



In gesprek met dr. A. Batenburg

Een (te kort) bezoek in de Vijzelstraat. De portier is vriendelijk en alert. De receptie is op de hoogte. Op de tweede etage een balie met bodes in rok. Een en al voorkomendheid, zonder dat van serviliteit sprake is. Gepoetst koper in de sombere wachtruimte. Prachtige tuinen tussen Heren- en Keizersgracht. Een frivoliteit, zware mannenstemmen in gelach in de verte. Een in vele tientallen jaren gegroeid evenwicht. Dr. A. Batenburg personifieert de sfeer; vriendelijk, degelijk, slagvaardig. De lichtval en zijn gesprekstechniek houden eventuele emoties verborgen.

Bank- en Effectenbedrijf plaatst zelden een vraaggesprek met een vertrekkende bankier. U wilden wij echter niet missen. Met u vertrekt de personificatie van de Nederlandsche Handel-Maatschappij en daarmee verdwijnt misschien wel die zo kenmerkende bankiersstijl. Bovendien bent u van huis uit een leraar en hebt u ongetwijfeld de aandrang de bedrijfstak nog iets na te laten. Hoe denkt u, zien de bank en de bankier er anno 1995 uit?

Laat ik voorop stellen, dat ik de stelling verdedig van weg is weg. Ik ga mij na 1 mei niet meer intensief met de bank of de bedrijfstak bezighouden. Ik houd nog wel enkele commissariaten, inclusief een bij de ABN, maar ik zal toch proberen de ontwikkelingen op een af-

standelijke wijze te volgen.

Als u mij vraagt naar de bankier van 1995, dan is mijn antwoord, dat ik niet veel verschil zie met die van 1985. Hij zal ook in 1995 een generalist moeten zijn en geen specialist, een ondernemer en geen technocraat, een coördinator en geen bureaumanager. Bij de ABN hebben wij deze gedachte al zo'n jaar of tien in onze organisatiestructuur geïncorporeerd. Functioneel begint de hiërarchie bij de Directeuren Generaal. Zij geven in feite leiding aan de verschillende directoren die wij hebben. In de industrie zou men zeggen divisiedirecteur of bedrijfsdirecteur. De bank – de onderneming dus – wordt daarenboven bestuurd door een college van zeven Leden van de Raad van Bestuur, waarvan ik lange tijd het

genoegen heb gehad de Voorzitter te zijn.

Waar het nu om gaat is de subtiële afstemming van verantwoordelijkheden tussen een Directeur Generaal enerzijds en het College van Bestuur anderzijds. De Leden van de Raad van Bestuur worden niet zomaar daarin geparachuteerd. Wij hebben een uitgesproken voorkeur voor recrutering uit eigen gelederen, waarbij het oog in eerste instantie natuurlijk valt op de functionerende Directeuren Generaal. Indien echter een hunner wordt geroepen zitting te nemen in de Raad van Bestuur, dan moet hij zijn Directeur Generaalsjasje achter laten. Indien zijn oude directoraat toch nog te zwaar op zijn deskundigheid zou leunen, dan zeggen wij daar wat van. Een van de methoden om te voorkomen dat Leden van de Raad van Bestuur in de praktijk operationele verantwoordelijkheid gaan dragen, is het onderling verwisselen van de bestaande belangstellingsgebieden tussen de leden.

Wij hechten groot belang aan de scheiding tussen de operationele verantwoordelijkheid van de Directeuren Generaal en de collegiale verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Bij andere banken zie je wel een vermenging en is bijvoorbeeld de kredietverlening

aan een individueel Lid van de Raad van Bestuur opgehangen. Ik vind dat organisatorisch een grote fout.

Een paar jaar geleden deed de term 'bancaire varkenscyclus' opgeld. Er wordt mee bedoeld dat telkens weer nieuwe generaties bankiers in oude fouten – met name te ver doorgevoerde kredietverlening – vervallen en net als zij door schade en schande wijs zijn geworden, de estafettestok weer moeten overdragen. Hoe voorkomt u dat uw ervaring teloor gaat?

