

DRS. J. KONING  
DIRECTEUR DE NEDERLANDSCHE BANK N.V.

# '... en al doende denkt dan nog'

Zijn collega's Brouwer, Schilder en Wellink waren in bestuurlijke kringen al bekende Nederlanders voordat zij landden in de directie van de Nederlandsche Bank. Jaap Koning, het vierde wiel, was - en is - ook wel bekend, maar dan in wetenschappelijke kring. Hij was zeventien jaar werkzaam bij de Studiedienst toen hij geroepen werd voor een managementfunctie, eerst bij de bankbiljetten, daarna als Directeur-Secretaris. Dat hadden Duisenberg c.s. ruim tien jaar geleden goed gezien. In zijn huismeesterfunctie heeft de heer Koning op het Frederiksplein van een ambtelijke burcht een bedrijf gemaakt en in zijn betaalmestersfunctie voert hij tot in de uithoeken van Europa DNB's hoofdtaak van het bevorderen van het girale betalingsverkeer uit. Een denker dus die een doener werd.

*U was 26 toen u afstudeerde. Kreeg u pas later het juiste studieritme te pakken?*

Ik was op de middelbare school heel goed. Tenminste, als je naar de cijfertjes kijkt. Ik moet eerlijk zeggen dat ik na mijn kandidaats om de een of andere reden, ik kan dat niet analyseren - heel raar, want vaak gebeurt het andersom - de motivatie voor mijn studie een beetje kwijt was. Dus ik heb braaf alle tentamens gedaan, zonder al te veel haast, en dat ging ook wel goed; niet gezakt voor examens, terwijl het op de Universiteit van Amsterdam voor sommigen toen een gebed zonder end was.

*Een roerige tijd ook, de Maagdenhuisbezetting bijvoorbeeld?*

Een leuke tijd! Maar bij die bezetting stond ik toch aan de zijlijn. Ik was geen vlaggendrager bij dat soort van activiteiten.

*Vond u het niks?*

Het zit niet in mijn aard, geloof ik. Ik heb daar geen veroordelende visie over of ik neem er geen afstand van, maar ik denk dat ik meer met mezelf bezig was dan met de universiteit of het welzijn van de maatschappij. Ik kom ook niet uit een milieu van actievoerders. Ik kom uit Oldemarkt, de kop van Overijssel. Mijn vader was huisschilder, vanaf zijn dertiende en is dat tot aan zijn zeventigste gebleven. Mijn moeder dreef een drogisterij. Het was een eind fietsen hoor, naar dat gymnasium in Steenwijk.

*U heeft behoorlijk wat gepubliceerd. Heeft u nooit willen promoveren?*

Nee. Nooit aandrang gehad. Na mijn afstuderen, toen ik hier al werkte, heb ik nog wel econometrie aan de universiteit gedaan, dat vond ik prachtig. Er werd hier onder leiding van Fase na een paar jaar een sectie Wetenschappelijk Onderzoek en Econometrie opgericht. Ik ben daar toen meteen ingeschoven, heb daar een jaar of vier gezeten.

*Over welk periode spreken we dan?*

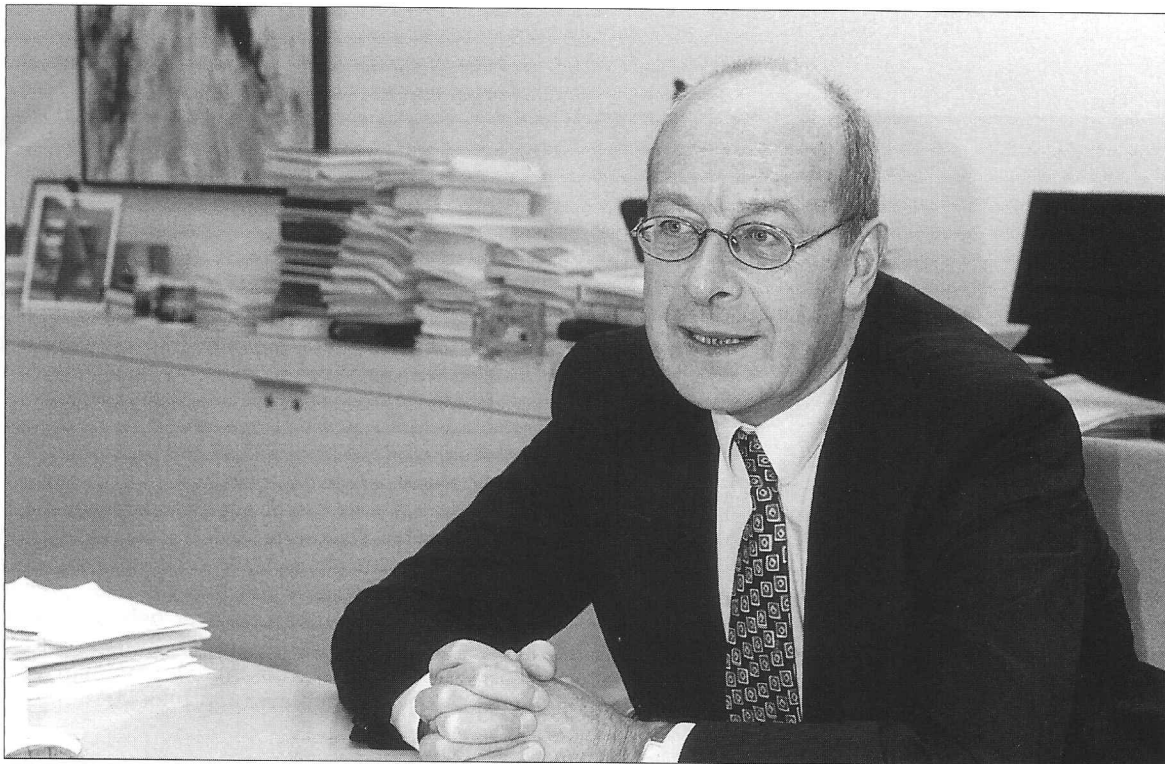
De jaren '71-'75. Dat vond ik spannend: economisch onderzoek doen, ideeën hebben over hoe de economie in elkaar zit en dat proberen te verifiëren aan de hand van de feiten. Met name die spanning tussen het idee en de feiten. Als jong econoom papers voor het Wereld Econometrisch Congres schrijven en daar verdedigen. Zenuwen, maar als je er eenmaal was, viel het vervolgens allemaal erg mee. Aan den lijve ervaren dat je het daar ook kon redden, dat is goed voor je zelfvertrouwen.

