

PROF. DR M.J.L. JONKHART
PRESIDENT-DIRECTEUR NATIONALE INVESTERINGS-
BANK

Tussen cohesie en concurrentie

'Ik vind dat de Nederlandse financiële gemeenschap de niet-centraal spelende partijen onvoldoende betreft bij wat er gaande is. Amsterdam Financieel Centrum speelt zich toch weer af tussen de oude bekenden. Dat is gewoon dom'. Aan het woord is prof. dr M.J.L. Jonkhart, president-directeur van De Nationale Investeringsbank N.V. en daarnaast buitengewoon hoogleraar Bedrijfskunde, i.h.b. Financierings- en Beleggingsvraagstukken aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Anderhalf jaar geleden maakte Jonkhart de overstap naar de NIB. Daarvoor was hij 7 jaar werkzaam bij Financiën, waarvan de laatste 4 jaar als directeur Binnenlands Geldwezen. 'In die periode ben ik zelf nog actief betrokken geweest bij het zoekproces voor een opvolger van Van der Zwan', vertelt de hooggeleerde bankier. 'Maar op een gegeven moment schrijdt de tijd voort en is er geen opvolger. Dan komt er een dag dat iemand eens bedenkt dat Jonkhart misschien wel lang genoeg bij Financiën heeft gezeten. En zo ging het. Twee dagen voor Kerstmis kreeg ik een telefoontje van Biesheuvel. Hij wilde eens met mij praten, waarbij hij eraan toevoegde: je weet zeker wel waarover? Ik had wel een grijs vermoeden. En hoe gaat dat dan? Je kan een half jaar zitten dubben, maar je kunt ook zeggen: het spreekt me aan. Ik spring in het diepe'.

Maar u kende de Investeringsbank toch al goed vanuit Financiën?

Wat heet goed? Bij Financiën is het zo georganiseerd dat de relatie NIB-overheid onder verschillende directies valt. Daarbij zijn er doelbewust duidelijke scheidingslijnen tussen de kant van het aandeelhouderschap, de kant van de transacties die de NIB met de overheid doet en de meer algemeen regelgevende activiteiten waar ik als directeur Binnenlands Geldwezen mee te maken had. Ik wist van de bank wel iets meer dan van de doorsneebank in Nederland. Maar ook niet zoveel meer. De Postbank kende ik bijvoorbeeld vele, vele malen beter, omdat ik daar echt vanuit mijn werk bij betrokken was.

Tutoyeerden Biesheuvel en u elkaar al toen hij voor de eerste keer belde?

Nee, toen nog niet.

Hij had natuurlijk ook een probleem. Die vacature bestond al lang.

Ik weet eigenlijk niet meer precies hoe het gegaan is. Vaak zijn het ook dingen, waarbij je pas achteraf kunt rationaliseren en bedenken wat er gezegd is, of in ieder geval wat er gezegd had moeten worden. Maar ik herinner me nog wel dat er geen verkooppraatje is gehouden om de vacature aantrekkelijk voor mij te maken. Dat hoefde ook niet, want ik kende de geschiedenis. Er was geen vraagpunt van waarom kom je nu pas een keer bij mij. Iedereen wist dat ik heel duidelijke afspraken had met Financiën en wist waarom ik niet eerder beschikbaar was. Doordat de tijd verstreek, was ik beschikbaar op het moment dat zij nog zochten.

Merkte u bij uw overstap iets op van een verschil in bedrijfscultuur tussen de financiële wereld, in casu NIB enerzijds en de overheid, in casu Financiën anderzijds?

Ja, en nee. Misschien gaat u er vanuit dat er op Financiën een ambtenarencultuur is. Maar waar ik zat, de Generale Thesaurie, was een heel bijzonder deel van de overheid en wel een van de minst ambtelijke delen van het overheidsapparaat. Bovendien zat ik daar in het stuk van de Generale Thesaurie dat rechtstreeks ingang was voor het bankwezen, voor het effectenwezen en voor het verzekeringswezen. Op dat moment lagen er een hele hoop zaken op tafel om te regelen en dan is het kiezen of kabelen. Of je werkt op de wijze als degenen waarmee je te maken hebt - verzekeraars, banken enz. - of je maakt niets klaar. Natuurlijk blijft de Thesaurie een onderdeel van een Ministerie, dus de zon schijnt nooit zo mooi als ik nu in een paar worden zeg. Vergelijk je de Thesaurie met de Investeringsbank dan zit daar toch niet het grote verschil. Waar het grote verschil wel zit is, dat wanneer je werkt voor een Minister je bijna onbewust, hoe rationeel je je werk ook probeert te doen, op de achtergrond laat meespelen hoe iets politiek valt, hoe de politieke verhoudingen zijn, of iets haalbaar is in de Tweede Kamer, of de Minister ermee uit de voeten kan enz. Misschien worden die afwegingen in de meeste gevallen niet helemaal zo expliciet gemaakt als ik ze nu naar voren breng, maar nu ik weg ben, is voor mij duidelijk dat ze een

'Ik herinner me dat er geen verkooppraatje is gehouden'

veel grotere rol in het hele handelen hebben gespeeld dan ik me op dat moment realiseerde. Daartegenover staat de NIB. Daar geldt: wat zijn de kosten, wat zijn de opbrengsten en wat zit daar tussen?

De Staat heeft 50,3 procent van de aandelen en daarnaast is NIB beursgenoteerd. Zijn er ook nog banken die participeren in de NIB?

Wat wij weten is dat er twee vijfprocents pakketten zijn. Die zitten niet bij banken maar bij verzekeraars. Verder zijn er uit de historie nog een aantal banken die belangen hebben van twee, hooguit drie procent. Er is dus absoluut geen enkele partij buiten de Staat, die de NIB als deelneming kan beschouwen.

