

Groenink over de grenzen van kredietverlening

'Margedenken stopt zeker niet aan de debetzijde, de creditzijde is in wezen nog belangrijker. Helaas kent de Nederlandse financiële wereld weinig clementie: de concurrentie tussen banken onderling en banken en niet-banken is zeer hard. Vandaar een permanente focus op de kosten. De fusie tussen ABN en AMRO levert op dat terrein natuurlijk een belangrijk voordeel op. Wij hebben aan de kostenzijde onze maatregelen genomen en nemen daar nog steeds maatregelen zodat we steeds efficiënter worden en ook met lagere marges kunnen blijven leven.' Met deze prikkelende woorden schetst mr. R.W.J. Groenink, lid Raad van Bestuur ABN AMRO, zijn beeld van de Nederlandse bancaire markt sinds de fusiegolf.

Jong en vlot is hij en ongeunst. Maar hij loopt zeker niet te koop met zijn opmerkelijke voornaam. Rijkman is hij alleen voor de directe omgeving. 'Mijn opa heette ook Rijkman en diens grootvader ook', vertelt Groenink, terwijl hij nog een trekje neemt van zijn pijp. 'Die naam Groenink stamt van boven Steenwijk. Ergens tussen Uffelte en Frederiksoord ligt daar nog de Rijkmanshoeve.'

De familie Groenink heeft geen bankchromosomen. Zijn vader was GGD-arts, eerst in Den Helder en later in Hilversum. 'En mijn ene grootvader was hoofd van een Christelijke kweekschool, mijn andere boormeester bij de BAM op Sumatra.'

De interesse in bedrijven werd de heer Groenink bijgebracht door zijn schoonvader. 'Toen ik hem leerde kennen, ik was nog vrij jong, zeventien, werkte hij bij Philips. Wat hij vertelde, vond ik zeer interessant. Dat heeft mij sterk geïnspireerd'. Na zijn Gymnasium Alpha en rechtenstudie deed hij dan ook de Manchester Business School om vervolgens op zijn vierentwintigste te beginnen aan de conernopleiding van AMRO.

Als privé-persoon heeft hij de Den Helderse voorkeur voor de brede horizon, als bankier voor de anonimiteit. Dat laatste benadrukt hij nog eens door te stellen: 'Ik heb absoluut geen behoefte aan publiciteit. Dit is mijn eerste interview.'

Als jongeling ging uw interesse uit naar het bedrijfsleven. Meteen ook naar het bankwezen?

Omdat ik op de Business School corporate finance als keuzevak had gedaan, ging mijn voorkeur er eerst naar uit om in het bedrijfsleven te gaan werken, het liefst op een financiële afdeling. Maar na een paar sollicitatiegesprekken leek me dat toch minder geschikt voor mij. Bij bedrijven waar ik gesolliciteerd had, waren de financiële afdelingen toen nog sterk ambtelijk en klein en met weinig ont-plooiingsmogelijkheden. Pas toen is de gedachte opgekomen om bij een bank te gaan solliciteren.

Waarom koos u destijds voor AMRO terwijl, zo schatten wij u in, uw affiniteit eigenlijk sterker bij de ABN lag?

Het enige contact dat ik met het Nederlandse bankwezen had toen ik van de Business School uit Man-

chester kwam, was dat ik geld ging halen bij ABN omdat ik daar een rekening had. Voor de rest wist ik niets van het bankwezen en de Nederlandse banken. Je moet dus afgaan op impressies en gesprekken met anderen. Ik heb zowel bij ABN als AMRO gesolliciteerd. Toen ik zowel bij ABN kon beginnen als bij AMRO, moest ik kiezen en dat vond ik heel erg moeilijk. Ik heb toen een munt opgegooid en die viel op AMRO. Samen met mijn lichte gevoelsmatige voorkeur voor AMRO gaf dat de doorslag. Het is aardig om te bedenken wat een keuze voor de ABN gebracht zou hebben. Of ik dan ook hier gezeten had, weet ik niet. In ieder geval bleken, toen na de fusie de klanten verdeeld waren en ik bij mijn nieuwe klanten op bezoek ging, de meesten op voorhand te denken dat ik ex-ABN was. Zie je hoe betrekkelijk alles is?

'Thuis moest ik toen natuurlijk nog wel vertellen dat Brussel niet doorging'

Bij AMRO maakte u snel carrière. Als begin dertiger was u al Directeur Bijzondere Kredieten, en dat midden in de kredietcrisis.

