

DRS. H.L.F.H. DONKERS,  
VOORZITTER DIRECTIE GWK BANK

# Wisselwerkingen bij GWK

'De pers heeft goed opgepakt dat wij aan de bankenkant zitten en niet aan de kant van de wisselkantoor-tjes. Ik denk dat dat o.a. komt doordat we een paar jaar geleden de moeder/dochter-verhouding hebben gewijzigd. We hebben CDK Bank toen moeder gemaakt van GWK.' Dit vertelt de 55-jarige drs. H.L.F.H. Donkers als we hem vragen hoe hij heeft voorkomen dat zijn Grenswisselkantoren werden besmet met het imago van de steeds vaker uit het buitenland in Amsterdam neerstrijkende louche wisselaars.

**W**e waren vrijwel de eerste hier in het kantorencentrum in Diemen-Zuid. Bedenk zelf maar de naam van de straat, zei de gemeente. Wij kwamen toen met Wisselwerking, dat is de naam van ons personeelsblad', aldus de voorzitter van de directie van – toen nog – de NV Crediet- en Depositokas/GWK. Daarmee was de draad van het gesprek, de wisselwerkingen tussen man en bedrijf, tussen moeders en dochter, tussen naamgeving en strategie, tussen diensten en cliënten, getrokken.

*Waarom kiest u voor de nieuwe naam 'GWK Bank' en niet voor de huidige naam CDK Bank?*

In de achter ons liggende jaren hebben we gemerkt dat het aan het publiek maar moeilijk is uit te leggen waar CDK voor staat. Dat dat wel eens een bank zou kunnen zijn, is nooit goed overgekomen. Daarom hebben we een aansprekender naam gezocht.

*Volgende week wordt 'GWK Bank' de inschrijving in het DNB-register?*

Ja. Daar is een heel proces van naamkeuze en selectie aan voorafgegaan, waarbij verschillende professionele bureau's zijn ingeschakeld. Dat proces heeft anderhalf jaar gevegd en een vermogen gekost. Uiteindelijk waren we niet happy met de voorgestelde namen. Daarom hebben we ze allemaal terzijde geschoven en voor ons eigen bedenkfel GWK Bank, ter onderscheiding van het wisselbedrijf GWK, gekozen. GWK is immers bekend bij het grote publiek. Onze enige vraag was toen: wat vindt de Nederlandsche Bank ervan? DNB is immers altijd beducht voor verwarring bij het publiek. DNB bleek echter veel beduchter voor verwarring bij de combinatie CDK Bank en GWK dan GWK Bank en GWK.

*Net nu het jubileumboek<sup>1</sup> is uitgekomen, verdwijnt de naam CDK uit de geschiedenis?*

Nee. Een tijdje geleden hebben we onderzocht in hoeverre wij bepaalde activiteiten zouden kunnen overdragen aan één van onze moeders, AMEV/VSB Groep. We meenden dat ze mogelijk daar beter op hun plaats zouden zijn en dus voor de Groep meer zouden opbrengen en dat ze ons zouden ontlasten van een activiteit waar we op termijn toch niet voldoende groot voor zouden blijken te zijn. Dat laatste was het geval met onze 125 spaaragenten. Deze enthousiaste groep wilde, om met de tijd mee te kunnen, op alle manieren automatiseren en integre-

ren om direct met de bank te kunnen communiceren. Voor ons zou dat alles een te grote inspanning vergen. We hebben toen uitgerekend dat de jus er helemaal af zou gaan als we daar fors in moesten investeren. Bij AMEV/VSB leefde een tegenovergestelde gedachte. Daar gelooft men sterk in de verkoop van het bankassurantieproduct via het intermediair. In dat kader is dan ook zo'n anderhalf jaar geleden onze spaaragentenorganisatie met bijbehorende cliëntèle overgedragen aan AMEV/VSB. Daar de spaaragenten altijd wel heel goed uit de voeten konden met de naam CDK, is de naam nu eveneens overgedragen.

*'GWK heeft dat afgehouden omdat we dan ook lid moesten worden van de Bankiersvereniging'*

*Welk aandeel hadden de spaaragenten in het totale spaarbedrijf van de oude CDK?*

Toen we begonnen te praten met AMEV/VSB had CDK een balanstotaal van ca. f 1,4 miljard. f 800 miljoen daarvan was spaargeld dat voor ca. eenzede deel liep via spaaragenten. Bij de finale overdracht verdwijnt – via een paar goed lopende producten groeide de inbreng van agenten sterk – zo'n f 200 miljoen uit onze boeken.