Ik vind dat wat u met uw vraag bedoelt enigszins overtrokken. Het is inderdaad een ervaringsfeit, dat een nieuwe generatie blijkbaar gaarne door eigen schade en schande wijs wil worden. Maar met mijn vertrek uit de ABN is geen breuk in het beleid te verwachten, net zo min als dat gebeurde toen ik in 1966 tot de Raad van Bestuur toetrad of in 1974 toen ik Voorzitter werd. Een Bestuur verandert in de loop der jaren geleidelijk in samenstelling en het vertrek van een van hen behoeft dan geen grote schokken teweeg te brengen. Toen ik destijds in 1966 zelf toetrad tot de top van de bank kon ik veel opsteken van mijn voorgangers en oudere collega's. Zelf geloof ik sterk in de verantwoordelijkheid van een voorzitter voor de juiste sfeer in een organisatie, grotendeels op basis van een collegiale verantwoordelijkheid. Ieder Lid in de Raad van Bestuur van de ABN heeft zijn eigen belangstelselsgebieden, de top-operationele verantwoordelijkheid berust in principe bij de Directeur Generaal. De voorzitter zorgt voor een evenwichtig, gecoördineerd beleid. Enerzijds is hij niet meer dan één uit het college van zeven Leden van de Raad van Bestuur, anderzijds moet men binnen en buiten de bank weten en voelen, dat hij er is.

Er hebben zich natuurlijk wel veranderingen voorgedaan. Had u een tiental jaren geleden vermoed, dat een personeelsvertegenwoordigend orgaan als een ondernemingsraad bij een bank wel eens de weg van het conflict zou kiezen?

Bij uw vorige vraag had ik het over continuïteit in het beleid van de bank. Hoe je daar vorm aan geeft, hangt natuurlijk af van plaats en tijd. Onze bank, de banken, zijn niet stil blijven staan, het zijn modern opererende insti-

tuten. De geest van de tijd is nu anders dan tien, twintig jaar geleden. Een orgaan als een ondernemingsraad hoort er nu bij. Ik respecteer dat, al was het alleen al omdat hij wettelijk is verankerd, maar ook omdat hij een levend bewijs is – althans behoort te zijn – dat in brede lagen van de medewerkers een interesse aan de dag wordt gelegd voor het reilen en zeilen van de bank, wat niet ophoudt bij de zorg voor de korte-termijnbelangen van de medewerkers. In wezen is er in de personele verhoudingen echt niet zoveel veranderd. Bij de opening van een districtskantoor vorig jaar heb ik mij daar bijvoorbeeld uitgelaten¹.

Het is natuurlijk jammer, als een OR het overleg opschort of een kort geding aanspant tegen de ondernemer, of het nu een bank of een ander soort onderneming is. Ik heb er begrip voor dat het werken in een OR specifieke spanningen oplevert, vooral indien serieus door de leden gestreefd wordt naar een zorgvuldige afweging van de belangen van de onderneming en die van de werknemers. De gekozenen krijgen in de twee of drie jaar dat zij lid zijn van een OR nogal wat te verstouwen. Er wordt van alle kanten pressie op hen uitgeoefend en niet in het minst door de enorme stroom van informatie waar zij doorheen moeten komen. Bovendien willen zij hun eigen werkplekje natuurlijk openhouden. Je ziet dan ook in veel bedrijven, dat een OR net is ingewerkt, zijn draai heeft gevonden, tegen de tijd dat de benoemingsperiode afloopt. Dat is jammer, want ik ben een pleitbezorger van een kwalitatief sterke ondernemingsraad. In de huidige constellatie is het echter zo, dat de besten uit met name het hoger en middenkader te weinig bereid zijn hun kandidatuur te stellen, vooral omdat zij het gevoel hebben dat het lidmaatschap hun carrièrelijn onderbreekt.

Of overheerst de angst voor repressailles van tussen- en bovenbazen?

Die angst is er vroeger, soms terecht, soms ten onrechte, wel geweest, maar zou nu geen enkele rol meer behoeven te spelen.

Laten wij het hebben over het bankbedrijf tegen 1995. De zakelijke markt lijkt binnenlands volgroeit te zijn. Is er nog expansie mogelijk door een kwalitatieve uitbreiding van de dienstverlening? Banque d'affaires-activiteiten wellicht?