Bijzonder beheer was een enorme ervaring, maar ik was aanvankelijk helemaal niet voorbestemd om conerndirecteur Bijzondere Kredieten te worden. Ik zou naar Brussel gaan om daar de tweede man te worden bij Banque Européenne pour l'Amérique Latine. Dat was een joint-venture bank van de Generale Bank in België en AMRO. Pas op het allerlaatste moment, ongeveer een week voordat de commissarissen van de bank mijn benoeming zouden goedkeuren, vroeg de heer Vogelenzang mij de heer Schut op te volgen bij Bijzondere Kredieten. Schut moest namelijk de heer Van der Boor, die plotseling overstapte naar de Raad van Bestuur van NMB, opvolgen als directeur kredieten.

Heeft u gearzeld bij het laten varen van de carrière in het Brusselse?

Bij een benoeming tot concerndirecteur is er eigenlijk geen aarzeling mogelijk. Je wordt geacht dat te accepteren, wat de inhoud van de functie ook is. Thuis moest ik toen natuurlijk nog wel vertellen dat Brussel niet doorging. Ik moet eerlijk zeggen dat ik wel zeer onthutst was. We hadden er een huis gevonden en al een school voor onze zoon uitgezocht. In het begin vond ik het dan ook helemaal niet leuk om in Nederland te blijven. Maar vlak na dat alles brak de schulden crisis uit. De Banque Européenne pour l'Amérique Latine is toen stilgevallen.

Was u in '82 al wel voldoende geprepareerd voor de haute finance van Bijzondere Kredieten?

In '82 zat ik nog maar acht jaar bij de bank. Na de concernopleiding in '74 heb ik meegewerkt aan een project, gericht op het opbouwen van een adviesfunctie voor het bedrijfsleven op het gebied van cash management en treasury. Daarvoor, zeiden mijn nieuwe bazen, was ik gevraagd omdat ik een Business School had gedaan. Dat project moest van de grond af aan worden opgezet. Daar heb ik veel plezier aan beleefd. Daarna heb ik twee pilot-studies gedaan, een bij DAF, heel curieus, en een bij confectiebedrijf Berghaus. Dat gebeurde gratis omdat die bedrijven zich bereid verklaarden om als proefkonijn te dienen. De heer Talma Stheeman, lid van de Raad van Bestuur, heeft me daar toen weggeplukt, omdat hij van de een op de andere dag werd belast met een enorm probleemkrediet in de scheepvaartsector. Daarbij ging het om een van de grotere gesyndiceerde eurodollarleningen aan een Noorse reder. Ik ben toen, waarschijnlijk omdat ik redelijk Engels sprak, secretaris geworden van het Steering Committee van banken die dat krediet moest begeleiden. Dat heeft me bijna een jaar gekost. Op die manier ben ik dus in de credit restructuring terechtgekomen. Een kredietopleiding had ik toen nog niet genoten.

U bent ook nog Hoofd Productmanagement Particuliere Rekeningen geweest.

Dat was volgens de bank in het kader van de verbreding. In eerste instantie had dat ook niet mijn wezenlijke interesse. Gaandeweg vond ik het steeds interessanter, dat hele marketing en productmanagement, het ontwikkelen van nieuwe producten, de functionele aansturing van in feite het commerciële apparaat in het kantorennet.

U genoot omdat u wist dat uw uiteindelijke bestemming elders lag.

Nee, dat is mij nooit toegezegd. We waren echt de particuliere markt aan het ontdekken. We hielden toen ook nog op grote borden bij hoeveel rekeningen er elke dag geopend werden. De markt en het marktaandeel groeiden toen sterk. Dat was gewoon spannend. Maar de ambitie om in die hoek te wer-



ken, heeft zich wel langzaam ontwikkeld. In die tijd was het voor de buitenwacht ook nog vrij onduidelijk wat een bank precies deed. Dat was toen mijns inziens ook een van de oorzaken van de geringe aantrekkingskracht van Nederlandse banken op pas afgestudeerden. Het beeld van het Nederlandse bankwezen bij het publiek was in het begin van de jaren '70 nog tamelijk institutioneel, bureaucratisch. Men zag ontoegankelijke kantoren met veel mensen en dat was het gezicht van de bank. Als eenvoudig rechtenstudent had je dan ook weinig zicht op de financiële wereld, laat staan hoe een bank nu precies functioneert. Bij het recruitment van banken was er toen nog geen sprake van een gang naar universiteiten, van voorlichting, zoals nu.

Zag u er – gegeven de ernst van de kredietcrisis – tegenop BK te doen?

