

# Zet Feilzer de punt op of achter de spaarbank S?

---

In menig opzicht beweegt de heer B.J.H.S. Feilzer, Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Verenigde Spaarbank, zich anders. Bijvoorbeeld laat hij zich niet, zoals verschillende collega's, in een dure BMW of Mercedes, maar in een aanzienlijk goedkopere, simpele Jaguar XJ6 verplaatsen. Desgevraagd stelt de heer Feilzer dat veel mensen, inclusief de heer Van Meurs van Vrij Nederland, kennelijk andere associaties met zo'n auto hebben 'maar u hoort mij niet zeggen dat hij goedkoop is. Comfortabel is hij wel'. Een ander voorbeeld is dat zijn bank de uitbreiding of versterking niet in de eerste plaats in het buitenland zoekt. De concurrentie van 1992 vreest de heer Feilzer niet. Integendeel: hij gaat de strijd om de particulier aan met de grote handelsbanken. En in spaarbankland baant zijn VSB haar eigen weg.

Afgelopen jaar bereikte de Verenigde Spaarbank een nieuwe mijlpaal. Voor het eerst kwam het balanstotaal over de f 10 miljard. Dat was dan nog zonder de bijdrage van Nutsspaarbank West Nederland. Consolidatie van deze fusiepartner leverde een balanstotaal van f 12,2 miljard.

Ondanks de vlotte transactie en toename van het eigen balanstotaal met f 300 miljoen was 1987 volgens Feilzer toch geen gemakkelijk jaar voor de VSB.

*Waar realiseerde VSB deze groei van het balanstotaal?*

Deze bestaat uit de optelsom van flinke plussen en minnen. De groei van het hypotheekbedrijf was het meest pregnant. De verstrekkingen groeiden van f 304 miljoen in 1986 naar f 861 miljoen in 1987. Dat was een klein beetje het gevolg van de betere markt en een flink deel meer marktaandeel. De positieve wijze waarop de spaarhypotheek in het daglicht kwam via de consumentenbond, Achter het Nieuws enz. heeft daaraan flink bijgedragen. Dat was gewoon meetbaar. Gelukkig voor ons voerde het bankwezen in zijn totaliteit dit produkt nog niet. Met onze uitzetting van consumptief krediet zijn we bijna 19 procent gestegen. Dat is gerealiseerd zonder dat we daarbij andere normeringen hebben aangelegd.

*Waar komt de forse achteruitgang van het bruto-resultaat vandaan?*

Dat zit 'm in de lasten. De baten zijn met

f 4 miljoen toegenomen, maar de lasten met ca f 30 miljoen. Dat komt doordat 1987 voor ons letterlijk een jaar van extremen was. In negatieve zin waren dat – en daar kunnen we de hele winstdaling aan toeschrijven – de renterenseignering en de beurskrach. De niet-gerealiseerde verliezen ten gevolge van de beurskrach, die voor de volle 100 procent genomen zijn, bedroegen ca f 15 miljoen. Ze zijn verwerkt in de post andere baten, die terugliep van f 23 naar f 8 miljoen. En dan de renterenseignering. Tot vorig jaar juni zaten we op een op jaarbasis geprognosticeerde groei van f 250 miljoen van spaargelden inclusief bijgeschreven rente. Qua kapitaal hield dat nog een kleine achteruitgang in, omdat de bijgeschreven rente meer dan f 250 miljoen is. Vanaf de aankondiging van de renterenseignering ging het bij ons ppsst, in een rechte lijn naar beneden: vertaald in kapitalen een teruggang van omstreeks f 800 miljoen. Als je daar de interest bijrekenen kunnen we ruw-

weg spreken van een drainage van f 1 miljard. Als je dat omrekenen in rentemarge, praat je over een negatief effect op de resultatenrekening van tussen de f 12 en f 15 miljoen. Al met al zijn we hiermee niet uitgekomen op de verwachte groei van het resultaat met f 34 miljoen, maar slechts op f 4 miljoen. Het moge duidelijk zijn dat je de kosten niet in 6 maanden tijd met een zelfde bedrag terug kunt dringen.

