

MR. A.M.H.TH. KOEMANS  
 VOORZITTER DIRECTIERAAD  
 NEDERLANDSE WATERSCHAPSBANK NV

## 'Pour le plaisir'

Maar dertig medewerkers en naar balanstelling toch de vijfde bank van Nederland. Dat lijkt mr. A.M.H.Th. Koemans tot kunst te hebben verheven. Met veel enthousiasme en een grote betrokkenheid praat hij over deze 'to the bone' gestripte organisatie en zijn rol als directievoorzitter. 'Je moet bijna alles zelf weten of zelf doen of in ieder geval, als je iets niet weet, weten waar je dat dan halen moet. Ik ben als directeur verantwoordelijk voor een beleid dat ik ook nog eens zelf mag uitvoeren. Daarbij heb ik rechtstreeks contact met aandeelhouders, commissarissen, de Nederlandsche Bank en het buitenland. Als ik wil, kan ik hier 48 uur per dag werken.'

*Zat er bankiersbloed in uw familie?*

Nee, eerder krantenbloed. Mijn vader was directeur van het Utrechts Nieuwsblad en voorzitter van de GPD. Echt de krantenman oude stijl. In de oorlog was hij notaris en zat hij bij de ondergrondse pers. Vlak na de oorlog is hij directeur van het Utrechts Nieuwsblad geworden. Wij zijn toen van Voorburg naar Bilthoven verhuisd, waar ik ben opgegroeid.

*Hoe kwam u destijds bij de Algemene Bank Nederland terecht?*

Ik beschouwde mijn Rechtenstudie eigenlijk als een algemene opleiding, een academische vorming. Na mijn studie in Utrecht ben ik tijdens mijn militaire dienst eens gaan rondkijken. Het bedrijfsleven trok me meer dan de advocatuur, maar ik vond dat ik te weinig financiële achtergrond had. Het leek me slim eerst een tijdje bij een bank te gaan werken. Ik heb toen gesolliciteerd bij de ABN én de Amro. Die maakten reclame met hun concern-opleidingen. ABN was erg rap. Die belde me binnen twee dagen op met de vraag wanneer ze een psychologische test konden laten afnemen. En weer kort na de test vroegen ze wanneer ik wou beginnen. Dat was wel lekker, want ik was al getrouwd en een tijd zonder inkomen te zitten, leek me niets. Het bankvak bleek boeiender dan ik had gedacht en ik heb het dan ook nooit meer losgelaten.

## 'Ze hebben me behoorlijk moeten afremmen'

*Die oude ABN-concernopleiding is in Nederland altijd dé bankiersopleiding geweest.*

Ik vond dat toen niet. Nu zie ik wel hoe goed die was. Maar ik kan me heel goed herinneren toen ik uit dienst kwam en batterijcommandant was geweest, dat ik op de afdeling Giro moest meewerken aan de verwerking van de betalingsopdrachten. Ik dacht toen wel: 'mijn hemel, waar ben ik in verzeild geraakt?'. Ik verwachtte daar in twee weken weer weg te zijn, maar het was de bedoeling dat ik dat vier tot zes weken bleef doen. Die hele opleiding heb ik wel wat sneller doorlopen dan

gebruikelijk is, maar ze hebben me behoorlijk moeten afremmen.

*U vervulde verschillende functies in het binnenlandse bedrijf. Heeft u ook in het kantorennet gezeten?*

Ja, in mijn laatste functie bij ABN was ik directeur van de kantoren De Bilt en Bilthoven.

*Mooie bank, mooie plaats, mooie opleiding, veel carrière-mogelijkheden. Waarom dan in 1981 de overstap naar de Waterschapsbank?*

Het nadeel van een grote bank is dat de carrièrepatronen nogal vastliggen. Tuurlijk hebben ze wel ideeën over je toekomst, maar die hoeven niet synchronon te lopen met de energie en de uitdaging die je zelf zoekt. Dat was bij mij een beetje het geval. Ik had in De Bilt het hele terrein afgegraasd. Ik was er opgegroeid, dus ik kende het goed. Elk bedrijf had ik bezocht en ik had alles wat maar relatie kon worden binnen gesleept. Ik heb toen geprobeerd mijn werkgebied te vergroten, maar toen kwam ik al snel op het terrein van mijn collega's uit Amersfoort. Op een gegeven moment kon ik m'n energie niet meer kwijt. Dat heb ik ze toen ook verteld. Ik kreeg te horen dat ze echt wel plannen met me hadden, maar dat ik wat meer geduld moest hebben. Ik moest daar nog even blijven zitten, want dat was goed voor het contact met de klanten, dat moest niet te snel wisselen. Ik zat er immers pas drie jaar. Ik begreep het wel, maar ik had geen geduld. En toen kwam dit. Een vriend van mijn schoonvader was headhunter en die kwam steeds met dingen. Op een gegeven moment zat daar ook een job bij de Waterschapsbank bij.