Dat laatste niet. Het systeem past niet in onze Nederlandse verhoudingen en in landen waar men het wel beoefent worden nogal eens grote brokken gemaakt. De kwaliteit van de dienstverlening kan natuurlijk altijd worden verbeterd, maar of er ook veel nieuwe – en profijtelijke – diensten kunnen worden ontwikkeld, betwijfel ik, hoewel in de kredietverlening, vooral aan het grote bedrijfsleven, zich nogal eens technische nouveauté's voordoen. Onlangs heb ik eens ergens gezegd (Volkskrant 23 maart), dat ik niet met de klant wil meedenken. Ik bedoelde daarmee, dat de bank niet op de stoel van de klant moet gaan zitten. Als je je als kredietverstrekker teveel met je kredietnemer vereenzelvigd, raak je te sterk betrokken bij de invalshoek van de cliënt en verliest deze in zijn bank een onafhankelijke raadgever. Anderzijds is het zo dat de banken nu al – en ik vind dat op het randje – dikwijls opereren als een adviesbureau. Zolang dat beperkt blijft tot financieel en juridisch terrein, hoort het tot het bancaire pakket. Op deze terreinen hebben banken veel expertise. Het voorbeeld van de sterfhuisconstructie wijst uit, dat in bepaalde gevallen deze expertise ook de maatschappij ten goede komt. Tenminste kon hierdoor het overgrote deel van de werkgelegenheid bij het voormalige OGEM-concern gered worden. De bank mag in mijn visie echter niet zo ver gaan (bank)wezensvreemde managementondersteuning aan te bieden. Een bank is een bank en een klant is een klant.

De kredietverlening stelt dus zo zijn grenzen, maar de kredietopzegging kennelijk ook. Wat vindt u van het verschijnsel van gedwongen kredietverlening?

Ik wil daar niet zoveel over zeggen. Ik beschouw het voorshands als in-

1. 'En zonder afbreuk te willen doen aan de zorg, die een Raad van Bestuur behoort te hebben voor het welzijn van onze medewerkers, verheug ik mij erin, dat zo velen van hen niet de ganse dag stil staan bij de vraag, of hun materiële en immateriële arbeidsvoorwaarden wel optimaal geregeld zijn. Ik weet dat onze medewerkers één wezenlijk groot belang hebben en dat is dat zij duidelijk het gevoel hebben zinvol bezig te zijn om de ABN een positieve rol te laten vervullen in onze samenleving'. (zie ook Bank- en Effectenbedrijf 3/84).



cidenten. Er is een enkel geval geweest, waarbij de rechter tot onrechtmatige kredietopzegging concludeerde. Er zullen door een bank wel eens beoordelingsfouten gemaakt worden, waardoor dat zo lijkt. In verre, verreweg de meeste gevallen van kredietopzeggingen in de laatste jaren moet achteraf echter geconcludeerd worden, dat de banken te lang coulant zijn geweest. De schade, ook maatschappelijk gezien, wordt dan alleen maar groter. En als een bedrijf na een aanvaardbare kredietopzegging toch weer gaat florieren is het dikwijls zo dat dat te dan-

ken is aan bank. Zonder mes op de keel zou menige hoogst noodzakelijke reorganisatie zijn uitgebleven. Op dit gebied geldt zeker het spreekwoord van de zachte heelmeeester. Verder wil ik er alleen maar over zeggen, dat als de autonomie van de bank wordt ondergraven anderen de kredietverlening beter kunnen overnemen.

Het bankwezen wordt nogal eens beschouwd als een van de meest invloedrijke pressiegroepen. Het heet dan de bankierslobby. Wat vindt u daarvan?

