

DRS J. KLEITERP
VOORZITTER DIRECTIE
PIERSON, HELDRING & PIERSON

Bankieren is ondernemen

'Of ik representatief ben voor dit eertijds statige huis weet ik niet. Zulks heeft te maken met iemands persoonlijke instelling. Ik ben misschien in de eerste plaats manager/ondernemer en daarna bankier. Maar na 14 jaar heb ik ook geen aarzeling meer om mij bankier te noemen. Uw trefwoord 'zakenman' vind ik een wat vaag begrip', aldus de heer Kleiterp, voorzitter van de directie van Pierson, Heldring & Pierson.

Onder Kleiterp onderging het bankiershuis een ware metamorfose. Pierson hield op algemene handelsbank te zijn en sloeg na 1981 het pad in van gespecialiseerde merchant bank. En was hij het niet die tijdens de NIBE-jaardag '88 als enige een lans brak voor niche-banking? 'Voordrachten schrijf ik voor een belangrijk deel zelf', zegt hij desgevraagd. 'Een verhaal schrijven kost me wel intensief voorwerk, maar als dat gebeurd is, schrijf ik het meestal gemakkelijk op. Ik vind dat je boven de stof moet staan als je iets vertelt', verduidelijkt de goed van de tongriem gesneden Kleiterp. Hij acht zich te oud om als yup door het leven te gaan, maar is naar verluidt de eerste uit de lange rij leidinggevendenden van Pierson die zich niet wil laten portretteren.

Waarom niet is dan natuurlijk de eerste vraag?

De laatste leidinggevendenden waren nog firmant en tevens stammend uit de familie Pierson. Ik ben de eerste leidinggevende die niet uit de familie afkomstig is. Bovendien is het firmantentijdperk afgesloten. Ik vind dus - met veel respect voor het verleden - dat daarmee de Ahnengalerie kan worden afgesloten.

Komt u van oudsher uit het bankwezen?

Nee, ik kom niet uit een familie van bankiers. Voor dat ik bij Pierson kwam heb ik eerst dertien jaar - tot 1973 - als controller en in operationele jobs in binnen- en buitenland gewerkt bij AKU/AKZO. Daarna ben ik concerncontroller bij Ahold geweest. In 1975 kwam ik bij de bank, in eerste instantie niet als bankier. Mijn voorganger Jiskoot heeft me binnengehaald om leiding te geven aan de administratie, controlling, organisatie en automatisering. Het huis was toen nog een vennootschap onder firma met 17 firmanten, allemaal bankiers, waar automatisering een achtergebleven aandachtsgebied was gebleven, hetwelk dus tezamen met controlling en de administratieve organisatie nodig ter hand moest worden genomen. Daarvoor ben ik als directeur der firma binnengekomen, belast met deze taken.

'Pierson was destijds vooral een effectenhuis'

Was er toen al een relatie met de Amrobank?

Nee, mijn binnenkomst en het begin van de relatie met de Amro vielen praktisch samen. Toen ik op 1 mei begon, was ik uiteraard ingelicht, dat Pierson per 30 juni een N.V. zou worden, waarvan de aandelen per dezelfde datum in handen van de Amrobank zouden komen. Dus ik kwam binnen als directeur der firma en twee maanden later was ik directeur der vennootschap.

Bedrijven waar juridisch of financieel majeure veranderingen plaatsvinden leggen altijd wel een plausibele verklaring af: nieuwe uitdaging, expansie, verbreding, enz. Wat was destijds de ware reden voor Pierson om aansluiting te zoeken bij Amro?

Ik ben zoals ik al aangaf niet betrokken geweest bij die beraadslagingen. Dus toen ik binnenkwam was het al een gegeven. Achteraf heb ik begrepen dat er een aantal redenen was. Een heel belangrijke reden was dat het voor de firma steeds moeilijker werd om de capital ratio's in stand te houden. We leefden toen nog in tijden van hoge inflatie. Als gevolg daarvan steeg het balanstotaal inflatoir, maar het kostte moeite het eigen vermogen daarmee gelijke tred te laten houden. Het eigen vermogen kon uitsluitend uit de winst, dus uit de portemonnaie van de beheerders en commanditaire vennoten komen. Daarnaast had men in dit huis het onbehaaglijke gevoel de vernieuwingsslag op het gebied van de automatisering- en informatietechnologie te gaan missen als men zich niet tijdig zou aansluiten bij een onderneming die dat wel aan zou kunnen. Tot slot denk ik, maar dat is op dat moment nooit echt uitgesproken, zette men misschien toch ook wel vraagtekens bij het blijvende bestaansrecht van een kleine bank in een zich ook toen al snel veranderende financiële wereld.