Heeft u bankiers als commissaris?

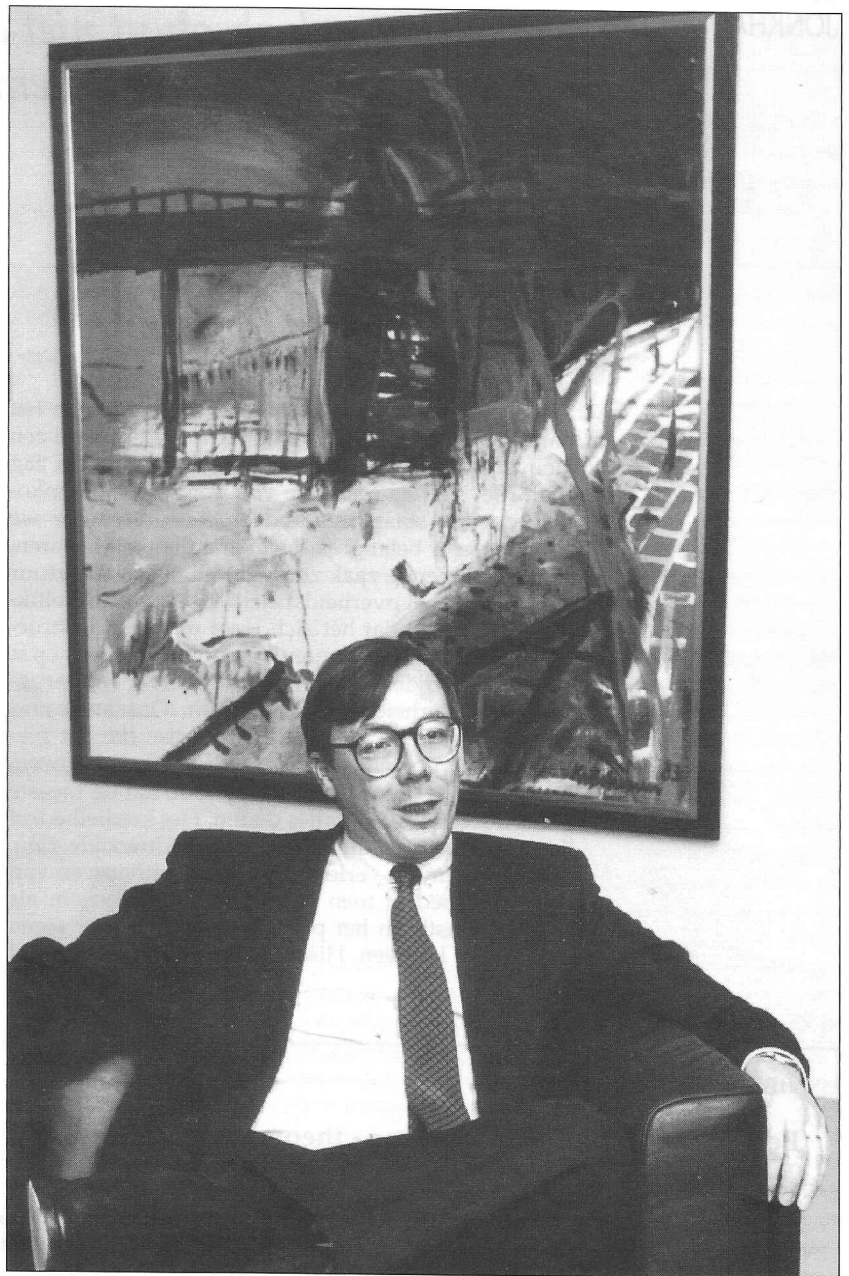
Ja, maar dat is een voortvloeisel uit het destijds gezamenlijk genomen initiatief van banken, verzekeraars en de overheid om een Investeringsbank op te richten.

Onlangs meldde u dat de NIB af wil van haar oude imago, Herstelbank, en zich wil profileren als investmentbank. Hoe denkt u in de toekomst de klussen te klaren, want vergelijking van de NIB met bijv. Pierson brengt gelijkenissen, maar ook bijzondere zaken aan het licht. De omvang en winstgevendheid liggen in dezelfde orde van grootte, maar PHP heeft voor die investment-activiteiten toch veel meer mensen op de loonlijst staan dan de NIB?

Wij zijn natuurlijk toch een andere bank dan Pierson. Wat voor ons core-business was, is en blijft, is dat wij lange financieringen verstrekken. Of dat nu middellang krediet of achtergesteld krediet is, of dat het participaties zijn in een aandelenkapitaal, voor ons levert die business ruwweg 85% van onze bruto-opbrengsten. Dus in die zin verschillen we al hemelsbreed van Pierson. Wat wij naast dat financieringsbedrijf in toenemende mate willen uitbouwen en ten dele al doen, is het verlenen van diensten zoals u ze ook bij Pierson tegen kunt komen. We zoeken daar alleen wel onze eigen marktsegmenten in op. Als wij ons dus begeven op het terrein van de emissies en syndicaten doen we dat niet om daarmee met AMRO in concurrentie te willen treden over het lead - management van bijvoorbeeld DSM. Integendeel. Maar wij zien wel dat er een hele groep middelgrote bedrijven is die typisch behoren tot onze klantenkring in de kredietverlening of in het participatiebedrijf en die op een gegeven moment ook graag naar de beurs willen. Niet als hoofdfonds, maar als parallelmarktfonds of misschien als een lokaal fonds op de hoofdmarkt. Met name aan die bedrijven willen wij graag die diensten verlenen.