*Was dat de tijd van de eerste monetaire modellen van DNB, van de eerste Morkmonversies?*

Nee, dat was er nog vòòr. De strategie van Fase was om in deelonderzoeken langzamerhand econometrische en kwantitatieve kennis van met name de financiële sector van de economie op te bouwen. Dat is later in elkaar gevlochten tot het Morkmon-model. Maar dan praat je al over eind jaren zeventig. Zelf zat ik toen alweer op een ander pad, daar waar wij het jaargangenmodel van Den Hartog en Tjan kruisten. Dat betekende naar mijn gevoel een hele grote doorbraak in de benadering van economische politiek door de aandacht voor de relatie tussen loonontwikkeling en arbeidsplaatsencreatie. Komend uit een heel Keynesiaans-denkend tijdperk - waarbij loonmatiging toch wel heel vervelend was, want dat werd toch vooral gezien als bestedingsbeperking en waar het destructieve karakter van loon als kostenfactor werd onderbelicht - is door Den Hartog en Tjan de draai ingezet, wat de basis heeft gevormd voor het herstelbeleid waar wij nu de vruchten van plukken.

*Een 'studiehoofd' dus toch!*

Ja, ik heb mij toen echt in het economisch onderzoek verdiept. Chef Studiedienst was een prachtige functie. Ik verveelde me geen seconde, het was altijd afwisselend, je zat in een krachtenveld van enerzijds het beleid en de politiek en anderzijds de verande-



#### Curriculum vitae

Jacob Koning (1943) is sinds april 1992 directeur van de Nederlandsche Bank.

In mei 1987 werd Koning benoemd tot onderdirecteur van het bankbiljettenbedrijf. Sinds 1983 was hij adjunct-onderdirecteur. Van juli 1980 tot mei 1987 was Koning chef van de Studiedienst. Korte tijd daarvoor was hij benoemd tot plv. chef Studiedienst. Op deze afdeling begon hij in 1969 zijn loopbaan bij de Nederlandsche Bank.

Koning behaalde, na zijn gymnasium B-diploma in 1962, zijn doctoraal economie aan de Universiteit van Amsterdam in 1969.

rende wetenschappelijke inzichten. Elk voorjaar vergaderingen van de Centraal Economische Commissie ter voorbereiding van het begrotingsbeleid voor het komende jaar en elke vier jaar bij de kabinetsformatie discussies over het te voeren beleid op middellange termijn. Weliswaar zat er in de procedures een repetitief karakter, maar het waren boeiende discussies vooral door de vrij snel veranderende politieke en wetenschappelijke inzichten.

*Dat zijn werelden van verschil. Wat had het primaat: de wetenschappelijke inzichten en cijfers of de visies van de beleidsmakers?*

Daar bestond een gezonde wisselwerking tussen. Wetenschappelijke inzichten stroken niet altijd met visies, met intuïtieve oordelen en dat soort zaken. Dat spanningsveld is nu net het leuke. Cijfers zoeken bij opvattingen, zo gaat dat hier niet. Ik kan mij voorstellen dat het elders gebeurt. Onderzoeksresultaten kunnen in een politieke discussie ongunstig, als niet passend, uitkomen en dat kan irriteren. Maar als je vooroordelen voortdurend bevestigd worden door wetenschappelijk onderzoek, dan heb je een tamelijk rustig leven! Dat is misschien één of twee keer leuk. Je vooroordelen kunnen nooit zo goed zijn dat ze altijd met wetenschappelijk onderzoek onderbouwd worden. Vanuit een onderzoeksfilosofie geredeneerd is het belangrijkste dat de ideeën die niet sporen met de op dat moment vigerende inzichten, op tafel komen. Dat brengt de discussie op gang, dat scherpt jezelf. Als alle onderzoeksresultaten overeenkomen met wat de politieke leiding al denkt te weten, dan heb je geen onderzoeksafdeling nodig.