Aan het bestaansrecht als deftig effectenhuis?

Je afkomst verloochen je niet, maar wij waren ook toen al veel méér dan een effectenhuis. Pierson was sterk opgeschoven in de richting algemene handelsbank. De toenmalige firmanten zijn in de 60-er jaren, en dat was toen nieuw, voorzichtig in de kredietverlening gestapt. Ik heb mij laten vertellen dat iedere firmant rustig in zijn eentje grote effectenzaken deed, maar dat voor zelfs kleine kredieten grote ver-

gaderingen werden belegd. Vervolgens kwam de effectenbranche in de jaren zeventig in rentabiliteitsproblemen. Dat leidde ertoe dat het accent bij Pierson in de zeventiger jaren meer en meer kwam te liggen op algemene handelsbank-activiteiten. Eigenlijk deden we in die tijd zo'n beetje alles voor iedereen.

Was dat bewust beleid of was er enige strategische tweespalt tussen de firmanten?

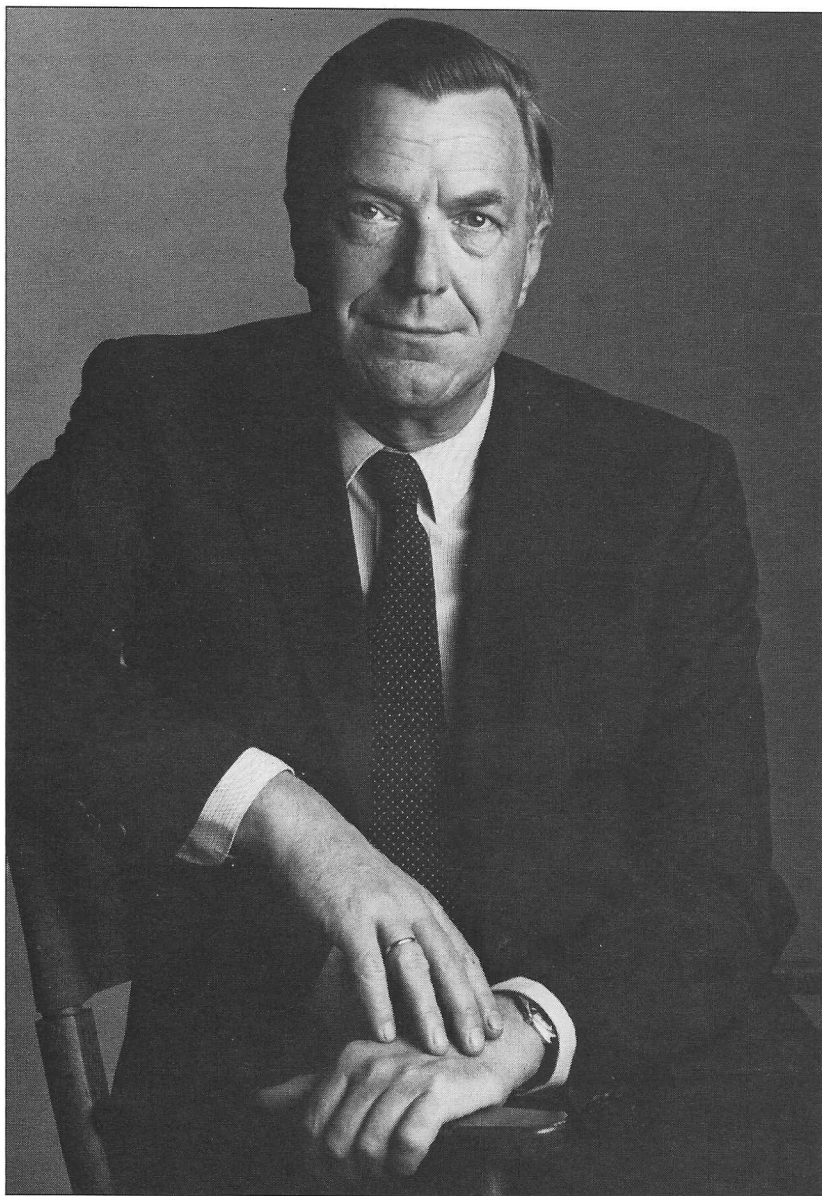
Er is eigenlijk altijd wel wat discussie geweest. Onder de 17 firmanten, maar dat was vóór mijn tijd, was een groepering die vond dat dit huis moest uitgroeien tot een algemene bank en er was een groepering die vond dat we een effectenhuis moesten blijven. Hoe het ook zij, er hebben zeker verschillende opinies geleefd. Ook heeft wel eens de gedachte door het hoofd van de firmanten gespeeld, en ik weet ook niet hoe unaniem die was, dat we zouden moeten uitgroeien tot een middelgrote retailbank. Dat verklaart de destijds tot stand gebrachte samenwerking met Vlaer & Kol. Dat was toen een regionale retailbank in Utrecht. We hebben ook nog een participatie in de Nederlandse Credietbank gehad. Dus dat was toch de strategie een middelgrote handelsbank/retailbank te willen worden.