Heeft de NIB in die hoedanigheid al een groot aantal bedrijven naar de beurs gebracht en in substantiële bedragen?

Er is bij deze bedrijven een verschil tussen aantallen



en bedragen. Een tranche DSM is natuurlijk een ander bedrag dan f 10 mln van Besouw. Het aantal bedrijven dat jaarlijks naar de beurs wordt gebracht is ook niet zo groot. De laatste jaren schommelt dit tussen 5 en 15 per jaar en ik vind dat wij het daarbij als relatief kleine marktpartij leuk hebben gedaan. Elk jaar waren er wel 1 of 2 bedrijven waarvan wij het leadmanagement hadden. Daarnaast zijn er altijd wel emissies waarbij wij anderszins een rol spelen.

Waar haalt de NIB zonder kantorennet dan haar plaatsingskracht vandaan?

We hebben twee wegen om te plaatsen: zelf en via onze deelneming in Strating Effecten, die daarbij een belangrijke rol speelt. Voor die plaatsing hebben we dus geen kantorennet nodig.

Strating Effecten bereikt het grote publiek toch ook niet. Of legt die de stukken op de plank?

Dat laatste zeker niet. Strating Effecten speelt een heel grote rol, met name in het kanaal naar de institutionele wereld, maar heeft ook particuliere relaties.

Curriculum vitae

De heer M.J.L. Jonkhart, geboren 16 maart 1950, gehuwd, 3 kinderen, deed in 1973 Doctoraal Bedrijfskunde in Delft, in 1975 Doctoraal Bedrijfseconomie in Rotterdam en promoveerde in mei 1980 cum laude aan de EUR op het proefschrift 'Optimal Capital Structure and Corporate Debt Capacity'. Van 1976 tot juli 1981 was hij (hoofd)medewerker bij de vakgroep Financiering en Belegging (EUR), daarna werd hij hoofd Financiële Markten en Instellingen bij Financiën en in 1984 directeur Binnenlands Geldwezen. Per juni 1988 werd hij benoemd tot president-directeur van de NIB.

'Ik ontken ook absoluut niet dat de engelen van de NIB zo heilig zijn dat daar helemaal nooit iets is gebeurd'

Vloeien de emissie-activiteiten voort uit uw financieringsbedrijf of het participatiebedrijf?

Ze zijn begonnen als een logisch verlengde van het participatiebedrijf. Ik kan dat verduidelijken via een klein stukje historie. Acht à negen jaar geleden zag Dick Meys en daarna Arie van der Zwan al aankomen dat het staatsgegarandeerde bedrijf, waar we voor een zeer belangrijk deel van afhankelijk waren, een teruglopende zaak zou worden. De conjunctuur veranderde, het overheidsbeleid veranderde - gelukkig - in die zin dat het zich weer meer op de structurele kant van de economie zou gaan richten i.p.v. op de vraagzijde. Kortom de ideeën over een terugtrekkende overheid wonnen terrein. Ons antwoord daarop is geweest: gebruik je expertise om het kredietbedrijf voor eigen risico verder uit te bouwen. Dat gebeurde ongeveer in de periode dat de meeste banken forse VAR-dotaties deden. Het kredietbedrijf liet toen dus heel duidelijk zijn schaduwzijde zien. Daarom is in het verlengde van het uitbouwen van het kredietbedrijf toen het besluit genomen om als tweede winstbron het participatiebedrijf voor eigen risico uit te bouwen. Historisch gebeurde dat, zowel

met overheidsgarantie als in beperkte mate voor eigen rekening en risico. Omstreeks '84/'85 zijn we echt begonnen met het uitbouwen van dat participatiebedrijf. Toen is ook de snelle groei gekomen die er toe heeft geleid dat dat bedrijf nu goed is voor ongeveer 25% van onze bruto-inkomsten tegen 60% uit het kredietbedrijf. Maar als een participatiebedrijf zo belangrijk is moet je je ook realiseren dat het opbrengstenverloop daarvan nogal wat grilliger is dan van een kredietportefeuille: dit jaar kun je enorme meevallers hebben, volgend jaar heb je bij wijze van spreken niks. Daarom zoek je als bank dan naar nieuwe stabiliserende elementen in je inkomstestroom. En dan kom je al gauw tot de ontdekking dat wanneer je participaties hebt, je ook exits naar de beurs hebt. Waarom zou je dat door anderen laten doen? Dus daarom is besloten een derde inkomstenbron te ontwikkelen. Dat werd het provisiebedrijf/bemiddelingsbedrijf. Daarna raakten we natuurlijk ook geïnteresseerd in de effectenhandel, waarvoor we tot een samenwerking met Strating Effecten zijn gekomen. In fusiebemiddeling zijn we ook aktiever geworden en dit jaar is samen met Strating gestart met bemiddeling in onderhandse lenin-

NIBE-publicatiereeks nr. 70

'Performance control in banking - theory and application'

Dr ir A. Bruggink

Tot nog toe ontbraken in bancaire organisaties voldoende gedetailleerde performance-control systemen om de interne performance, anders dan op concernniveau, te meten en te analyseren. Met 'Performance control in banking' heeft de promovendus getracht om in deze lacune te voorzien.

De heer Bruggink - part-time verbonden aan Rabobank Nederland en aan de Universiteit Twente - heeft daartoe de voorkomende performance controlconcepten bestudeerd en beoordeeld. Daarbij heeft de heer Bruggink nagegaan door welke factoren bancaire organisaties op dit gebied van een relatieve achterstand hebben opgelopen. Daarnaast heeft hij belangrijke performance-karakteristieken van bancaire organisaties getraceerd. Een en ander heeft geleid tot de theoretische ontwikkeling van een performance control-systematiek.