*Waar komt die zuiverheid in wetenschapsopvatting vandaan? Het Nederlandse calvinisme of is het een historisch gegeven in de lijn van Holtrop en Kessler?*

Met calvinisme heeft het niet veel te maken. Het is een uitvloeisel van je wetenschappelijke opleiding, van je onafhankelijk denken en dingen altijd verklaard willen hebben. Zeker, een man als Kessler

heeft dat heel sterk gevoeld. Die zat altijd te sleutelen op de achterkant van beleidsnota's om de dingen kloppend en niet-kloppend te maken, om redeneringen steeds te laten sluiten.

*Bij de Europese Centrale Bank zitten ook Latijnen. Zou het nog steeds leuk zijn als chef Studiedienst?*

Je moet je realiseren hoe het Europese stelsel werkt. Wij hebben een stem, die stem wordt hier intern gevoeld met analyses. Je hebt de analyses van de studiedienst van de ECB, zal ik maar zeggen, dan heb je als studiedienst hier natuurlijk niet zo veel te maken met Latijnse invloeden in de council van de ECB. We werken nog maar zo kort, de ontwikkelingen zijn vooralsnog nog zo eenduidig te interpreteren geweest, echte divergenties tussen de landen zijn nog nauwelijks opgetreden.

*Heeft Nederland juist vanwege Holtrop en Kessler, en juist vanwege de autonomie die DNB altijd gehad heeft, een analytische voorsprong op andere ECB-landen?*

Het gedachtengoed van Holtrop en Kessler ligt achter ons. Het heeft zijn plaats in de historie en in de fases van kennisverwerving over de economie gehad. De huidige modellen zijn veel verfijnder, er is veel meer inzicht in gedragsrelaties en de invloed van rente- en vermogensmutaties op de reële economie dan in die tijd van de vaak definitieve relaties zoals Kessler en Holtrop die hanteerden. Maar wel is er een voorsprong in die zin dat er een cultuur geweest is – en die komt van Holtrop en Kessler – om te analyseren, om te doorgronden om steeds te blijven vragen en te zoeken hoe het in elkaar zit. Die cultuur heeft bij DNB zijn vorm gevonden in het in een relatief vroeg stadium ontwikkelen van een wetenschappelijke onderzoeksectie, een cultuur die ons in Europa een vooraanstaande plaats heeft gegeven wat analyse en onderzoek betreft.



*Krijgt DNB de rol die de Fed van St. Louis in de VS heeft?*

Ongetwijfeld zal de ECB zelf haar analyse-apparaat verder uitbouwen, met name in de richting van een geheel Europees model. Er is echter nog veel in discussie. Een discussie die recent ook weer aangezwengeld is door in Europees verband te zoeken naar de comparatieve voordelen van verschillend onderzoek, van afdelingen en van instituten, voor zover er überhaupt sprake is van competitie op dit terrein.

*Is het in dit verband niet jammer dat het vak geld- en bankwezen of monetaire economie, net zoals het vak macro-economie, nauwelijks meer belangstelling geniet? Er zijn op sommige faculteiten meer docenten dan studenten. Moet u niet als secretaris-penningmeester van de Koninklijke Vereniging voor Staathuishoudkunde de noodklok luiden?*

De vraag naar dit soort lieden is beperkt, destijds voortvloeiend uit de resultaten van eigen onderzoek! Daar kwam uit dat de maakbaarheid op macroschaal van de economie uiterst beperkt is. Het draait nu om het goed laten functioneren van markten en dan heb je economen met andersoortige kwalificaties nodig. Iedereen vraagt dan financieel economen. Het hoort bij het huidige tijdsgewricht dat de vraag naar dit soort macrolieden niet groot is. Ze blijft bestaan en als ze meer gevraagd worden, worden ze heus wel opgeleid. Daar hoeft je echt aan de aanbodkant weinig voor te doen.

*Waarom en hoe kwam het einde van uw Studiedienstfase?* Ik heb bevestigd dat ik het een prachtig vak vond en dat ik het heerlijk vond en dat ik dus geen enkele behoefte had van taak te veranderen. Maar op een gegeven moment werd ik ontboden bij de directie, zo ging dat in die tijd. Duisenberg deelde mij mee dat de

heren van de directie, dat waren er toen nog zes, het toch wel uiterst prettig zouden vinden als ik onderdirecteur van het bankbiljettenbedrijf van de Bank zou willen worden.