*In hoeverre is GWK Bank in de nieuwe situatie nog bank?*

Met wat we overhouden zijn we stellig nog bank. Maar een aantal jaren geleden is er wel een duidelijke lijn in gang gezet over een nieuw strategisch pad in het licht van de invoering van de Europese munt. Als die er al komt, raakt GWK een flink brok van haar wisselbaten kwijt. Dat denkproces is overigens al begonnen voordat Pierson in 1988 haar belang in GWK verkocht aan VSB.

*Was VSB de eerste die kwam praten?*

Eerder spraken we ook met anderen, maar uiteindelijk gaf de meerderheid van de aandeelhouders de voorkeur aan VSB.

---

*Sprak VSB meteen met Pierson of werd eerst het terrein verkend bij GWK?*

In beide gevallen is er heel lang hier het terrein verkend, waarbij wij rapporteerden aan Pierson. Pierson hield zich aanvankelijk op de achtergrond. In eerste aanzet ging het immers om het verzamelen van informatie.

---

*Is het met het oog op de handelingsvrijheid niet plezieriger een belegging te zijn dan een dochter?*

Ik denk dat het allebei goed kan. We hadden in de Piersontijd een grote handelingsvrijheid. Ik denk dat dat primair samenhangt met het aandeelhouderschap van 40 procent AMEV, 40 procent Pierson en 20 procent NS. Een dergelijke verdeling maakt het, of je nu een belegging bent dan wel een strategische deelneming van één van de drie, voor een directie mogelijk om toch een prominenter eigen rol te spelen. Nu zijn we 87% VSB. Dat heeft ertoe geleid dat het krachtenveld waarin we opereren nogal is veranderd. De NS zit er nu niet meer als evenwichtbrengende aandeelhouder tussen. De facto is er echter weinig veranderd. VSB streeft een wat inniger band na en stelt prijs op een wat uitvoeriger rapportage dan de vorige aandeelhouders. Maar in de 4,5 jaar die we nu met ze werken, is er van enige aanwijzing geen sprake.

---

*In 1971 volgde u uw vader op. GWK is toch een soort familiebedrijf?*

Niet meer. Al vóór de oorlog had mijn vader de gebroeders Evers leren kennen. Die dreven een wisselbedrijf vanuit Arnhem en vanuit Roosendaal. Mijn vader, die procuratiewaarder was bij Mähler's Bank, bood ze gunstige koersen en bouwde zo een relatie met ze op. Bij Mähler zette hij tevens een zilverhandel op. Met zilver werd begonnen omdat in de monetaire voorschriften van de nazi's de convertibiliteit van de mark beperkt was. In de praktijk bleek echter dat ze daarbij het zilvermuntgeld over het hoofd hadden gezien. Tot begin 1940 was daarin een levendige handel. De vriendschappelijke band van mijn vader met de oudste van de gebroeders Evers leidde tijdens de oorlog tot plannen om na de oorlog iets op te tuigen.

---

*Wanneer bent u in het bedrijf gaan werken?*

Ik ben in beeld gekomen toen ik na mijn studie bij Vlaer en Kol ging werken. Daar begon mijn training voor GWK. Maar daarvoor hielp ik daar iedere zomervakantie al met het rollen van munten en vervolgens met het tellen van bankpapier. In die tijd ben ik dus gebrainwashed. Daarna heb ik bij een viertal buitenlandse banken gewerkt en in 1969, mijn vader werd twee jaar later 65 jaar, ben ik in dienst getreden van GWK.

---

*Was GWK al een bank of een service-instituut in het internationale reiswezen? Het grootste deel van de V-en-W-rekening is immers provisie en koerswinst.*



Toen GWK in '74 CDK kocht, was dat omdat GWK zonder er veel aandacht aan te besteden in de praktijk ongemerkt een bankbedrijfje dreef. Van de ca. f 50 mln. aan toevertrouwde middelen werd een groot deel uitgezet in hypotheeken en deposito's bij bankiers. De Nederlandsche Bank wees ons er toen op dat zij GWK eigenlijk een bank vond en dat deze ingeschreven moest worden. GWK heeft dat toen afgehouden omdat we dan ook lid moesten worden van de Bankiersvereniging. Daarmee zou GWK gebonden worden aan het reglement. Dat alles konden we niet gebruiken, evenmin als de bank-CAO, gegeven onze openingstijden. Dat bracht ons ertoe de Crediet- en Depositokas, die ik nog goed kende uit mijn Vlaer en Kol-tijd, te kopen van Pierson en AMEV. Door de aankoop konden we enerzijds de problemen met de institutionalisering omzeilen en anderzijds een tweede poot onder de werkgemeenschap plaatsen. Toen werd namelijk al gesproken over één Europese valuta.