Het is heel legitiem om een bedrijfsstakbelang te verdedigen. Dat doet iedereen. Ik ben drie keer voorzitter geweest van de Nederlandse Bankiersvereniging en mijn ervaring is dat men zowel bij de Nederlandsche Bank als in 's-Gravenhage de visie van het bankwezen over het algemeen op prijs stelt. De Bankiersvereniging is trouwens niet de enige vertegenwoordiger van de financiële wereld. Er zijn grote institutionele beleggers, er is de RPS/PCGD, de Rabo-organisatie en de Nederlandsche Bank niet te vergeten. Als mij op dit gebied iets spijt, is het dat ik er niet in geslaagd ben de algemene banken en de Rabo-organisatie onder de ene noemer van de Nederlandse Bankiersvereniging te brengen. Hierdoor zou de huidige noodzaak van coördinatie vervallen en zouden de thans gangbare procedures vereenvoudigd kunnen worden. Echter, er is een eerste stap gezet, doordat de Rabo gelukkig bereid bleek een permanente vertegenwoordiger aan het secretariaat van de NBV toe te voegen.

Het gaat niet alleen om politieke en maatschappelijke invloed, maar vooral ook om financieel-economische macht. Een handjevol banken financieert het bedrijfsleven integraal, groot en klein en van kort naar lang.

Dat is zo gegroeid. Toen ik in 1948 begon waren er veel meer banken en die hadden een veel beperkter werkteur. Al in het begin van de jaren vijftig werd het duidelijk dat de banken hun activiteiten moesten gaan verbreden van puur kort-geldtransacties naar vermogenstransacties. De middellange financiering van het bedrijfsleven is toen op gang gekomen. De banken zijn in dat gat gesprongen, omdat de institutionele beleggers, in tegenstelling tot die in enkele andere landen die markt niet ambieerden. Verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen, prefereerden belegger te blijven en zich niet te ontwikkelen in de richting van de kredietverlening. In zoverre zij dat toch gedaan hebben, is de ervaring niet altijd gunstig geweest. Trouwens, sommige institutionele beleggers, zoals de meeste pensioenfondsen, zo zij zulks al mogen, missen er het apparaat voor.

En de concentratie?

De fusies van de groten waren

Curriculum vitae van dr. A. Batenburg

Naam: Batenburg, André
Geboren: 11 oktober 1922, te Rotterdam
Opleiding: HBS-A (eindexamen 1939)
Middelbare akten staats-huishoudkunde en staats-inrichting Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam, slaagde in 1948 cum laude voor het doctoraal examen Economie
1948: in dienst van de Nederlandsche Handel-Maatschappij
1953: procuratiehouder
1956: sous-chef afdeling Algemene Zaken
1956: gepromoveerd op het proefschrift 'Enkele lijnen van de monetaire politiek'
1958: afdelingschef Economisch Bureau
1961: onderdirecteur
1966: benoemd tot directeur, welke titel op 26-6-1969 werd gewijzigd in Lid van de Raad van Bestuur
1970: Lid van het Presidium
1974: Voorzitter van de Raad van Bestuur

sprongen voorwaarts, later werd wel van de nood een deugd gemaakt. Het proces van interne verwerking van fusies moet trouwens niet worden onderschat. Er doen zich in de persoonlijke sfeer soms traumatische ervaringen voor. Het was in huis een gebruikt gezegde dat de ABN pas werkelijk zou ontstaan wanneer de laatste Twentsche Banker en de laatste Handel-Maatschappij met pensioen zou gaan. Ik geloof dat dat nu ongeveer zover is.

Voorziet u een nog verdere concentratie? Een paar jaar geleden werd hier en daar wel gedacht dat onder druk van de debiteurenverliezen er drie conglomeraties zouden overblijven, t.w. een postbank, een coöperatieve en een algemene.

Misschien werd dat daar wel gedacht, maar hier niet, tenminste niet aan

een zo vereenvoudigde structuur. Ik heb er nooit aan getwijfeld dat het bestel de financiële crisis te boven zou komen en het ergste leed lijkt nu geleden.

Er zijn ook andere samenwerkingsvormen denkbaar. Het retailbedrijf is nogal kostbaar. Wat zou u denken van de oprichting van een gezamenlijke NV Retailbank voor betaalde- en eenvoudige spaardiensten?