In '81 volgde u de heer Jiskoot op als voorzitter van de Raad van Bestuur. Welk soort bank trof u toen aan?

Eigenlijk is er tussen '75 en '80 in strategisch opzicht niet zo ontzettend veel gebeurd. Wel is er onder Jiskoot gebrainstormd over de vraag of het op de lange duur wel zin had om door te gaan als relatief kleine algemene handelsbank. De aansluiting bij de Amro in 1975 droeg daar ook aan bij. Het had natuurlijk niet zo veel zin precies hetzelfde te doen als de moeder. Het ging in die tijd ook niet goed met de bank. We liepen, zoals de meeste banken, tegen de stropen in de kredietverlening op. Daarom is, zeker de laatste twee jaar, onder leiding van Jiskoot intensief nagedacht over een beter gedefinieerde commerciële formule voor een bank als Pierson. Het liefst moest die formule natuurlijk worden geënt op de reputatie die we toen al hadden en nu nog hebben - we hebben natuurlijk altijd een reuze naam gehad - in binnenland en vooral in het buitenland. Eén en ander speelde toen nog vrijwel uitsluitend in de kring van de raad van bestuur, het was meer in de beraadslagende sfeer.

Men fluistert dat dit huis zijn aandeel in de stropen van het Amro-concern zeker geleverd heeft.

Ja, ik vrees dat je dat wel kunt zeggen. Iedereen heeft stropen gehad, alle banken en wij ook. Dat was op zich ook niet zo verwonderlijk. Pierson was omstreeks '65 als newcomer in de kredietverlening gestapt. Maar we hadden geen ervaring, noch historie op dat gebied. In die jaren werd de markt al volledig bediend door de algemene banken. Ik vrees, achteraf bezien, dat we ten dele de kruimeltjes hebben mogen opeten die de groten toen van de tafel



lieten vallen. Op het dieptepunt - dat was in '81/'82 - hebben we toen heel duidelijk en helder een nieuwe commerciële formule voor de bank op papier gezet en deze vervolgens ingevoerd. Op dat moment is de 'turn-around' begonnen.

Na '81/'82 is het pad van algemene bank verlaten. Is het niet merkwaardig dat Pierson qua balansverhoudingen nog steeds grote overeenkomsten heeft met een algemene bank? Relatief gezien levert uw effectenbevoorschotting plus de gewone debiteuren bijvoorbeeld precies dezelfde actiefpositie als de ABN.

Dat kan misschien wel zo zijn. Ik heb onze balans niet vergeleken met die van ABN. Maar als je de balans van Pierson van '81 legt naast die van '88, dan ziet die er toch wezenlijk anders uit. Als je het over balansverhoudingen en over baten hebt, heeft die turn-around tot een aardverschuiving geleid. Te bedenken valt voorts dat een balans van een merchant bank natuurlijk niet echt een weerslag is van het zakenvolume. Veel van ons zakenvolume is niet balansgebonden. In de V en W liggen de batenverhoudingen heel anders dan bij een algemene bank.

Tussen 1975 en 1980 is er niet veel veranderd. Nam Amro nooit het initiatief voor een andere commerciële aanpak?

De afspraak met de Amro-bank was dat Pierson on-

Curriculum vitae

Johan Kleiterp - geboren 2 mei 1933 - slaagde in 1958 aan de Gemeentelijke Universiteit van Amsterdam voor zijn doctoraal examen in de Economische Wetenschappen. Hij was van 1960 tot 1973 in dienst bij de Algemene Kunstzijde Unie te Arnhem. Vordat hij in 1975 in dienst kwam bij Pierson, Heldring & Pierson was hij concern-controller bij Ahold. In 1976 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Pierson, in 1981 tot voorzitter van deze Raad en in 1984 tot Voorzitter van de Directie. De heer Kleiterp is gehuwd en heeft drie kinderen.

der eigen identiteit en eigen naam zelfstandig zijn weg zou blijven gaan. Dat is vanaf 1975 gebeurd en wij hebben zelf in 1981/82 uitvoering gegeven aan de nieuwe commerciële formule die dus regelrecht toegespitst werd op merchant-banking. Dat had op zowel organisatorisch als commercieel gebied, als op het gebied van expertise op bepaalde werkterreinen en qua bemanning zowel kwantitatief als kwalitatief enorme gevolgen.

Bij de grote ommezuuwi hebt u Amro toch wel geraadpleegd?

Wij hebben voor deze principiële strategische keuze zelf de strategie ontwikkeld. Die hebben we op papier gezet, inclusief de gevolgen die deze zou hebben. De raad van commissarissen en de aandeelhouders hebben uiteraard kennis genomen welke kant we op zouden gaan. Er viel overigens weinig te kiezen: onze rentabiliteit was op zijn best gezegd matig. We moesten dus keuzes maken. Dat heeft de zegen gekregen en is toen versneld uitgevoerd. Achteraf is het misschien nog een 'blessing in disguise' geweest, dat door de problemen in de kredietverlening de resultaten dusdanig slecht waren geworden, dat er echt iets moest gebeuren.

U opereert zelfstandig. Rapporteert u zelf aan de Nederlandsche Bank?

Bedrijfseconomisch rapporteren we zelfstandig aan de Nederlandsche Bank. De sociaal-economische maandstaat wordt geconsolideerd met die van Amro. Wij worden dus op onze eigen solvabiliteit getoetst.

Heeft Amro voor dit huis ooit, bijvoorbeeld begin tachtiger jaren, garanties afgegeven?

Nee, er zijn geen garanties gesteld. We opereren zelfstandig en volledig op eigen kracht. Sterker, we zijn nogal eens in concurrentie met elkaar. We varen dus echt volledig op eigen kompas. We zijn vrij in de contacten, we doen alles zelf in eigen huis en er zijn ook geen concurrentieafspraken.

Pierson is voor Amro dus eigenlijk een belegging?

Amro zou ons als een alternatief verkoopkanaal kunnen zien. Amro heeft een aantal sterke punten omdat het een grote bank is. Maar aan dat groot-zijn zitten ook nadelen. Als kleine bank kunnen we dan ook goed gebruik maken van de minder sterke punten van Amro. Pierson verschilt sterk qua cultuur en wijze van werken. Er zijn geen afspraken. Dat kan ook niet. Eén van de eerste vragen die cliënten nogal

eens stellen is: de informatie die we hier afgeven, die ligt volgende week toch niet bij Amro?

U had in 1988 een mooi rendement van 17,6% op het zichtbare eigen vermogen. Dat is hoger dan de moeder.

Wij hebben een streefcijfer van 15 procent. Nelissen heeft voor Amro eens een cijfer van 12 procent genoemd. Ons streefgetal ligt dus al hoger. Dat moet ook, omdat we een sterk gespecialiseerde bank zijn. In ons tot dusverre beste jaar, 1986, gingen we overigens nog duidelijker over de streefcijfers heen. Toen haalden we een rendement op het eigen vermogen van meer dan 20 procent.

Merkt u dan een verschil in de bemoedering tussen '81/'82 en '87/'88?