---

*Maakte de Bankiersvereniging heibel?*

Het was de Nederlandsche Bank die zei: wij moeten u inschrijven. Met de Bankiersvereniging hebben we weinig narigheid gehad, behoudens dan over onze creditgeldtarieven. Wij hadden maar één soort spaarrekening, zonder beperkingen en daar vergoedden we een krasse rente op. Amrobank drong

#### **Curriculum vitae**

Drs. H.L.F.H. Donkers, geboren in 1938 te Amsterdam, studeerde economie in Rotterdam. Na zijn studie trad hij in 1965 in dienst bij Vlaer & Kol. Van 1966 tot 1969 was hij werkzaam bij een viertal buitenlandse banken, waaronder de Schweizerischer Bankverein en de Banque Jordaen. In 1969 trad hij toe tot de directie van GWK. Vanaf 1974 is de heer Donkers voorzitter van de directie van CDK Bank (sinds 15 juli 1993: GWK Bank).

er in de vergaderingen van het Bestuur van de Bankiersvereniging bij meneer Wurfbain van Pierson altijd op aan ervoor te zorgen dat voor deze tarieven geen reclame werd gemaakt in combinatie met onze openingstijden. Wurfbain kwam dan weer bij mij en zei: 'Donkers, dat moet je niet doen'. Maar nadat AMRO Pierson had overgenomen, waren die vragen voorbij. Een eenvoudige oplossing dus.

---

*Waarom hecht u eraan bank te blijven in plaats van concentratie op uw niche-activiteiten?*

We zijn destijds begonnen met het verstrekken van krediet in rekening-courant voor mensen die aan de grenzen werken en beambten bij de Spoorwegen. Vanuit het spaarbedrijf groeide, zonder dat we het pushten, een bankje met allerlei dingen erin zoals hypotheek, deposito's etc. In de zeventiger jaren dreigde daardoor een piepklein grootbankje te ontstaan want we deden alles, tot en met vermogensbeheer toe. Onze toenmalige aandeelhouders vonden dat prachtig – en dat is ook met zoveel woorden vastgelegd in de notulen van de commissarissenvergadering. Daar staat: 'we houden ons kruit droog, we verdienen behoorlijk wat geld, het is een goede belegging'. Nu is dat anders. Vanuit onze balies op stations en aan de grenzen willen we nu volgens een bepaald plan een standaardpakket financiële diensten aanbieden. In dat pakket zit een aantal eenvoudige bankzaken zoals sparen, betalen, persoonlijke leningen, doorlopend krediet; producten die je op onze locaties goed kunt verkopen en alwaar inderdaad ook vraag naar is.

## *'Ons streven is er meer op gericht om de baliefunctie uit te baten'*

---

*Geen hypotheek meer?*

We bieden het aan als er naar gevraagd wordt, maar wat ons betreft hoeft dat niet. Wij verdienen er buitengewoon weinig aan omdat het ons te veel tijd kost en het geen produkt is wat je aan de balie verkoopt. Ons streven is er meer op gericht om de baliefunctie uit te baten – daarin zijn we wel sterk – en de backoffice-activiteiten te verkleinen. Die laatste kun je niet helemaal missen, want als je een massa persoonlijke leningen en doorlopende kredietcontracten moet beheren, heb je een hoofdkantoorfunctie nodig. We hebben die functie trouwens ook nodig voor het bedienen van onze vele klanten in het midden- en kleinbedrijf rond en op de stations. Dit soort activiteiten, we noemen dat de stationseconomieën, zorgt voor een goede kostenmatching op het hoofdkantoor. Voor deze MKB-klanten fungeert ons stationskantoor als afstortloket of als postadres.

Wat de baliefunctie betreft, wil ik nog wel even kwijt dat wij door situering en openingstijden, maar ook door het karakter van ons bedrijf, een uitstekend distributie-apparaat vormen, ook of juist voor produkten en diensten van derden. Dat doen we

dan ook al jaren op grote schaal voor marktpartijen als Postbank, PTT Telecom, American Express, ANWB, Staatsloterij, Western Union, Unigarant etc. Wat ons én wat NS betreft kan daar nog heel wat bij.

---

*Kunt u een typering geven van uw spaar- en consumptiefkredietcliënten?*

Uit een vroeger marktonderzoek onder spaarcliënten in een paar plaatsen in Nederland – ik wil niet zeggen dat het vandaag nog geldt – bleek dat een derde van de klanten niet wilde weten dat ze bij ons spaarden. In de praktijk bleek het dan na enig aandringen te gaan om spaarrekeningen voor een bepaalde doel, bijvoorbeeld mensen die spaarden voor een verre reis of mannen die hun vrouw eens wilden verrassen met iets moois. Verschillende mensen vinden het namelijk bijzonder handig om naast de grootbank waar ze de primaire bankrelatie hebben, er iets bij te hebben. Die lopen als ze een minuut of tien over hebben even naar onze balie. Marktonderzoek van de Spoorwegen bevestigt dat gedrag.