Het is een interessante, maar waarschijnlijk niet levensvatbare gedachte. Een bank, een zelfstandige bank, kan niet zonder retailbedrijf. Het gaat de instelling met het dichtste vestigingsnet, de Rabo, toch bepaald niet slecht. Als er banken zijn die hun kantorennet willen inklinken, laten zij dat toch vooral doen.

Nog snel een laatste vraag. De rentemarge staat onder druk. De rentabiliteit is te gering vindt ook de Nederlandsche Bank. Kan zij niet wat vriendelijker tarifiëren, bijv. terwille van de gulden het p.d. handhaven maar het speciale belemmeringentarief onder de voorschotrente brengen?

Ik heb wat dat betreft over de Bank geen klagen. Zoiets zou ook niet zoveel zoden aan de dijk kunnen zetten. Er zijn wel andere dingen waar de Bank de banken tegemoet zou kunnen komen. Om er een te noemen, ik zou wensen dat het toezicht van de Bank op het punt van de bancaire voorzieningen wat zou worden versoepeld, in zoverre een bank toch al een sterke vermogenspositie heeft. Er ligt iets tegenstrijdigs in de wens van de Nederlandsche Bank dat de banken enerzijds zo hoog mogelijke VAR-dotaties doen en anderzijds regelmatig het eigen vermogen door aandelenemissies verhogen. Als u nu zou opmerken dat over het toezicht toch wel het een en ander te doen is, dan zou ik zeggen dat de Bank geen gebrek aan of nalatigheid in het toezicht kan worden verweten. Zij kan toch moeilijk een hele debiteurenportefeuille van een bank doorlopen en rechtstreeks betrokken raken bij het risicobeleid van de individuele bank. Wat ik wel vind, is dat de Bank meer moet letten op de kwaliteit van de interne controle bij de banken. De in de Wtk verankerde kwaliteitseisen te stellen aan de bankbestuurders schieten kennelijk tekort. ■

Drs. J. J. M. Schipper

CONGRES de Beleggers

De gezamenlijke institutionele beleggers in Nederland hebben een portefeuille van f 400.000.000.000 te beheren.

**Woensdag 8 mei 1985
Koepelzaal van het Sonesta
Hotel te Amsterdam**

Voorzitter: Drs R. Snoeker
(Financieel architect; Haarlem
v/h Lid Raad van Bestuur VNU)

Vraag- en aanbodverhoudingen op de Nederlandse kapitaalmarkt

Dr J.T. Adolfse (Hoofd geldbeheer
Rabobank Nederland Utrecht)

**Asset allocation, portfolio strategy
and investment management**

Dr Gerald Brown (Investment Research
Richard Ellis London)

**Complicaties bij het beleggen door
een verzekeraar**

Drs C.Th.M. Roorda (Dir. Beleggingen
Interpolis, Tilburg)

De hypotheekmarkt

M. Hendriksen (Dir. Hypotheekbedrijf
Postgiro/RPS, Amsterdam)

De aandelenmarkt

Mr R.O. Fuchs (Secretaris Amsterdamse
Effectenbeurs)

De valutamarkt

Merrill Lynch (Amsterdam/London)

**Beleggingsstrategie van een
ondernemingspensioenfonds**

Drs H.J. van der Schroeff

(Dir. Stichting Pensioenfonds Hoogovens,
IJmuiden)

**Solvabiliteit van de institutionele
beleggers**

Drs L.J. Labrujere (Consultant Finan-
cieel Management, Apeldoorn)

Kosten: De kosten bedragen **f 525,-**
(excl. b.t.w.) per persoon, inkl.
documentatiemap.

Aanmelding en/of brochure:

Telefonisch 010 - 34 99 66 / 34 90 28 of
door middel van het invullen van
onderstaande coupon.



Nederlands
Studie Centrum

Schiedamsedijk 36 - 3134 BL Vlaardingen - Tel 010 - 34 90 28

In open enveloppe, zonder postzegel zenden
aan: N.S.C. - Antwoordnummer 350 -
3130 VB Vlaardingen

☐ Stuur mij een brochure van Congres
☐ Wilt u mij inschrijven voor de Beleggers

Naam:

Functie:

Naam bedrijf/organisatie:

Adres:

Postcode:

Plaatsnaam: