

# Bankier met zendingsdrift

Ruim zeven jaar geleden, in juni 1990, interviewden wij Bart le Blanc als aanstaande voorzitter van de Raad van Bestuur van F. van Lanschot Bankiers. Op de vraag wat hij, hij was toen 43, zou willen worden als hij nog een keertje bij Van Lanschot weg zou gaan, antwoordde hij toen: 'ik zou dan eigenlijk wel weer terug willen naar een functie op het raakvlak van het private en het publieke'. Nog voordat hij de bestuurshamer had aangeraakt, werd Le Blanc een van de pioniers die invulling mochten geven aan de historische taak waaraan de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) begon: een publieke missie vanuit de City of London.

---

*Waarom bent u geen voorzitter van Van Lanschot geworden?*

Het was geen makkelijke beslissing, om dat uitgezette pad niet verder te bewandelen. Gegeven mijn achtergrond en wat ik tot dan toe had gedaan, was de aantrekkingskracht van dingen met iets van een publieke interesse evenwel zo groot dat, toen mij gevraagd werd of ik beschikbaar zou zijn voor een managementfunctie voor deze nieuw op te richten instelling, ik het niet kon laten lopen.

Op de eerste plaats was de aantrekkingskracht van de combinatie wel buitengewoon groot: het werken in de context van een publiek mandaat waar je op hetzelfde moment de ervaring van het com-

*'Er was nog geen bank,  
er was een grote  
bankrekening'*

merciële bankwezen kunt gebruiken. Op de tweede plaats had ik zeker, en eigenlijk iedereen, het gevoel dat er na de val van de Muur iets gedaan moest worden en dat ik de gelegenheid kreeg om aan een historische taak mee te werken. Op de derde plaats speelde het feit dat je als lid van dat managementteam iets nieuws kan en mag opzetten. U moet zich voorstellen, op dat moment wordt een handjevol mensen betrokken bij de Oosteuropa Bank. Er was nog geen bank, er was een grote bankrekening, want aandeelhouders hadden zich gecommitteerd tien miljard ecu te storten, en de taak werd gegeven aan dat kleine groepje mensen om met dat geld een bank neer te zetten en zo snel mogelijk projectfinanciering in Oost-Europa te gaan doen.

---

*Door wie bent u gevraagd voor de EBRD?*

Door de toenmalige minister van Financiën, Kok. Ik weet niet hoe lang de shortlist was van kandidaten die hij toen op zijn bureau had, maar uiteindelijk kwam hij op de een of andere manier bij mij terecht.

---

*Hoe kon Kok denken dat iemand die een prachtige positie in het vooruitzicht had, daar wel belangstelling voor zou hebben?*

Kok wist natuurlijk van mijn interesse voor de publieke zaak. Ik had voor hem gewerkt. De vraag die Nederland kreeg van de kant van de toenmalige president, Attali, was: kun je ons iemand leveren die belangstelling heeft voor een publiek mandaat enerzijds, maar die anderzijds het klappen van de zweep kent in de termen van het commerciële bankwezen.

---

*Waarom een Nederlander? Was het toch een beetje het doekje voor het bloeden van Ruding?*

Nee, dat denk ik niet. Ik denk dat het logisch was dat er bij de samenstelling gekeken werd naar een aantal dingen, in termen van landen. Engeland kreeg de vestigingsplaats, Frankrijk leverde de president, de Amerikanen zijn de grootste aandeelhouder en Duitsland, als grote aandeelhouder en voortrekker van de hele Oost-Europa-ontwikkeling, moest ook een positie hebben. Er waren nog een paar posities over, en logischerwijze werd getracht een soort afspiegeling van het aandeelhouderschap aan te houden. Dus dan doe je ook nog iemand van de kleine Europese landen en je doet iemand vanuit Oost-Europa. En van de kleine Europese landen is Nederland de grootste aandeelhouder. Het is dus meer rationeel dan tactisch.

---

*Kende u Attali toen al?*

Ik had wel eens van hem horen praten, en ik had hem ook wel eens op congressen zien optreden. Zeker een man met veel ideeën en drijfkracht, een inspirerende persoonlijkheid.

---

*In '93 was het de Financial Times die vervelende artikeltjes over hem begon te schrijven: zat het lek hier in huis?*

We moeten even teruggaan naar wat er in die tijd gebeurde. Attali was, zoals ik zeg, een man met grote visie, maar hij was geen manager. Het was een politicus. Hij had geen ervaring met het leiden van een bankbedrijf, wat toch altijd iets speciaals is. Maar hij was een van de weinigen, misschien wel de

enige, die dat niet onderkende. Hij dacht dat hij wel goed kon managen, wel verstand had van bankzaken. In de manier waarop hij zijn functie uitoefende, leidde dat ertoe dat hij iedere dag wel op meer dan een paar tenen stond. Dat ging zich langzamerhand wreken in de verhoudingen binnen het bedrijf, in de verhouding met de aandeelhouders, in de verhouding met de klanten. En om achteraf na te gaan wie of waar het lek zat, waar het initiatief genomen werd om verhalen te vertellen, is moeilijk, want er waren zoveel kringen van mensen die op de een of andere manier beschadigd waren door zijn optreden.

*Hoe heeft u die periode Attali zelf ervaren? Dat moet toch een teleurstelling zijn geweest.*

Het was een teleurstelling. Voor mij, maar zeker ook voor de mensen die hier minder hoge posities bekleedden gaf dat problemen. Dit bedrijf stond iedere dag negatief in de krant. Dat leidde tot een enorme knauw in de moraal van mensen. Voor mij waren er echter zoveel dingen die compenseerden: het bedrijf werd opgezet, er werden grote plannen neergelegd en de klanten in Oost-Europa stonden aan de deur te drammen om geholpen te worden, zeer fascinerend.

## 'Dit bedrijf stond iedere dag negatief in de krant'

*Ook u had een loyaliteitsprobleem?*

Ik denk dat met mij veel mensen in die korte periode in toenemende mate daarmee te kampen hebben gehad. Loyaliteit ten opzichte van de instelling, maar problemen met zijn eerste president.

*Hoe doe je dat, een instelling uit de grond stampen? Hoe krijg je in een paar maanden tijd 600 à 700 mensen bij elkaar?*

We hadden in de eerste periode dagen dat er van over de hele wereld honderden spontane sollicitaties per dag binnenkwamen. De mensen waren zo gegrepen door het idee, zo uniek, dat ze vanuit alle hoeken en gaten, uit alle sectoren, zich aanmeldden om hier te komen werken. Dat leidde ertoe dat in het begin dat hele selectieproces moeilijk was. We hadden een heel kleine personeelsafdeling, al onze staf was in kleine departementen ondergebracht. In het begin hebben we gebruikgemaakt van een aantal headhunters die eigenlijk voor ons een soort van ingehuurd personeelsselectie vervulden.

*Maar dan heb je nog geen team.*

Nee, zeker niet, er was nog niet echt een corporate culture in het begin. Daarbij moet u bedenken dat we een statutaire verplichting hebben om een redelijke afspiegeling van ons aandeelhouderschap in



### Curriculum vitae

Bart le Blanc (1946), deed in 1971 doctoraal-examen Economie te Tilburg en promoveerde in 1978 aan de Rijksuniversiteit te Leiden. Le Blanc begon zijn loopbaan als economisch stafmedewerker van de Kamer van Koophandel te Breda. In 1973 werd hij adjunct-secretaris van de ministerraad bij het Ministerie van Algemene Zaken en werd vervolgens raadadviseur voor sociaal-economisch beleid van de minister-president. In 1979 werd hij plaatsvervangend directeur-generaal Overheidspersoneel bij Binnenlandse Zaken, en in 1980 directeur-generaal Rijksbegroting bij Financiën. Van september 1983 tot februari 1991 was hij lid, en vanaf 1985 vice-voorzitter van F. van Lanschot Bankiers N.V. In maart 1991 maakte Le Blanc de overstap naar de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), eerst als Secretary General, vanaf september 1994 als Vice President, Finance.

onze staf te hebben. Dat betekent dat je moet werken met mensen die een totaal verschillende culturele achtergrond hebben. Dat was niet gemakkelijk. In het begin leidde dat zelfs tot problemen, omdat je vaak meemaakte dat in een vergadering waar je als Nederlander dacht een afspraak te maken met een Japanner en een Mexicaan, of iemand uit een van de andere 42 participerende landen, je uit die vergadering bleek weg te gaan met drie verschillende noties.

Er is echter ook een ander aspect dat het eigenlijk fantastisch maakt om in zo'n multiculturele organisatie te werken. Juist met de problemen waar wij voor staan geeft zo'n multinationale, multiculturele organisatie een enorme voorsprong. Als je verschillende mensen met verschillende achtergronden naar een probleem laat kijken, voorkom je situaties waarin je soms denkt dat dit het probleem is, en de oplossing dus dat moet zijn. We hebben vaak genoeg in deze organisatie een discussie die ertoe leidt dat, wat je door de Hollandse bril misschien zus zou zien, uiteindelijk zo blijkt te zijn. En de oplossing die je, als je eendimensionaal naar een probleem zou kijken, zou voorstellen, blijkt dan zeker niet de beste oplossing. Daar ligt de enorme toegevoegde waarde van het multiculturele aspect. Want let wel, voor de overschakeling van het communisme naar een markteconomie, daar zijn geen tekstboekjes voor.

Om terug te komen op de aanleiding van uw vraag, die teambuilding, die corporate culture; het is moeilijk om een team te creëren in het selectieproces, maar het moment waarop de mensen hier binnenstappen en gedwongen zijn om met mensen van andere nationaliteiten met andere culturele waarden samen te werken voor de oplossing van een uniek probleem, dan zie je dat de corporate culture een enorme sprong voorwaarts maakt.



*Maar nu verdienen de mensen die hier in de City een beetje succesvol zijn veel meer dan zelfs de President van de EBRD.*

Absoluut. De mensen die hier werken zijn hier niet gekomen om veel geld te verdienen, want ze weten dat salarissen in een omgeving waar de centen van de belastingbetaler moeten komen, niet hoog kunnen zijn en nooit zullen zijn. We zullen nooit kunnen concurreren met de particuliere sector. Het feit dat er toch mensen hier komen werken, en ik denk dat ze zeer professioneel zijn, is omdat ze weten dat ze aan een unieke, historische taak kunnen meewerken, en dus ook een unieke ervaring kunnen opdoen. De mensen die zich aangetrokken voelen om hier te werken, die moeten iets hebben van een missionaris.

### *'Zo'n multiculturele organisatie geeft een enorme voorsprong'*

*Maar net als bij jong voetbaltalent, zal het grote geld toch wel na twee of drie jaar gaan lonken?*

Twee, drie jaar is wat kort. We zien wel dat mensen na vier, vijf of zes jaar naar een investment bank willen. De aantrekkingskracht van een commerciële

bank is de laatste jaren zeker groter geworden omdat veel banken hun eigen emerging markets business aan het optuigen zijn, waarin Oost-Europa een belangrijke rol vervult. Natuurlijk is er een probleem als je een relatief hoog personeelsverloop hebt, dan heb je een verlies van productiviteit, van institutional memory, enzovoorts. Aan de andere kant zit de plus: omdat die mensen na een aantal jaren hier gewerkt te hebben in bijna alle gevallen gaan naar banken, aandelenfondsen, financiële instellingen die hun eigen Oost-Europabedrijf aan het opbouwen zijn, creëer je een netwerk van alumni, met wie wij constant samenwerken. Zij lopen tegen projecten aan waarvan ze zeggen: we zouden het wel willen, maar we kunnen het niet alleen, laten we de EBRD er maar bij betrekken. Of omgekeerd: wij lopen tegen projecten aan waarbij we banken als co-financiers willen hebben, en bellen dan onze eigen maatjes van vroeger op en zeggen, dit is een leuk projectje, je weet wel hoe wij dat doen hier, zijn jullie niet bereid om met ons daar mee in te stappen? Gegeven het feit dat wij een statutaire verplichting hebben om met name aan co-financiering hard te trekken, is het creëren van dat netwerk van je eigen maatjes enorm behulpzaam.

*Als ik goed reken kunt u tegenwoordig dus iedere dag wel naar een afscheidsreceptie?*

Nou, iedere dag is wat veel, maar er is wel een verloop dat ertoe leidt dat er eigenlijk constant vernieuwing is. Daar zijn we overigens ook niet vies van,

dat er regelmatig een vernieuwing van het personeelsbestand optreedt. U moet niet vergeten dat het probleem van de transitie, het probleem van de omvorming van die landen nu heel anders is dan het vijf jaar geleden was. Het is nu ook heel anders in termen van de verschillen tussen de landen, en tegen die achtergrond regelmatig nieuw bloed helpt ons ook om flexibel te kunnen blijven inspelen op de veranderende markt.

*Zou je de EBRD kunnen beschouwen als een politieke instelling met commerciële, bancaire randvoorwaarden?*

Ik zou het geen politieke instelling noemen. Het is een instelling die een publiek mandaat heeft, ja, wier aandeelhouders overheden zijn, maar die hebben bepaald dat wij die business moeten runnen als een business, als een bank, en niet als een politieke instelling.

*Dat is toch een voortdurend botsen van belangen, inzichten en methoden?*

Absoluut, en daarom is dat ook een vak dat niet door commerciële instellingen wordt uitgeoefend. Daarom moet je een multilaterale instelling hebben die voortdurend, in overleg ook met de aandeelhoudende landen, een beleid kan bepalen dat de buitenlandse betrekking met individuele lidstaten in ogenschouw neemt.

*Dat veronderstelt dan dat er bij die groep aandeelhouders en kapitaalverschaffers wel enige consensus is over de soort markteconomie en de gewenste soort democratie en de soort inkomensverdeling van landen.*

In grote lijnen is het antwoord daarop 'ja'. Er is in grote lijnen, dus niet micro, een idee van wat democratie en markteconomie betekenen: op het vlak van mensenrechten, minderheden, democratisch meerpartijstelsel, vrije en open markten, concurrentie et cetera. Dat is ook de normatieve kant van ons mandaat, waar wij geholpen door specialistische instellingen – de Raad van Europa, de Organisatie voor Vrede en Veiligheid in Europa, bilaterale contacten met ministeries van Buitenlandse Zaken in onze landen – op basis van die informatie ons gevoel bepalen of er inderdaad een situatie in een land heerst die ertoe kan leiden dat wij, in lijn met onze statutaire voorwaarden, daar kunnen gaan werken. Want onze statuten zeggen: als er geen beweging is naar meerpartijdemocratie, bescherming van mensenrechten en minderheden en open-markteconomie, dan mag je daar niet eens werken.

*Is ook de visie over het vereiste tempo van normatieve vooruitgang er een die breder leeft?*

Dat denk ik zeker. Kijk, wat die Raad van Europa doet, wat de Organisatie voor Vrede en Veiligheid in Europa doet: dat zijn ook daar de ministers van Buitenlandse Zaken of hun vertegenwoordigers die uiteindelijk dat soort normatieve oordelen afgeven. Natuurlijk zijn er ook wel verschillen van mening over.



*Dat is nu juist het punt, Nederland gidsland. Maar dan zeggen de mensen weer, je moet ook Realpolitiker zijn.*

Dan moet ik toch weer terugkomen op wat ik eerder zei: wij moeten niet denken dat wij Nederlanders, wij West-Europeanen, het model hebben uitgevonden waarop je je staatshuishouding inricht, je constitutie vormgeeft, waarop je je markteconomie structureert. Op de eerste plaats: er is niet één model binnen Europa, er zijn verschillende modellen en ze werken, de een beter en de ander slechter. Ze werken in de tijd gezien in verschillende ontwikkelings-tempo's en het is aanmatigend om te denken dat wij één model gebruiken. We moeten beseffen dat er verschillende vormen en verschillende verschijningsvormen van democratie en markteconomie zijn. Daarbij moet je culturele achtergronden in ogenschouw nemen. Om een voorbeeld te noemen: een land als Oekraïne is nog nooit een onafhankelijke natie geweest voor 1991. Daar moet je in je beoordeling een beetje rekening mee houden. Landen als Oezbekistan of Kazachstan zijn in wezen Centraal-Aziatische republieken, net zogoed als de oosterse deelrepublieken van de Russische Federatie. Daar is een ander cultureel patroon van staatsorganisatie en economische structuur. De belangrijkste vraag is: is er vergeleken met de uitgangssituatie vooruitgang in de richting van een democratie? Is het antwoord 'ja', dan ligt het duidelijk, maar als het antwoord 'nee' is, dan moet je goed nadenken voordat je een beslissing neemt. Er zijn mensen die zeggen: als je stopt, dan isoleer je ze nog meer. The carrot and the stick, zeg maar.