*Nu legde u in uw nieuwjaarsverhaal nogal de nadruk op kostenbeheersing. Maar het jaarresultaat leed vorig jaar toch in feite onder forces majeure?*

Ja, maar daarnaast zijn er ook structurele zaken die de aandacht behoeven. De VSB is tot stand gekomen door fusies in de jaren tachtig tussen Amsterdam, Rotterdam, Breda, Zeeland en Groningen. Maar wat is daarna gebeurd?

Er is jarenlang vooral gewerkt aan harmonisatie, omdat de partners allerhande verschillende procedures en produkten voerden. Zeg dat dit proces in 1987 was afgelopen. Er zijn dus een hele hoop zaken geïntegreerd, behalve één grote. Dat is het administratieve gebeuren. We kennen nog steeds 4 administratieve centra. Waar we nu naar toe moeten is bundeling van administratieve processen en dat heeft in personele termen consequenties. Die beperken zich overigens niet tot de administratie zelf, maar hebben evenzeer betrekking op staf en ondersteunende diensten.

*Wanneer bent u met de voorbereiding ervan begonnen?*

Een jaar geleden zijn we begonnen de hele zaak in kaart te brengen. Overigens is de invalshoek niet uitsluitend bezuinigen, maar het proberen de processen en het werk zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

*Hield u begin 1987 al rekening met de komst van Haarlem?*

Nee, maar met Haarlem zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de werkgelegenheid.

*Is er op dit moment uitzicht op verdere concentratie en zijn er fusiegesprekken gaande?*

Elke uitspraak die ik hierover doe zou een wens zijn. Wij vinden het zeer wenselijk om in spaarbankland tot één partij te komen. En als je terugkijkt, dan heeft er tot op heden nog ieder jaar iets plaatsgevonden wat op deze lijn ligt.

*Waarom heeft dat toch zoveel voeten in de aarde?*

Iedereen wil wel samenwerken, maar dan vanuit de optiek een ander aan zich te trekken. Het is zoals wat Urbanus laatst op de Belgische televisie zei over de politieke situatie daar: de oplossing is, Wallonië geven wij aan de Fransen en Nederland trekken wij geheel bij Vlaanderen. Kijk, alle zeven grote spaarbanken die er nu zijn – dan heb je het over 90 procent van spaarbankland – zijn zelf het resultaat van fusie. Het zijn de overgebleven partijen en naarmate de groep overlevende kleiner wordt, wordt de kans dat je zelf een keer overgenomen wordt groter. Dat maakt het proces moeilijk en dat vraagt nu we op dit punt gekomen zijn om andersoortige oplossingen dan de tot nu toe gebruikelijke.

*Gaan de spaarbanken met het oog op 1992 evenals de algemene banken samenwerken over de landsgrenzen?*

Ik vind het interessant om te weten of handelsbanken wel naar Europa kijken vanuit hun functie voor de particulier. Ik ben er stellig van overtuigd dat dit niet het geval is. Hun reden van schaalvergroting lijkt mij gerelateerd aan het zakelijk bedrijf. Dan kom je meteen op het punt hoe wij als VSB tegen 1992 aankijken. Ik zie dan een heel groot verschil tussen de invloeden van de open markt op de handelsbanken en de spaarbanken die zich primair op de particulier richten. De handelsbank moet zo dicht mogelijk bij het internationaal opererende bedrijfsleven staan. Maar welke particulier heeft in 10 Europese landen appartementen waartussen hij heen en weer pendelt? De particulier is sterk geografisch gebonden. De meerwaarde van een grote internationale bank zie ik dan niet zo voor dit marktsegment. Als bank voor de particulier ben ik dan ook volstrekt niet bevreesd voor internationale concurrentie.

*Als u naar het buitenland gaat neemt u uw Visa-kaart mee. Waarom bent u die gaan voeren naast de Eurocard?*

Het antwoord is eenvoudig. Wij zijn bank voor de particulier. Dat moet niet alleen een kreet zijn. Dezelfde produkten als alle andere banken aan particulieren aanbieden, dat is weinig inhoudsvol. Wij menen door onze specialisatie op alleen de particulier ook daadwerkelijk in staat te zijn interessante produkten voor die particulier op de markt te brengen. Daarmee streven we herkenbaarheid na en die bereik je moeilijk met een algemeen gevoerd produkt als Eurocard. Eurocard is geen bankprodukt, maar een bedrijf waar de banken aandeelhouder van zijn. Visa