Ons dienstenpakket en hetgeen wij aangekondigd hebben nog te willen aanbieden, blijkt ook heel goed aan te sluiten bij de visie van de NS-taskforce die bezig is met de ontwikkeling en exploitatie van de stations.

---

*Bloemwinkeltjes, kiosken en andere bedrijfjes maken deel uit van de stationseconomieën. Maar krijgt u in grotere steden ook niet te maken met klanten met een zelfkantachtige inslag?*

Op het Centraal Station van Amsterdam is dat tamelijk prominent. De weerslag daarvan merken we in onze activiteiten. Die beperken zich in Amsterdam veelal tot geldwisselen, cheques verzilveren en geld opnemen met cards. Bankactiviteiten vinden daar nauwelijks plaats omdat randfiguren uit de maatschappij rond dat station hun stempel drukken. In bijvoorbeeld Eindhoven en het Centraal Station te Den Haag daarentegen zijn de bankactiviteiten belangrijker dan de wisselactiviteiten. Die stationsomgevingen nodigen daartoe ook uit en het is ook de wens van NS om er allemaal keurige stations van te maken.

---

*In Amsterdam raast het van de wisselkantoortjes. Hoe voorkomt u dat u door het publiek in dezelfde hoek wordt gepositioneerd?*

Oorspronkelijk waren wij nogal gecharmeerd van het idee moneyshop. We zijn daarom naar Londen getogen om dat nader te onderzoeken, maar kwamen er toen vrij snel achter dat het onze stijl niet is.

---

*Dat speelde begin jaren tachtig?*

Ja. Toen kwam Chequepoint met twee kantoren naar Nederland. We hebben zo dicht mogelijk daarbij toen snel twee kantoren van onze dochter Change-express geopend om het publiek een – zoals we dat noemden – fatsoenlijk alternatief te bieden. Dan hoefde men zich in ieder geval niet voor 9%



## *'Je kunt niet toestaan dat toeristen op iedere hoek van de straat van 9% van hun koopkracht worden beroofd'*

commissie te laten scheren. Als je zo'n afrekenlijp goed bekijkt dan staat daarop de valuta, het bedrag, de koers en 'commission %': 0,09. Maar dat is wel negen procent. Via het bieden van een fatsoenlijk alternatief probeerden we dus het publiek aan het verstand te brengen dat ze vooraf moesten opletten waar ze geld wisselen. Dat was zeker nodig toen er ook nog kantoortjes verrezen met criminele banden. Wij hebben ons daarom vanaf '82-'83 bij voortdurende sterk gemaakt voor een regeling die het handelen en mishandelen van koopkracht aan banden legt of onder controle brengt. Daarvoor zijn ook bijeenkomsten belegd met de Kamer van Koophandel, de VVV, de politie, de Amsterdamse Bankiersvereniging, de Nederlandsche Bank etc. om tot een ordelijke regelgeving te komen. Maar helaas, het is ons niet helemaal gelukt.

*U bent niet tevreden met de regelgeving die de Nederlandse Bank voorstaat?*

Nee, er wordt over registratie gesproken. Ik had graag verdergaande maatregelen gezien. Jaarlijks vereren immers miljoenen mensen ons land met een bezoek en je kunt niet toestaan dat die op iedere hoek van de straat van 9% van hun koopkracht worden beroofd. Daarmee bewijs je de samenleving, ook op het gebied van de werkgelegenheid in de toeristenindustrie, op termijn geen dienst.

*Sommige wisselkantoren worden ook regelmatig in één adem genoemd met money laundering.*

Voor ons was dat een levensgroot probleem. Ik denk dat wij daar tijdig en op een goede manier het hoofd aan geboden hebben door samen met de Centrale Recherche Informatiedienst, de politie in Amsterdam en het parket in Amsterdam het voortouw te nemen bij de vorming van de eerste werkgroep money laundering. Als uitvloeisel daarvan eisten wij al in een heel vroeg stadium legitimatie bij geldtransacties van f 50.000,- en hoger om te voorkomen dat we betrokken zouden raken bij transacties waarvan je op je klompen kon aanvoelen dat ze niet fatsoenlijk waren. En als we de zaak niet vertrouwden, weigerden we gewoon zo'n transactie uit te voeren, hoe aantrekkelijk de verdiensten ook mochten zijn.