*Was bij uw aanstelling meteen al duidelijk dat u voorzitter zou worden?*

Nee. Wel was afgesproken dat als ik het goed zou doen ik na een jaar of drie directeur zou worden. Dat was voor mij doorslaggevend. Ik realiseerde me dat ik op m'n 35ste een carrièrestap maakte die ik achterin de veertig misschien bij de ABN zou halen.

*Wat voor specifieke kwaliteiten zochten ze in die toekomstige directeur van een ongetwijfeld wat stoffige organisatie?*



Er was bij de Waterschapsbank nog nooit iemand in dienst genomen die uit de bankwereld kwam. In die zin was het misschien wat stoffig. Ze hadden weinig algemene bankkennis in huis en dat wilden ze veranderen.

*Er zit hier iemand met veel ambitie en carrièredrift, u wilde scoren. Kon dat allemaal bij de Waterschapsbank van begin jaren tachtig?*

Wat men toen over de bank vertelde, gaf mij een bepaalde visie op wat ik daar zou kunnen doen en dat is bijna naadloos zo uitgekomen. Het is qua organisatie een kleine bank, maar qua omvang de vijfde van het land. Je moet bijna alles zelf weten of zelf doen of in ieder geval, als je iets niet weet, weten waar je dat dan halen moet. Ik ben als directeur verantwoordelijk voor een beleid dat ik ook nog eens zelf mag uitvoeren. Daarbij heb ik rechtstreeks contact met aandeelhouders, commissarissen, de Nederlandsche Bank en het buitenland. Als ik wil, kan ik hier 48 uur per dag werken. Dat kan natuurlijk niet, maar het geeft wel aan over wat voor soort baan we praten. Daar kan ik al mijn energie en enthousiasme in kwijt.

*Bent u zo energiek?*  
Blijkbaar.

*Dan doet u vast ook aan sport?*

Inderdaad. Ik heb tot twee jaar terug gehockeyd en m'n hele leven getennist. Ook zeilen vind ik heerlijk. Verder ben ik een fanatiek skiër. Dat is één van de mooiste sporten die er is. Met de uitdaging en de snelheid. En ja, je wordt nu een dagje ouder, dus ben ik nu ook maar eens gaan golfen.

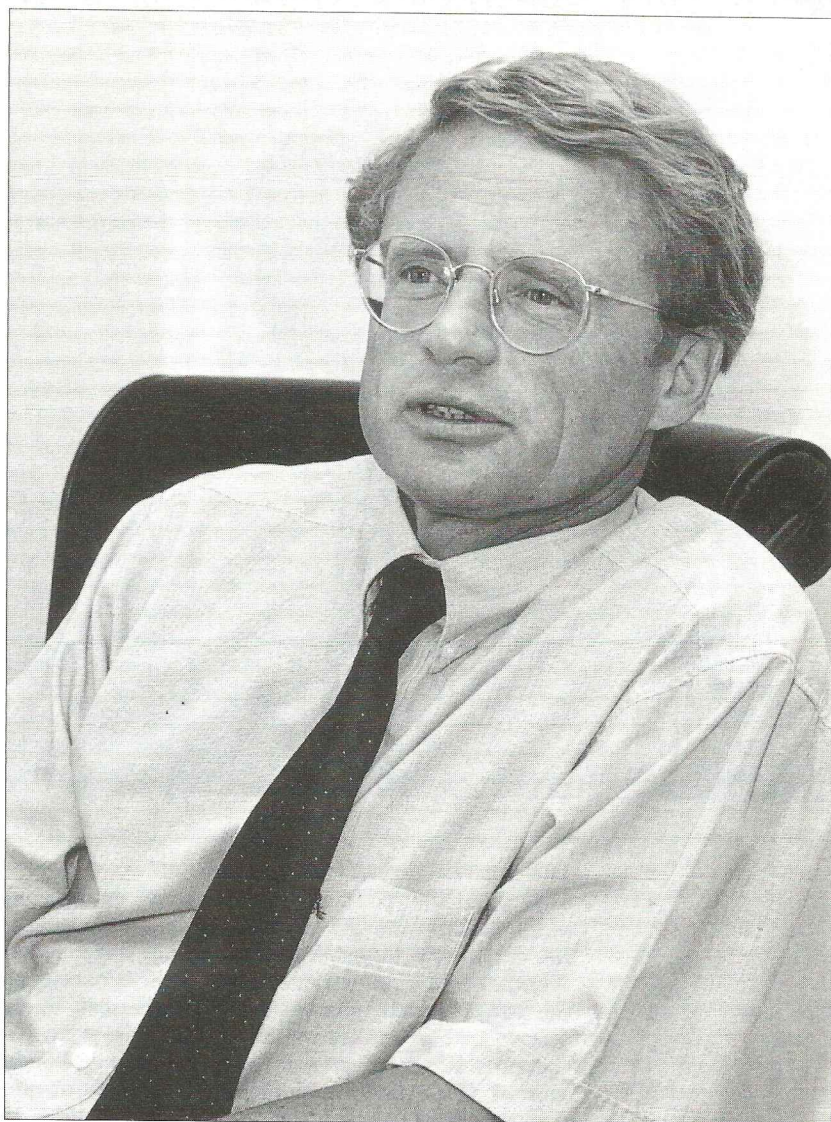
*Gaat het om de competitie of om het kwijtraken van de energie?*