Op 1 maart 1985 maakte B.J.H.S. Feilzer zijn entree in de spaarbankwereld, toen hij werd benoemd tot vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van de Verenigde Spaarbank. Na het afscheid van mr. Schiphorst werd Feilzer per 1 januari 1986 voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Feilzer – op 9 juni 1949 in Indonesië geboren – behoort tot de jongere generatie spaarbankdirecteuren, maar kan reeds op een rijkgeschakeerde bancaire loopbaan terugzien. Na zijn middelbare schooltijd liep hij eerst stage bij de AMRO en werkte daarna achtereenvolgens bij American Express en de Nederlandse Crediet Bank. Op 1 maart 1975 stapte hij over naar Heller International Corporation waar hij opklom tot directeur en senior vice-president van het dochterbedrijf Heller Overzee Corporation. Bij Heller maakte hij op de kop af tien jaar vol, alvorens naar de Verenigde Spaarbank te vertrekken.

is daarentegen ons eigen produkt, een eigen kaart waar je van alles aan kunt koppelen, zodat je je onderscheidenlijk kunt opstellen.

*U had Eurocard toch kunnen vragen naar een card met uw wensen?*

We hebben dat geruime tijd geleden gedaan, maar toen bleek dat niet mogelijk. Dat was voor ons de aanleiding om Visa er bij te gaan voeren.

*Werd de keuze beïnvloed doordat u voor de Eurocard f 90,- moet vragen en voor Visa vrij bent in de prijsstelling. Dus een tarievenkwestie?*

In feite wel. We hebben Visa gekocht van de Bank of America en voor de goodwill betaald. Hoeveel we betaalden laat ik in het midden. Maar on going concern levert Visa een goed rendement op. Het is een eigen produkt en dat kunnen we zelf optimaliseren door het onderdeel te maken van ons commerciële beleid.

*U heeft aangeboden andere spaarbanken behulpzaam te zijn bij de implementatie van Visa. Hebben ze gereageerd?*

We hebben half maart een introductie voor alle spaarbanken gegeven over hoe Visa in elkaar steekt, wat er mee kan en wat niet. Ik weet niet of er daarna reacties zijn binnengekomen, ik denk dat het nog te vroeg is.

*Probeert uw organisatie via het produkt Visa bij andere spaarbanken een poot tussen de deur te krijgen? U claimt namelijk een ondernemersvoorsprong.*

Iedere spaarbank is een autonome instelling. Als de andere zes grote spaarbanken om hun moverende redenen met Eurocard willen doorgaan, prima, sans rancunes. Wij stoppen ook niet met het uitgeven van Eurocard. Maar wij willen de particulier een zo ruim mogelijke keuze geven. Ik denk dat ons totale pakket met Visa, waarin we zelf kunnen sturen, aantrekkelijk is. Het zal duidelijk zijn dat we door onze produktspecificatie en huidige marktinspanning vrijwel geen Eurocard meer plaatsen.

*Is de vijftig gulden die u voor Visa vraagt wel echt profijtelijk?*

Visa hebben we gekocht met de bijbehorende inkomensrechten uit verrekening van alle merchants in Nederland. De inkomsten genereren we enerzijds via eigen cliënten die bestedingen doen in ons land en anderzijds buitenlanders die in ons

land besteden. Als we kijken naar de totale inkomstenstroom en de totale kostenstroom dan is Visa voor ons uiterst aantrekkelijk en rendabel.

*Bent u niet met dumping bezig, want voor Eurocard zegt u moet f 90,- betaald worden en voor Visa f 50,-?*

Dat ziet u verkeerd. Wij brengen geen visakaart voor f 50,-, maar een totaal pakket, bestaande uit de normale betaalrekening met alles wat daar bij hoort, plus 3 procent rente boven f 2.000,-.

*U brengt dus het Visa-pakket tamelijk goedkoop aan de man. Compenseert u het daarbij gedeelde inkomen dan via de bij de detaillist in rekening gebrachte provisies?*

Dat is op zich juist. Met Visa kunnen we de kosten leggen waar ze naar onze mening ook thuis horen. Dat is bij de detaillist die baat heeft bij het betalingsverkeer. Via Eurocheques en andere betaalmiddelen – en dat hebben we dit voorjaar bij de gesprekken over tarifiering duidelijk laten blijken – worden de kosten voor een deel op de verkeerde plaats gelegd.

*Binnen uw holding heeft u een aantal kapstukken waaraan activiteiten kunnen worden opgehangen. Heeft u het haakje voor de Bank der Bondsspaarbanken volledig gedemonteerd?*

Wij hebben onze aandelen in de BdB verkocht aan de andere spaarbanken. Waarom? U zult weten dat 40 procent van de BdB-activiteiten voortvloeit uit onze bedrijfsvoering. Wij zijn nu het punt genaderd dat we naar onze mening een aantal zaken efficiënter zelf kunnen doen zodat we vinden dat ze binnen het eigen bedrijf behoren te gebeuren.

*U stelt dat de concurrentie stukje bij beetje marktaandeel van de spaarbanken heeft afgepikt. Daarnaast zegt u, dat het er nu voor alles om gaat het marktaandeel te behouden en uit te breiden. Geeft dat oorlog tussen de handelsbanken en de spaarbanken?*

De concurrentie wordt harder, dat is zeker. Kijk maar eens naar de balansen en de resultaten van de handelsbanken. Als spaarbank zullen wij in elk geval met producten op de markt moeten komen om de consument te behouden en als het even kan ons marktaandeel uitbreiden. Het feit dat het verschil tussen handelsbanken enerzijds en spaarbanken anderzijds in ons land lange tijd verdoezeld is, neemt

niet weg dat dat verschil er wel is. Naar mijn mening hebben de spaarbanken te veel jaren resultaat laten gelden boven behoud van marktaandeel. Spaarbanken zitten dan nu met een eigen vermogen van zo'n 10 procent van het balanstotaal. Dat is natuurlijk een uiterst riante positie. Maar wat als het marktaandeel alleen maar afneemt? Dat doorzettend zijn we misschien over 50 jaar zover dat onze eigen vermogenspositie 100 procent is. Dat is niet het doel van de VSB.

*U werkt nu drie jaar bij de VSB. Is er ooit sprake van geweest dat een handelsbank de VSB wilde gaan opkopen?*

Ik zou me kunnen voorstellen dat er best handelsbanken zijn die dolgraag bedrijven als de onze aan de eigen onderneming zouden willen toevoegen. Maar een stichting kopen, dat is lastig. Maar laat ik daar meteen aan toevoegen, gezegd hebbende dat optimale particuliere dienstverlening voor ons hoog in het vaandel staat, het enige vaandel is, dat een fusie met een handelsbank onze positie meteen neutraliseert op het moment dat onze zak met geld aangewend zou worden voor kredietverlening. Dan zijn we ons vaandel als bank voor de particulier kwijt. Dat is dus volstrekt strijdig met onze uitgangspunten en daarom verwerp ik zo'n fusie ook voor 100 procent. Iets anders zou het voor mij zijn wanneer er binnen een groep naast een sterke handelsbank een sterke bank voor de particulier auto-noom en 'arms length' van elkaar zou kunnen opereren. Dat is een andere positie.

*De advertentiecampagne waarin u duidelijk maakt hoe u op de markt opereert, is die niet wat agressief?*

Ik mag u verklappen dat toen ik hem voor het eerst zag mijn reactie net zo was als die van u. Zo in de zin van kunnen we dit wel maken, is dit niet te hard? Maar tegelijkertijd zeiden hele volkstammen: kijk eens naar die en die advertentie. Dan zie je in feite hetzelfde. Als ik ook zie hoe andere instellingen indirect, maar daarvoor niet minder duidelijk, over spaarbanken geadverteerd hebben als zijnde dikke vette spaarvarkens die zo log zijn als een olifant, dan denk ik, ja dat zou je ook als grievend kunnen beoordelen. De enige objectieve maatstaf is daarom wat kan binnen het kader van de regelgeving. U mag van mij aannemen dat wij dat uitvoerig hebben laten toetsen. Ik heb overigens afgeleerd mij aan advertising van

anderen te storen.