*In Nederland heet het Oosteuropa Bank, maar we zien dat de grote nadruk van de bank zal komen te liggen, of reeds ligt, op verder gelegen landen. Hebben we eigenlijk wel een missie in landen verder dan de Oekraïne?*

Ik denk dat, gegeven het feit dat het vroeger onderdeel van de Sowjetunie was, je die landen op dezelfde manier moet behandelen en niet een nieuw ijzeren gordijn moet gaan optrekken. Wij hebben gemeenschappelijk op ons genomen om die landen van de voormalige Sowjetunie te helpen. Ze hebben allemaal onder dat regime geleefd, ze willen allemaal naar een markteconomie en een democratie toe, al is er geen vast model. Op de tweede plaats denk ik dat, met name in de achterliggende jaren, misschien twee jaar, het proces van transitie eigenlijk in alle landen vooruitgang: deregulering van de economie, privatisering, inrichting van parlementaire democratieën. Maar op uw vraag: 'Gaan jullie nu minder doen met Centraal-Europa', is het antwoord 'nee'. Want met name in die landen die misschien op niet al te lange termijn tot de Europese Unie gaan toetreden, moet nog een enorm investeringsprogramma worden afgewerkt als die landen willen voldoen aan de eisen van milieu, competitie en kwaliteit. Wat in dit bedrijf gebeurt, en daarom zei ik dat de verschillen zoveel groter zijn geworden, is dat de manier waarop je werkt in een land als Kazachstan

of Oezbekistan, of de manier waarop je werkt in Polen, Hongarije, Tsjechië, Slowenië, Estland, volstrekt verschillend is. Die laatste groep van landen zullen we, in nauwe samenwerking met de Europese Commissie, helpen zich voor te bereiden om lid te worden van de Europese Unie. Op het moment dat zij lid zijn en kunnen meedingen op Europese schaal, is onze taak volbracht. En daar zijn we uiteindelijk niet bang voor, dat is het beste succes dat te behalen is.

*Kijkend naar de getallen van de EBRD valt op dat de omvang in vergelijking met bijvoorbeeld de Europese Investeringsbank niet spectaculair te noemen is.*

Nee, maar u moet bij deze vergelijking in de eerste plaats wel rekening houden met het feit dat wij maar maximaal 35% van een projectfinanciering voor onze rekening nemen. Dat betekent dat altijd ongeveer twee derde van anderen moet komen. Dat betekent dat wat wij erin stoppen, altijd 'geleveraged' wordt met geld van buiten. Dus de 2 miljard ecu kredietverlening waar wij ons in 1996 voor hebben gecommitteerd, is niet 2 maar 5 of 6 miljard op totale projectbasis. Op de tweede plaats: 75% van wat wij doen onder die 2 miljard is in de particuliere sector. Wat de Europese Investeringsbank doet is voornamelijk publieke infrastructuur en dat ligt toch wel wat anders! Het is duidelijk dat dat moet samengaan, want als wij een autofabriek financieren, dan moet er wel een weg zijn waarop die auto's kunnen rijden.

*Hoe verhoudt dat stelsel van taakstelling en randvoorwaarden zich met de gedachte van een gezonde bancaire instelling? In de tarieven sfeer, in de voorzienings sfeer, hoe valt dat te rijmen?*

Onze plaats is datgene te doen wat de particuliere banken niet kunnen of durven. Dat betekent dat wij projectfinanciering doen, in de Oekraïne of Tadzjikistan, waar andere banken nog geen echte appetijt voor hebben. Op het moment dat we daar naar een project kijken, doen we dat in het kader van ons grote publieke mandaat. Maar we kijken naar die projecten door een volstrekt commerciële projectfinancieringsbril. We kijken naar zekerheden, we kijken naar looptijden, we kijken naar marges. En

*'Onze gearing ratio is één op één'*

omdat we statutair verplicht zijn om altijd te zoeken naar co-financiers, moeten we die marges wel marktconform, of zo marktconform mogelijk, vaststellen want soms is er geen markt. Dat betekent dat de marges in Turkmenistan die wij eisen hoger zijn dan de marges die wij eisen in Hongarije, Polen of Tsjechië. Binnen dat kader werken we. Gegeven het feit dat dat project uiteindelijk toch meer risico met

zich meebrengt dan elke commerciële instelling accepteren kan, betekent het dat wij eigenlijk meer voorzieningen en beter kapitaal moeten hebben. Beter kapitaal hebben we, omdat we niet mogen 'leveragen'. Onze gearing ratio is één op één. Alle leningen zijn gedekt door kapitaal van onze aandeelhouders.