Beide. Dat is de reden dat ik nog wat moeite heb met dat golfen. Van golfen ga je niet transpireren. Maar dat heeft weer een andere uitdaging. De strijd met jezelf is ook wel aardig. Ik begin het nu leuk te vinden, maar dat heeft wel enige tijd gekost.

## *'Met onze BIS-ratio staan we op nummer 3 in de wereld'*

*Hoe stond de bank er voor toen u binnenkwam?*

In de periode toen ik hier kwam, was het een Waterschapsbank. Toen heb ik gezegd: 'we moeten er een waterschapsbank van maken'. Dat waterschapsgeedele daar zijn andere mensen voor. We zijn weliswaar een non-profit-instelling maar wel opgericht om een bank voor de waterschappen te zijn. En dan moet je ook opereren als een bank en denken als een bank.



FOTO'S STUDIO KRIMP

*Het is wel een merkwaardige bank, met f 1 miljard balanstelling per medewerker en een winst per medewerker van f 4 miljoen.*

De ratio's kloppen hier inderdaad niet.

*Die kloppen van geen kant. Hoe heeft u dat zo georganiseerd?*

Dat is niet alleen op mijn conto te schrijven, maar dat doen we als een team. Toen ik bij de bank kwam, hadden ze een balanstotaal van f 10 miljard en een eigen vermogen van f 70 miljoen. Anno 1995 praat je over een balanstotaal van een kleine f 30 miljard en een eigen vermogen van f 850 miljoen. Zo'n lage eigen-vermogensverhouding was destijds mogelijk omdat we in die tijd nog een staatsgarantie hadden. Door de snelle groei raakten echter wel de optische ratio's uit balans. Als de algemene banken in de Angelsaksische landen streven naar 5 procent eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal, dan waren wij met 1 procent ogenschijnlijk natuurlijk nergens. We maakten dus wel een belangrijke groei door, maar wat de verhoudingen betreft hadden we nog niet de uitstraling van een degelijke overheidsbank. Ik vind het niet erg om aan iedereen uit te leggen hoe we in elkaar zitten, maar wel als dat de enige manier is om van nieuwe partijen geld te krijgen. In de financiële wereld worden beslissingen snel genomen. Men wil ratio's en met één blik op het beeldscherm een beslissing kunnen nemen. Wij realiseerden ons dan ook dat wij ook optisch goed in elkaar moesten zitten.

### **Curriculum vitae**

Mr. A.M.H.Th. Koemans (1945) behaalde, na het doorlopen van het Gymnasium B, in 1970 zijn doctoraal examen Nederlands Recht. Na de officiersopleiding en het vervullen van de militaire dienstplicht trad hij eind 1971 in dienst van de ABN. Daar is hij in verschillende functies in het binnenlandse bedrijf werkzaam geweest. De overstap naar de Nederlandse Waterschapsbank NV vond plaats in 1981, waar hij adjunct-directeur werd. In 1982 volgde de benoeming tot algemeen directeur en in 1991 die tot voorzitter van de directie-raad. Hij is gehuwd en heeft twee dochters.





*Luidde dat een periode van consolidatie in?*

Heel duidelijk. Niet dat het financieel nodig was, want de BIS-ratio die we hadden was toen ook al hoog. Althans dat bleek later, want vijf jaar geleden werkten we nog niet met BIS-ratio's. Er is overigens net een overzicht van de Top 1.000 banken in de wereld in *The Banker* verschenen. Daarin staan we met onze BIS-ratio van ruim 55% op nummer 3 in de wereld. Dat is heel mooi. Dat geeft dus aan dat de boel gezond is.

*Vonden de commissarissen en de aandeelhouders het een goed idee om meer een bank te worden of wordt er wel eens geschermd met het feit dat er ook al een Bank Nederlandse Gemeenten is?*

Dat wordt van deze en gene kant wel gezegd, maar dan zeg ik dat bij onze oprichting de brede doelstelling is vastgelegd om lagere overheden en überhaupt alles wat overheid is, te bedienen. Dat hebben ze niet voor niets gedaan. Dus die doelstelling vullen we in. De basis zijn de waterschappen en die verlaten wij niet. Ik denk dat we in de waterschaps-wereld een marktaandeel hebben van zo'n 90 procent. Die mensen worden goed bediend.