*Richt u uw advertenties op uw geografische werkgebied, of gaat u ook grensoverschrijdend te werk?*

Onze doelstelling is heel nadrukkelijk om binnen ons werkgebied dit produkt aan de man te brengen. Nu Haarlem erbij is, is het moment gekomen dat we ons terrein niet meer optimaal kunnen bereiken door uitsluitend gebruik te maken van regionale bladen. We moeten ook landelijke pers gebruiken omdat de optelsom van advertentiekosten in de regionale pers wel erg zwaar zou uitvallen in vergelijking tot een groter gebruik van meer landelijke pers, zoals de NRC.

*Is de advertentie wellicht ook bedoeld voor de corporate identity?*

Het doel is tweërlei, maar primair om klanten te winnen. Maar wat ons – en dat is kennelijk ook wel zo overgekomen – duidelijk is, is dat het effect van met name deze advertentie ook zeer sterk corporate identity-verhogend gewerkt heeft. Dat zie ik als een plezierig bijproduct.

*Komt dat profileren van die eigen identiteit bij uw collega spaarbankbankiers niet wat vreemd over?*

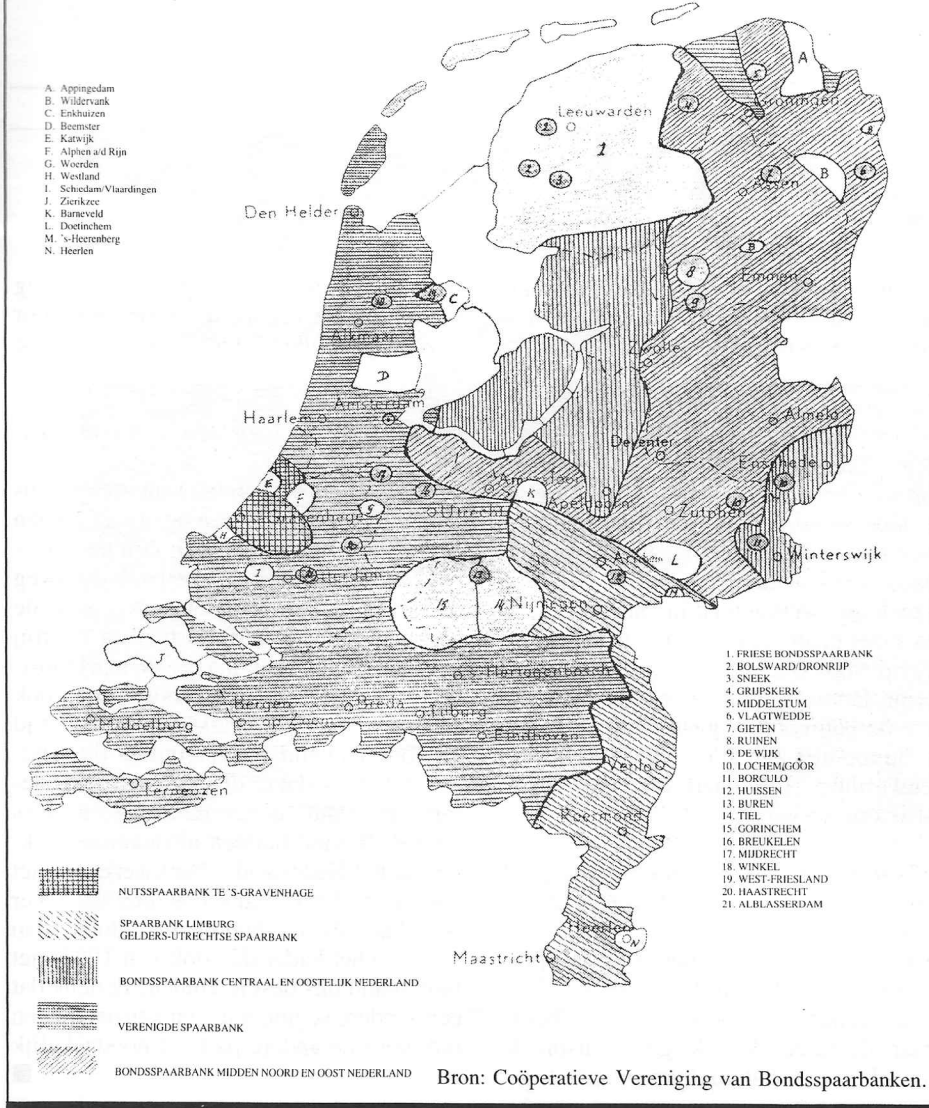
Daar heb ik ze niet naar gevraagd en ik heb er ook geen reacties op gekregen. Ik vind dat iedere spaarbank de verantwoordelijkheid heeft voor de eigen onderneming. En wij vinden, gegeven de relevantie van ons bedrijf, onze omvang en de gebieden waar wij werkzaam zijn, dat wij zo moeten opereren als wij opereren.