Uit zijn empirisch onderzoek is gebleken dat dit algemeen ontworpen beheersingssysteem, althans in instrumentele zin, toepasbaar is.

De promovendus stelt afsluitend vast, dat een reeds bestaand beheersingssysteem voor industriële ondernemingen - het Du Pont-systeem - praktisch toepasbaar kan worden gemaakt als management-hulpmiddel voor bancaire organisatie(-onderdelen).

Bestelbon (invullen in blok- of typeletters s.v.p.)

Naam _____

Adres _____

Postcode _____

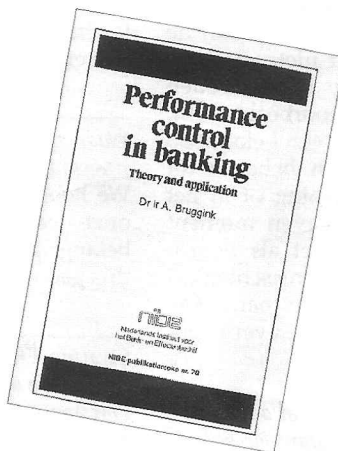
Woonplaats _____

wenst te ontvangen

... ex. van 'Performance control in banking' van
dr ir A. Bruggink à f 62,50 (excl.verzendkosten).

Datum _____

Handtekening _____



Deze interessante studie zal vooral het management van organisatie-eenheden op concernniveau aanspreken. Het proefschrift is verkrijgbaar bij het NIBE en in de boekhandel en kost f 62,50 (excl. verzendkosten). Voor bestelling kunt u gebruik maken van bijgaande bestelbon. U dient deze te zenden aan NIBE, Antwoordnummer 7922, 1000 RA Amsterdam (een postzegel is niet nodig).

gen. Dit alles met de bedoeling die derde inkomstenbron onder de bank te zetten en te komen tot een evenwichtige spreiding van inkomsten.

Speelt de beursgang de NIB parten in die zin dat het publiek de bank dwingt een voortdurende groei in de winstontwikkeling te laten zien terwijl het resultaat bij een investment-banker juist met sprongen op en neer gaat?

Ik heb daar eigenlijk nooit op die manier tegenaan gekeken, doodeenvoudig omdat ik hier een beursgenoteerde onderneming aantrof. Maar als dat niet het geval zou zijn zou ik dezelfde redenering willen volgen, al is het alleen maar omdat je als management het elk jaar weer beter wilt doen dan het vorig jaar.

Zou de NIB in een niet-beursgenoteerde situatie wellicht toch meer lef kunnen tonen?

Wat je van de NIB ook kunt zeggen, niet dat we geen lef tonen. In Nederland lopen namelijk niet veel banken rond die kunnen zeggen dat ze 25% van hun bruto-inkomsten uit het participatiebedrijf halen. Ik denk ook niet dat er veel banken zijn die, zelfs als je in absolute bedragen praat, zozeer geconcentreerd zijn op de lange financiering van de bedrijven als wij.

Maar heeft die 25% geen incidenteel karakter gezien het feit dat de NIB vanuit het verleden een bevoorrechte ingang had bij bedrijven via de staatsgerarandeerde kredieten?

Nee. Het hebben van een staatsgegarandeerde portefeuille en het hebben van contacten in die sfeer heeft bij de opbouw van die participatieportefeuille geen rol gespeeld. De bedrijven waarin wij participeren zijn voor het leeuwedeel heel andersoortige bedrijven dan waar staatsgegarandeerde achtergestelde leningen in zitten. Op zich is dat ook logisch. Immers, als wij bereid zouden zijn in een bedrijf te participeren om op die manier het garantievermogen te versterken, wat is in zo'n bedrijf dan nog de functie van AA-krediet?

Dus het is niet zo dat veel namen zowel in de AA-sfeer voorkomen als in de participatieportefeuille.

Ik denk dat de indruk waaraan u refereert niet op ons participatiebedrijf slaat maar op de lange kredietverlening. Toen wij namelijk een eigen-risicoportefeuille gingen opbouwen werd door de banken gezegd: dat is heel mooi, maar die NIB zit bij al die bedrijven vanwege dat AA-krediet en nu gaan ze daar ook nog eens ons beconcurreren op ons eigen vlak, het commerciële krediet. Natuurlijk is het zo dat uit zulke relaties zaken voortkomen. Ik ontken ook absoluut niet dat de engelen van de NIB zo heilig zijn dat daar helemaal nooit iets is gebeurd. Maar het is onjuist om te stellen dat nu het leeuwedeel van onze portefeuille van AA-relaties komt.

Is de kou wat dat betreft van de lucht met de Amsterdamse bankiers of zijn er nog ressentimenten?

Mijn filosofie is dat de NIB haar positie in de markt niet heeft omdat ze de laagste tarieven kan bieden of omdat ze een huisbankiersrol kan spelen. Zo'n bank zijn wij niet. De NIB is een bank die een aanvullend produkt/dienst levert. Mijns inziens kan je die aanvullende dienst het best leveren in samenwerking met de huisbankier en niet tegen die huisbankier in. Ik denk, ook als ik kijk naar wat er de afgelopen 1,5 jaar is gebeurd, dat andere banken die opstelling van ons begrijpen en ook herkennen in ons feitelijk handelen in de markt. Op het ogenblik verstrekken wij meer dan de helft van onze kredieten in goede samenwerking met één of meer handelsbanken, die dan vaak het korte stuk van de financiering voor hun rekening nemen.

Wie neemt daarbij het initiatief? Komt de cliënt bij u, zoekt u de huisbankier op, of zoekt de huisbankier u op?

Dit komt alle drie voor.