*De co-financiers hebben andere ratio's.*

De banken worden niet gedwongen om mee te doen. Ze denken dat het een interessante deal is omdat de protectie die de EBRD geeft ertoe leidt dat ze een goede marge krijgen maar toch minder risico lopen omdat ze onder onze vleugels meekomen in projectfinanciering in landen waar ze anders niet zouden willen. Maar dat betekent dat ons voorzieningenbeleid natuurlijk volstrekt anders is dan dat van commerciële instellingen. Als u kijkt naar onze halfjaarcijfers, dan kunt u zien dat van de uitstaande leningen en aandelenparticipaties in onze portefeuille het totaal van reserves en voorzieningen 12% is. Uiteindelijk gaan we ernaartoe dat we voor iedere lening aan totale reserves, dus reserves en voorzieningen, 10% hebben afgedekt, en voor iedere aandelenparticipatie 25%. Dat kun je alleen maar doen als een multilaterale ontwikkelingsbank.

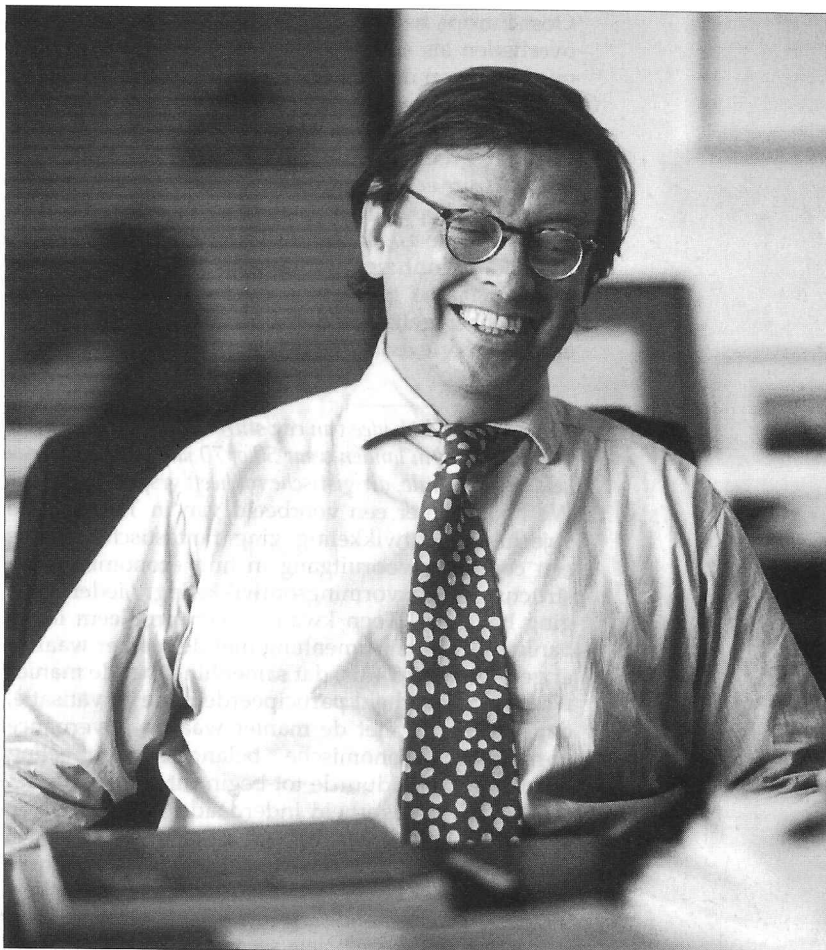
*'Op de marges volgen we de markt zo dicht mogelijk'*

*Sla je dan niet door naar de andere kant, dat je een woekeraar aan het worden bent, als je zulke grote marges moet realiseren?*

Op de marges volgen we de markt zo dicht mogelijk. We kunnen altijd onze volledige winst inhouden, of we kunnen altijd een groot deel van ons inkomen aan voorzieningen toewijzen, er zal geen aandeelhouder zeggen dat je dat niet mag doen omdat hij dividend wil hebben. Daar ligt de impliciete subsidie van onze aandeelhouders.

