

MR R. HAZELHOFF
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR ABN

Hazelhoff vindt niet-terugbetalen onacceptabel

'Het retailbedrijf is voor ons net zo belangrijk als de zakelijke sector', zegt mr R. Hazelhoff, voorzitter van de Raad van Bestuur van de ABN. Op 26 mei zal hij voorzitter zijn van de NIBE-jaardag, waar na 17 jaar retailbanking weer centraal staat. Hij is dan net een paar weken de eerste voorzitter van de nieuwe Nederlandse Vereniging van Banken.

Vier jaar geleden kwam de heer Hazelhoff bij de ABN uit een betrekkelijke anonimiteit naar voren. In de Raad van Bestuur zaten immers een aantal mensen van wie de naam de modale krantenlezer bekender in de oren klonk. Wie is, wat denkt en hoe handelt deze bovenmeester, die zijn low profile niet langer zal kunnen koesteren? Een nadere kennismaking.

Komt u uit een bankiersgeslacht?

Nee, ik kom uit een onderwijsfamilie. Mijn grootvader was hoofd van de school in Langweer. Mijn vader heeft ook eerst kweekschool gedaan en op het laatst was hij directeur van het gewestelijk arbeidsbureau in Leiden. Ik heb geloof ik wel negen familieleden die allemaal hoofd van een school waren.

U bent jurist. Waar heeft u gestudeerd?

Ik heb in Leiden gestudeerd van 1949 tot 1952. Daarna was - even afgezien van bollenpellen - de Nederlandsche Handel-Maatschappij mijn eerste werkgever. Ik kwam er toen ik 21 was.

U bent vlot afgestudeerd. Heeft u niet van het studentenleven genoten?

Ach, ik heb wel intensief deelgenomen aan het studentenleven, maar dat begon meestal, hoe progressief, om een uur of elf 's avonds. Het schijnt dat tegenwoordig alle feestjes om 11 uur beginnen tot diep in de nacht. Als je niet te laat uit je bed komt en je werkt acht uur per dag zoals de gemiddelde Nederlander geacht wordt te werken, dan kon je in die tijd zeker in 2,5 jaar afstuderen.

Hebt u nog contacten met jaargenoten?

Op beperkte schaal. Ik denk dat de voornaamste reden is dat ik een paar maanden na mijn afstuderen voor de bank naar het buitenland ben gegaan. Eerst naar Nairobi, later naar Kampala en naar Djakarta. Daar tussendoor heb ik nog in Dar-es-Salam gezeten. In die tijd ging je voor 6 jaar. Daarna ben ik te-

ruggelkomen en gaan werken op het juridisch bureau. Het juridisch bureau, de afdeling emissies en de afdeling trustzaken zaten toen nog bij elkaar. Daarna heb ik nog een paar jaar belastingrecht gedaan bij de opleiding van de Federatie. Van daaruit ging ik naar Curaçao voor trustzaken omdat daar natuurlijk een vrij belangrijk belastingaspect aan vastzit. Toen de NHM besloot tot expansie in Zuid-Amerika ben ik naar Banco Tornquist gegaan. Daar heb ik gezeten tot het moment dat de ABN inzag dat het misschien iets sneller zou zijn om een fusie aan te gaan met de Hollandsche Bank Unie in plaats van zelf een bedrijf op te bouwen. Daar de HBU al sterk vertegenwoordigd was in Argentinië werd het aandeel Banco Tornquist verkocht. Ik ben toen in New York manager geworden. In 1970 ben ik teruggekomen als lid RvB.

Wat was uw voornaamste belangstellingsgebied?

Het is gewoonte bij ons dat de aandachtsgebieden rouleren. Dat is een goed systeem omdat je je anders misschien toch te veel gaat bemoeien met de details van het bedrijf. Ik heb een aantal jaren buitenlandse bankrelaties gedaan om te beginnen, dus niet ons eigen bedrijf maar de relaties met de correspondenten. Daarna effecten en na het vertrek van Oost Lieveense en Rost Onnes het toezicht op het buitenlands bankbedrijf. Dat bleef ik doen tot ik voorzitter werd.

Hoe lang van te voren werd u gepolst voor deze functie?
Ik denk ongeveer een maand van tevoren.

Daarvoor was er niet over gesproken met u?

Nou, het lijkt me niet hoffelijk om precies te vertellen hoe de rook gaat branden als het overleg plaatsvindt in het college van kardinalen.

Wordt iemand voor zo'n functie klaargestoomd?

Dat laatste zeker niet. In principe wordt iedereen ervoor klaargestoomd als hij een tijd in de RvB zit, juist door die wisseling van portefeuilles, waardoor je geacht wordt toch een groot aantal aspecten van het bankbedrijf te leren kennen. Ik wil niet zeggen in alle details te beheersen, het is niet zo dat iedere collega precies hoeft te weten hoe je precies een red clause letter of credit opent of hoe je precies een conversienota maakt. Maar de bedoeling is wel dat je in

'Je moet je bewust zijn van je verplichtingen tegenover de samenleving'

de loop van een aantal jaren de verschillende aspecten van de bank zelf als aandachtsgebied hebt gehad. Dat impliceert dat in principe ieder lid van de RvB in aanmerking moet kunnen komen.

Op welke specifieke eigenschappen zal de maarschalkstaf uit uw ransel zijn getrokken?

Het is in Nederland niet erg beleefd om zelf over je sterke punten te praten. Het is eleganter om een ander te vragen of die denkt dat er sterke punten zijn. Het allerbelangrijkste is denk ik dat je als voorzitter van de RvB van een grote bank, en we zijn de grootste bank in Nederland, je ervan bewust moet zijn dat je een verplichting hebt tegenover je aandeelhouders, tegenover je medewerkers, maar vooral ook tegenover de samenleving. Dat laatste wordt wel eens vergeten. Banken en verzekeringsmaatschappijen zijn eigenlijk de twee die werken met het vertrouwen van een enorm aantal Nederlanders. Niet voor niets is het toezicht bij het bankbedrijf en het verzekeringsbedrijf streng. Dus soliditeit is hetgeen een voorzitter van de RvB steeds weer voor ogen moet houden. Je mag en kunt geen grote risico's nemen als bankinstelling. Dat geeft tegenover de buitenwereld misschien het idee van behoudendheid, maar ik denk dat behoudend en solide niet helemaal hetzelfde is. Het betekent dat je zelfcontrole moet hebben om je niet in allerlei avonturen te storten.