*U spreekt nu over 1987. Mocht je er in die tijd over nadenken, of was dat een dienstbevel?*

Nee, in die tijd was het al geen dienstbevel meer. Maar het was wel raar als je 'nee' zou zeggen! Ik kan niet meer reconstrueren of ik er überhaupt over nagedacht heb of niet, of dat ik ter plekke 'ja' heb gezegd, of dat ik er heel kort over heb nagedacht. Soms doe je dingen heel impulsief. Ik had niet het gevoel dat deze promotie uit onvrede over mijn functioneren als chef Studiedienst voortvloeiende.

*Dus het was niet uit ijdelheid, dat u dacht: straks wordt ik misschien wel directeur-secretaris en dan staat mijn handtekening op miljoenen stukjes bankpapier?*

Nee, het perspectief van lid van de directie had ik helemaal niet. Dat was op dat moment niet aan de orde en dat had ik toen ook helemaal niet voor ogen. Wat je natuurlijk verteld wordt, is dat je er uiterst geschikt voor geacht wordt en dat je het allemaal zo goed gedaan hebt en dat er problemen zijn om de zaken daar op te lossen.

*U zou nooit zelf op het idee gekomen zijn?*

Nooit. Toen ik bij de bank kwam hing er een grote mystiek rond de bankbiljetten in het bedrijf. Niemand mocht er wat van zien uit veiligheidsoverwegingen. Toen ik onderdirecteur bankbiljetten werd, had ik dat deel van het bedrijf nog nooit gezien. Ik was een enkele keer op een agentschap van de Bank geweest, maar nadenken over zulke problemen, zoals Fase dat op een gegeven moment met een logistiek model voor de bankbiljettencirculatie heel goed in gang heeft gezet, daar was ik nog nooit mee bezig geweest.

*'Ik ben zelf nooit erg bewust met mijn carrière bezig geweest'*

*Werd er toen niet neerbuigend over gedaan? Zo van: dat is een fabriek, dat is werken!*

Dat vond ik juist prachtig! Ik weet eerlijk gezegd niet hoe de buitenwereld tegen die beweging aankeek. Op voorhand zullen ze me ongetwijfeld niet als erg geschikt daarvoor bestempeld hebben. Wat is de beweegreden van de directie geweest? Misschien hebben ze gedacht: daar zit meer in, laten we hem nu eens een keertje aan het werk zetten. Kijken of er ook managementkwaliteiten in zitten. Dat zal ongetwijfeld in het achterhoofd van de heren meegespeeld hebben. Misschien ook wel om aan de eenzijdige ontwikkelingslijn in mijn carrière een eind te maken.



*Kon u met uw nieuwe baas goed overweg?*

Verreweg het grootste deel van die periode als onderdirecteur heb ik gewerkt met Tom de Swaan als Directeur-Secretaris. We lagen elkaar wel, ja. Toch zijn wij heel anders, Tom en ik. Maar wij konden heel goed door één deur. We stimuleerden elkaar een beetje. Soms zette ik een rem op al te enthousiast gedrag, en hij gaf mij stimulans om door te zetten.

*Toen De Swaan Wellink op ging volgen bij Toezicht, lag het toen voor de hand dat u Directeur-Secretaris ging worden?*

Voor mijzelf niet. Ik ben zelf nooit erg bewust met mijn carrière bezig geweest. In het huidige tijdsgewricht is dat natuurlijk heel fout, nu vertel ik de mensen bij de bank heel nadrukkelijk dat ze zelf met hun carrière bezig moeten zijn, dat ze daar zelf verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Maar ik was bezig met mijn werk, had er ontzettend veel lol in en hoefde nooit zo nodig wat anders. Dat gold ook toen ik me onderdirecteur bankbiljettenbedrijf mocht noemen. Ik heb nooit impulsen gehad om te willen veranderen en dat komt vermoedelijk omdat ik gewoon voortdurend van buitenaf voldoende beweging voorgeschoteld kreeg.

## 'Al denkende kun je veel doen'

*Hoe kan het dan toch dat, als een doener als De Swaan weggaat en een denker als Koning komt, er precies het omgekeerde gebeurt van wat je mag verwachten, namelijk dat de denker er een bedrijf van maakt?*

Uw karakterisering van De Swaan en mij en dat u dat eerder van De Swaan dan van mij had verwacht, lijkt mij juist. Ik reageer vaak nogal secundair. Maar al denkende kun je veel doen en het was vooral een kwestie van tijdsgeslacht, van omstandigheden. We hebben in '92, en dat is nog onder leiding van Tom de Swaan als Directeur-Secretaris gebeurd, een interne reorganisatie van de Bank voorbereid: het inkrimpen van de directie en het herstructureren van de organisatie en de hoofdtaken van de Bank. Dat is de trigger geweest tot de verdere verzakelijking van de organisatie van de Bank. Na '92 is er een groot aantal ontwikkelingen geweest aan de buitenkant van de Bank die voor een ongewoon beweeglijk extern krachtenveld heeft gezorgd. Het allerbelangrijkste is natuurlijk de totstandkoming van het Europese stelsel van centrale banken. Maar ook wat er gebeurt in Nederlandse financiële instellingen en op financiële markten, is gigantisch. Aan de andere kant is de wijze waarop bedrijven bestuurd worden, aan hele sterke veranderingen onderhevig geweest. Ook in de overheids- en in de ZBO (zelfstandige bestuursorganen)-sfeer, dus ook bij de Bank. Als je kijkt naar de nieuwe Bankwet en de statuten van de Bank, dan is er duidelijk meer aandacht voor corporate governance, voor de blootstelling van het intern bedrijf van de Bank