*'We hebben met hen niet de totaalrelatie die we met de waterschappen hebben'*

*Hebben de waterschappen een streepje voor of is het gewoon marktconform?*

Wij zijn een niche player pur sang. De waterschappen, die samen zo'n 80 procent van ons aandelenkapitaal bezitten, hebben in zoverre een streepje voor dat zij de enige klanten zijn die we een zo breed mogelijk dienstenpakket aanbieden. Zij zijn de enige relaties waar we een rekeningcourant-verhouding mee hebben. We verstrekken ze korte kredieten, doen het betalingsverkeer, electronic banking, geven financieringsadviezen, etcetera. De voorwaarden

voor die rekeningcourant-verhouding zijn zodanig, dat ze geen enkele behoefte hebben daarvoor een andere bank in te schakelen. Zij hebben dus een streepje voor. Naast de waterschappen, die goed zijn voor een vijfde van onze uitzettingen, beslaat ons werkterrein de overheid, rechtspersonen van de overheid en alles wat onder garantie van de overheid tot stand komt. In 1994 was bijvoorbeeld de sociale woningbouw voor ons een belangrijke sector, maar we verstrekken ook kredieten op het gebied van onderwijs, gezondheid en cultuur, alsook bouwfondsen. Aan deze partijen verstrekken we lang geld en daar blijft het ook bij. We hebben met hen niet de totaalrelatie die we met de waterschappen hebben.

*Probeert de concurrentie niet in te breken? Banken die vele, vele malen groter zijn, kunnen het toch een hele tijd volhouden met afbraaktarieven?*

Het lange bedrijf is natuurlijk nooit het basisbedrijf geweest voor de algemene banken. Na de fusies van de grootbanken zie je het uitzetten van lang geld natuurlijk wel wat toenemen. Wij zouden overigens de waterschappen geen goedkope dienstverlening kunnen geven als wij uitsluitend waterschappen zouden doen. Dan hadden we een balanstotaal van een miljard of zes. Je bent dan geen partij in de markt. Om een vuist te kunnen maken, moet je partij zijn. Daarom zijn de andere lagere overheden ook zo belangrijk voor ons. Het grootste gedeelte van de winst komt ook van buiten de waterschappen.

*Er is dus sprake van kruissubsidiëring?*

Ja, maar het is niet zo dat de waterschappen hier gratis leningen krijgen of 'soft loans'. Er wordt gewoon onderhandeld over de tarieven. We gaan er niet een kwartje onder zitten om er maar zeker van te zijn dat we die leningen doen.

*Hoeveel wel? Een achtste?*

Nee. Het aardige is dat je in de onderhandse markt nooit weet welk tarief het zal halen. Iedere partij die geld nodig heeft, vraagt vier of vijf offertes. En de goedkoopste neemt hij. En een waterschap komt ons niet vertellen wat wij moeten aanbieden. Dat komt niet voor. Daardoor lopen we wel eens wat mis.

*Bent u neringziek in dat opzicht?*

Nee hoor. Er zijn beleggers die zeggen: 'ik wil toch eens een waterschap gedaan hebben'. Als primaire belegger kan je veel makkelijker uitmaken welk rendement nodig is voor je verzekeren, dan partijen die secundair opereren, zoals wij. Wij nemen het op uit de markt en moeten er natuurlijk vervolgens wat aan verdienen. Ook komt het voor dat een andere bank een belegger weet te vinden die het zo scherp doet, dat de bank een entree heeft bij zo'n waterschap en zo ook andere diensten hoopt af te zetten. Dat komt voor. 100 procent van de markt zou ongezonder zijn. Dan doen we het of te goedkoop of we hebben klanten die niet opletten.



*Maar de concurrentie neemt toe. Dan neemt toch de vanzelfsprekendheid waarmee ze hier de eerste offerte vragen af?*

Nee. Wij weten ook niet of ze het hier het eerste vragen. Als ze een offerte vragen, vragen ze ons wel ook altijd. We moeten er voor zorgen dat elke keer als wij ons presenteren, we laten zien dat de deskundigheid en de kwaliteit van hoog niveau zijn. Verder moet de prijs dusdanig interessant zijn, dat als ze het niet doen, dat ze denken: 'de volgende keer toch weer langs die Waterschapsbank'. Het moet een toevalstreffer zijn dat ze eens ergens anders sluiten. Er moet een zakelijk argument zijn om hier elke keer te komen winkelen.

*Als ik het goed begrijpt, zegt u: 'andere banken kunnen ook al die dingen bedenken, maar wij kennen die klanten toevallig beter, dus komen we sneller met het gerichte antwoord'.*

Dat is onze voorsprong. Er is bijvoorbeeld een periode geweest dat men in de overheidssector voor de goedkeuring van een investeringsbeslissing ook al de financiering rond moest hebben. Men sloot dus leningovereenkomsten terwijl de schep de grond nog in moest. Aangezien investeringen in waterwerken vaak een lange doorlooptermijn hebben, kregen wij het idee om een schema te maken waarbij je van tevoren alles afspreekt: de financiering in porties, stortingsdata, etcetera. Alleen het tarief spreek je niet af. Zo is de financiering verzekerd, maar men legt zich niet vast voor het hele bedrag en men krijgt het niet nu al in huis om het voor 4½% in de geldmarkt zolang te moeten uitzetten. Je weet hoe het goedkeuringsproces verloopt, je weet hoe die waterschappen hun investeringsbeslissingen beredeneren en daar maak je dan een produkt voor.