Nog even iets over uzelf. Het schijnt dat u in vliegtuigen geen stukken leest, maar romans. Wat heeft uw belangstelling buiten het bankvak?

In de eerste plaats literatuur. Vroeger Nederlands, Frans, Duits en Engels, maar naarmate je hoger op komt in de hiërarchie van de bank wordt de tijd om te lezen minder. Als alles in Nairobi sloot aan het einde van de werkdag - die begon om 8 uur en het eindigde om 5 uur - vielen de zorgen van de bank van je af. Van kwart over 5 tot 11 kon je dan lezen als je zou willen, temeer daar er in die tijd in Afrika cultureel ook niet zoveel te doen was. In de eerste plaats krijg je dan de Engelse literatuur. Verder stuurden mijn ouders regelmatig de nieuwe Nederlandse literatuur. Er was ook een boekwinkel, Oost-Afrika ligt tegen de Congo aan, die goed gespecialiseerd was in Franse literatuur. Door een gymnasiale opleiding heb je natuurlijk toch een zekere affiniteit met literatuur.

Als u tegenwoordig een zondagmiddag vrij hebt en u kunt gaan golfen of naar het Stedelijk Museum. Wat kiest u dan?

Dat hangt er van af. Ik ben lid van een golfgroepje, 'De Zwoegers'. Het is erg genoeglijk. We weten dat we nooit de top zullen halen en golfen in principe de hele winter om 8 uur op zaterdag. Of er nou ijzel op de baan ligt of het regent, dan ga je toch. Maar als er een tentoonstelling is die me erg interesseert, bijvoorbeeld over de Haagsche School of van Daubigny of van Van Gogh, dan zou ik naar het museum gaan. Als er een tentoonstelling is van een zeer moderne kunstenaar dan ga ik golfen.



De bankiers zijn er vanaf 1948 in geslaagd om uit de Haagse politieke beïnvloeding vandaan te blijven. Hoe laat zich dat rijmen met uw uitspraak dat de banken en verzekeringsmaatschappijen uitermate grote maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben?

De banken worden gecontroleerd door DNB, hun solvabiliteit en liquiditeit, maar ook op punten van hoe ontwikkelt zich de liquiditeitsquote, de kredietverlening. In de meeste landen is het toezicht op de banken opgedragen of aan de centrale bank of aan een daarvoor apart gecreëerd lichaam, zoals in Duitsland het Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, waarbij dan een nauw overleg is tussen degenen die toekijkt op de monetaire verhoudingen, zoals de Bundesbank, en het Bundesaufsichtsamt dat toekijkt op de soliditeit van het bankwezen. Onze eerste contacten liggen derhalve bij de Nederlandsche Bank, maar de verhouding met Financiën en andere departementen is ook heel goed.

Ook u gaat zich sterk maken om niet voorwerp of speelbal van de politieke waan van de dag te worden?

Ik geloof dat monetaire politiek toch een specialisme is en dat specialisme is altijd in hele goede handen geweest bij DNB. Ik ben ervan overtuigd dat een onafhankelijke DNB, net zoals de Bank of England onafhankelijk is en zeer zeker in Duitsland de Bundesbank, een betere situatie is dan wat je in sommige landen ziet, waar bij iedere regeringswisseling ook de top van de centrale bank vervangen wordt. Toen ik in Argentinië was, kwam er ongeveer elke 3 maanden een nieuwe president van de centrale bank. Dat lijkt me helemaal geen goede zaak.

Curriculum vitae
Robertus Hazelhoff - geboren 21 oktober 1930 te Delft, gehuwd met G.M. van Huet - deed Gymnasium A en studeerde vervolgens rechten. In augustus 1952 trad hij in dienst van de Nederlandsche Handel-Maatschappij (later opgegaan in de ABN). Vier maanden later werd hij voor 6 jaar uitgezonden naar het buitenland. In 1958 keerde hij terug op het hoofdkantoor, Algemene Zaken Secretariaat en in 1964 werd hij procuratiehouder Algemene Zaken en vervolgens Adjunct-afdelingsdirecteur. Daarna volgden de benoemingen tot directeur Banco Tornquist S.A. Buenos Aires (1966) en manager New York en in 1971 tot lid van de Raad van Bestuur. In mei 1985 werd de heer Hazelhoff Voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN.

Als een centrale bank in hoge mate eigenmachtig is, dan hoort zij ook een Autoriteit te zijn en wel met hoofdletters. Als je de periodes Holtrop, Zijlstra, Duisenberg neemt, is er dan geen de-mystificering en popularisering aan het optreden?

Ik geloof dat het een goede zaak is wanneer de monetaire politiek doorzichtiger wordt gemaakt. Of je dat popularisering moet noemen of het naar buiten brengen van de achtergronden van het beleid, dat doet er niet toe, dat past in een moderne samenleving. Ik denk dat het begrip mystiek iets meer past bij sommige maatschappelijke groeperingen dan bij een modern bestel dat zich richt tot alle staatsburgers. Ik denk ook dat het logisch is, omdat monetaire politiek een weerslag heeft op de economie. Bij een mondig burgerschap is het niet meer dan logisch dat je ook uitlegt waarom je iets doet. Neem aan dat de monetaire politiek ertoe zou leiden dat de rente omhoog gaat. Dan vind ik het tegenover een jong getrouwd stel, dat net een huisje heeft gekocht en nog moet onderhandelen over de hoogte van de rente en die blijkt een half procent gestegen te zijn, niet meer dan billijk dat ze in de krant kunnen lezen waarom die monetaire politiek verkrappend is op een gegeven moment.