Nee. Ik had namelijk de jaren daarvoor erg veel kredieten gedaan omdat ik toen hoofd was van de Afdeling International Corporate Accounts. In die functie had je de verantwoordelijkheid voor grote buitenlandse relaties. Daarnaast zaten allerlei specialistische financieringen, zoals project-financiering, energy finance, ship finance en aircraft finance in mijn pakket. Drabbe was toen de baas van Kredieten-Buitenland. Onder zijn hoede heb ik dus mijn kredietervaring opgedaan. In die periode had ik ook al regelmatig, als zijn plaatsvervanger, het kredietcollege van de bank bijgewoond. Wat kredieten betreft was ik redelijk voorbereid. Inhoudelijk zag ik er dus niet zo verschrikkelijk tegenop. Bovendien kreeg ik in de persoon van Van Doorn een seniorcollega die al meer dan tien jaar ervaring had in BK.

Curriculum Vitae

De heer R.W.J. Groenink, geboren 25 augustus 1949 te Den Helder, deed Gymnasium Alpha te Hilversum. Na zijn rechtenstudie aan de Universiteit van Utrecht deed hij Business Administration aan de Manchester Business School. In januari 1974 begon hij aan de concernopleiding bij AMRO. In 1975 werd hij assistent van een van de leden van de Raad van Bestuur. Na de functie van Hoofd Productmanagement Particuliere Rekeningen werd hij in 1978 benoemd tot Hoofd afdeling Gesyndiceerde Leningen en Participaties en in 1980 tot Hoofd International Corporate Accounts in het Buitenlands Kredietbedrijf. In 1982 werd hij Directeur Bijzondere Kredieten, in 1986 Directeur Generaal Divisie Binnenland en in 1988 volgde het lidmaatschap van de Raad van Bestuur van AMRO. Sinds 1990 is Groenink RvB-lid van ABN AMRO.



De continuïteit van AMRO die uiteindelijk, net als bij andere Nederlandse banken, verzekerd werd door de uitzonderlijk grote rentemarges na de snelle rentedaling in '83, lag toen mede in uw handen.

Afgezien van 'mijn handen' is hier het woord 'continuïteit' misplaatst. Laat ik het zo formuleren: die rentedaling van '83 was zeer welkom. De rentabiliteit van het bankwezen kon op korte termijn alleen aan de bruto-batenzijde worden verbeterd omdat er door de debiteurenverliezen grote bedragen verloren gingen en de kosten niet snel genoeg omlaag konden.

'Aan het fenomeen slechte kredieten was al niets meer te doen. Die waren er'

Het ging er met bakken uit en toch niet benauwd voor die verantwoordelijkheid?

Daar heb ik nooit een seconde van wakker gelegen. Aan het fenomeen slechte kredieten was al niets meer te doen. Die waren er. De eerste opdracht was dan ook om de stroom op te vangen en deze zo adequaat mogelijk te behandelen en te begeleiden, zodat daarmee de verliezen die uiteindelijk geleden zouden worden, zoveel mogelijk werden beperkt. Aan de stroom zelf was niets meer te doen. Want kredieten die nu fout gaan, zijn tig jaar geleden gegeven.

'In een policy-nota is toen duidelijk vastgelegd dat de eerste doelstelling van begeleiding het overeind houden van de klant is'

Waar haalt iemand de moed vandaan om als 34-jarige de verantwoordelijkheid te aanvaarden voor zo'n hell of a job?

Ik heb altijd geprobeerd – en dat is me denk ik ook aardig gelukt – om afstand te bewaren van de emotionele kanten van het vak. Als je je werkelijk zou moeten gaan verdiepen in wat elke beslissing in termen van werkgelegenheid, menselijke ellende etc. betekent, dan kun je niet meer beslissen. Bij alles wat wij deden, heb ik altijd het standpunt ingenomen dat ons handelen in de eerste plaats gericht was op risicobeperking en verliesbeperking voor de bank, maar tegelijkertijd op zo'n manier dat er ook zoveel mogelijk gesauveerd kon worden. Iedere klant die gered kon worden, betekende immers weer een toekomstige klant voor de bank. Dat was de hoofddoelstelling, ook al toen ik bij BK kwam. We hebben hem later nog veel verder uitgewerkt en verfijnd door een duidelijk onderscheid te maken tussen begeleiding en afwikkeling omdat het directoraat in korte tijd zo groot werd dat je niet meer over de heg, gewoon tussen twee kopjes koffie door, de mensen kon vertellen wat de policy was. In een policy-nota is toen duidelijk vastgelegd dat de eerste doelstelling van begeleiding het overeind houden van de klant is en dus het overeind houden van het krediet en dus het behouden van de relatie met de klant. Pas wanneer het overeindhouden van de klant mogelijkwijze zou gaan strijden met het belang van de bank, namelijk het uiteindelijk terugkrijgen van de centjes van de bank, ging het krediet naar afwikkeling. Hun doelstelling was een andere, namelijk maximaliseren van de opbrengst voor de bank.