We worden niet bemoederd. Toen het met Pierson minder goed ging, stelde moeder uiteraard wel meer vragen. Na '81/'82 is het crescendo gegaan. Maar in het algemeen heeft de moeder zich heel weinig ingelaten met de ontwikkeling, anders dan de vraag: wat is jullie beleid? Ze heeft geaccepteerd dat wij de kant van merchant-banking zijn opgegaan. Amro ziet natuurlijk liever een klant naar haar eigen dochter gaan dan naar een andere bank.

Pierson is nog verder eigenzinnig: het heeft geen RvB.

Dat klopt. Dat hing samen met de turn-around in 1981, welke grote organisatorische consequenties met zich bracht. De Raad van Bestuur is toen ontbonden. Zoals bij vrijwel alle merchant banks het geval is, hebben wij daarna een groep 'directors' (thans 14) gevormd. Iedere directeur bestrijkt een specialisme, twee directeurs zijn 'managing director': de voorzitter en de plaatsvervangend voorzitter.

U noemt zich bankier, u komt uit de managing/control-hoek en het jaarverslag staat vol met yuppie-taal.

Ik ben te oud om als yup door het leven te gaan. Maar in ons vakgebied worden nu eenmaal veel Angelsaksische termen gebruikt.

Een merchant bank doet een aantal activiteiten. Welke is voor u de belangrijkste?

De 'main-stream' omvat corporate finance, effectenhandel en vermogensbeheer. Onder corporate finance vallen kapitaalmarktoperaties en advieswerk, zoals op het gebied van fusies en overnames. Onze effectenhandel is relatief sterk op het buitenland gericht. Ons vermogensbeheer, dat ondersteund wordt door een sterke research, wordt nog steeds belangrijker.

Tijdens de NIBE-jaardag '88 sprak u als enige het vertrouwen in niche-banking uit, maar u wees waarschuwend op de vereiste 'capacity and capability' om het uit te voeren. Waar liggen die bij uw bank?

*'Merchant banking
vereist een heel aparte bemanning'*

Laat ik beginnen bij de capability. In de topjaren van de effectenbeurs dacht iedereen zich ineens tot 'fee-business' te moeten bekeren, maar merchant-banking vereist een heel aparte expertise. De cultuur en de wijze waarop de merchant bank werkt, leveren ook een wereld van verschil op ten opzichte van die van een algemene handelsbank. Verschillende banken, die enkele jaren geleden het pad van merchant-banking opgingen, keren nu dan ook noodgedwongen op hun oude schreden terug, omdat ze er achter zijn niet over de daarvoor vereiste expertise, bemaning en cultuur te beschikken.

Dan de capacity, dat is de lengte van de financiële polsstok. Onze capital ratio is inmiddels weer sterk. Er zijn merchant banks, die groter zijn dan wij, maar wij zijn ook weer niet zo klein. Qua grootte en plaatsingskracht doen we nauwelijks onder voor vele gerenommeerde Engelse merchant banks. Wel is het zo dat vooral op het gebied van de effectenhandel de vereiste lengte van de financiële polsstok steeds langer wordt.

Uw salarispost per man ligt ruim 1/3 hoger dan bij een algemene bank.

Dat klopt en dat is ook heel logisch. Als merchant bank heb je veel hooggeschoolde specialisten in dienst en relatief weinig laaggeschoold personeel. Voorts is er een schaarste aan specialisten. Daarom behoren wij tot de beter betalende banken. We werven die specialisten in binnen- maar ook in buitenland. Daarvoor onderhouden wij bijvoorbeeld goede contacten met een aantal Amerikaanse universiteiten. We hebben goede contacten met de Erasmus Universiteit en zijn mede-oprichter van de Pierson-McKinsey Stichting. Via die stichting kunnen afgestudeerden, die in Amerika een MBA-opleiding willen volgen, daarvoor tegen gefavoriseerde voorwaarden, een lening krijgen. Tijdens stages houden we die mensen ook in de gaten. Als ze goed zijn kunnen ze bij ons binnen komen.

U heeft het BASYS-salarissysteem pas in 1989 ingevoerd. Waarom zo laat?