Hoe kijkt u tegen het voorzitterschap van de NVB aan? Uitdaging? Eer? Hoort bij het werk? Ziet u er tegenop?

Ik denk dat het alle vier tegelijk is. Het is een uitdaging, omdat de heer Nelissen op een bijzonder knappe manier in een relatief beperkte periode kans heeft gezien en de Bankiersvereniging en de Rabo-organisatie en de Postbank en de spaarbanken en de hypotheekbanken onder één dak te brengen. Dat is iets wat jarenlang als nodig is gezien. Het is voor alle partijen nuttig dat ze hun gezamenlijke belangen ook gezamenlijk naar voren kunnen brengen. Als hij dat zo goed op poten heeft gezet, is het een uitdaging die organisatie volgens de bedoeling van de oprichters te laten functioneren. Ik denk dat het ook een eer is, omdat de voorzitter van die nieuwe organisatie wordt geacht met een zekere kennis van zaken over al die onderwerpen te gaan spreken en die in allerlei periodiek overleg naar voren te brengen. Ik denk ook dat het aan de andere kant een vrij groot tijdsbeslag vraagt. U heeft die onderwerpen weleens gezien, denk ik. Alle leden worden natuurlijk geacht de stukken goed te lezen. Maar de voorzitter wordt zeker geacht ze goed te lezen, te overleggen met het apparaat, intern zich ook nog eens op de hoogte te stellen bij een juridisch bureau, een economisch bureau. Eventueel moet hij nog vóór de vergadering contact opnemen met een paar collega's om te kijken hoe je tot een gemeenschappelijk standpunt kunt komen. Ik ben er van overtuigd dat er toch een flink stuk dagtaak in gaat zitten, zeker nu het nog in de aanloopfase is.

U ziet er tegenop?

Ik denk, psychologisch gezien, dat voor ieder mens als hij een nieuwe functie krijgt, of dat nu een overplaatsing is van Nairobi naar Djakarta, waar je plotseling in een ander taal- en cultuurgebied komt of wanneer je andere werkzaamheden moet doen, dat dat een mengeling is van leuk vinden en weten dat er hoge eisen worden gesteld. Er tegen opzien doe ik niet. Als je dat doet moet je er niet aan beginnen. Maar zo'n functie moet je in die zin interpreteren dat je het toch wel leuk vindt om te proberen van de eerste twee jaar van een nieuwe organisatie een succes te maken. Verder is het wel zo dat je met een groep collega's werkt die er natuurlijk alle begrip voor hebben dat zeker die eerste fase een succes moet worden. Als je gezamenlijk naar een doel streeft dan is het veel makkelijker voor de eerste voorzitter dan misschien over een aantal jaren wanneer het eenmaal draait. In het begin mag je ondersteuning verwachten omdat iedereen blij is dat de kogel door de kerk is. Er zijn een aantal gezamenlijke belangen, dat is de soliditeit van het bankwezen, dat is de samenleving ervan overtuigen dat de bank aan de ene kant een publieke functie heeft zoals bijvoorbeeld het betalingsverkeer en aan de andere kant een winstverantwoordelijkheid tegenover de aandeelhouders, zodat je niet eindeloos door kunt gaan allerlei diensten te verrichten zonder beloning. De overheid kan ook niet allerlei maatschappelijk nuttige dingen afschuiven op het bankwezen, en ze daarvoor de rekening laten betalen, zoals bij de renterenseignering. Dat moet je allemaal naar voren brengen. Dat zijn gezamenlijke belangen. Daar staat tegenover, dat er op een aantal deelgebieden verschillende meningen zijn en dan moet je proberen daar de grootste gemene deler uit te halen.

Voorziet u dat in het Bestuur van NVB voortaan gestemd zal gaan worden omdat er nu zoveel verschillende schappen zijn?

Ik heb nog niet zolang - nu 4 jaar - in de NBV gezeten. Ik heb nooit meegemaakt dat er gestemd is. In '53 of '54 is dat wel een keer gebeurd, geloof ik. Maar ik denk dat de vraagpunten zo voorbereid moeten worden dat er in principe een basis is voor wilsovereenstemming. Als die basis er niet is, kun je beter de zaak een maand opschuiven en nog eens met iedereen gaan praten.

U wilt dezelfde vergadercultuur aanhouden als in de afgelopen veertig jaar?

Ja, dat is een absolute noodzaak. Je hebt nu naast de oud-leden van het College van Overleg ook bijvoorbeeld de hypotheekbanken, waarschijnlijk ook de EKT's. De NBV is zich ook altijd goed bewust geweest dat als er een zaak was die echt belangrijk was, zoals de beperkte dijkbewaking bijvoorbeeld, zij als representatieve organisatie de mogelijkheid had om afspraken te maken met derden waardoor de leden zijn gebonden. Van mijn voorgangers heb ik gezien, dat ze bij belangrijke punten altijd contact gezocht hebben met de leden. Dat moet ook omdat

'Het is niet meer dan logisch dat je ook uitlegt waarom je iets doet'

er een heleboel verschillende banken zijn in Nederland, je hebt wholesale-banken en een aantal netwerkbanken. Die belangen hoeven niet altijd parallel te lopen en dat kan tot uitdrukking komen bij allerlei solvabiliteitseisen, liquiditeitseisen, reciprociteitseisen die straks gaan spelen in de EG. Dus dan vind ik het heel verstandig om eerst contact op te nemen met de achterban.

U stelde dat het bankwezen een publieke taak heeft. Maar in de Wtk staat ook een publiekrechtelijke taak. Dat gaat dus nog iets verder. Wat zou u er van vinden als de toezichthouder bij de voorzitter van de representatieve organisaties een voorstel zou indienen om de huidige deposito-garantieregeling voor particulieren tot f 40.000,- uit te breiden tot alle creditgelden voor alle banken?