Zijn dat organisatorisch gescheiden clubs met ook verschillen in cultuur?

Ja, absoluut. Die scheiding is heel bewust gecreëerd. De man die als begeleider samen met een klant, misschien wel een jaar lang, eraan gewerkt heeft om te proberen een bedrijf overeind te houden, en dus continuïteitsgericht was, moet je daarna niet opzadelen met de taak om het krediet op te zeggen en eventueel faillissement aan te vragen.

Welk van de twee afdelingen was in omvang het grootst?
Begeleiding was toen met 140 man verreweg het grootst omdat begeleiding gewoon in uren per klant meer tijd vraagt. Zelfs al zouden de portefeuilles evengroot geweest zijn in aantallen, dan nog vergt

begeleiding meer capaciteit. Afwikkeling is natuurlijk een veel mechanischer gebeuren.

Kunnen personen qua cultuur gemakkelijk van de ene afdeling overstappen naar de andere?

Het is niet vaak voorgekomen. Je moet mensen ook maar een beperkte tijd laten afwikkelen, omdat anders het risico ontstaat dat het een te mechanisch, emotioneel proces wordt. Daarmee bedoel ik dat dan te gemakkelijk de trits van surséance aanvragen, bewindvoerder benoemen, taxateurs inschakelen etc. op gang komt, waarbij je het oog verliest voor de kansen die er soms nog ergens in een onderneming zitten. Het is vaak niet allemaal rot. Soms zitten er nog juweeltjes van onderdelen in een bedrijf die gered zouden kunnen worden. Om daarop scherp te blijven en sleur te voorkomen, moeten mensen zoiets niet te lang doen. Begeleiders zouden in principe onze topbankiers moeten zijn, omdat ze van alles meer in hun bagage moeten hebben, want het gaat natuurlijk om een ultieme vorm van kredietverlening in een hoog-risicovolle omgeving. En met het gezag van hun krediettechnische adviezen en analyses van het bedrijf en de ondernemer, beslist de leiding van de bank om wel of niet over te gaan tot kredietverlening tot nieuwe grenzen. In negen van de tien gevallen moet er bij begeleiding geld bij, omdat je verliezen moet doorfinancieren. Wat ook vaak wordt onderschat, zijn de bergen mensenkennis en sociale vaardigheden die aan begeleiding te pas komen, want ook ondernemers zijn in moeilijke situaties zeer gespannen en onzeker en toch moeten er hele moeilijke beslissingen genomen worden. Om daarbij te kunnen helpen, moet je het vermogen hebben menselijke relaties aan te gaan.

Is het niet wat schizofreen: kredietverlening óver de grens impliceert juridisch minder zekerheden terwijl anderzijds misschien het uitzicht op hogere marges en provisies lokt?

Dat laatste is altijd secundair. De begeleider heeft altijd de verplichting om naast zijn sociale en bedrijfseconomische kennis en kunde, over zoveel juridische bagage te beschikken dat hij onder alle omstandigheden in staat is het krediet technisch goed te regelen, met andere woorden de zekerheidspositie van de bank te optimaliseren.

Het blijft toch hinken op twee gedachten?

Dat heeft te maken met de bijzondere karakteristiek van de BK-klant. Die is in de problemen. Dat vereist bijzondere voorzorgen, maar elk krediet hoort optimaal juridisch geregeld te worden, afhankelijk van de aard van de relatie tussen bankier en klant. Een krediet aan de Koninklijke Olie zal ongetwijfeld geen zekerheden bevatten, maar dat neemt niet weg dat wat er dan wel wordt afgesproken, behoorlijk wordt vastgelegd, gedocumenteerd, en dat je als bank toch de plicht hebt jegens jezelf om te zorgen dat het kredietarrangement, ook met een bedrijf als Koninklijke Olie, geoptimaliseerd wordt.

Worden de personen die eerder probleemkredieten verstreken door collega's onderuit gehaald?