aan externe ontwikkelingen en controle. Daar reageer je op, dat leidt tot andere eisen aan het personeel en de bedrijfsvoering en dat betekent dat je in een zakelijker sfeer belandt.

*Vroeger was DNB een autoriteit, daarvoor zelfs nog autoritair. Nu is het een bedrijf. Zit er ook geen nadeel, en niet alleen nostalgie, aan dat verlies van mystiek?*

Ja, dat is ongetwijfeld zo. Vanuit een bepaald perspectief gezien is dat ook heel jammer. Maar een mystieke autoriteit die ongrijpbaar is, die slecht zichtbaar is, die niet controleerbaar is, past niet in deze tijd. Het is onvoorstelbaar dat je in dit tijdsgewricht de centrale bank als een mystieke macht zou kunnen handhaven, dat wordt niet meer geaccepteerd door de maatschappij. Je kunt hoog of laag springen, je kunt het zelfs uit oogpunt van effectiviteit van je optreden jammer vinden, maar het is geen manier van leven en werken meer, daar ben ik ten heiligste van overtuigd. Dat gevoel werd begin jaren '90 zo manifest in directiekringen dat we toen ook een ander soort bedrijf moesten kiezen.

Dat proces is nog niet afgerond. Het doorbreken van een cultuur met vijftienhonderd mensen, waarin de helft misschien al tien of twintig jaar heeft gewerkt, kost veel tijd. Je werkt met een bestaande organisatie van mensen die moeten blijven functioneren, ze moeten hun taken blijven doen, moeten hun oriëntaties blijven houden, dat kost héél veel tijd. We hebben heel veel stappen gezet en we zijn een beetje aan het eind van de rit gekomen. We zijn nu bezig om met name de beoordeling en beloning van het management aan te passen. We hebben de marktconformiteit van de salarissen getoetst.

*In het commerciële bankwezen ging altijd de mare dat ze bij DNB toch een kwart tot eenderde meer zouden verdienen voor vergelijkbare functies. Hoeveel bleek het uiteindelijk?*

De vergelijkingsmaatstaf was breder dan commerciële banken, hoor. De uitkomst was dat bij de schalen 1 t/m 12 de maximumsalarissen van de lagere schalen aan de hoge kant waren en de maximumsalarissen van de hoge schalen wat aan de lage kant. Onze aanvangssalarissen waren in het algemeen, met name ook in de hogere schalen, wat aan de lage kant. Een belangrijk element was dat wij hele lange salarisschalen hadden. De lengte tussen aanvangssalaris en maximumsalaris bedroeg nog altijd twintig stappen. In de markt is dat bijzonder ongebruikelijk en dat leidde ertoe dat in de sfeer van de werving bij jongere mensen met drie tot vijf jaar ervaring, wij qua salaris nooit tegen de buitenwereld opkonden, want daar hebben ze intussen drie of vijf periodieken gehad en wij zaten met drie of vijf halve periodieken, bij wijze van spreken.

*Steekt het dat er uitgebreid in de kranten wordt gepubliceerd dat de salarissen van de directie van DNB in bankierstermen maar matig zijn?*

Nee. Iedereen vindt het hier ook wel leuk om nog meer te verdienen, maar dit is voor ons geen echt pijn-

punt. De verschillen zijn zó groot, dat je aan subtiele vergelijking niet eens toekomt. Je moet toch ook in de gaten houden dat wij een publieke taak vervullen, weliswaar in een commercieel krachtenveld en ook op een aantal punten wel daarmee concurrerend, maar al met al toch overheersend een publieke taak vervullen die voldoende moet belonen om in dat krachtenveld voldoende gekwalificeerde mensen te krijgen en te houden. Maar dat wij hetzelfde zouden moeten verdienen als een lid van de Raad van Bestuur van een commercieel wereldconcern als ABN AMRO, ik geloof niet dat het in onze gedachten opkomt. De corporate governance is ook wat anders georganiseerd hier.

---

*Wat is ergerlijker, het feit dat De Swaan wel naar zo'n baan ging met een heel hoog inkomen, of het feit dat Bomhoff daar zoveel stampij over maakte in het NRC?*  
Het laatste.