*Dat u daarbij het logo met de S gebruikt is u niet euvel geduid?*

Je kunt er lang over discussiëren. Maar we vinden ook dat de lezer kan lezen en dat de VSB iets anders is dan de Nutsspaarbank Den Haag of Bondsspaarbank voor Noord, Midden en Oost Nederland. Ons doel hierbij is, en daar wil ik geen onduidelijkheid over laten bestaan, om binnen ons eigen werkgebied ons profiel en ons produkt te vestigen. We kunnen niet voorkomen – dat is ook de anomalie in spaarbankland en in spaarbankstructuren – dat de advertentie ook buiten ons gebied gelezen zal worden. Dat zij dan zo.

*Wat is het effect van deze campagne in aantallen nieuwe cliënten?*

Daar wil ik op dit moment geen antwoord op geven anders dan dat het boven ver-



wachting goed gaat.

*Wat is boven verwachting goed?*

We hebben gezegd dat het mogelijk zou moeten zijn om in een jaar zo'n 100.000 nieuwe rekeningen te kunnen krijgen. De aanmeldingen verlopen zeer stabiel. Het is niet eerst een grote piek, zoals je soms bij campagnes ziet. U moet het ook niet zien als zomaar een nieuw produkt van de bank. Onze inspanning zal bij voortdurende met kracht gericht blijven op de totaalrelatie met de cliënt; de betaalrekening heeft voor ons een spilfunctie, nu met Visa, straks met Visa en nog wat anders. Uit eigen intern onderzoek, maar ook van buiten, is namelijk naar voren gekomen dat de betaalrekening de spilfunctie binnen het particuliere bankverkeer heeft. De bank die de betaalrekening heeft, heeft de grootste kans ook de spaargelden te krijgen en ook de andere financiële diensten als eerste te kunnen aanbieden. Als zodanig zeggen wij, en dan komt u ook weer op tarievenkwesties uit, wij gaan de betaalrekening niet als een afzonderlijk produkt beschouwen.

*Waarom niet?*

Als wij dat zouden doen, dan zou ik met anderen kunnen constateren dat de betaal-

rekening niet het meest winstgevend produkt is. Maar daar gaat het ons niet om. Het is de spil waar alles om draait. Als we die spil op basis van de pure produktberekeningen om zeep zouden helpen, dan valt daarmee een hele hap andere dingen weg. Vandaar dat wij heel nadrukkelijk gekozen hebben voor de strategie dat de cliënt bepalend is, niet de opbrengst van de afzonderlijke produkten.

*Dat wijkt dus af van de visie van de handelsbanken?*

Ja. Bij hen werkt dat uit in kosten in rekening brengen voor een bepaald produkt. Zij wilden bij de discussie over de tarieven in 1987 ieder produkt an sich bekijken. Wij hebben meteen, toen vanuit de banken naar buiten kwam dat betalingsverkeer gemiddeld f 100,- per rekening kost, gezegd: maar niet bij ons. Ik heb gemeend op de toerekening te moeten wijzen. Misschien zijn we daarbij niet serieus genomen. Maar ik stel dat de betaalrekening voor ons een heel brede functie heeft. We kunnen er namelijk allerlei produkten aan koppelen. Hardop denkend zeg ik een met het gemiddelde saldo oplopende rentevergoeding, het aanbrengen van een koppeling met hypo-

theekprodukten of het aanbieden van verzekeringspakketten. Dat is de lijn waarin we denken. En als andere banken die product-pricing ten aanzien van het particuliere betalingsverkeer wel nastreven, waarom doen ze dan überhaupt nog zakelijke kredietverlening? Als er ergens een punt voor prijsaanpassing ligt, is het wel in die sector.