Er zijn drie momenten waarop iets gezegd kan worden. Het eerste moment is binnen BK, na analyse binnen de afdeling. Daar wordt natuurlijk wel eens gezegd: hoe is het in hemelsnaam mogelijk dat dit krediet ooit is verstrekt? Daarbij kunnen wel eens lelijke woorden vallen, maar die blijven intern. Vervolgens de BK-behandelaar in zijn relatie met het kantoor en de personen die het krediet verleend hebben. In het algemeen streven we er naar om gevoelens daar niet te laten meespelen en niet mee te wegen in de relaties. Eén van de primaire uitgangspunten bij de begeleiding is namelijk dat het kantoor en de commercieel verantwoordelijke vanaf de eerste tot de laatste dag betrokken blijft bij het krediet. Dus 'elkaar verwijten maken heeft geen enkele zin, want dat werkt contraproductief. Een sfeer van superioriteit bij BK willen we dus zeker niet creëren. U moet ook niet vergeten dat de mensen die begeleiding doen, vaak uit het kantorennet afkomstig zijn. Vaak gaan ze daarna ook weer terug naar het commerciële bankbedrijf. Het laatste moment is in de communicatie binnen het lijnmanagement van het bankbedrijf. Dus van Regiodirecteur naar Districtsdirecteur etc. Maar dan moet het wel de spuigaten uitgelopen zijn. Voor zover ik mij kan herinneren, valt het aantal carrières dat op slechte kredieten gebroken is, erg mee. In de eerste plaats hebben we gewoon een heleboel goeie mensen. En in de tweede plaats blijven de meeste gevallen binnen de marges van de aanvaardbare ongelukken. En in de derde plaats is er bijna nooit één persoon aan te wijzen. Het systeem van dubbele fiatting verhindert dat.

'Daar wordt natuurlijk wel eens gezegd: hoe is het in hemelsnaam mogelijk dat dit krediet ooit is verstrekt?'

Verloopt uw carrière zoals u die zich twintig jaar geleden had voorgesteld?

Wat ik nu op dit moment doe, dus het verantwoordelijk zijn voor global clients, speciale kredietproducten en banks and governments, zit op zich in de hoek waar mijn affiniteit ligt. Ik heb vanaf het begin belangstelling gehad voor met name kredietverlening en dan vooral voor wat tegenwoordig bekend staat als corporate of corporate commercial banking. Ik ben echter, anders dan nu als lid van de divisie-leiding Investment Banking & Global Clients, nooit rechtstreeks betrokken geweest bij investment banking, het emissiebedrijf, mergers and acquisitions en treasury.

Bij de laatste ligt niet uw ambitie?

Ambitie mag je niet zeggen, dat is niet relevant. Als je in de Raad van Bestuur zit, word je geacht in staat te zijn om elk onderdeel van het verantwoordelijk-

heidspakket van de Raad van Bestuur te doen. Dus als morgen de Raad van Bestuur zou besluiten dat Groenink iets anders zou moeten doen, dan doe ik dat.

Wat is uw advies naar trainees die allemaal juist uw carrière ambiëren? Hard werken en doen wat de baas zegt? Dat laatste zeker niet, want dat is echt niet effectief.

Heeft die opstelling er nooit toe geleid dat u voor uzelf eens moest zeggen: dit is de grens, want anders ontstaat er een dusdanig groot 'zakelijk verschil van inzicht' dat er wel eens een exit uit kan voortvloeiën?

Nee. Ik heb nooit overwogen om te vertrekken op grond van verschillen van inzicht met mijn baas. Overigens zijn mij bij onze bank zeer weinig gevallen bekend van zo'n gemotiveerd vertrek.

U heeft vast de ambitie om nog eens Voorzitter van de Raad van Bestuur te worden.

Heeft u wel eens gehoord dat ik die ambitie had?

'Voor een bankman was dat heel eng, want de stemming in Nederland was toen zeer anti-bank'

Ambitieuze bent u. Dat bleek al toen u bij Ad 's Gravesande in dat programma over faillissementen zat.

Het heeft heel wat voeten in de aarde gehad voordat de bank daar toen aan wilde meewerken. Voor een bankman was dat heel eng, want de stemming in Nederland was toen zeer anti-bank. En de programmamakers hadden de hele zaal ook vol gezet met gefailleerde ondernemers en vakbondmensen.

Waarom moest u dat doen en niet het verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur? Vond de bank dat u beter onderuit kon gaan dan hij?