Ik denk dat ik eerst een commissie bijeen zou roepen om er een studie van te maken, want de implicaties zijn natuurlijk gigantisch. Ik ken trouwens ook geen land ter wereld waar dat zo is. Zelfs in de VS niet, al ligt de limiet daar iets hoger en wel op \$ 100.000. Maar er is geen systeem in de wereld voorzover mij bekend waar alle crediteuren beschermd worden. Professionele partijen erbij betrekken, dat is dan ook bijna zeker niet te doen.

Het interbancaire verkeer kun je uitsluiten, maar institutionele beleggers?

Er zitten voor- en nadelen aan een systeem van onbeperkte collectieve garantieregeling. Het maakt de mensen, de crediteuren, minder waakzaam. Het is in zekere zin een beloning voor slecht gedrag. Kijk, naarmate een bank matiger geleid wordt, zal er op een zeker moment een geruchtenstroom op gang komen. Zo'n bank zal dan een opslag boven de markt op deposito's betalen. We hebben dat gezien bij banken in het buitenland die één procent extra betaalden om middelen te kunnen blijven aantrekken. Neem aan dat diezelfde geruchtenstroom bekend is bij de professie, mensen die echt verstand hebben van zaken. Die kunnen dan zeggen, ik zet gewoon f100.000.000 neer bij die bank want ik krijg een procent meer en als het misloopt, dan betaalt de collectiviteit het wel. Dus het is geen goed systeem.

U vindt het een afschuwelijke gedachte?

Ik vind het niet erg dat iemand die een gewoon inkomen heeft en tijdens zijn hele leven bijvoorbeeld f80.000,- heeft gespaard en wegzet bij een bank iets anders beoordeeld moet worden dan een professionele trader.

Is er nooit gesproken over een veel omvattender garantieregeling?

Er is in eerste instantie overleg tussen de toezichthouder en de voorzitter. Ik ben nog nooit voorzitter geweest en ik weet niet of het onderwerp ooit is aangesneden. Nu is het zo, dat als de President iets bespreekt met het bestuur van de representatieve organisatie men in het algemeen niet geacht wordt een en ander te bespreken in de raden van bestuur van

'Ik vind het niet erg dat iemand met een gewoon inkomen iets anders beoordeeld wordt dan een professionele trader'

de aangesloten banken. Als de President zou ontwaaren dat er een probleem zou zijn met een specifieke bank dan wordt dat in principe eerst besproken met de voorzitter van de representatieve organisatie, daarna nog eens in het bestuur. Maar zeer terecht wordt die kring zeer beperkt gehouden. Als het gebeurt, dan gebeurt het in een zondagochtendgesprek ergens. Ik kan me een verdergaande steun voorstellen als een specifieke instelling problemen heeft, waarbij je weet waartoe je je verbindt. De collectiviteit zou dan kunnen zeggen na overleg: nou zo'n bedrag leggen we gezamenlijk op tafel voor de reputatie voor het Nederlandse bankwezen in dat specifieke geval.

Je kunt nooit zo'n regeling algemeen maken. Het kan een maatschappelijk belang zijn dat op een gegeven moment alle crediteuren worden terugbetaald. Maar dat is niet per definitie altijd zo. Als een bank niet aan al zijn verplichtingen kan voldoen en de samenleving is van oordeel dat de bank gered moet worden, dan is er toch nog geen reden dat uitsluitend de bedrijfstak de last op zich neemt?

Welke onderwerpen denkt u dat in uw tweejaarsperiode op de agenda zullen staan?

Onder andere het structuurbeleid, en ik denk niet dat ik het onderwerp hoeft over te dragen aan mijn opvolger. Het blijft hoogstens, als we er vanuit zouden gaan dat banken en verzekeringsmaatschappijen op enigerlei wijze gaan samenwerken in de toekomst, de vraag hoe het gestructureerd moet worden. Moet dat via een holdingmaatschappij, komt er een gedeeld toezicht, hoe moet het overleg tussen de toezichthouders geregeld worden en dat soort punten. Ik denk dat de monetaire politiek een regelmatig onderwerp van gesprek zal zijn net als in het verleden. Ik denk dat een van de zwaartepunten toch zal zijn, de regelgeving die vanuit Brussel op ons afkomt en wel in een steeds sneller tempo. We zijn nu bij de zoveelste richtlijn. Het vertalen daarvan in het model jaarrekening is een uiterst technisch onderwerp, maar toch een onderwerp dat voor de banken van verschrikkelijk groot belang is. Samenhangend daarmee vraagt het implementeren van de ideeën die in Basel leven veel aandacht.

U zult als voorzitter deze problematiek met professionele bekwaamheid afhandelen. Maar heeft het ook uw persoonlijke belangstelling?

Ik denk dat bij iedere vergadering van de NVB er een aantal onderwerpen zijn waarvan je zegt die vind ik persoonlijk interessanter dan andere onderwerpen. Maar dat geldt natuurlijk ook als je voorzitter bent van de RvB van de Algemene Bank

'Kennelijk is iedereen volledig op de hoogte van onze visie dat we groot en sterk zijn'

Nederland. Daar zijn ook onderwerpen die je interessanter vindt dan andere. Ik denk dat de functie met zich meebrengt dat je gehouden bent om je in alle onderwerpen even sterk te verdiepen. Dat kan niet anders. Je kan niet teveel je persoonlijke hobbies de voorkeur geven. Je moet overal evenveel aandacht voor hebben. Je moet nooit onderschatten dat problemen die net opkomen en waarvan je zegt: ja, dat vind ik niet zo erg interessant, toch enorme consequenties kunnen hebben. De groene en blauwe betaalcheques, daarvan dacht ik vroeger ook wel eens: tjonge tjonge, moet ik me daar nu allemaal in verdiepen. Toch is dat van wezensbelang als je bijvoorbeeld ziet dat er op eurocheques twee jaar geleden al een gigantisch bedrag aan verliezen was voor de collectiviteit. Denk ook aan solvabiliteitsseisen, de posten op de balans, de posten onder de balans. Wat gebeurt er met hypotheekair gedekte kredieten? Moeten die vallen binnen het tarief van 3 1/3 of 5 of moeten ze onder het 8 procent tarief vallen? Een buitenstaander zal vragen: is dat werkelijk belangrijk?, maar het kan meteen een paar honderd miljoen schelen in de solvabiliteitsseis en dat reflecteert natuurlijk uiteindelijk in je emissiepolitiek.