*Dat kunnen die grote banken toch ook te voorschijn toveren? Maar niet tegen onze prijs.*

*Ligt het geheim nu in de marketing, in de advisering of in de funding?*

Het geheim zit in de marketing, de advisering en de persoonlijke contacten. Wij gaan bij allemaal minstens één keer per jaar langs. Tegenwoordig doen we dat met zijn drieën. Vroeger deed ik dat alleen. Toen reisde ik stad en land af. We kennen onze markt dus goed.

*En de funding?*

Het houdt natuurlijk op wanneer je je niet goedkoop weet te funden. Als onze klanten risicolozier zijn dan wij – ze hebben een risicowegingsfactor 0 in de BIS-ratioberekening – dan moeten wij financieel zo degelijk zijn, dat wij voor beleggers bijna met de overheid gelijk gesteld worden, zodat wij geld binnen krijgen op tarieven waarop onze klanten het ook nagenoeg binnen krijgen. Onze bancaire kennis en ervaring is vervolgens onze meerwaarde voor de klant.

*Leent u goedkoper dan de BNG?*

Ja, na de Staat der Nederlanden lenen wij het goedkoopst. Ik moet er wel bij zeggen dat ook het volume hier een rol speelt. Wij hebben zo'n f 3 miljard tot f 4 miljard per jaar nodig. Dat is wat anders dan wanneer je, zoals de BNG, zo'n f 15 miljard per jaar nodig hebt. Dus hebben wij iets meer mogelijkheden om de snoepjes uit de markt te halen. Maar de basis van het goedkoop funden blijft natuurlijk onze financiële degelijkheid.

## *'Na de Staat der Nederlanden lenen wij het goedkoopst'*

*U heeft geen officiële 'triple A'-status. De BNG wel.*

*Wordt er op de lokale markt geen waarde aan gehecht?*

Er wordt in de Nederlandse markt wel waarde aan gehecht, maar in mindere mate. Je hebt hem eigenlijk vooral internationaal nodig. In Nederland kennen de marktpartijen elkaar. Als er binnen de verzekeringsconcerns een voorschrift zou komen dat ze alleen in triple A mogen beleggen, dan zal in de beleggingscommissie van zo'n instelling de Waterschapsbank daar mee gelijk gesteld worden. Daar ben ik van overtuigd. Als je grote sommen in het buitenland gaat opnemen, dan kan je niet anders dan met een rating gaan werken.

*Voor deze bank hoeft het niet?*

Voorlopig niet want een rating kost veel tijd en veel geld.

*Het kantoor van de Waterschapsbank ligt op de grens van Den Haag en Scheveningen.*



FOTO MAX KOOF STUDIO



---

*U werkt met een hele smalle marge, zo'n 0,5%. Wordt u niet nerveus als zich onverwachte rentebewegingen voordoen?*

Nee, daar hebben we adequate managementinstrumenten voor. Op de Treasury zitten twee man. Zij weten wat het beleid is. Dat wordt iedere week in grote lijnen doorgenomen. We hebben meetinstrumenten die aangeven: als we dit doen, dan gaan we te ver, dus zullen we dat moeten doen. Zelfs al komt er weer een Black Monday, dan gebeurt er met deze bank niets. Daar moet het beleid ook op gericht zijn.

---

*U heeft toch wel eens een mismatch?*

Die speelt maar gedeeltelijk een rol. Wij hebben met de Nederlandsche Bank nog afspraken die dateren uit de tijd dat wij onder Financiën vielen. En daar leven we nog steeds naar. Dat betekent onder andere dat wij op kasbasis in het lange bedrijf altijd in evenwicht moeten zijn. Natuurlijk werk je met mismatches omdat je van alles wat je opneemt een mix maakt om de produkten die gevraagd worden, te kunnen leveren. Maar we zijn nog steeds de 'Overige kapitaalmarkt-instelling' die we vroeger waren. Dat scheelt toch gauw veertig pagina's DNB-rapportage per kwartaal.