Daar was geen specifieke reden voor, afspraak is immers dat alle banken het systeem invoeren. Maar het vergde tijd om het systeem bij ons in te passen. Zo hebben wij gekozen voor een afwijkend beoordelingssysteem. Dit systeem houdt in dat wij met iedere medewerker aan het begin van het jaar een aantal concreet haalbare, zo mogelijk kwantitatieve, doelstellingen afspreken. Afhankelijk van de realisatie van die doelstellingen kan de medewerker een toeslag, oplopend tot zo'n 15 procent boven het vaste salaris volgens de BASYS-schaal, verdienen. Die toeslag moet ieder jaar opnieuw op basis van met de medewerker af te spreken doelstellingen worden verdiend. Dat stelt hoge eisen aan de medewerkers en aan het management.

Bij de presentatie van de jaarcijfers wees u erop dat Pierson haar activiteiten nogal heeft verbreed. Keert u



toch weer terug naar het algemene bank-concept?

Nee, maar in de kapitaalmarkt- en effectengerelateerde activiteiten zitten ups en downs. We zijn dus in dat opzicht kwetsbaar. Het is voorts bepaald niet zo, dat het zakenvolume ons wel toevalt. We zijn wat je noemt een echte haalbank. Vaak wordt ons resultaat mede bepaald door enkele echt grote zaken waaraan je flinke fees verdient. Om die reden is het geruststellend dat we niet genoteerd zijn. Als we een beursfonds zouden zijn, zouden de fluctuaties die in ons resultaat mogelijk zijn, niet altijd goed uitwerken.

Probeer u dan buiten de geschetste mainstreamactiviteiten te vinden die een bodem in het resultaat leggen?

Ja, we ontwikkelen naast de reguliere bedrijfsfinancieringen bijvoorbeeld gespecialiseerde kredietverleningen. Daarnaast vloeien uit onze trustactiviteiten stabiele inkomsten voort, evenals uit het beheer van grote geldmarktfondsen voor bedrijven. We letten dus duidelijk op de grenzen van de volatiliteit. Maar de indruk dat Pierson weer handelsbank gaat spelen zoals vroeger, is niet juist. Ook de zojuist genoemde activiteiten passen volstrekt in het merchant-banking concept.

In uw jaarverslag noemt u de door uw bank toegepaste arbitrage pricing theory. Wat verwacht u daar concreet van?

'Gezamenlijke expertise biedt kansen op een betere performance'

De arbitrage pricing theory is een moderne, zogenaamde kwantitatieve beleggingstheorie, die werkt met een aantal kwantitatieve parameters. Met behulp daarvan kan een optimale portefeuille qua beleggingen worden samengesteld. Ze is door twee Amerikaanse professoren, Richard Roll en Stephen Ross, ontwikkeld. Deze theorie is reeds in de praktijk getoetst en is een groot succes in Amerika. Wij brengen dit geavanceerde, kwantitatieve beleggingsmodel in Europa op de markt. In Amerika hebben Roll en Ross het zelf al gedaan en in Japan gebeurt dat samen met Daiwa. Wij gaan met toepassing van het model onze produkten op de markt brengen. Het Europese model zelf verkopen we niet. Het is namelijk onze kennis en die is dus exclusief. Die kennis moet uitmonden in een nog beter rendement en performance van onze beleggingsprodukten.

U neemt afstand van ideeën die geventileerd worden als dat internationaal beleggen eigenlijk onzin is?

Wij hebben dat niet gezegd. Wij zeggen dat een geloofwaardige professionele vermogensbeheerder niet alleen in Amsterdam maar in de drie belangrijkste economische blokken - Amerika, Verre Oosten en Europa - expertise moet opbouwen en dat je dat vak dus ter plaatse moet uitoefenen. Dat doen wij ook. Wij geloven dus wel degelijk in geografische spreiding over de belangrijkste economische blokken en binnen die blokken al naar gelang het beursklimaat en de economische ontwikkelingen, in bepaalde beleggingsinstrumenten en -vormen.

Er komen steeds meer beleggingsfondsen. Uw arbitrage pricing theory zou zich natuurlijk kunnen lenen om een plusje in het rendement te laten leveren. Maar nu vertelt u in uw jaarverslag ook dat u een aantal beleggingsfondsen sponsort. Kunnen die zichzelf niet bedruipen?