Zijn sommige banken 'more equal' dan andere banken?

Nee, wij kijken natuurlijk in de markt naar bedrijven die wij met onze produkten zouden kunnen bedienen. Zo'n bedrijf blijkt een huisbankier te hebben. In dat soort gevallen nemen wij contact op met de huisbankier.

Heeft u - gegeven uw beperkte personeelsbestand - daarvoor het acquisitieapparaat?

Ja, maar wij hebben natuurlijk een betrekkelijk kleine markt. Ik denk dat weinigen zich realiseren dat wij de enige Nederlandse bank zijn die alleen maar bedrijven als klant heeft. We hanteren een minimumgrootte voor kredieten van anderhalf tot twee miljoen. Daarbeneden gaan we in principe niet, omdat de analyse die wij verrichten nogal kostbaar is. De financieringen die wij verstrekken zijn ook vrijwel altijd voor de lange termijn, hetgeen onze markt qua aantal bedrijven ook automatisch beperkt.

Heeft de NIB niet een bijzondere positie binnen het bankwezen doordat ze als enige die AA-kredieten kan verstrekken?

Dat is een misverstand. Wij zijn niet de enige die AA-kredieten kunnen verstrekken, ook andere banken mogen het doen. Wat wel van belang is, is dat het AA-krediet centraal wordt afgewikkeld. Over

*'Wij zijn het distributiepunt.
Die commissie beslist of een AA-krediet
wel of niet wordt toegekend'*



Foto's: Foto Oppelaar, 's-Gravenhage

elk individueel krediet vindt overleg met de overheid plaats. Daarvoor is een commissie gevormd waarin Economische Zaken, Financiën en de Investeringsbank zitten. Wij zijn het distributiepunt. Die commissie beslist of een AA-krediet wel of niet wordt toegekend. Vervolgens zijn er spelregels die inhouden dat andere banken, als ze dat willen, in die kredieten kunnen participeren. Maar dan moeten ze ook in het eigen-risico-stuk van het krediet participeren, want een AA-garantie is niet voor 100%. Die participaties van andere banken komen voor, zij het in een beperkt aantal gevallen.

Daar u als distributiepunt fungeert, kan geen bank om de NIB heen.

Ja, men heeft met ons te maken. De overheid wil ook bewust op onze expertise kunnen trekken. Dat is ook één van de belangrijkste achtergronden van het 50,3 procent belang van de Staat.

Is dat voor andere banken geen reden om te proberen zeggenschap in de NIB te krijgen?

Onze aandelen zijn te koop. Maar ik wil er op wijzen dat het AA-krediet als instrument voor de overheid weliswaar nog steeds een belangrijke rol vervult, maar dat er wel een en ander veranderd is, en dat het AA-krediet niet die fantastische concurrentievoordelen heeft die er soms aan worden toegeschreven. Het volume van de verstrekkingen lag in de hoogtijdagen rond de f 1 mrd en meer per jaar. Nu praat je over bedragen van tussen de f 100 en

f 150 miljoen per jaar. De bedrijven waaraan het verstrekt wordt zijn ook in de loop van de tijd andersoortig geworden. Nu zijn het eigenlijk allemaal bedrijven die een vermogensversterking zoeken om een sprong voorwaarts in hun activiteiten te maken. Vaak is die sprong gerelateerd aan plannen in het kader van de Europese markt of los daarvan een regionaal bedrijf dat landelijk wil gaan opereren of iets in die zin.

Is die daling niet puur door de conjunctuur ingegeven?

Het is nog maar de vraag of de overheid bij een neergaande conjunctuur haar instrumentarium weer net zo zal gebruiken als in het verleden. Waarschijnlijk zal ze een aan de omstandigheden aangepast instrumentarium gebruiken. Daarnaast meen ik dat er op dit ogenblik zeker niet minder behoefte zal zijn aan risico-dragend vermogen. Als je naar de cijfers kijkt, dan zie je dat op dit moment de solvabiliteitsverhoudingen weer aan het verslechteren zijn. Niet omdat het slecht gaat met het Nederlandse bedrijfsleven, maar omdat het zo goed gaat en de balans veel sneller groeit dan het eigen vermogen kan groeien door winstinhouding. Koppel daaraan het effect van overnames, het afboeken van goodwill, de wens om toch tot schaalvergroting te komen om een stuk van die Europese markt te pakken enz. Dat zijn allemaal factoren die wel degelijk leiden tot een, ook op dit moment, grote behoefte aan risico-kapitaal. Ik moet nog zien of, wanneer er een neergang komt in de conjunctuur, er op dat moment zo'n behoefte is aan risicodragend vermogen. Die behoefte zal denk ik eerder weer ontstaan wanneer die neergang zich gaat omzetten in een opgang. En even terugkomend op het pakket van de overheid, de reden dat de overheid 50,3 procent heeft is vorig jaar door minister Ruding nog eens heel duidelijk in het parlement neergelegd. De overheid heeft een instrumentarium dat ze wil gebruiken, daar wil ze een bepaalde infrastructuur voor hebben, maar dat moet dan wel een zo onafhankelijk mogelijke infrastructuur zijn. En dat betekent dat die 50,3 procent van de NIB niet op de verkooplijst van staatsdeelnemingen staat. Het is een constructie om de onafhankelijkheid van de NIB zo goed mogelijk te waarborgen.

In welke zin wijkt uw kredietanalyse-apparaat af van dat van de gewone banken?