*Over de Wet Melding Ongebruikelijke Transacties bent u wel tevreden?*

De politie en het Openbaar Ministerie hadden eigenlijk twee tegengestelde visies ten aanzien van de bestrijding van money laundering. De politie wilde graag dat het op een aantal plaatsen toegestaan bleef

omdat ze verdachte figuren dan konden volgen. Het parket was daarentegen vrij star en redeneerde van: 'het mag niet, dus nergens niet en dan duikt het maar onder'. Daar zijn dus compromissen uit gekomen, die heel lang rondgehangen hebben op het vraagstuk van de vrijwaring. Dat probleem is nu meer via 'understanding' dan via vastlegging opgelost. Wij hadden liever gezien dat het absoluut was geformuleerd. Ik ben helemaal niet bang dat er plotseling bankmensen achter de tralies verdwijnen omdat ze niet goed hebben opgelet, omdat de wettekst zeer soepel zal worden geïnterpreteerd. Maar de gedachte daaraan staat de meeste banken, en ook ons, tegen.

*Is dat een principiële aangelegenheid?*

Ik denk dat er in bankenland nogal op het principe wordt gehamerd omdat men niet voor politieagent wil spelen. Daar denk ik toch iets anders over. Ik vind dat je in dit soort zaken als burger, dus ook als bedrijf, wat meer vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid moet handelen. Dat geldt ook voor de overheid, die zou daarin moeten voorgaan door zich wat harder op te stellen.

Ik ben het overigens met collega's eens dat regels wel uitvoerbaar moeten zijn. Wat dat betreft heb ik er best moeite mee dat het stelsel een aantal subjectieve indicatoren bevat, zoals 'klant gedraagt zich buitengewoon nerveus voor het loket'. Leg maar eens uit aan je baliepersoneel wat ze daarmee moeten doen.

*Hoe screent u uw eigen personeel? Een eentweetje tussen personeel en klant is immers ook mogelijk.*

Ik kan nooit helemaal uitsluiten dat een cliënt die DM 60.000,- komt wisselen met een baliemedewerker voor een 'fooi' onder een hoedje speelt onder het mom van: 'mijnheer, als u zorgt dat u het in drie porties doet, dan heeft u geen probleem'. Maar waarschijnlijk acht ik het niet, omdat wij heel goed kijken naar de mensen die bij ons in dienst komen en vervolgens omdat ze allemaal getraind worden op zulke situaties. Die trainingen vinden plaats in het AMEV-opleidingscentrum in Wageningen waar een kantoor is nagebouwd met alles erop en eraan: kluis, kogelvrij glas, alarm, camera's etc. Samen met speciaal daarvoor ingehuurd acteurs worden daar rollenspelen gespeeld waarin ook dit soort scènes voorkomen. Die acteurs proberen de medewerkers op allerlei manieren te verleiden. Maar je ziet dan dat ze opzettend gemotiveerd zijn om er niet in te lopen.

## *'Ik vind dat je in dit soort zaken als bedrijf wat meer vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid moet handelen'*



## 'Daar komt geen vals biljet of gestolen cheque langs'

*U let ook op het gedrag en uitgavenpatroon van het personeel?*

Er is zeker sprake van sociale controle. Op de kantoren zijn personeelsverenigingen die wij subsidiëren, omdat wij het belangrijk vinden dat men elkaar regelmatig ziet en met elkaar spreekt in kleinere groepen. We hebben zo'n 14 personeelsverenigingen en die zijn zeer actief. Mensen die daar niet aan meedoen vallen al sowieso op. Mensen die teveel geld uitgeven vallen ook op. Er komen wel tips binnen. Die trekken wij na. Fraude wordt uiteraard niet getolereerd.

*Komt dat veel voor?*

Ik denk minder dan bij andere banken, omdat onze mensen vanaf de eerste dag geconfronteerd worden met geld. Daarbij komt dat onze chefs en sous-chefs vaak wat ouder zijn en snel doorhebben of iemand er tegen kan om met geld om te gaan. Het is natuurlijk een heel verschil of je de hele dag met rozijnen bezig bent danwel geld door de vingers ziet glijden. Binnen drie weken is bekend of iemand er wel of niet tegen kan. Dat merk je. Daarom denk ik dat bij ons de kans dat er gestolen of gebogen wordt voor steekpenningen, kleiner is dan bij andere instellingen. U moet ook bedenken dat wij vanaf 1927 ervaring hebben als wisselaars. Daarbij is een systeem van registratie van de transacties ontwikkeld waarbij je heel snel kan zien hoe het gedrag van de employee is. Onlangs viel bijvoorbeeld een mevrouw op omdat zij nooit correcties in haar kas had. Anderen vallen juist op doordat zij veel correcties hebben. Het kan een maand duren, twee maanden, maar we zijn ervan overtuigd dat het er door dit stuk know-how geheid uitkomt.