De Europese regelgeving heeft in het bestuur hoge prioriteit?

Ja, daar wordt via de commissie privaateconomische richtlijnen enorm veel tijd in gestoken. Maar het komt ook bijna iedere bestuursvergadering ter sprake en ook in bijna iedere overlegvergadering met DNB.

Dus u dient de Europese regelgeving wel interessant te vinden?

Ja, het is ook in het belang van je eigen instelling. Ook daarom vind ik het een goed idee dat de bank van de voorzitter in de NVB het recht heeft om nog een bestuurslid te benoemen. Daardoor kun je als voorzitter genuanceerd naar alle meningen kijken. Tegelijkertijd krijgt je collega het recht om de belangen van de eigen instelling te verdedigen.

Nog even het structuurbeleid. Nederlandse banken zijn zich aan het hergroeperen. Amro heeft een Waalse zuster, Amev-VSB, Postbank-Middenbank. Van de ABN horen we niets.

Nee, dat klopt. Kranten schrijven er niet veel over. Kennelijk is iedereen er volledig van op de hoogte dat onze visie deze is dat we groot en sterk genoeg zijn om alleen door te gaan. En dat is ook wat je van ons hoort. Maar telkens vragen ze ons: hoe moet dat dan in het Europa '92? Wat ze vergeten is, dat er niet er zo veel banken groter zijn dan wij. Ik begrijp dan ook de logica niet van de vragen die op je af komen. Als je een bank bent met een balans totaal van

ongeveer \$ 85 mrd en met een sterke vermogensstructuur en als ik kijk naar de spreiding die wij hebben over merchantbanking en commercial banking - wat in Amerika niet mag - en naar het feit dat onze inkomstenbronnen verdeeld zijn over binnenland, buitenland, effectenzaken, gewone zaken retail en wholesale, wat is dan de noodzaak - Europa '92 of niet - om plotseling een fusie aan te gaan? Er zou eigenlijk maar één reden denkbaar zijn en dat is dat je zegt: Nederland is een betrekkelijk klein land, het wordt straks een achterprovincie van Europa en daarom moet ik dus zo snel mogelijk mijn positie versterken. Zo zie ik het helemaal niet. Nederland is qua inwoneraantal misschien klein, maar qua economische betekenis nog altijd vrij groot. We hebben na Londen denk ik een van de meest actieve beurzen van Europa. Het is een belangrijk financieel centrum. Vergeet dat niet.

Is Amsterdam Financieel Centrum een onderwerp dat op de agenda van de NVB staat?

Jazeker. Het is een gezamenlijk initiatief geweest van een aantal partijen. En het CvO - de NVB bestond toen nog niet - heeft daarbij een hele grote rol gespeeld. Collega Nelissen heeft zich daarvoor erg ingezet en ik heb er een enorme bewondering voor zoals de heer Duisenberg een en ander heeft gestimuleerd. Die heeft er een grote push aan gegeven. Er zijn een heleboel vergaderingen geweest bij DNB die de heer Duisenberg zelf voorzat en waarbij hij de partijen echt om de tafel heeft gekregen. Het komt nu goed van de grond.

ABN is heel goed gespreid: kredietbedrijf, effecten, buitenland en retail. Een kleine helft van het personeel werkt in het buitenland. Maar laatst meldde een krant dat u voor het landenrisico 40 procent specifieke voorzieningen hebt getroffen. U moet veel teleurstellingen hebben gehad?

Oh, nu wordt het echt interessant. Kijk je hebt twee dingen. Een bank geeft krediet aan grote bedrijven, kleine bedrijven en aan de particulier om de hoek. Dat is de debiteurenportefeuille. Die debiteuren hebben we en in Nederland en in het buitenland. In Nederland hebben we - uit mijn hoofd - ongeveer een f 60 mrd aan kredieten. Dat is dus een enorme variëteit: variërend van gewoon hypotheekair krediet tot multicurrency-roll-overkredieten. Ons kantoor in New York geeft natuurlijk ook kredieten aan Amerikaanse bedrijven, ons kantoor in Rio de Janeiro en ons kantoor in Equador en in Argentinië geven ook kredieten. Die kredieten geven ze in lokale valuta aan ingezetenen van die landen. Onze verliezen op commerciële debiteuren - ieder verlies daar word ik altijd erg boos over, je hebt iemand die jou niet terugbetaalt en dat vind ik in principe onacceptabel - waren, zoals in het jaarverslag weergegeven, substantieel lager dan in het verleden. Daarnaast heeft ABN kredieten verleend aan debiteuren in een ander land dan waar het kredietgevend kantoor is gevestigd. Daarbij kun je op twee manieren risico hebben. Als wij een lening geven aan een bedrijf in Brazilië vanuit Amsterdam, dat kan - het gebeurt alleen niet zoveel, bij ons is dat een te verwaarlozen bedrag - dan heb je het debiteurenrisi-

26 mei 1989

NIBE-jaardag

Onderwerp:

Retailbanking

Plaats: RAI congrescentrum, Amsterdam.

Tijd: het congres begint om 13.30 uur en eindigt om 17.30 uur.

U kunt vooraf, vanaf 12.00 uur, gebruik maken van de lunch.