Natuurlijk wilden ze de verantwoordelijke man in de Raad van Bestuur hebben. Maar die was op dat moment niet beschikbaar en toen hebben ze mij gevraagd, zo van joh, het is stom als we niemand sturen, wil jij dat niet doen? Ik heb toen een keer diep ademgehaald en gedacht, ik ken het vak en de mensen die daar zitten kennen het vak niet. Dus ze weten nooit meer dan ik. Technisch was het ook geen probleem, maar het ging om de hele emotionele sfeer eromheen. Ik heb er dus best even over moeten nadenken, maar achteraf was ik redelijk trots op mezelf. Het was goed dat er iemand zat.

Op dat moment zat u nog maar net bij Bijzondere Kredieten en had u koud ervaring met de pers. Werd u tevoren ingeprent en van adviezen voorzien?

Omdat ik nog geen mediatraining had gehad, heb ik

tevoren alleen met mensen van de afdeling Communicatie gesproken. Met hen heb ik gesproken over wat de verstandigste manier was bij zo'n optreden.

In de kamer van de heer Soetekouw, ex-lid RoB van ING, hing een bordje aan de muur met de spreuk 'No guts, no glory'.

Dat onderschrijf ik helemaal niet. Ik zou het liefst in de grootst mogelijke anonimiteit opereren. Ik denk dat een bankier het meest effectief is wanneer hij op de achtergrond kan blijven.

Tegenwoordig doet de De Swaan-norm opgeld in het bankwezen. Die norm zegt, vrij vertaald, dat een bankier alle potentiële schijn van belangenverstremgeling moet proberen te vermijden. Iemand is dus geen goed bankier meer als er maar iets over hem zou kunnen worden bedacht. Wat vindt u van die norm?

Die gedachte komt voort uit de bijzondere positie die de financiële wereld in het geheel bekleedt. Op zich vind ik het echter onjuist om de financiële wereld in een andere categorie te plaatsen dan het bedrijfsleven. Vanuit een ethisch perspectief is er geen enkele grond om toe te staan dat voor het bedrijfsleven minder of lagere normen en waarden zouden moeten gelden dan voor het bankwezen. Dat neemt niet weg dat een bank alleen optimaal kan functioneren bij de gratie van de vermeende integriteit van de instelling.

Waarom vermeend?

Integriteit wordt altijd verondersteld aanwezig te zijn omdat banken in hoge mate 'krediet' genieten van hun geldgevers. Een bank heeft dat imago van betrouwbaarheid, soliditeit en integriteit nodig, omdat ze veel geld leent van derden. Maar op zich levert dat ten opzichte van andere banken geen onderscheidend kenmerk op, want iedereen streeft datzelfde beeld van soliditeit, betrouwbaarheid en integriteit na. Verondersteld ook omdat de bank, bijna per definitie, te maken heeft met conflicterende belangen binnen haar cliëntenbestand. Er zijn ook legio voorbeelden te bedenken waar in potentie de bank in staat zou zijn tot een belangenafweging, maar gehouden is om dat niet te doen. Zij mag geen andere dan strikt bedrijfseconomische overwegingen hanteren. In die zin dient een bank in haar handelen en gedragingen de hoogst mogelijke integriteit ten toon te spreiden, want als zij die integere instelling in stand kan houden, gaat zij ook integer om met potentiële 'conflict of interest'-situaties.

'Alleen al de fictie die bij sommigen leeft dat de bank industriepolitiek zou bedrijven, is in strijd met ons integriteitsdenken'

Over een bijdrage aan het potje van Andriessen voor industriepolitiek kan men twijfelen?

Zij is alleen aanvaardbaar omdat in de besluitvorming waarborgen worden ingebouwd tegen concurrentievervalsing door niet bedrijfseconomisch verantwoorde steunverlening. De discussies die gevoerd worden over industriepolitiek, vind ik moeilijk en zeker de opstelling die sommige media kiezen. Quote vond dat de bank (in mijn persoon) zich gedroeg als een soort Molkenboer van de jaren '90. Maar alleen al de fictie die bij sommigen leeft dat de bank industriepolitiek zou bedrijven, is in strijd met ons integriteitsdenken. De bank voert geen industriepolitiek, want de bank heeft uitsluitend individuele relaties. En elke relatie beoordeelt zij op haar eigen merites om vervolgens te besluiten er wel of geen zaken mee te doen. Die beoordeling zal zij niet doen in het licht van industriepolitiek, want het is niet de taak van de bank de industrie te sturen. Sturing is wezensvreemd aan het corporate denken van een bank.