---

*De Swaan wordt niet beschouwd als een deserteur?*  
Nee, helemaal niet. Zo hebben wij dat helemaal niet ervaren. Het zou het meest vreemde zijn om op voorhand aan te nemen dat iemand als directeur of onderdirecteur hier tot zijn pensioen blijft zitten. Het hoort ook bij de nieuwe tijd. De Swaan is relatief jong, die zat iets korter bij de bank dan ik, maar toch al een hele tijd. Zo'n man heeft op dat moment nog tien, vijftien jaar voor de boeg, heeft ondertussen zes jaar Toezicht in zijn portefeuille gehad, en heeft een andere directiefunctie vervuld. Vanuit een persoonlijke carrièreontwikkeling gezien lijkt het mij volstrekt logisch dat er ruimte voor zo'n stap moet zijn. Tom is iemand met een karakter die dat ook wel graag wil. We waren ook niet 100% verrast dat zoiets ooit eens zou kunnen gebeuren.

## 'Een mystieke autoriteit past niet in deze tijd'

---

*In uw portefeuille zit naast personeel en automatisering en secretariaat en faciliteiten ook het betalingsverkeer.*

*Wat is de tijdsverdeling daartussen?*

Twee, drie. Twee dagen betalingsverkeer en drie dagen interne zaken. Zeker de laatste jaren waar wij heel intensief met de bestuurscultuur van het bedrijf bezig zijn, kost mij dat nogal wat tijd. Maar het betalingsverkeer is bewust in het totaalpakket van deze portefeuille gezet.

---

*Die twee dagen, is dat binnenlands of buitenlandse betalingsverkeer? Wat is de voornaamste invalshoek voor deze functionaris?*

Voorname binnenlands. Ik doe ook internationaal, maar onderdirecteur Van der Wielen doet Frankfurt, om het maar zo te zeggen. Zelf zit ik in het G-10-circuit, dat gaat met name over standaarden voor betalings-, effectenafhandelings- en optieclearingsystemen.

---

*Moet u zelf vaak naar het buitenland toe?*

Nee, in de betalingsverkeerhoek zit iedereen zo ongeveer vaker in het buitenland dan ik. Er is uitgebreid internationaal contact en er zijn natuurlijk ook in Frankfurt allerlei mensen in allerlei werkgroepen bezig. Maar ik ben zelf voor het betalingsverkeer drie of vier keer per jaar op pad buitenslands. Dat is het wel.

---

*Is het de Bankwetfunctie, de bevordering van giraal betalingsverkeer, dat er zoveel aandacht aan besteed wordt door een directielid van DNB? Of is het niet zozeer een technische, als wel monetaire aangelegenheid?*

Het is in beginsel gewoon een Bankwettaak: bevordering van het betalingsverkeer. Van essentieel belang voor de werking van het monetaire beleid is natuurlijk dat althans het topgirale betalingsverkeer goed functioneert. Want is dat niet het geval dan werkt het ene Europese monetaire beleid niet en krijg je verschillende geldmarktrentes in Europa. Sinds 1 januari bieden wij TARGET aan, een giraal systeem waarmee het bankwezen in heel Europa de onderlinge grote betalingen kan doen. Het is een real-time gross settlement systeem waardoor het alleen tot betaling leidt als er betaald kan worden. Betalingen zijn dan, als ze gedaan worden, keihard. Een van de vragen die dan op tafel komt is hoe wij ons eigen systeem veilig moeten inrichten, zodat er met de betalingen uit oogpunt van systeemrisico niks kan misgaan. Als er ergens een kink in de kabel komt, moet voorkomen worden dat uit het systeem zelf een proliferatie van problemen ontstaat.

---

*Uw taak is om leiding te geven aan het apparaat hier om dat te organiseren. Hoe groot is dat apparaat?*

Voor betalingsverkeer als geheel werken zo'n vijfhonderd van de 1700 mensen die wij in dienst hebben. Daarvan zitten zo'n 120 man en vrouw in de girale hoek en vijftien à twintig zijn bezig beleidsmatig na te denken over betalingsverkeer. De rest houdt zich bezig met het chartale verkeer.

---

*Is dat chartale betalingsverkeer zo arbeidsintensief?*

Ja, en dan zijn er al gigantische productiviteitsverbeteringen opgetreden. Het aantal bankbiljetten dat er per medewerker chartaal in het bedrijf afgehandeld wordt is de afgelopen acht jaar enorm gestegen, enerzijds door investeringen in machines en anderzijds door andere logistieke processen. U moet niet vergeten dat wij vanuit DNB in beginsel elk bankkantoor in Nederland bedienen en dat doen wij nog bijna gratis ook.

---

*Kunt u niet tegen ze zeggen: kom het maar halen? U bent toch monopolist!*

Daar zou je best over kunnen discussiëren, maar wij hebben altijd gekozen voor een basisvoorziening bij de distributie van de bankbiljetten. Maar het is een basisvoorziening. Als de banken meer diensten willen, dan hangt er in de vorm van tarieven een prijskaartje aan; maar meer om de efficiëntie te sturen dan om de kosten te dekken.