Over het onderwerp retailbanking zullen drie preadviezen worden uitgebracht.

De preadviseurs, die het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken belichten, zijn:

- drs H.K. Verkoren, lid van de Raad van Bestuur van de Postbank;
- M.J. Drábbe, lid van de Raad van Bestuur van de Amro Bank;
- B.C. Alexander MBA, principal van McKinsey Company.

De conferentie zal worden voorgezeten door mr R. Hazelhoff, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Algemene Bank Nederland.

Drie co-referenten geven tijdens de conferentie hun commentaar op de preadviezen. Daarna wordt eerst in drie discussiegroepen en later plenair in een paneldiscussie over de preadviezen en co-referaten van gedachten gewisseld.

De co-referenten zijn:

- H. van den Broek, lid van de Hoofddirectie van Rabobank Nederland;
- Prof. C. van Tilborgh, directeur van Bank J. van Breda & Co;
- Mr Ch. de Monchy, algemeen directeur en voorzitter van de Directieraad van Nutsspaarbank 's-Gravenhage.

De preadviezen verschijnen ca. twee weken voor de jaardag. De kosten van deelname aan de jaardag (incl. lunch en preadviezen) bedragen f 100,- (incl. BTW).

Aanmelding voor deelname aan de jaardag en/of het persoonlijk bestellen van de preadviezen dient te geschieden door inzending van onderstaande bon aan:

NIBE, Antwoordnummer 7922, 1000 RA Amsterdam

co en het transferrisico. Het debiteurenrisico is dat een debiteur niet kan betalen. Het transferrisico is wanneer een debiteur het verschrikkelijk goed doet, naar de centrale bank gaat en zegt: ik wil mijn Cruzados omzetten in dollars om de ABN terug te betalen en de centrale bank zegt: sorry, maar de dollars zijn op. Dat noemen we dus sovereign risk of in het Nederlands: transferrisico. Die veertig procent voorziening - voor zover die juist zou zijn - zou dus uitsluitend slaan op die leningen die van Amsterdam uit zijn gegeven aan landen die op dit moment problemen hebben met terugbetalen. Het staat dus in geen enkele relatie tot onze buitenlandse debiteurenportefeuille. Maar zelfs die veertig procent is nimmer door ons naar buiten gebracht.

Hoe kijkt u aan tegen het plan Brady?

Het plan Brady is op zichzelf uitstekend. De bedoeling is dat een aantal landen die bereid zijn te voldoen aan de strategie van het IMF en de Wereldbank leningen krijgen, dat ze die leningen gebruiken om in de tweedehands markt vorderingen op zichzelf te kopen en dat betekent dat die vorderingen, dat is de bedoeling, door compensatie teniet gaan en dat je een schuld van 100 op die manier omzet in een schuld van zeg 50. En dat betekent dat ook de schuld aan de bank verdwijnt. Dat wordt gewoon een schuld aan het IMF. Een paar aantekeningen. Op de eerste plaats zal dit op zichzelf de prijs van die leningen naar boven brengen, want die prijs is gewoon een kwestie van vraag en aanbod. Wat wij erg belangrijk vinden is dat het op vrijwillige basis gebeurt. Als ze het zouden doen op een andere basis dan vrijwilligheid, dan staat het voor mij als een paal boven water dat het heel lang duurt, voordat een bank ooit weer bereid is nieuw geld te geven. Want iedere generatie zal het aan de volgende doorgeven en zeggen: destijds hebben ze ons gedwongen om af te schrijven op die vorderingen.

U bent voorzitter van het NIBE-congres over retailbanking. Bent u ooit zelf actief geweest in de retailfeer?

Nee, in het buitenland was er wel een stukje retailbanking, zeker in het Indonesië van vóór de nationalisatie. Maar ik ben nooit actief geweest in het Nederlandse retailbedrijf. Ik heb geen opleiding gehad op bijkantoren of zo. Ik volg en ik bepaal natuurlijk wel mede de strategie van ons retailbedrijf.

Als we u vragen of het u na aan het hart ligt, dan geeft u ongetwijfeld eenzelfde antwoord als daar straks over de EG-richtlijnen?

Nee, dat ligt iets anders. Bij de EG heb ik gezegd: ik moet het doen. Ook als ik het niet leuk zou vinden zou ik het toch doen, vanwege de enorme repercussie die het heeft op de balansstructuur. Bij retail ligt dat heel anders. Ik vind dat het retailgebeuren voor de ABN gewoon van essentieel belang is, zeker na wat we hebben gezien in de jaren dat het moeilijk was in de wereld. Steeds meer is naar voren gekomen dat een goede, gespreide fundingbasis voor een bank een absolute noodzaak is. Onze filosofie is dat je niet een buitenlands bedrijf kunt hebben als je niet een sterke thuisbasis hebt. De periode van wat de

Ondergetekende:

Naam: _____

Adres: _____

Woonplaats: _____

Postcode: _____

Werkzaam bij: _____

- ☐ meldt zich aan als deelnemer aan de jaardag 1989 en wacht met betalen tot ontvangst van de factuur ad f 100,- (incl. BTW).
- ☐ bestelt ... ex. van de bundel pre-adviezen 1989 en wacht met betalen tot ontvangst van de factuur ad f 25,- per exemplaar (incl. BTW, excl. verzendkosten)

Datum: _____

Handtekening: _____

BON

Engelsen noemen de colonial overseas banks - een bank met één kantoor in Engeland en de rest van het net overzee - is voorbij. En een sterke thuisbasis kun je alleen hebben wanneer je niet alleen in de wholesale zit, maar ook in de retail.

De ABN-retailcliënt. Hoe ziet die eruit?