*Bent u bij de koppeling van produkten al bezig met een produkt waarbij enerzijds een hogere hypotheekrente wordt gerekend en anderzijds hogere vergoeding voor ingelegd spaargeld?*

Het concept van waaruit u dit vraagt is mij duidelijk. Maar u weet, als er één ding momenteel ter discussie staat, dan is het de hypotheekrente. Dus wachten we eerst maar eens af waartoe dat gaat leiden. We zijn met een hoop dingen bezig om in de totaalrelatie met de cliënt interessante dingen te doen.

*U gaat duidelijk een eigen weg. Hoe groot is in dit verband de kans dat analoog aan de onlangs door u gehouden Visa-kaartpresentatie u over drie jaar tegen uw collega's zegt: wij hebben een dealingroom, een volledig sophisticated geld- en kapitaalmarktapparaat, zo ziet het eruit, komen jullie je zaken bij ons afwikkelen?*

Dan heeft u het puur over dienstverlening richting andere spaarbanken. Ik denk dat daarbij uiteindelijk bepalend is of je iets goeds weet aan te bieden. En zo slim zijn de andere spaarbanken ook. Die kijken wat is er in de markt en waar kan ik het goedkoopst terecht. Als wij iets goeds aan te bieden hebben waarvan anderen menen dat het ook hun past dan kan ik me voorstellen dat dat gebeurt. Het zou een middel zijn om te komen tot verdere concentratie, maar die zou wat mij betreft niet mogen afhangen van dat soort toevaligheden. Wij vinden dat de tijd om vrijblijvend te zijn – van we zien wel, misschien zijn we over tien jaar één partij en misschien wel nooit –, dat die achter ons behoort te liggen. We menen dat we heel nadrukkelijk moeten toewerken naar die ene partij. En in die ene partij zullen wij, gegeven de omvang van de VSB, zeker een rol spelen. Dat is in het belang van het spaarbankwezen in ons land.

*Denkt iedereen daar zo over?*

Als u ergens anders gaat praten dan zult u wellicht ook ergens horen dat meer samenwerken niet meer hoeft. Misschien

menen collega's dat ze met een spaarbank van f 3 miljard de toekomst tegemoet kunnen en misschien een fantastische toekomst voor zich zien. Wij vinden echter dat dat niet zo is. Ik denk dat de komende jaren, jaren vind ik eigenlijk te veel, binnen de komende tijd, keuzes gedaan moeten worden.

*Zou uw eigen weg ook als consequentie kunnen hebben dat u een inschrijving in een ander register bij DNB vraagt?*

We vallen onder het register spaarbank. Voor die groep is de Nederlandse Spaarbankbond de representatieve instantie. Ik zie niet de noodzaak om daar uit te treden. Plussen heeft dat niet. Ik zie eerder een aantal grote minnen. Juist omdat we vinden dat we naar één partij moeten, hecht ik er ook aan dat we zo veel mogelijk daarover blijven praten en kunnen blijven praten. Dat betekent toch dat je binnen die groep actief zult moeten blijven.

*Blijft u in de andere gemeenschappelijke activiteit – de spaarbank met de s – participeren?*

Jazeker, maar dat zal dan een ander karakter krijgen. We zitten met spaarbanken op dit moment midden in discussies die over dit soort punten gaan. Bij advertising en alles wat daarmee samenhangt raak je natuurlijk de essentie van samen-

werkingsverbanden. Het is een gesprekspunt hoe we daar wijs en verstandig mee om kunnen blijven gaan met elkaar.

*Zijn de noten hard?*

Ach we zijn in nieuwe vaarwateren terecht gekomen met elkaar. Ik denk ja ze zijn best hard. Maar anderzijds realiseren de andere spaarbanken zich ook goed genoeg dat de VSB zo langzamerhand weliswaar geen landelijke partij is, maar dat je toch qua werkgebied in andere structuren moet gaan denken. Men heeft er ook begrip voor dat wij om optimaal in dit kleine landje te kunnen werken van andere dingen gebruik gaan maken dan wij tot nu toe met zijn allen collectief deden. Eenwording blijft daarbij voorop staan, dat is ons scenario.