*Is het dan niet zo dat de kantoren van banken via hun hoofdkantoor van bankbiljetten worden voorzien?*

Nee hoor, de geldwagentjes komen onze kantoren, agentschappen, binnen, laden honderden cassettes per dag in hun autootjes, en rijden langs allerlei bankkantoor-tjes in het land. Omdat het land zo klein is, en ons distributienet – zelfs na de recente inkrimping – zo verspreid, gebeurt dat rechtstreeks, dat is ook veel efficiënter.

Bij de inname van de bankbiljetten ligt dit anders. Een van de redenen waarom wij ons kantorennet hebben ingekrompen is dat de grote banken ertoe zijn over gegaan telcentrales te installeren waar de stortingen van klanten worden verwerkt en vervolgens bij ons worden afgestort. Wij controleren op valsheid en geschiktheid voor heruitgifte en dan komen ze via ons weer in circulatie. De recirculatie waarbij banken de door henzelf ontvangen bankbiljetten weer zelf distribueren, is zo langzamerhand tot een minimum teruggebracht.

*Een paar dagen terug stond in de krant dat er ook euro's vóór 1 januari 2002 gedistribueerd kunnen worden.*

Dit is nu typisch een voorbeeld van hoe oud nieuws steeds weer nieuw nieuws kan worden. Er is al een half jaar geleden door de Europese ministers beslist dat banken en toonbankinstellingen kort voor 1 januari 2002 kunnen worden voorzien van munten en bankbiljetten. Wat het publiek betreft is er al in september geïndiceerd dat er voor beperkte groepen, munten voor 1 januari 2002 ter beschikking gesteld kunnen worden. Er is een uitgebreide discussie geweest over de lengte van die wisselperiode. Op zich speelt daar die frontloading wel een rol bij, maar de essentie van het probleem is opgelost doordat in dit geval banken en met name ook toonbankinstellingen van tevoren bevoorrad kunnen worden. Dit betekent wel dat het nog een aardig programma is om uit te werken.



*ven en wisselkantoren zijn er in de loop van jaren bijgekomen. Als het publiek zo gek wil zijn via internet geld te migreren, is dat zo langzamerhand zijn eigen verantwoordelijkheid.*

Ergens houdt die verantwoordelijkheid misschien op. Maar als je dan praat over of internetgeld toekomst heeft, dan kan het ook wel eens een hele negatieve invloed hebben op de totale markt voor internet als er instituten waarvan de betrouwbaarheid en de degelijkheid niet vastgesteld en niet beheerst worden, op de markt komen. Ik ga er vanuit dat voor het gebruik van internetgeld best een commerciële en maatschappelijk efficiënte case te maken is. Het zou jammer zijn als door vertrouwensfactoren dat niet van de grond zou kunnen komen.

*'Ik reageer vaak secundair'*

*We hadden het net over systeemrisico's: e-commerce, internetbetalingen, wordt dat wat? Heeft het kans van slagen of is het dusdanig kraakbaar dat je daar toch vraagtekens bij moet zetten?*

Nee, dat wordt wel wat of kan wel wat worden. De technische zaken en de beveiliging is wel op te lossen. Het probleem ligt veeleer in het beheersen van de integriteit van de instituten die het geld op de markt brengen.

Daarbij heeft de centrale bank in beginsel een belangrijke rol. Als mensen op een of andere wijze hun middelen storten bij een internetgeldinstituut en die doen iets met dat geld, dan praat je toch over het aantrekken van deposito's bij het publiek en het uitzetten van die gelden.

*Ja, maar goed, je kunt als centrale bank ook zeggen: het houdt een keer op. Alle soorten van banken, effectenbedrij-*

*Is er een sluitend geheel te maken?*

Nee. Net zo goed als overigens op dit moment natuurlijk ook niet alles wat zich bank noemt in de wereld onder goed toezicht staat. Dat probleem is er in beginsel al.

*Is dat een G-10-zaak of is dat een ECB-kwestie?*

Beide. Het ECB heeft zich met zijn positionering ten opzichte van het internetgeld en chipcards beziggehouden, de G-10 ook. Je vindt daar wel wat uiteenlopende culturen. Amerikanen en Angelsaksen die geneigd zijn dat heel vrij te laten en geen additionele maatregelen te treffen versus de met name administratief ingestelde Europese landen die erg geneigd zijn op voorhand duidelijk te maken wat de positie van de toezichthouder of de overheid in deze is. Alleen, als je dan kijkt hoe dat in Amerika uitwerkt, dan blijkt er daar toch zo ontzettend veel regelgeving te zijn waar dit soort dingen onder valt en dat de regels die we in Europa voorstellen maar uiterst beperkt zijn.