## *'Aflanken hoeven we in ieder geval nooit'*

---

*U zegt dat er op de Treasury twee man zitten. Bent u met een totale bemanning van dertig niet wat te wankel georganiseerd?*

Dat is nou net niet het geval. Het is ook niet uit kostenoverwegingen dat we zo klein zijn. Het is eigenlijk een speciaal gekozen structuur. We zijn een to-the-bone gestripte organisatie. Bijna elke deskundigheid is namelijk te huur. Alles huren we in op die momenten dat we het nodig hebben. Dat vereist een stuk apart management, want je moet wel allemaal in de gaten houden wie waar mee bezig is en of het imago van de externe dienst wel bij je past. Ik zeg weleens: 'als de tuinman die wij inhuren, zijn kar voor de parkeergarage van de burens zet, is die tuinman niet een nare vent, maar is die Waterschapsbank een vervelend bedrijf.' Verder is het zo dat we hier voor elke functie twee mensen hebben. Maar ook als die beiden wegvallen kun je dat inhuren. Op het commerciële vlak ligt het natuurlijk wat anders. Daar kun je niet zo maar even iemand van buiten inzetten. Maar dat is geen probleem, want daar zijn ze met zijn vieren. En op de Treasury kunnen mijn collega Walkier en ik inspringen. Ik heb jaren de markt zelf gedaan, dus ik kan er zo weer in stappen. Dat is vorig jaar nog een keer gebeurd toen ik een week alleen was omdat de vakanties elkaar overlappen. Dat was heerlijk.

---

*Geen 'bottlenecks' op het personele vlak dus?*

Nee, helemaal niet. Laten we wel zijn, of je nu tien, vijftig of honderd leningen per maand verstrekt, dat

maakt niet zo gek veel uit. Het zijn dat soort aantallen. Als het tien keer f 50 miljoen is, dan is het een aardige omzet in zo'n maand. Het grootste gedeelte van de bezetting is nog bezig met het betalingsverkeer en alle correspondentie met de waterschappen en de makelaars.

---

*Hoe ziet de organisatie er over vijf jaar uit?*

Als iemand mij kan zeggen hoe over vijf jaar de financiële wereld er uitziet, dan huur ik hem gelijk in voor een topsalaris. Dan heb je een belangrijke voorsprong op de rest. Onze voorsprong zit hem in het feit dat we zo'n flexibele organisatie hebben. We huren gewoon andere deskundigheid in als de ontwikkelingen anders zijn. Aflanken hoeven we in ieder geval nooit.

---

*Waar zit de groei in uw bedrijf?*

Met de cijfers die we nu in ons hoofd hebben, denken we aan een stukje groei in de lange portefeuille. Het moet in ieder geval zo zijn dat we meer verstreken dan we afgelost krijgen. Ook met het eigen vermogen gaat het de goede kant op. Wij zijn overigens niet alleen bezig om reserves op te bouwen. Het is een strategie waarbij ik in huis zeg: 'draagkracht is slagkracht'. Als je financieel sterk bent, kan je in je beleid telkens nieuwe keuzen maken die niet gehinderd worden door 'ja, zou wel mooi zijn, maar dat kunnen we ons niet permitteren'. We kunnen elke keer alle kanten uit.

---

*Kijkt u wel eens over de grens?*

We ondervinden nogal wat belangstelling uit Oost-Europa. Er is inmiddels in Hongarije een bank opgericht naar ons model. Die hebben wij geadviseerd. Ze wilden ook dat we deelnamen, maar dat hebben we niet gedaan. In Nederland en in andere Westeuropese landen is nog genoeg te doen.

---

*Vonden de commissarissen dat niet goed?*

Dat vind ik zelf niet goed. Daar hebben we de kennis niet voor. Nou kan je daar met betrekkelijk weinig geld hele belangrijke participaties nemen, maar dan ben je er toch als bank bij betrokken. En dan vind ik dat wij dat alleen maar kunnen doen als wij óf daar iemand hebben zitten die we er zelf hebben neergezet óf dat we dat land door en door kennen en exact weten wat we doen.

---

*Bent u bang dat de fundingsprijen daar een tikje van zou kunnen krijgen?*

Nee. Als je het over oprichting van dit soort instituten hebt, dan heb je het over startkapitaal van f 5 miljoen tot f 10 miljoen. Dat merken we nauwelijks in onze balans.

---

*Maar de institutionele beleggers zouden, zoals tegen de BNG in de jaren tachtig, kunnen zeggen: 'nou ga je rare dingen doen, je loopt uit ons blikveld weg'.*



Dat proberen we te vermijden. Je kunt dat voor een deel ondervangen door altijd duidelijk te stellen wat je doet. We zullen zeker ook in vreemde valuta gaan lenen, omdat het een kwestie van tijd is dat ook de Nederlandse markt volzit en dan moet je naar het buitenland toe. Maar altijd zal dat dan zijn in de risicoloze vorm, gelijk geswapt naar nu gulden en dan naar die valuta die je dan op dat moment nodig hebt.

*Hoeveel procent buitenlandse debiteuren hebt u nu in portefeuille?*

Dat is ooit 4 procent geweest van het balanstotaal. Het meeste wat we ooit in het buitenland hadden uitstaan, is f 1,2 miljard geweest. Nu is dat beduidend minder. Het gaat dan overigens alleen om overheden en supranationale instellingen als de EG en de Wereldbank. Die worden ook in de bankwereld als risicoloos aangemerkt.