*Hoe houdt u de medewerkers die dat eenvoudige werk doen gemotiveerd gegeven de betrekkelijk lage beloning die een bank-CAO daarvoor biedt?*

Zo eenvoudig is dat werk niet. De mensen wisselen niet alleen een groot aantal valuta's, ze behandelen ook stortingen, disposities, reisverzekeringen, toeristische produkten als autobaanvignetten voor Zwitserland, moeten een neus hebben voor vals geld, krijgen te maken met allerlei slag mensen etc. Dus het produktenpakket is gevarieerd en ik heb nog nooit van een iemand gehoord dat het baliewerk bij ons saai is. Bovendien leidt onze eigen CAO, mede door het oplopende tantièmesysteem, voor dezelfde functies tot een hogere beloning dan de bank-CAO.

*U houdt uw personeel lang op de loonlijst?*

Ons bedrijf valt of staat met de medewerkers. We weten ook heel goed dat het publiek loopt op goedogende, frisse jongelui. Maar je hebt ook wat ouder baliepersoneel nodig. Door hun ervaring zijn die zo scherp als wat. Daar komt geen vals biljet of gestolen cheque langs.

*Vraagt de aanwezigheid van veel contant geld extra aandacht voor de fysieke beveiliging?*

Dat heeft permanent onze aandacht en daar wordt heel veel geld in gestoken. Op de technische beveiliging van een kantoor mag niets aan te merken zijn. De zware aanvallen die we de laatste jaren hebben moeten doorstaan, waarbij kerels met automatische wapens op kogelvrij glas staan te schieten en met auto's inrijden op het kantoorgebouw, hebben bewezen dat we op alles voorbereid zijn. Ons materiaal, de constructies en de vorm van de kantoren is ook zodanig gekozen dat het personeel er optimaal veilig is.

*Het personeel kan zich veilig voelen. Maar een overvaller kan zich ook vergrijpen aan een cliënt.*

Naast technische maatregelen zijn er tal van procedure-afspraken die er toe leiden dat een overvaller ook daar weinig kan uitrichten. Die afspraken lopen van het gesloten houden van de deuren tot het hoe te handelen bij getruce overvallers die zich laten flauwvallen voor de balie of cliënten proberen te gijzelen aan de balie. Baliemedewerkers worden daar allemaal op getraind. Vaak blijkt daarbij dan dat vrouwen niet alleen aardiger zijn dan mannen aan de loketten, maar ook veel gewiekster. Vrouwen blijken bij gijzeling bijvoorbeeld veel handiger in het voorkomen van oogcontact met de gijzelnemer door zich bijvoorbeeld te laten vallen. Oogcontact is namelijk een must voor de overvaller om kans van slagen te hebben.

*Zijn de kosten voor beveiliging zo hoog dat de post salarissen als percentage van de totale lasten met 57 procent lager is dan bij banken?*

Nee, vooral omdat wij een veel kleinere top hebben

dan een grootbank. Onze balie is wel duurder dan bij de banken, maar de pyramide daarboven is bij ons goedkoper omdat die kleiner is.

*Uw rendement op het, zichtbaar, eigen vermogen is wel hoger dan bij veel banken?*

Wij zitten al jaren op een rendement van tegen de 20 procent over het gemiddeld eigen vermogen. Gedurende de eerste twee jaren van de Globus-inspanning, dat behelsde de invoering van een groot administratief systeem voor geautomatiseerde gegevensverwerking, zakte dat even terug naar 16 à 17 procent en momenteel zitten we weer op het oude niveau. We waren de eerste die dat systeem invoerden, daar hebben we dus even voor moeten bloeden, maar we zijn er bijzonder tevreden over.

*Wordt het hoge rendement ook niet veroorzaakt doordat uw zichtbaar eigen vermogen met 6 procent betrekkelijk laag is?*

Voor ons type bedrijf is dat voldoende. Naar de maatstaven van de Nederlandsche Bank is onze solvabiliteit zelfs zeer ruim. Wellicht zal het u zijn opgevallen dat onze VAR-dotaties nogal laag zijn, maar dat betekent niet dat de VAR-pot niet flink is.

*Vervult u ook een groothandelsfunctie voor bankbiljetten?*

Dat is voortgekomen uit de aankoopoverschotten. Inmiddels gaat het om miljarden, zodat dit een zelfstandige functie op het hoofdkantoor is geworden. Wij leveren in binnen- en buitenland per dag aan ongeveer 200 instellingen, groot en klein. 's Winters ligt dat aantal 50 à 60 stuks lager. We hebben eigen dealers en geven onze koersen af op Reuter. Het is een interessant stuk handel welke een bijdrage levert van 6 à 7 aan de totale baten.