---

*U bent een analist, eerst even nadenken voordat er een antwoord komt of een besluit geventileerd wordt. In die internetwereld, daar is het 'hit and run'. Hebt u wel emotiegenoten in die internationale overlegfora, mensen die ook eerst even goed willen nadenken?*

Het even goed nadenken, daar zijn de centrale bankiers voor en niet alleen die in de administratief ingestelde landen, maar ook in Latijnse en Angelsaksische landen. De Angelsaksische landen zijn in wezen ook heel analyserend, er komt ontzettend veel initiatief uit de Angelsaksische hoek met betrekking tot het ontwikkelen en implementeren van normen bijvoorbeeld op het gebied van effectenafwikkeling- en betalingssystemen. Daar zijn ze heel analytisch mee bezig. Dat is een hele grote stimulans geweest voor Europa om hier ook op dat gebied dingen te gaan regelen.

---

*Zij vinden de Europeanen geen remmende factor?*

Als je het in de sfeer zoekt van 'snelle Angelsaksen' en 'trage Europeanen', nee. Er zijn natuurlijk verschillen in inzichten, als ik mij nu even tot het betalingsverkeer beperk, maar die liggen niet op dit vlak. Wat Amerikanen denk ik wel lastig vinden, maar dat heeft niets met inhoudelijke opstelling te maken, is dat er zoveel Europese standpunten zijn, althans zoveel verschillende stemmen waarmee ze moeten praten.

---

*U bent 56. Wilt u dit blijven doen?*  
Ja.

---

*U kunt het ook bijhouden, nog vier jaar internetontwikkelingen? Is het persoonlijk interessant?*

Ja, wat denkt u, dat is fantastisch! Dit zijn zulke gigantische ontwikkelingen in het dagelijks leven van de mens. Ik vind het echt fascinerend.

---

*Is het kicken om in het centrum van het nieuws te zitten en iets al te weten voordat het op het journaal komt?*

Nee, waar ik wél op kick is om met dit soort dingen die potentieel zo diep ingrijpend kunnen zijn, want het moet allemaal nog wel blijken, bezig te zijn. Om erover na te denken welke eisen je nu moet stellen etc. Ik zie met spanning naar de toekomst uit. Ik heb niet het gevoel dat ik vermoeid de laatste vier, vijf jaar vol moet maken. Ik moet er niet aan denken om te stoppen, laat ik het maar zo zeggen. Ze mogen me wegsturen hoor, als ik het allemaal niet kan bijbenen. Dan ben ik ook best bereid om dat te accepteren, want dat gebeurt iedereen natuurlijk een keer.

---

*U bent gepassioneerd?*

Het is geen passie. Ik kan heel goed zonder mijn

werk, denk ik. Maar eenmaal met een klus bezig, vind ik het vreselijk leuk. Ik ben op dit moment bezig met het informeren van het management over hoe we met het beoordelingssysteem in de toekomst willen omgaan. Als ik die discussie dan weer aanga, dan kan ik daar ontzettend veel plezier aan beleven. Ik vind het ook heel leuk om de organisatie intern te veranderen. Er liggen nu plannen om bij de managers resultaatafspraken te gaan maken, heel expliciet, van tevoren, wat er het komende jaar van hen voor bijzondere resultaten verwacht worden. We gaan daar als die gehaald worden op voorhand een bonus van bepaalde omvang aan verbinden. Dat betekent dat we als management, te beginnen bij de directie, heel duidelijk moeten zijn over onze strategische keuzes. Wat vinden we voor de positie van de Bank essentiële zaken die we de komende jaren generaliseerd willen zien? Die keuzes moeten naar de lagere echelons doorvertaald worden. Ik voel me uitgedaagd om dat tot een succes te maken en dat is een kwestie van taai volhouden. Want willen en zeggen dat je de organisatie anders wil aansturen, dat is geen kunst, dat is het eenvoudigste deel van de klus. Maar om dat in een taai proces van implementatie in de nerven van de mensen te krijgen, zodat dat inderdaad vanzelfsprekende culturen en wijzen van opereren en met elkaar omgaan worden, dat is de klus. Daarin sta je deels machteloos, maar deels heb je ook een eigen verantwoordelijkheid om dat gerealiseerd te krijgen.

## 'Ik ben een geboren DNB-er, ja'

---

*En die mededirectieleden, die weten goed te vermijden de indruk te wekken dat u de huismeester bent, en zij het echte werk doen.*

Nee, zo werkt het niet. Of laat ik het zo zeggen: ik weet niet of dat naar de buitenwereld zo overkomt maar door die betalingsverkeerportefeuille, waar we in dit gesprek misschien wat te weinig aan toegekomen zijn, is dat ook principieel niet zo. Natuurlijk moet er ook iemand voor dit huis zorgen en dat ben ik en ik doe dat graag. Ik ben een geboren DNB-er, ja. ❖

---

*Amsterdam, 23 november 1999,*

*Drs. J.J.M. Schipper*

*Drs. C.M.A. Spoorenberg*

### Noot

De titel is afgeleid van een zin uit een taalboekje van de zesde klas lagere school uit het begin van de jaren vijftig. De hele zin luidt: 'Bezint aler gij doende raakt en doende denkt dan nog'.