Om te beginnen gaat het daarbij om fondsen, waarvan wij, tezamen met anderen, mede oprichter zijn geweest. Die fondsen hebben een eigen apparaat, waarbij wij in een aantal gevallen, via ons trustbedrijf, de administratie van het fonds voeren. Management en marketing zijn zaken, die door de oprichters gezamenlijk worden gedaan. De kosten van het apparaat worden gedragen door het fonds zelf. Vervolgens is het zo, dat het fonds zijn eigen expertise moet opbouwen, maar daarbij kan natuurlijk gebruik gemaakt worden van de expertise van de hui-zen, betrokken bij de oprichting. De reden dat je gezamenlijk zo'n fonds opzet en runt is dat het door de gezamenlijke expertise kansen op een betere performance biedt. Dat maakt het tot een aantrekkelijk produkt voor onze cliënten. Daarnaast ontvangen we een deel van de management fee, die verdeeld wordt over de sponsorhuizen.

Is sponsoring het ook een strategie om de belegger richting beleggingsfondsen te sturen, zodat de kosten voor de

bank als bemiddelaar in effecten beter beheersbaar en stuurbaar worden?

Wij hangen die theorie niet zo verschrikkelijk aan, behalve voor de kleine particuliere cliënten natuurlijk. Voor hen kan zo'n fonds een goed alternatief zijn omdat het een betaalbare diversificatie kan leveren. Voor de grotere cliënten en zeker voor institutionelen hangen wij die theorie niet aan. Het liefste doen we daar individueel maatwerk. Maar als je over zeg maar een vermogen van 1 of 2 miljoen beschikt en daarvan moet zo'n 20% in Japan worden geïnvesteerd, is dat bedrag eigenlijk te gering van omvang om zelf in Japan te beleggen. Als sponsor van Tokyo Pacific Holdings beschikt Pierson dan over een mogelijkheid om toch in Japan te beleggen. Het is dan één van de beleggingsinstrumenten die je gebruikt.

Plaatst de forse toename van het aantal beleggingsfondsen en het toenemende belang van banken bij de nettohandel in aandelen en obligaties het bankwezen niet in een duale positie? Enerzijds heeft de bank de verantwoordelijkheid voor een zo hoog mogelijk rendement voor het fonds t.o.v. de belegger, anderzijds levert nettohandel een bijdrage aan de eigen V en W.

De redenering klopt wel en dat zou best afstemmingsproblemen kunnen geven. Maar ik denk niet dat de redenering voor onze bank op zal gaan, omdat Pierson Capital Management (PCM), ons professioneel vermogensbeheerinstituut, en onze effectenhandelsafdeling volledig gescheiden en strikt zelfstandig opereren. PCM heeft als doel en verantwoordelijkheid performance en het belang van de cliënt. Wij hebben PCM daarom op een behoorlijke afstand van de bank neergezet. Het is zowel geografisch, fysiek als organisatorisch een volledig zelfstandig en zo los mogelijk van de bank opererende instelling.

Bent u in het kader van Amsterdam Financieel Centrum van zins om uw produkten wereldwijd aan te bieden en via Amsterdam te laten lopen om meer volume te krijgen of bent u juist een andere richting ingeslagen?

Er wordt de laatste tijd veel gedaan om de positie van Amsterdam als financieel centrum te bevestigen en internationaal te versterken. Maar wij maken dat natuurlijk niet uit, de klanten doen dat. Er is nu eenmaal, en dat is al heel lang aan de gang, een aantal activiteiten in de financiële wereld die niet anders dan internationaal kunnen worden uitgeoefend. Bij een aantal van die zaken nauw betrokken zijnde, doen we die dan ook internationaal. Dat geldt voor vermogensbeheer, onze mondiaal verrichte trustactiviteiten en voor de effectenhandel, die zich hoe je het ook wendt of keert voor een deel elders en met name in Londen afspeelt. Daar zijn natuurlijk redenen voor. Wij zijn best bereid ons aandeel te leveren in de acties om Amsterdam een zo sterk mogelijk financieel centrum te laten blijven. Dat is een andere zaak. In de dagelijkse praktijk moet je volgen wat de klant van je vraagt en als dat een effectentransactie is in Londen, dan doen we de transactie in Londen.



drs J.L. Gerards
drs J.J.M. Schipper