Naast de financiële analyse maken wij ook een bedrijfskundige analyse. Daarvoor hebben wij binnen de bank een groep van ca. 15 mensen die bestaat uit ingenieurs, bedrijfseconomen en bedrijfskundigen. Die mensen kijken naar het bedrijf als bedrijf en komen daar ook over de vloer. Die mensen kunnen u ook precies vertellen hoe u bijvoorbeeld een exportslachterij moet opzetten. Die kennis hebben ze zich eigen gemaakt. Dus als er een financiering voorligt dan gaan ook die mensen met het bedrijf praten. Zij bekijken vanuit hun optiek, los van alle financiële cijfers, hoe het bedrijf georganiseerd is, wat de sterke punten, wat de zwakke zijn, hoe de markt van

dat bedrijf eruit ziet, hoe dat bedrijf van die markt gebruik heeft gemaakt enz. Vanuit die positie schrijven zij een onafhankelijke analyse.

Ruwweg zijn er twee soorten kredietverleningen: kredietverlening op zekerheden en op cash-flow. U zegt dus: de NIB kan meer dan andere banken op het cash-flow kompas varen?

Zonder al te veel de nadruk te willen leggen op de cash-flow is dat natuurlijk zo. De informatie van de groep moet iets zeggen over hoe zeker of hoe onzeker die cash-flow is in de toekomst.

Hoe weegt u beide elementen bij een kredietvoorstel? Of is het hemd toch nader dan de rok?

Nee, integendeel. Wij zien er ook niet tegenop om in voorkomende gevallen, wanneer de cash-flow dat toelaat, met onvoldoende zekerheden te financieren; althans onvoldoende in de zin van wat andere banken misschien onvoldoende vinden. Wij zien er ook, als de condities daar naar zijn, niet tegenop om voor eigen risico op een gegeven moment een achtergestelde lening aan een bedrijf te verstrekken. We doen erg veel in de sfeer van pure project-financiering. Daar heb je alleen maar cash-flow om te financieren. Onze kracht als bank ligt immers vooral in die situaties waar meer aan de hand is dan recht op en neer krediet verlenen.

Maar de verleiding om zo'n recht op en neer krediet te verstrekken is natuurlijk wel groot.

Als wij een recht op en neer krediet tegenkomen dat er goed uitziet, dan zijn wij uiteraard geen dief van onszelf.

Geeft dat bedrijfsanalysebureau, dat al vanuit de oude situatie bestaat, u een grote voorsprong?

Ik denk dat dat het grote cultuurverschil is tussen ons en ik zou bijna zeggen een bank. Van oudsher hebben we steeds oordelen moeten geven over financieringssituaties waar handelsbanken van zeiden: dat is niet voor ons. Vaak lag dat op terreinen van het verstrekken van financiering in de heel lange sfeer, in de achtergestelde sfeer, in de participatiesfeer, en dat geeft een ander soort cultuur in een bedrijf.

Maar de grootbanken hebben toch ook een afdeling bedrijfseconomisch onderzoek waar alle cijfers van de grote bedrijven beschikbaar zijn?

Natuurlijk zijn die cijfers heel belangrijk, maar ook heel belangrijk is dat de meneer die bij ons het financieringsvoorstel maakt alle bedrijven kent in die bedrijfstak. Hij komt daar over de vloer, heeft het daar gezien, hij kent dus die 6,7,8 bedrijven waar het om gaat. En dat geldt ook voor die bedrijfskundige adviseur.

Zou u, als u daar commissaris was, ook binnen een andere bank een dergelijk werkloer kennis-apparaat voorstellen?

Het apparaat werpt voor ons als een gespecialiseerde bank vruchten af. Wij werken in een niche. En op dat terrein kunnen wij voor de andere banken in voorkomende gevallen in de totaal-financiering van zo'n bedrijf die rol spelen. Maar je krijgt een grote organisatie nooit op die manier met dezelfde efficiëntie georganiseerd. Dan loop je weer tegen andere problemen aan. Daarom is het een geweldig voordeel dat we klein zijn en vanuit één punt opereren met een beperkt aantal relaties.

Maar in Frankrijk en Japan werken de grote banken wel met dergelijke werkloeranalyse-apparaten. Waarom kan dat hier dan niet?

Ze kunnen er wel mee werken, maar daarmee is nog niet gezegd dat het voor hen ook op eenzelfde manier loont. Wij ontlenen er een stuk bestaansrecht aan.

Loont het bij de NIB wel zo goed, want Pierson heeft eenzelfde balanstotaal en eenzelfde winst, maar met haar bedrijfsvoering ca. 1400 personen van broodwinning voorzien; bij de NIB zijn er dat maar ca. 300.

Tegenover elk krediet van f 25 miljoen waar bij ons een of twee mensen mee bezig zijn moet Pierson ik weet niet wat doen en hoeveel mensen inzetten om datzelfde bedrag op de balans te krijgen. Achter die cijfers op de balans en de V & W zitten dus heel andersoortige posten. Pierson heeft geen kredietportefeuille van f 6 miljard opgebouwd uit dat soort kredieten zoals wij dat hebben.

Staan tegenover de hogere loonkosten van Pierson dan hogere fundingkosten voor de NIB?

