S.M. Hillen. Dit S&J-deel is bijgewerkt tot 1 januari 1996. ISBN 9027143994, f 43,30. Dit deel uit de Editie Schuurman & Jordens vormt samen met ruim 350 andere pockets een nagenoeg compleet overzicht van de Nederlandse wetgeving.

Ook is in dit deel de belangrijkste uitvoeringsregelgeving opgenomen: Besluit toezicht effectenverkeer 1995 en Delegationbesluit Wet toezicht effectenverkeer 1995, alsmede enkele ministeriële regelingen. Hiermee wordt een volledig overzicht geboden van de nieuwe regelgeving op het terrein van het toezicht effecten-

Bestellen of meer weten over de Editie Schuurman & Jordens?

Bel of fax dan naar uitgeverij W.E.J. Tjeenk Willink bv:
telefoon 038-4211444, fax 038-4216500.



W.E.J. Tjeenk Willink bv

Postbus 25, 8000 AA Zwolle

Ook verkrijgbaar via de boekhandel