*Vindt u het irritant dat de resultaten van de EBRD, ondanks de verschillen met een 'normale' instelling, in de pers via dezelfde meetlat gemeten worden?*

Ik vind het eigenlijk wel goed, omdat het ertoe leidt dat de zakendisipline in het bedrijf voortdurend bevorderd wordt. Als mensen naar ons zouden kijken en zouden zeggen: die balans, die verlies- en winstrekening, dat is eigenlijk niet interessant want het is eigenlijk een door de overheid gesubsidieerde instelling die leningen verstrekt, dan krijg je toch een mentaliteit die je bedreigt. Als je zegt, we hebben een taak die duidelijk een grote publieke zaak is, maar binnen dat kader kunnen wij dit bedrijf alsof het een commerciële business is, dan krijg je dat mensen rekening gaan houden met het feit dat, als je werkt in Kazachstan, je meer voorzieningen moet



hebben dan als je dat niet zou doen. Het prijskaartje van ons publieke mandaat wordt zo getoond en dat is volgens mij een hele goede zaak.

*Vijf, zes decennia groeitheorie en ontwikkelingseconomen hebben de steen der wijzen nog niet opgeleverd. Iemand als Alain Peyrefitte<sup>1</sup> concludeert dat het gaat om initiatief, om elan. Kunnen we daar iets verder mee komen?*

Ons transitierapport van 1997 verschijnt binnenkort, en dat heeft als centraal thema de rol van de overheid. Wat in de analyses die daarin worden gepresenteerd naar voren wordt gebracht, is dat 'governance' eigenlijk de kern is van een al dan niet succesvol transitieproces.

*Peyrefitte zocht het niet bij de overheden, hij vond het in miraculeus toevallige convergentie van gunstige culturele omstandigheden.*

Wat wij bedoelen, en misschien is dat een aardig complement voor die benadering van ondernemers-elan, is dat er zeker entrepreneurial spirit moet zijn. Maar zelfs dat wordt in de kiem gesmoord als het overheidsbeleid, de governance, niet de ruimte, de consistentie, de transparantie biedt of de voorwaarden creëert. De ervaring in een aantal landen in

Oost-Europa heeft ertoe geleid dat wij de rol van de overheden als een heel centraal thema nemen voor ons betoog en dat wij onderlijnen dat die cruciaal is in het realiseren van succesvolle economische ontwikkelingen en het creëren van voorwaarden voor nieuwe groei. Natuurlijk moeten elan en infrastructuur er zijn, en kapitaal, maar ik denk dat als je een wat diepgaander analyse zou doen van wat er gebeurt in de zogenoemde Tjigereconomie in Azië, dat je dan kunt zien dat ook de rol van de overheden cruciaal is geweest in de recente crises die ze daar hebben gehad en die ze eigenlijk nog een beetje aan het doorleven zijn.

*Slaat een dergelijk idee van een sturende overheid niet volstrekt dood in landen waar 50 of 70 jaar lang de overheid zo'n centrale, dirigistische rol heeft gespeeld?*