Ik denk dat je moet zeggen: hoe zag die er uit, hoe ziet hij eruit en hoe willen wij dat hij eruit ziet. We hoeven er geen doekjes om te winden dat de NHM zeker in zijn oorsprong geen retailbank was in Nederland. Het was een bank die zich richtte, maar dat gold bijna voor het hele Nederlandse bankwezen afgezien van de PCGD, de Rabobank en de spaarbanken, tot de meer welstandige cliënt. Ik denk dat het imago op dit moment nog steeds een tikkeltje is dat de ABN modaal en bovenmodaal als cliëntenbasis nastreeft. Dat is toch niet juist. Toen ik

'Je kunt geen buitenlands bedrijf hebben als je niet een sterke thuisbasis hebt'

voorzitter werd van de bank - en omdat ik een groot aantal jaren buitenland-bedrijfervaring heb opgedaan -, ben ik begonnen met vrij systematisch het Nederlandse bedrijf af te reizen en heb ik telkens een districtskantoor gekozen, een groot kantoor en een heel klein kantoor. Daarbij is mij gebleken dat het profiel van de cliënt heel anders is dan de indruk die men heeft van het profiel van onze cliënt. Het is gewoon iedere Nederlander die bij ons zit en dat willen wij ook.

Het Open Bankproject is enkele jaren geleden met tamelijk veel bombarie aangekondigd. De implementatie van technieken en informatiestromen zal wel gaan. Maar hoe zijn de commerciële ervaringen?

Het is naar voren gebracht als een zeer innovatieve, inventieve zaak, dat vind ik veel leuker klinken. Het Open Bankproject heeft als doelstelling de dienstverlening aan de cliënt nog veel efficiënter te maken. Het is de bedoeling dat het cliëntvriendelijker is. Ik ben naar een aantal van die kantoren geweest, je hebt binnen 45 seconden je geld. Nou dat is een hele prestatie. Maar er gaat veel méér gebeuren op het gebied van deskundige, goed gedocumenteerde dienstverlening op onze kantoren.

Als de president van de organisatie bent u natuurlijk wel een speciale cliënt.

Nee nee, ik heb het niet zelf gedaan, ik ben gaan kijken. De implementatie loopt op dit moment heel snel. Het gaat in een tempo van twee kantoren per dag. Het 300ste kantoor is aangesloten en we hopen medio volgend jaar, volledig volgens het draaiboek, alle kantoren te hebben aangesloten. Dat is naast een prestatie toch ook een uitgave van iets boven de f250 miljoen. Dat is zelfs voor onze bank een fors bedrag. Een tweede belangrijk punt is dat de emplo-

yé op de schermen alle hulpmiddelen kan oproepen. Hij kan precies zien wat de depositotarieven zijn en wat de mogelijkheden zijn van persoonlijke leningen. Bovendien zit er voor ieder produkt een handleiding in. Dus als een cliënt iets wil weten over een hypotheek of een persoonlijke lening dan staat er stap voor stap in hoe de cliënt behandeld moet worden. Dat vind ik het allerbelangrijkste.

Gaat het om de service, marktaandelen of om kostenbeheersing?

Het gaat niet in de eerste plaats om kostenbeheersing. Het gaat er om dat een groot aantal handelingen efficiënter kunnen. We hebben een keer uitgerekend dat een baliehandeling, bijvoorbeeld het uitbetalen van geld, om en nabij de f 5,- kost. Als je het fiat inbouwt in het Open Bankproject, zodat meteen het saldo op het scherm verschijnt dat anders via de buizenpost moest komen, en je hebt een money-dispenser, dan betekent dat, dat je die kosten substantieel naar beneden kunt brengen. Maar het belangrijkste is dat je de tijd die je wint kunt gebruiken om de medewerker commercieel in te zetten. Je hebt dus meer tijd om te praten met de relatie en te horen wat de relatie wil. Ik verwacht niet dat het totale personeelsbestand hierdoor daalt, maar wel, dat de medewerkers kunnen worden ingezet op andere terreinen. Het totale kostenniveau daalt dus denk ik niet, wel de kosten van die handeling die geen rendement oplevert. M.a.w: als het systeem werkt zoals wij willen, is het kostenneutraal maar opbrengstverhogend.

Moet u dan niet heel andere medewerker aantrekken op de kantoren?

Dat gebeurt permanent, de samenstelling van het personeelsbestand verandert. In 1980 had nog 69 procent van de medewerkers een MAVO-opleiding en nu 23. Dat is een gigantische verschuiving. 24 Procent had toen een HAVO-opleiding en nu 53; 2,6 procent was academicus en het is nu 5. Dat stelt tegelijkertijd aan ons dus de morele eis om tot herscholing over te gaan. Ik denk dat er alleen op dit punt bij ons al 6000 mensen per jaar door de opleidingsmolen gaan. Het is een doorlopend trainingsproces.

Hoe ver bent U met de aanpassing van de bedrijfscultuur?

Ik zou dit willen zeggen. Zelf heb ik de laatste vier jaar op iedere bijeenkomst die we hebben, of het nu was met 600 kantoordirecteuren of bij mijn bezoek aan een district, overal uitgedragen dat het retailgebeuren voor de bank even belangrijk is als de wholesale. Het retailgebeuren is misschien voor sommige mensen minder spectaculair. Het is natuurlijk veel leuker om een swap te doen van 300 miljoen dollar of het leasen van twee 747's. Als je dan 's avonds thuis komt en je vertelt aan je vrouw, voor zover het bankgeheim dat toelaat: ik was vandaag bij een tekeningsceremonie van een contract voor 2 Boeings en je neemt voor je kinderen, want dat krijg je meestal, een modelletje mee van dat vliegtuig, dan is dat natuurlijk veel leuker dan wanneer je thuis komt en

en je zegt: ik heb vandaag 8 spaarrekeningen geopend.

Tot slot een paar aardige punten die misschien wel kenmerkend zijn voor u. Op een persconferentie zei u laatst iets gewoon niet te weten. Het is zeer ongebruikelijk dat de voorzitter van de RvB van een grote instelling op een persconferentie zegt: dat weet ik eigenlijk niet. Meestal praat men zich daar wel uit.