'Uiteindelijk legt dat, inderdaad, een zwaardere norm op de bank en haar medewerkers'

In Frankrijk en Duitsland sturen banken wel.

Daar gebeurt het openlijk en expliciet omdat het daar als onderdeel van het maatschappelijk bestel is geaccepteerd. Maar in Frankrijk zal het door de privatisering ook moeilijker worden en in Duitsland is het verzet tegen de grote industriële belangen van het Duitse bankwezen ook groeiende. ABN AMRO heeft altijd gezegd: wij bedrijven geen industriepolitiek. Wij vinden dat een onderdeel van het integriteitsdenken. En hoe bewaak je die integriteit van je instelling? Dat begint bij de integriteit van de individuele medewerker. Daar kom je dan op het punt van ook de schijn vermijden. Uiteindelijk legt dat, inderdaad, een zwaardere norm op de bank en haar medewerkers dan op andere onderdelen van het bedrijfsleven. Ik heb er wel moeite mee, maar ik accepteer het als consequentie van de bijzondere positie die wij in het bedrijfsleven in het algemeen innemen en het beeld dat onze relaties en onze business environment noodzakelijkerwijze van ons moeten hebben.

Loopt u wel eens tegen randvoorwaarden aan, bijvoorbeeld bij de financiering van transacties van ondernemers, privé en zakelijk, die kunnen conflicteren met de posities die particuliere beleggers, ook uw cliënten, hebben?

In je besluitvorming als bestuurder van de onderneming dien je expliciet voortdurend andere overwegingen uit te sluiten, bijvoorbeeld belangenverstrengeling en belangentegenstellingen die een rol zouden kunnen spelen. In je denken en handelen

dien je je dus voortdurend bewust te zijn dat bepaalde onderdelen en overwegingen geen rol kunnen spelen in je besluitvorming. De meest zuivere benadering is dat de bank een relatie onderhoudt met een heleboel cliënten, particulieren, MKB, grote ondernemingen, maar dat de bank elke individuele relatie separaat behandelt. We trekken de ene cliënt, cliëntengroep of bedrijfstak niet voor bij de andere. Dat is niet de aard van ons bedrijf. Wij kijken sec naar elke individuele relatie en beoordelen zijn debetpositie in relatie tot zijn positie in de markt, bedrijfstak, hoe het bedrijf wordt geleid, hoe dit gestructureerd is etc. Dat door het sluiten van onderneming A de marktpositie of overlevingskansen van bedrijf B of C beter zouden worden, speelt dus absoluut geen rol in de besluitvorming van de bank.

Maar als u in uw beslissingen geen rekening houdt met dwarsverbanden, kunnen er wel domino-effecten ontstaan die de bank schaden.

Dat is waar. Bij een groot aantal bedrijfstakken is dat zo, maar als je niet direct strikt de grens trekt, dan eindig je in een hopeloze situatie. Wij kunnen ons niet permitteren om zelfs maar in één geval een andere invalshoek te kiezen dan de individuele relatie van de klant met de bank. Want als we dat maar één keer verkeerd doen, dan is het precedent geschapen. Dus als de bank op een goed ogenblik besluit dat zij de hoogste opbrengst voor haar uitstaande probleemkrediet kan realiseren door de kre-



dietverlening te beëindigen, dan zal ze dat doen, ongeacht de repercussies die dat mogelijkwijs op andere klanten kan hebben. Dat kunnen we niet laten meewegen, want als we dat laten meewegen, dan komen we er niet meer uit.

'We trekken de ene cliënt, cliëntengroep of bedrijfstak niet voor bij de andere'

Speelt een betichting van onmaatschappelijk gedrag bij de behandeling van een kredietaanvraag van grote Nederlandse ondernemingen die op de kille cijfers niet voor toekenning of verlening in aanmerking zouden komen, in het kredietcollege geen enkele rol?

Dat is een heel moeilijke vraag omdat het ja en nee is. Mijn ervaring is dat in de colleges waar dat soort grote kredieten besproken worden en waarbij eventueel niet verlenen of niet verhogen of niet verlenen een zodanige impact zou hebben dat een grote onderneming in de problemen zou komen, die discussie zo zuiver mogelijk gevoerd wordt, in die zin dat afgewogen wordt: wat zijn de risico's voor de bank? Want dat is de eerste invalshoek die aan de orde is. De colleges die zitten ervoor om het risico te benaderen en te bezien hoe ver ze met dat risico wensen te gaan in relatie tot de prijs, de zekerheden die verkregen kunnen worden, het rendement dat op zo'n krediet gemaakt kan worden of het rendement op de totale relatie. Daarnaast spelen mee, maar in de marge, imponderabilia zoals loyaliteit aan een oude relatie, goeder trouw en maatschappelijk belang.