*Speelt u wel eens met de gedachte van een fusie met de BNG?*

Als ik een lezing houd, krijg ik ook wel eens de vraag waarom er eigenlijk twee overheidsbanken zijn. Ik antwoord dan: 'waarom zijn er in Nederland nog steeds twintig grotere en kleinere algemene banken en waarom zijn er niet nog maar twee over?'. Ieder heeft dus blijkbaar een eigen signatuur. Als dat onderscheidend vermogen, oftewel de toegevoegde waarde voor de klant verdwijnt, dan houd je ook op te bestaan. Ik denk dus dat wij dingen doen die niet iedereen kan of niet op die manier. Eventuele samenwerkingsverbanden – dat is de meest onschuldige vorm – al dan niet per deal, doe je op het moment dat zoiets een toegevoegde waarde heeft voor de twee partijen die samenwerken en de klant. Samengaan komt pas in mijn gedachtenwereld naar voren als er een situatie ontstaat waarbij ik denk dat er een optelsom komt van één plus één is tenminste drie. Dat zie ik niet, als je voor een deel hetzelfde doet. In het gunstigste geval is één plus één twee. Daarvoor hoeft je niet samen te gaan. Er is bovendien een hemelsbreed verschil tussen de BNG en de Waterschapsbank in hoe de zaken worden gedaan, de stijl en de doelstellingen.

*Wat zou de overheid er van vinden, als Van Besouw van de BNG toch naar de Waterschapsbank zat te hengen?*

Ik denk dat het de centrale overheid onverschillig laat. Althans, die zullen er niet tegen zijn. Dat ligt anders voor je klanten. Die zullen zeggen: 'tot nu toe konden we, behalve bij beleggers en algemene banken, bij twee lagere-overheidsbanken terecht. Nu is er nog maar één'. Worden zij daar beter van? Goedkoper dan dit kan het niet.

*Jullie houden elkaar wel arglistig in de gaten?*

Ik weet niet of het arglistig is. De BNG en de Waterschapsbank zijn gewoon concurrenten. Wij noemen ons de zakenbank voor de overheid en daar bedoelen we mee dat we alleen de lange-termijnfinanciering



ring doen. Dat is ons specialisme. De BNG is meer de kant van de algemene bank voor de overheid opgegaan. Dan zit je toch in een iets ander marktsegment. Wij stappen dus niet bij de gemeenten binnen om ze te vertellen hoe ze het betalingsverkeer moeten regelen. Daar hebben ze onder andere de BNG voor. Wij hoeven niet na te maken wat in Nederland op vele manieren perfect geregeld kan worden. Je concentreert je gewoon op datgene waar je goed in bent.

### *'Samengaan heeft alleen zin als één plus één tenminste drie is'*

*En dat is onder andere het financieren van het onderhoud van de Nederlandse dijken. Komt er na de watersnoodrampen van de afgelopen twee jaar veel financieringsvraag op u af?*

Ach, het gaat uiteindelijk om een totale investering van f 1,6 miljard. Dat is inclusief de f 900 miljoen die de provincies voor hun rekening moeten nemen. Bij een investeringsprogramma dat drie jaar duurt, praat je dan over f 500 miljoen per jaar. Dat valt toch niemand op in de kapitaalmarkt. Als wij per jaar f 3,5 miljard nieuw verstrekken, is dat dus 15 procent van je omzet in de komende drie jaar. Waar wij wel van begonnen te glimmen, is dat wij het ministerie van Verkeer en Waterstaat en de provincies behulpzaam kunnen zijn in het verzinnen van allerlei constructies. Wij hebben tegen ze gezegd: 'wat jullie ook moeten gaan doen, het is te financieren. Wij hebben al allerlei dingen in het verleden uitgedacht die waarschijnlijk zo toepasbaar zijn.' Zo hebben we nog het hele schema liggen van de voorfinanciering van de waterschappen in verband met het versneld uitvoeren van de Deltawerken in 1984.

*Zo bereikt u de f 50 miljard nooit voor de volgende eeuw. Maar dat is ook te veel, 10 procent of meer per jaar. Dat hoeft ook helemaal niet. Groei is niet een doel*



op zich. We moeten ons in ieder geval handhaven in de waterschapsmarkt. Zou die erg hard groeien, dan groeien wij mee.

---

*Het rendement eigen vermogen van zo'n 13 à 14%, is dat ook tevredenstellend of moet daar nog iets bij?*

Dat is prachtig. Als het eigen vermogen zo hard blijft groeien, is zo'n rendement per definitie niet te handhaven. En dat hoeft ook niet.

---

*Waarom zouden de waterschappen het er allemaal in laten zitten?*

Omdat ze van ons te horen krijgen waar dat voor nodig is en waarom het zo goed is om het er in te laten zitten. Als je laat zien wat je van plan bent en hoe de dividenduitkeringen stijgen en waar je naar toe streeft en waarom, dan gaan ze er mee in zee en keuren het jaarverslag goed.