Dat Pierson eenzelfde balanstotaal heeft als wij is puur toeval. Er zijn ook industriële bedrijven die een eigen vermogen hebben in dezelfde orde van grootte, die eenzelfde aantal werknemers hebben, en die eenzelfde winst maken als wij. Dat zegt alleen iets over de marginale produktiviteit van kapitaal in de verschillende aanwendingsrichtingen. Meer dan dat zegt het niet. Wij werken altijd met 2e-hands geld. Wij funden ons in de geld- en kapitaalmarkt, hetgeen betekent dat een ander er al een keer aan verdiend heeft. Dat lijkt een concurrentienadeel, maar wij hebben een afdeling betalingsverkeer van slechts 2 mensen. Daarmee wil ik zeggen: doordat wij door

'De fundingkosten van de Postbank zijn geen 4%, die zijn 4% plus een gedeelte X van die betaalfabriek'

de aard van onze activiteiten absoluut geen operationeel bedrijf hebben, hebben we ook niet de kosten van een operationeel bedrijf. Maar op z'n minst een deel van de kosten van dat operationele bedrijf zijn kosten die anderen moeten maken om aan die goedkopere funding of juist aan die lagere coupon te komen. Dat is precies het soort problematiek waar het in het proefschrift van de heer Bruggink om draait. De fundingkosten van de Postbank zijn natuurlijk geen 4%, die zijn 4% plus een gedeelte X van die betaalfabriek die er staat. Datzelfde geldt voor Amro, ABN, Rabo enz. En dan is het nog maar de vraag wie zich het goedkoopste fundt. Ik heb eens een student gehad die voor zijn scriptie heeft uitgezocht of er eigenlijk een risicostructuur was in effectieve rendementen op obligaties van banken. Daar kwam uit dat er statistisch significant een verschil is in effectieve rendementen tussen de verschillende bank aandelen en dat wij niet aan de bovenkant zitten, maar aan de onderkant. Dus dat is nog niet zo slecht.

Kost dat hoogleraarschap u overigens veel tijd?

Ik heb een aanstelling voor 1 dag in de week waarbij ik de afspraak heb dat de invulling niet zodanig is dat ik elke week er 1 dag ben. Het wisselt dus in de tijd.

Kunt u die tijd vinden?

Nee. De tijd is een geweldig probleem en daarom heb ik ook afspraken met de Universiteit om met invulling van 1990 die tijd terug te brengen.

Waar kiest u voor als u voor de keuze gesteld zou worden: directeur of hoogleraar?

Het mooiste is een combinatie van de twee. Ik zal zeggen waarom: ik ben als wetenschappelijk hoofdmedewerker full-time werkzaam geweest op de Universiteit. Ik ben ook een tijdje full-time als niet-wetenschappelijk employé werkzaam geweest, namelijk bij Financiën. Maar in die tijd ben ik door blijven gaan met artikelen schrijven in de universitaire wereld. Waarom? Gewoon omdat ik het voor mezelf belangrijk vind me van tijd tot tijd te dwingen op een andere manier na te denken over waar ik mee bezig ben. Nou zo'n hoogleraarfunctie, de colleges die erbij horen, de publicaties die erbij horen, de begeleiding van onderzoek en alles wat erbij hoort dwingen je om die stap van tijd tot tijd te maken. Maar als u mij dwingt nu een keuze te maken dan kies ik voor de full-time functie in het bedrijfsleven. De achtergrond daarvan is niet dat ik het hoogleraarschap niet leuk vind, maar de hedendaagse situatie aan de Nederlandse universiteiten. Het wordt daar voor een full-time hoogleraar langzamerhand wel buitengewoon onaantrekkelijk. Voor de part-timer is er nog het grote voordeel dat hij alleen de lusten heeft en niet de lasten. Je hoeft niet te vergaderen, je hebt de overige administratieve ballast niet enz.

Zou de NIB een rol kunnen spelen als centraal aanspreekpunt voor eventuele financieringen voor een eventueel liberaal Oost-Europa?

Ja, op zich wel. Voor de dagelijkse activiteiten op dat soort terreinen hebben we de NIO, een 100% dochter van de bank. Daarover loopt 25% van de Nederlandse ontwikkelingshulp.

Maar Oost-Europa is toch geen ontwikkelingsland?

Nee, maar dat maakt duidelijk dat wij naast onze gewone rol gewoon als lokale bank in Nederland, in de sfeer van agent voor de Nederlandse overheid op andere terreinen van oudsher ook al een rol spelen. Dus aannemende dat zoiets zal komen, zouden we zo'n rol voor Oost-Europa ook kunnen spelen.

Er is nog geen telefoon geweest van Financiën of EZ?

Ik denk dat de telefoon voorlopig eerst uit Brussel moet komen. Hiermee is overigens niet gezegd, dat wij behoefte hebben om mee te doen in de dans om die EEG-Oost-Europabank.

U hebt uw troepen nog niet gemobiliseerd?

Nee, ik denk dat dat een overheidsaangelegenheid is. Het is denk ik ook niet aan ons om de staat te vertellen dat ze dit soort dingen in Oost-Europa moet gaan doen. Waar voor ons veel meer rol is weggelegd, is in het ontplooiën van financieringsactiviteiten op het grensvlak van overheid en bedrijfsleven in ons eigen land. Daar hebt u het tot mijn verbazing nog niet over gehad. Het kan zijn dat wij ons daar niet goed genoeg geprofileerd hebben, maar juist daar - bijv. op het terrein van het milieu - hebben wij onze troepen gemobiliseerd. Dat ligt dan wel dichterbij huis dan Oost-Europa. Wij zien dat er afvalcentrales gebouwd moeten worden, en zien dat er slibprojecten nodig zijn, mestprojecten, dat er puin opgeruimd moet worden, en dat zijn evenzovele projecten die ook georganiseerd en gefinancierd moeten worden. Dat zijn vaak projecten die alleen in een samenwerking tussen een gemeente of een provincie en het bedrijfsleven tot stand kunnen komen. Maar het zijn wel net de kolfjes naar onze hand om die brug te slaan. Het is immers het terrein waar wij ons van oudsher in bewegen en waar we wat kunnen. Daar liggen dan ook onze ambities.

Die milieufinanciering, bekijkt u dat puur zakelijk of zit daar ook nog een maatschappelijke verantwoordelijkheid achter?