We hebben hier een voorbeeld van in Tsjechië. De Tsjechische ontwikkeling ging fantastisch, er was een constante vooruitgang in hun economische en structurele hervormingsontwikkeling, ieder jaar ging het beter. Toen kwam er een probleem in de banksector dat samenhang met de manier waarop er geprivatiseerd was, dat samenhang met de manier waarop de overheid participeerde in de privatisatie, dat samenhang met de manier waarop governance vorm kreeg, economische belangenverstrengeling enzovoorts. Het duurde tot begin dit jaar, april, dat de Tsjechische overheid inderdaad tot de conclusie kwam, op advies van velen, van ons, van het IMF, dat er schoon schip moest worden gemaakt en er een duidelijker kader moest worden getekend waarin economische handelingen kunnen plaatsvinden, met name in de financiële sector. Er is een groot en vrij ingrijpend programma ingevoerd, dat met name de economische criminaliteit aanpakte, en dat de duidelijkheid van de verhoudingen tussen privatisering, bankwezen, investeringsfondsen, overheid en bedrijven, en aandeelhouders regelde. Ik denk dat dat een van de beste voorbeelden is van de theorie dat overheden ook de zakenmoraal, de concurrentie, de regelgeving, de zelfregulering moeten bevorderen voor een goed economisch spel, en zonder dat hebben we gezien dat er, met name in Oost-Europa, grote problemen kunnen ontstaan. Het is een ander soort overheidsingrijpen dan waar je over sprak. Het is niet een centraal plan waar het ministerie voor de schoenenindustrie bepaalt hoeveel roze schoenen maat 42 er moeten worden gemaakt, nee: het is een overheid die meer een goede hoeder van het economisch proces is.

## *'Dit bedrijf privatiseert zich per definitie constant'*

*Uw Ierse governor Quin zei tijdens uw jaarvergadering in april, vrij vertaald: de EBRD heeft zijn doelstellingen niet bereikt, zolang er niet in alle landen een moderne burgerlijke maatschappij wortel heeft geschoten. Wordt de EBRD ooit opgeheven?*

U zult zien dat de opheffing van de EBRD niet opeens met grote ceremonie zal plaatsvinden, dat de deuren worden gesloten. Dit bedrijf privatiseert zich per definitie constant. In het begin van dit jaar hebben wij acht aandelenparticipaties in Centraal-Europese landen afgestoten, omdat er andere partijen geïnteresseerd zijn, omdat kapitaalmarkten thans beter werken dan voorheen, en die economieën goed draaien. Dat geld is overgenomen door particulieren. In de eerste twee, drie jaar, was twee derde van onze business in Centraal-Europa. Op dit moment is het 30%. Dat is niet omdat wij hebben teruggeschroefd, maar omdat de andere partijen erbij zijn gekomen. En die andere partijen kloppen dagelijks op onze deur en zeggen: als jullie leningen hebben waar jullie vanaf willen, geef ons een seintje, want wij willen ze graag overnemen, vijf jaar geleden durfden we nog niets in Polen en Hongarije te doen, maar nu willen we wel. Er is nu inmiddels een continu proces van privatisering van EBRD-assets gaande.

*Je kunt natuurlijk ook opgeheven worden, of gedwongen worden jezelf te privatiseren, als je voor bepaalde landen onwettelijke of geopolitieke misstappen begaat. Is dat een moeilijk dilemma?*

Het is een dilemma, maar geen moeilijk dilemma. Wij zijn zo betrokken bij die landen, zij zijn onze aandeelhouders, wij hebben mensen in het veld daar. Dat wil niet zeggen dat wij nooit een vergissing maken, maar er vindt een constante dialoog plaats tussen de overheden, de mensen die er werken in bedrijven en bij de bank. Grote miskleunen die ertoe zouden kunnen leiden dat onze aandeelhouders zeggen dat we de boel maar moeten opdoken, die zie ik niet in die sfeer.

*Na Attali leverde Frankrijk De Larosière, die in het conflict over de kerncentralereparatie in Tsjernobyl de Franse arm van zich af heeft weten te houden. Is hiermee de toon gezet?*

Dit specifieke voorbeeld is niet uniek. Dat is wat M. de Larosière heeft gedaan vanaf het moment dat hij hier aantrad, hij heeft die toon gezet. Hij stelt voorbeelden. Het Oekraïnevoorbeeld is er een, in een reeks van vele, en de manier waarop hij hier is binnengekomen en een duidelijke strategie van, simpel, vijf punten voor de bank heeft gezet, en het hele beleid, budgetair en financieel, heel strak heeft gedaan en zelf daar het voorbeeld voor heeft gegeven door toeristenklasse naar de Verenigde Staten te vliegen, dat is een man die hier dingen heeft binnengebracht, die nu deel van dit bedrijf zijn. ♦

Londen, 5 september 1997

Drs. N. Kingma

Drs. J.J. M. Schipper

## Noot

1. Alain Peyrefitte, *Du 'miracle' en economie*. Besproken in *Het Financieel Dagblad* van 29 september en 5 oktober 1996.