*Kijkt u al eens op uw boekenplank of er plaats is voor een volstrekt ander draaiboek?*

Je moet in het leven met alles rekening houden. Dat betekent dat je ook verschillende scenario's in de kast moet hebben. Maar daarmee doe ik geen uitspraak. Nee, ik heb een duidelijke uitspraak gedaan over het scenario van wat ons het liefste is en waarvan ik tot op heden vind dat dit moet gebeuren. Ik denk alleen en meen oprecht dat wij als spaarbanken niet nog eens 170 jaar de tijd hebben om te kijken of we er kunnen komen ja of nee.

Ik vind dat de tijd gekomen is van weg met de vrijblijvendheid. Ik wil ook voor onze organisatie weten waar we aan toe zijn.

*U hebt gekozen voor een ander referentiekader?*

Als je binnen de handelsbanksector eens gaat kijken naar wat hun positie is binnen bepaalde deelmarkten, dan zijn de spaarbanken na Rabo en de Postbank domweg de derde partij in dit land. Neem je de regionaliteit van de spaarbanken daarbij in ogenschouw, dan mag je de marktpositie in de verschillende werkgebieden ook doortrekken. Spaarbanken hebben altijd vrij onopvallend geopereerd in dit land. Maar ik denk dat er dingen gaan veranderen. Ik vind concurrentie geen vies woord. Ik vind het een uitstekende zaak. En dat het Nederlandse bankwezen er niet aan gewend was, dat is een ding dat zeker is. Maar als we het nu niet doen, dan weet, in het kader dan ook van 1992, het buitenland ons best te vinden. Ik denk dat een verdere segmentatie en keuzes maken ook voor de andere partijen noodzakelijk is. ■

Drs. J.L. Gerards  
Drs. J.J.M. Schipper

## Geknipt voor u

### (aankomend) relatiebeheerder

Rabobank Pijnacker; opleiding op HEAO-HBO-niveau, commerciële aanleg, actieve en flexibele instelling, tot ca. 28 jr.

### Medewerker Analyse en Ontwikkeling

Afdeling Woninghypotheken Amro Amsterdam; HBO-opleiding (economisch en/of commercieel) aangevuld met NIMA B en C, bancaire ervaring gewenst, creatief, analytisch, stressbestendig.

### HEAO'ers BE

BP Maatschappij Nederland BV, afdeling Treasury Amsterdam; opleiding HEAO-BE of vergelijkbaar niveau, kennis van de financiële wereld, goede contactuele eigenschappen, tot 30 jr.

### Kantoordirecteur

Verenigde Spaarbank Breda; HBO-opleiding, ervaring op gebied van bancaire dienstverlening en marketing, aanvullende bancaire studies.

### Informatie-analisten/projectleiders

Postbank Amsterdam; academische of HBO-opleiding, meerdere jaren ervaring als informatie-analist, goed bedrijfskundig inzicht, analytisch vermogen.

### Trainees voor managementfuncties

Bank Mees & Hope NV Rotterdam; HBO-opleiding (met management-, organisatie- en een financiënvakken), opleidingsbereidheid en doortastendheid.

### HEAO'er

Afdeling betalingsbalansen De Nederlandse Bank Amsterdam; HEAO-opleiding, bij voorkeur BE-richting, communicatieve vaardigheden, praktijkervaring is pre, tot ca. 30 jr.

### Hoofd woninghypotheken

Twijnstra Guddé NV Deventer; financieel-economische opleiding op academisch niveau, bancaire ervaring, bekendheid/deskundigheid op gebied van hypothecaire beleggingen, tot 40 jr.

## Euroforie en Eurofora

(vervolg van pag. 107)

1992 de meeste dynamiek belooft.

Sceptici hebben gewezen op het risico dat men neemt door te anticiperen op de politieke besluitvaardigheid om het geïntegreerde Europa ook daadwerkelijk in 1992 van de grond te krijgen. Men mag gerust aannemen dat in dat jaar het ideaal nog verre van gerealiseerd is. De voedingsbodem voor de nieuwe Europese samenwerkingspatronen is echter gelegen in de liberalisering van de financiële markten wereldwijd en in de snel oprukkende informatisering. Om daarop een antwoord te hebben moet er positie gekozen worden in Europa los van de snelheid waarmee de integratie op de verschillende fronten gehaald wordt. ■

J.v.K.