Leden van de Raad van Bestuur bij ABN AMRO hebben ieder 20 à 30 corporate clients. Als een lid van de Raad van Bestuur er één gaat uitwinnen, komt hij dan niet in het vaarwater van de corporate clients van de collega-RvB-leden?

Dat zou kunnen. Maar de beslissing om een relatie af te wikkelen, wordt niet genomen door een individueel lid van de Raad van Bestuur. We hebben op dat gebied binnen de bank veel waarborgen ingebouwd voor een zorgvuldige besluitvorming. Het beëindigen van de relatie met een klant en het opzeggen van een krediet loopt via colleges van het kredietbedrijf en kredietcommissies. Die hebben daarvoor de bevoegdheid. Dat het beëindigen van een relatie met een klant consequenties kan hebben voor een andere klant, het zij zo.

Maar als de bevoegdheid bij de colleges ligt, hoe raakte u dan betrokken bij de HCS-affaire? Kwam die nog voort uit uw Bijzondere Kredieten-tijd?

Voor HCS was ik het verantwoordelijke lid van de

Raad van Bestuur. HCS kwam – en dat was een grote misvatting in de pers – absoluut niet voort uit mijn BK-tijd, want ik was toen niet en ben nu niet verantwoordelijk voor BK. De hieruit voortgekomen suggesties in de pers dat Groenink van een deel van zijn taken zou zijn ontheven, zijn dan ook een volkomen onjuiste weergave van de feiten. Dat is gewoon een canard. De feiten zijn dat ik als RvB-lid twee corporate clients had, te weten Begemann en Unigro, van wie bestuurders partij waren inzake HCS. Beide heb ik overgedragen aan een collega omdat ik onder de omstandigheden die zich op dat moment aftekenden, van mening was dat ik niet meer objectief hun account executive kon zijn. De ontwikkelingen bij HCS konden namelijk een potentieel conflict opleveren tussen beide grootaandeelhouders en de bank. Daarnaast speelde nog de hele affaire in de krant. Gegeven dit potentiële conflict vond ik het onverstandig dat ik hun account zou blijven behandelen. Daarom heb ik mijn collega gevraagd: wil jij die twee accounts van mij overnemen, dan kan ik de bank vertegenwoordigen bij HCS tegenover deze aandeelhouders en jij kunt hun zakelijke belangen behartigen en de contactpersoon zijn. Dat zijn de feiten.

U heeft nog steeds niet geantwoord op de vraag hoe het zit met uw ambitie om Voorzitter van de Raad van Bestuur te worden?

Dat vind ik een privé-aangelegenheid. Overigens vind ik dat je beter niet bij een grote onderneming kan gaan werken als je niet de ambitie hebt om de top te bereiken. Ik heb niet gekozen voor een rustig leven, maar voor een loopbaan bij een grote bankinstelling. U moet daaruit niet begrijpen dat al mijn handelen en denken van dag tot dag, van uur tot uur, wordt bepaald door het project carrière maken. Ik heb me ook nooit afgevraagd als ik nou dit doe, zou dat beter zijn voor mijn carrière dan wanneer ik iets anders doe. Dat is een zenuwenbestaan, wat waarschijnlijk leidt tot een verkeerd gemotiveerde opstelling binnen een organisatie. Mijn standaardantwoord naar medewerkers die denken een beslissende stap in hun carrière te moeten zetten is dan ook: het is niet relevant wat jij denkt dat belangrijk is voor jouw carrière, want het is onzin dat jij dat op dit moment kunt vaststellen. Je moet doen wat je denkt dat je kunt en wat je leuk vindt, en wat je met plezier en overtuiging kunt doen. Als je die stelregel consequent hanteert, dan leidt dat ertoe dat iemand zich voor 100 procent inzet. En op een gegeven moment leidt dat alles ertoe, dat zo iemand bij anderen opvalt en dat iemand zegt: zou hij ook iets anders kunnen? Zo ontwikkelt zich een carrière, waarbij het grootste gedeelte voortkomt uit geluk en toeval. Dat meen ik oprecht, want in deze bank lopen tientallen mensen rond, waarvan ik zeg: het zou mij niets verbaasd hebben als zij hier vandaag zaten en ik niet. ❖

*Amsterdam, 13 september 1993
drs. J.L. Gerards
drs. J.J.M. Schipper*