---

*Waarom is de Waterschapsbank eigenlijk zo 'low profile' in de public relations?*

We zijn low profile omdat de markt waarin wij opereren ons voldoende kent. Wel zijn we een paar jaar geleden begonnen met adverteren, vooral gericht op de financiële wereld, ook internationaal. Maar beleggers, waterschappen, gemeenten, woningbouwverenigingen en de provincies kennen ons allemaal. Dus wat zou je dan nog specifiek doen om je extra in de kijker te rijden.

## 'Het is een welkome en welhaast noodzakelijke afwisseling'

---

*U heeft niet de persoonlijke ijdelheid om op de voorpagina te komen?*

Absoluut niet. Ik vind dat als ik moet vertellen hoe goed wij het doen, wij verkeerd bezig zijn. Men moet kunnen lezen of wij het goed doen en dat kan men in het jaarverslag. Als ik zou merken dat het voor het welzijn van de aandeelhouders – een belangrijke club – of de klanten of de bank zelf, nodig is dat dat meer moet gebeuren, dan zou ik dat ook doen. Maar dat is niet bewezen. Integendeel, het gaat prima. Overigens doen we toch het nodige. We ondersteunen het publiceren van boeken en doen aan sponsoring in de waterschapswereld. Bovendien wordt dé Nieuwjaarsreceptie in de financiële wereld door ons gegeven.

---

*Zijn er onderdelen van het bankvak die u bij de Waterschapsbank mist?*

Er zijn wel stukken uit het commerciële bankvak die ik weleens mis. Maar niet in die mate dat ik zeg, dat moet ik nu per se gaan aanpakken. Voor mij zijn twee dingen heel erg belangrijk. Ik heb hier een schilderij hangen van de Franse kunstenaar Ben Vautier. Het is een witte tekst geschilderd op een zwarte ondergrond. De tekst luidt: 'pour le plaisir'.

Dat is mijn lijfspreuk. Ik zeg hier ook altijd intern tegen de mensen: 'als je niet met plezier werkt, zoek iets anders'. Daar wil ik ze dan ook zeker bij helpen. Het is namelijk een zegen als je met plezier werkt. Naast plezier moet er verder natuurlijk ook uitdaging in het werk zitten.

---

*Hoe komt u aan het schilderij met die prachtige spreuk?*

Ik was op een managementcursus in Genève en daar kwam ik in een galerie dit schilderij van Ben Vautier tegen. Hij was de 'uitvinder' van het schilderen van spreuken. Het is conceptuele kunst die met name van de vijftiger tot zeventiger jaren werd gemaakt. De kunstenaar probeert daarbij met zijn werk een idee, een gedachte over te brengen. Ben Vautier deed dat door teksten te schilderen. Hij is met het schilderen van spreuken door blijven gaan, want daar kun je ook mooie briefkaarten en posters van maken. Voor mij heeft hij dus z'n beste tijd gehad. Maar dit werk is uit de zeventiger jaren en verwoordt gewoon wat werken voor mij betekent.

---

*Die belangstelling voor kunst, heeft u die van huis uit mee gekregen of heeft u die zelf ontwikkeld?*

Nee, dat is begonnen toen we dit kantoor gingen bouwen. Dat was een van de eerste dingen die ik hier mocht doen. Vervolgens moest het kantoor worden ingericht en aangekleed. Toen is ook mijn belangstelling voor kunst ontstaan.

---

*Is kunst echt boeiend, is het het aureool of is het voor u een nieuw speeltje?*

Als een heleboel mensen het doen, kan het mode zijn. Maar voor mij is het een welkome en welhaast noodzakelijke afwisseling om met kunstenaars te praten en me in kunst te verdiepen. Kunstenaars hebben toch vaak een bijzondere levenshouding. Ik probeer die creativiteit ook bij mezelf te stimuleren. Als we met de pr-adviseur bezig zijn over advertenties en tekst, bedenk ik soms zelf ook dingen. Een kopregel in een advertentie die we gebruikt hebben: 'Er is een bank die Nederland als klant heeft', die komt uit mijn hoofd. In je beleid moet je ook creatief zijn. Het creatieve zit hem voor mij in het moduleten van de organisatie, zodanig dat deze zich steeds aan de snel veranderende omgeving aanpast.

---

*Kunt u hier de komende tien jaar uw energie nog wel voldoende kwijt? Ga je niet op een gegeven moment op routine draaien?*

Dat vind ik ook een voordeel. Door de routine krijg je veel tijd en oog voor de ontwikkelingen om je heen. Eén ding is zeker, de komende tien jaar worden in de financiële wereld bijzonder interessant. Om daarin voor dit instituut de juiste plaats te helpen zoeken en te creëren, dat is voor mij een belangrijke uitdaging. ♦

1 augustus 1995  
Drs. J.J.M. Schipper  
Drs. E.J. Snijders