*U hebt in dat segment geen concurrenten?*

Vroeger, in de tijd van de heer Meijer, was de NMB daarin groter en zeker actiever. Hij deed goud en valuta en was absoluut de koning in dat vak. Die bank beschouwde die activiteit later niet meer als een primair aandachtsgebied. Bij een andere grootbank hebben wij ooit onderzocht om de groothandel voor die bank over te nemen. In dat licht hebben we toen ook nog een uitvoerige introductie gegeven over de 'ins' en 'outs' en de voordelen die dat zou hebben voor hen. Bij nader inzien heeft men echter besloten om het bij ons geleerde zelf in de praktijk te brengen. Thans zijn zij een van de grootste concurrenten. ABN-Rotterdam was vroeger ook heel groot maar bedrijft de groothandel nu niet meer zeer actief.

Ik denk dat de grote banken de bankpapierhandel om uiteenlopende redenen o.a. het toenemend gebruik van plastic geld, als een aflopende zaak beschouwen.

*Vreest u dat niet?*

Nee, ook niet als iedereen binnenkort op al onze

kantoren met zijn pinpas geld, bijvoorbeeld D-Marken, kan kopen. Dat wordt een zeer veel gevraagde dienst. Men kan bijvoorbeeld ook met alle soorten creditcards voor geld terecht. Daarnaast kan het buitenlands publiek uit de geldautomaten die bij ons zijn geïnstalleerd geld trekken. Maar daarnaast zal er tot in lengte van jaren vraag blijven naar gewoon bankpapier. Onderzoek heeft uitgewezen dat iedere Nederlander ondanks credit- en debitcards nog steeds f 450,- cash meeneemt als hij naar het buitenland gaat. Hij neemt bijvoorbeeld 50 gulden mee aan Belgisch geld, 200 gulden aan Franse franken voor benzine etc. en ook nog eens 200 gulden in Spaanse peseta's om de eerste twee dagen door te komen. Als oogmerk hebben wij dat we, uit de op zichzelf krimpende chartale circulatie, ons marktaandeel dusdanig weten te vergroten dat er per saldo groei optreedt.

## *'Als sterke troeven hebben wij de locatie en de openingstijd'*

*Hoe ziet GWK er over pakweg zeven jaar uit?*

We baseren ons in ons beleid voor de komende vijf, zes jaar duidelijk op het op enig moment verschijnen van een Europese munt. Binnen die periode willen wij onze organisatie danig herstructureren, waarbij we een verkooporganisatie maken die ten dienste staat van het wisselbedrijf, het bankbedrijf, het assurantiebemiddelingsbedrijf en misschien ook nog het toerismebedrijf en wat al niet. Als sterke troeven hebben wij de locatie en de openingstijd. De facto betekent dat een sterke nadruk op de marketing en produktontwikkeling. We willen namelijk zeker weten – als die ene munt er ooit komt – dat we een produkten- en dienstenpakket hebben dat nog steeds in de behoefte voorziet aan convenience voor de klant: gemak, snelheid, gemakkelijk te vinden, dag en nacht open, vakkundig gebracht etc.

Ons geografisch werkgebied zal ook ruimer worden. In België hebben we inmiddels 20 kantoren en we zijn daar ook voorzichtig bezig om naar de stations te kijken. Voorzichtig, omdat bij Belgen toch het gevoel leeft van: moet dat nou naar Nederlanders, kan dit niet Belgisch blijven? Als dat allemaal lukt, ontstaat er voor dit bedrijf een thuismarkt van 25 miljoen zielen.

Het volgende deel van het verhaal is dat er voorlopig – zelfs als er een Europese munt komt – alleen nog maar een heleboel valuta's bijkomen. Al die munten moeten aan de grenzen van dat muntgebied of op de luchthavens gewisseld worden. Daarom nestelen we ons in landen buiten het huidige EG-gebied. Dat is overigens geen eenvoudige zaak. We hebben nu bijvoorbeeld elf kantoren in Hongarije, maar met nu nog fantastische problemen. We hebben een overeenkomst met een grote Tjechische reisorganisatie om te onderzoeken of we iets dergelijks in Tjechië kunnen optuigen. We kijken ook een beetje naar Polen.

## 'Wij hebben een goede, structureel welgefinancierde VUT die niet op de helling staat'.

Daarnaast blijft natuurlijk de dynamiek in de thuismarkt. Op het station Assen, dat in feite voor zowel NS als ons te klein is, proberen we door het combineren van mensen en dienstverlening, al of niet aangevuld met automaten tot een interessante en rendabele dienstverlening te komen. Dat beeld wordt nog interessanter als we erin slagen ook met andere bedrijven tot overeenstemming te komen. Als dat lukt komt er voor een heleboel kleinere stations een oplossing waar wij graag aan mee werken.

---

*De VSB Groep ziet u niet als een verlengstuk van haar verkooporganisatie?*

Nee, dat is volgens mij ook bij VSB niet aan de orde. Bovendien moet u bedenken dat zoiets ook direct zou botsen met de wens van NS dat GWK alle cliënten van alle banken van dienst moet zijn. Neutraliteit is zeer essentieel voor zowel NS als GWK.