Ik ben altijd bereid om dat toe te geven. Als er een vraag is en ik weet het niet, dan zeg ik dat ook. Op een persconferentie, en natuurlijk algemeen in het leven, komt er een enorme hoeveelheid vragen op je af, waarop je het antwoord niet altijd direct kunt geven.

Vond u het vervelend om het in de krant terug te lezen?
Nee, helemaal niet.

Onlangs heeft een hoge functionaris van uw bank een lezing gehouden, waarin de volgende zinsneden voorkwamen. 'Het gaat om de principiële bereidheid onze mannenmentaliteit aan te passen aan de eisen van de 21ste eeuw'. En hij eindigde als volgt: 'Misschien dat er in 2010 wel vrouwelijke leden van de RvB zijn'. Als u dat zo leest, wat is dan uw reactie?

In grote lijnen: groot gelijk. Bij het opleiden zoals wij nu doen, kom je namelijk daarop uit. Nu is het zo dat 50% van degenen die in de beheerdersopleiding zitten, dus de kantoordirecteuropeiding, een vrouw is.

De vraag gaat over het noemen van nota bene 2010; is dat een slordigheid van de schrijver of is het misschien toch te wijten aan de wat elitaire herkomst van deze instelling?

Uit interne groei, gezien de opbouw van het bestand en het carrièreverloop bij de bank, is het niet erg waarschijnlijk dat er voor 1995 een vrouw intern in de RvB komt. Ik sluit helemaal niet uit dat op een gegeven moment besloten wordt om een vrouw van buiten aan te trekken om lid van de RvB te worden. Immers, we hebben wel vaker mensen van buiten aangetrokken. Overal, in alle geledingen, zie je op dit moment hoogleraren en leidende functionarissen die vrouw zijn. Ik denk dat het enige dat je wel kunt stellen is dat onze bank nooit zal doen aan wat heet omgekeerde discriminatie. Dat houdt dus in dat een vrouw nooit benoemd zal worden omdat ze een vrouw is. We vinden het de allerergste vorm van discriminatie wanneer je een vrouw gebruikt als een soort vlag.

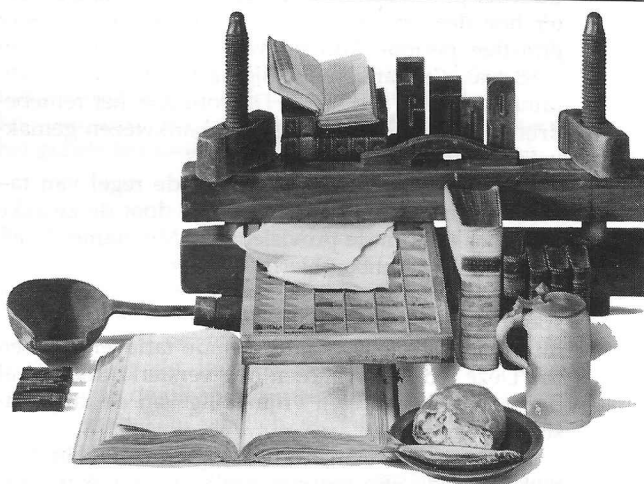
U gaat weer in op de inhoud van dit thema. Vindt u het überhaupt noemen van zo'n jaartal niet slordig? Wordt u daar boos om of zegt u van nou ja, alles is menselijk?

Je hebt twee manieren van boos zijn, je kunt zelf boos zijn en je kunt je boosheid uitdragen. Nu erger ik me altijd als er iets niet goed of perfect gebeurt. Maar dat betekent niet dat je dat doorlopend in het bedrijf moet gaan uitdragen, om de eenvoudige re-

den dat in een onderneming met 30.000 mensen die allemaal erg loyaal zijn en hard werken, maar in een systeem zitten met een behoorlijke delegatie, er altijd wel wat fout gaat. Ik kan zo uit mijn eigen verleden dingen noemen die ik absoluut fout heb gedaan. Ik heb eens een krediet gegeven van 600 Oost-Afrikaanse shillingen aan iemand, dat was toen f 300,-. Dat werd niet terugbetaald. Toen zei mijn manager, dan ga jij maar elk weekend de bazar in net zo lang tot je die klant gevonden hebt. Daar heb ik wel van geleerd. Mijn chef was boos, ik verdrietig. Maar je moet echt dan interveniëren wanneer iemand systematisch dezelfde fout maakt, terwijl hij er een paar keer op is gewezen. En je moet onmiddellijk interveniëren als blijkt dat ergens in de administratie of organisatie van de bank iets niet goed is opgezet. Nogmaals: als iemand een foute beslissing neemt binnen het kader van zijn eigen bevoegdheid, dan word ik niet zo gauw boos om de eenvoudige reden dat een bank natuurlijk risico's neemt. Het is altijd een afweging van pro's en contra's. Het is risico tegenover marktaandeel. Alleen als iemand die intelligent is echt iets doms doet dan vind ik wel dat je er wat van mag zeggen.

Is dat laatste een understatement?
Nee, dat is mijn cultuur. ♦

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



als Laurens Janszoon Coster nú het boekdrukken zou propageren,
deed hij dat in UTRECHT

- ideaal bereikbaar midden in Nederland, op 't knooppunt van alle auto- en spoorwegen, onder één dak met 't Centraal Station.
- met de modernste en meest uitgebreide hulpmiddelen, en een perfecte organisatie en catering.
- 52 zalen en 12 expositiehallen.
- voor tien tot duizenden gasten van vergaderingen en congressen, feesten en



symposia, conferenties en bijeenkomsten, jubilea, recepties en exposities.
■ Vraag de info-map aan over bijeenkomsten in de Jaarbeurs.

dan was alles geregeld, ideaal centraal **U JAARBEURS UTRECHT/HOLLAND**

Jaarbeursplein, postbus 8500, 3503 RM Utrecht, telefoon 030 - 955 911