Voor zover daar wat maatschappelijks achter zit, is dat waarom de NIB er is. Voor de rest hebben wij geen ander doel dan zoveel mogelijk centjes voor onze aandeelhouders te verdienen. Laat ik daar geen misverstand over laten bestaan.

Even terug naar Oost-Europa. De NIB is lid van de Nederlandse Vereniging van Banken, maar geen bestuursbank. Wellicht krijgt u wel de agenda. Staat daar de financiering van Oost-Europa al op?

De agenda van het bestuur van de NVB krijgen we

niet. Een van de dingen die mij opvalt is het verschil in geïnformeerd zijn tussen bestuursbanken en niet-bestuursbanken over wat er gebeurt en wat er besproken wordt.

Dat is een grief?

Laat ik het zo zeggen, wat mij opvalt is dat zeer veel van wat er in de Nederlandse financiële wereld gebeurt, zich afspeelt tussen een zeer beperkt aantal partijen. De overige instellingen worden daar maar mondjesmaat bij betrokken. Natuurlijk zijn er altijd instellingen, die om welke reden dan ook geen actieve bijdrage willen of kunnen leveren. Maar van de partijen die dat wel willen, wordt naar mijn mening onvoldoende gebruik gemaakt. Een heel duidelijk voorbeeld daarvan vind ik Amsterdam Financieel Centrum. Ik ken diverse partijen, waaronder de NIB, die van meet af aan zeer enthousiast voor het idee waren, die van meet af aan hebben aangeboden om te helpen, financieel bij te dragen, om mankracht te leveren. Maar om de een of andere reden blijken die zaken in Amsterdam zich toch af te spelen tussen de bekenden uit de club. En ik denk dat dat misschien wel de grootste hindernis is om werkelijk tot een A'dam Financieel Centrum te komen.

Kijk, laat ik het puur op mijn persoon betrekken. Ik ben directeur Binnenlands Geldwezen geweest, verantwoordelijk geweest voor alle financiële regelgeving hier in Nederland zoals die op dit moment bestaat, respectievelijk aan het totstandkomen is, inclusief al die effectenwetgevingen. Ik ben hoogleraar op het vakgebied financiële markten en het functioneren daarvan. Ik zit hier bij een bank die duidelijk een heel eigen rol speelt in een eigen segment van die financiële markten. Ik heb de initiatiefnemers van A'dam Financieel Centrum inmiddels acht keer mijn diensten aangeboden, en heb tot dusverre van A'dam Financieel Centrum nog niet meer gemerkt dan één keer een rapport en één keer een interview met Mc Kinsey. Dan denk ik: dat is gewoon dom. Maar wellicht helpt de negende keer. A'dam Financieel Centrum blijft de moeite waard om je voor in te zetten en om te pogen de onderlinge verschillen te overbruggen. Bij ons is die bereidheid tot samenwerken er volop. ♦

6 december 1989

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

Serie Bank- en Effectenbedrijf nr. 1

Nieuwe, herziene druk van 'Het Nederlandse bankwezen'

Prof. dr H.W.J. Bosman

In 1973 verscheen de eerste versie van de eerste titel in de Serie Bank- en Effectenbedrijf. Door de steeds snellere ontwikkelingen in het Nederlandse bankwezen - en natuurlijk de verkopen - was het regelmatig noodzakelijk de inhoud te actualiseren en een nieuwe versie op de markt te brengen. Inmiddels is dan ook de vierde druk van 'Het Nederlandse bankwezen' verschenen. In 67 pagina's weet de auteur - prof. dr H.W.J. Bosman, emeritus hoogleraar geld-, krediet- en bankwezen aan de K.U. Brabant - een 'panoramic view' te bieden van het bankwezen in Nederland. Daarbij deelt hij het bankwezen in in een aantal duidelijk te onderscheiden groepen instellingen: algemene banken, coöperatieve banken, spaarbanken, hypotheekbanken, financieringsmaatschappijen en voorschotbanken. Ook wordt aandacht besteed aan o.a. de Nederlandsche Bank, de Bank voor Nederlandsche Gemeenten en de Nederlandsche Waterschapsbank.

Ter afsluiting bevat het boekje een hoofdstuk over de verhoudingen tussen de verschillende groepen instellingen. De auteur is erin geslaagd een beknopte en heldere introductie op het bankwezen in Nederland te geven. Daar waar nodig is de materie voorzien van nuttig cijfermateriaal

en voorts is voor de geïnteresseerde lezer een handige literatuurlijst opgenomen. Voor iedereen die een niet te lijvig geschrift zoekt dat toch voldoende informatie over het onderwerp verschaft, is dit boekje een aanrader. Het is verkrijgbaar bij het NIBE en in de boekhandel en kost f 27,50 (excl. verzendkosten).

U kunt zich ook abonneren op de Serie Bank- en Effectenbedrijf. U bespaart zich dan de verzendkosten en krijgt tevens een abonnementskorting van 20%. Voor bestellingen kunt u gebruik maken van bijgaande bestelbon, die u kunt zenden aan NIBE, Antwoordnummer 7922, 1000 RA Amsterdam.

Bestelbon (invullen in blok- of typeletters s.v.p.)

Naam _____

Adres _____

Postcode _____

Woonplaats _____

wenst te ontvangen

... ex. van 'Het Nederlandse bankwezen' van prof. dr H.W.J. Bosman à f 27,50 (excl. verzendkosten)

... ex. van 'Het Nederlandse bankwezen' van prof. dr H.W.J. Bosman à f 22,00 (20% abonnementskorting, geen verzendkosten) en tot wederopzegging toezending van nieuw te verschijnen titels in de Serie Bank- en Effectenbedrijf.

Datum _____

Handtekening _____