---

*De aandeelhouders komen niet dagelijks kijken?*

We hebben vier keer per jaar een commissarissenvergadering. President-commissaris Ploeger van NS spreek ik een enkele keer tussendoor buiten de reguliere vergaderingen om. Dat geldt ook voor commissaris Van den Berg, de voorzitter van de Raad van Bestuur van de VSB Groep. Gemiddeld spreek ik eens per maand met een commissaris.

---

*Komen er wel mensen van VSB langs om adviezen te geven of dingen in te richten?*

We hebben ons aangesloten – overigens niet opgelegd – bij de begrotingssystematiek van VSB. Onze begrotingscyclus ving namelijk aan in augustus. In de eerste week van december werd die dan tijdens de commissarissenvergadering besproken. Bij VSB lag die hele cyclus een maand vroeger. Naast over de begroting sluiten we ook op PR-gebied wel eens zaken kort. Als we advies nodig hebben vragen we dat aan de moeder. We zijn natuurlijk niet gek, als we wat voor elkaar kunnen doen, dan moet je dat doen. Ik denk dat daarbij het initiatief wat meer van onze kant uit is gegaan dan van de andere kant.

---

*Hebt u al eens aan uw opvolging gedacht?*

Ik heb serieuze aandeelhouders. Natuurlijk kan ik niet peilen wat hun gedachte is over de duur van mijn dienstverband. Misschien zijn er wel die dromen van mijn vertrek en hebben ze een opvolger achter de hand. Het is in ieder geval wel een punt dat aan de orde is geweest. Tussen nu en twee jaar zullen er dus wel namen moeten vallen. Dat vind ik een rustige gedachte, want je zit toch in een kwets-

bare leeftijd. Maar hoe het ook gaat, als het aan mij ligt, wordt mijn opvolger pas op het allerlaatste moment bekendgemaakt. Anders heb je immers geen leven meer.

---

*Hoe brengt u uw vrije tijd door?*

Vrije tijd heb ik weinig. Ik woon aan de Kromme Mijdrecht. Daar heb ik een flinke lap tuin met veel struiken, bomen en verschrikkelijk veel vogels. Ik ben een tuinier en al tuinend kijk ik naar mijn vogeltjes. Ik ben dus, net als Baron van Verschuer laatst tegen jullie zei, eigenlijk een buitenmannetje. Daarnaast luister ik graag naar muziek. Ik heb ook een aardige verzameling Brabantica, dus boeken die handelen over met name De Meierij van Den Bosch, het mooiste stuk van Brabant. Met het verzamelen daarvan ben ik als twintigjarig knaapje begonnen. Nu heb ik een paar honderd meer of minder zeldzame boeken van Brabant.

---

*Hoe is de VUT in uw bedrijf geregeld?*

Goed. Toch hebben wij nogal wat mensen die na hun zestigste doorwerken. We hebben een goede, structureel welgefinancierde VUT die niet op de helling staat. Als u onze CAO zou kennen dan zou daarin opvallen dat wij van ons personeel een eigen bijdrage vragen vanaf het moment dat hij of zij 25 jaar is. Tot het veertigste jaar bedraagt die bijdrage één procent van het brutosalairis en daarna gaat deze in tranches van vijf jaar tot zestig jaar telkens met een procent omhoog. Na het veertigste jaar wordt de bijdrage apart geadmistreerd. Dus mocht iemand om een of andere reden voortijdig de dienst verlaten dan krijgt de persoon het opgespaarde geld in de vorm van een polis mee. We hebben dus een combinatie van een collectief begin en een individueel einde. Dat is een unieke regeling en daarvoor bestaat elders veel belangstelling.

---

*Ligt het emotioneel moeilijk om het bedrijf te verlaten?*

Ik geloof het niet. Ik weet nu niet beter dan dat ik 's morgens betrekkelijk opgewekt na een tochtje langs de Amstel tussen acht uur en kwart voor negen aan mijn werk begin. Maar ik denk dat het heel goed is voor een bedrijf dat je op een gegeven moment opkrast. Ik denk dat ik ook vrij goed in staat ben om de belangen van het bedrijf te herkennen en te dienen. Maar er kan een ogenblik komen dat je commissarissen er anders over denken en dan verwacht ik dat ze dat kenbaar maken. Of dat ooit zal gebeuren, weet ik niet. Maar ik geloof niet dat ik mij in zo'n geval buiten het bedrijf zou vervelen. ♦

---

7 juli 1993

drs. J.L. Gerards

drs. J.J.M. Schipper

## Noot

1. 125 jaar Crediet- en Depositokas, NIBE, 1993.