

'Toeval is wat je toe valt'

Na 20 jaar bestuur neemt hij, drs R.S.H. Mees, afscheid als voorzitter van het NIBE. Nog langer was zijn trektocht door de financiële wereld. Hij begon in 1957 als leerlingbankier bij de Continentale Handelsbank, werd vervolgens concernleerling bij De Nederlanden van 1845, trad in 1966 toe tot de firma Mees & Zoonen Assurantiën, in 1968 tot de Hoofddirectie van Bank Mees & Hope NV, deed jarenlang de CAO-onderhandelingen voor het bankbedrijf en beëindigt zijn carrière als lid van de Raad van Bestuur van NMB Postbank Groep. Toeval, al die omzwervingen? 'Nee, het valt je toe', is het nuchtere antwoord van deze telg uit het bekende Rotterdamse bankiersgeslacht.

Mees, welbespraakt, relativeert graag en hij geeft er ook blijk van zwakkere beslissingen in zijn carrière niet te willen verdoezelen. 'De behoefte aan NIBECursussen heb ik begin tachtiger jaren veel te laag ingeschat', vertelt Mees, die altijd een grote voorliefde heeft gehad voor opleidingen, personeelswerk en automatisering.

Uw eerste werkgever was de Continentale Handelsbank?

Ja. Dat was een kleine bank - 70 man personeel - aan de Keizersgracht in Amsterdam. Daar ben ik in 1957 na m'n militaire dienst terechtgekomen. Dat was, dat had je in die tijd nog, één van die fijne intieme banken. Het leuke was dat je er eigenlijk alles met handen en voeten moest leren. Toen ik er binnenkwam was ik, naast de directie, de enige academicus. Ongeveer drie jaar later ben ik overgestapt naar De Nederlanden 1845 en vandaar weer naar Mees & Zoonen Assurantiën.

Voelde u zich assurantiemakelaar of toch meer bankier?

Ik ben begonnen als bankier en kreeg toen onder andere ook te maken met verzekeringen. Ik vond dat ook een interessant onderwerp en dacht: als je toch aan het begin van je carrière staat en je hebt een hele bankopleiding gevolgd, waarom zou je dan daarnaast geen verzekeringsopleiding doen? Dus ik heb de verzekeringsopleiding ook gevolgd. 'Mees' is al sinds 1720 bankier en assurantiemakelaar. Ik ben bij 'Mees' aan de assurantiemakelaarkant binnengekomen en in 1966 partner geworden bij Mees Assurantiën. Het waren toen al gesplitste firma's. In 1968 werd de bankkant uitgebreid door een fusie van Mees & Hope met de Nederlandse Overzeebank. En via wat onverwachte ontwikkelingen ben ik toen in

de hoofddirectie van de zich formerende Bank Mees & Hope terechtgekomen.

Hoezo onverwachte ontwikkelingen?

Ik zat aan de assurantiënkant en dan zat je natuurlijk toch een beetje tegen het bancaire fusiegebeuren aan te kijken. Daar kwam bij dat mijn interesses nogal uitgingen naar personeel, organisatie en ook automatisering. In die tijd hingen die onderwerpen er in het bestuur van een bank er een beetje bij. Maar de adviseurs die de bank had binnengehaald om de fusie in elkaar te sleutelen, constateerden dat van alle heren van de bank- en assuratiënkant er maar één was die zich in het bijzonder voor personeel, organisatie, administratie en automatisering interesseerde. En als je dan een fusie in elkaar moet voegen, dan blijft dat niet beperkt tot de voorkant. Aan de achterkant moest natuurlijk ook het een en ander gebeuren. Nou, dat viel mij toe. Dat was in 1968. Ik was toen het jongste lid van de hoofddirectie, die uit 13 man bestond. Tot 1977, dus tot 2 jaar na de overneming van BMH door de ABN, heb ik in de hoofddirectie van BMH gezeten.

Wat maakt nerveuzer, een ander overnemen of zelf overgenomen worden?

Als je overneemt, dan moet je natuurlijk van alles organiseren en in goede banen leiden, en als je overgenomen wordt, moet je je eigen identiteit goed bewaken. En natuurlijk, alles kent wel z'n nervositeit. Maar het meest spannende is toch wel een fusie van gelijkwaardige partners. Daarbij heb je spanningen die niet altijd even gemakkelijk te determineren of op te lossen zijn.

Wat was eigenlijk de achtergrond van de overname door de ABN? Commercieel is BMH toch een zelfstandig bedrijf gebleven?

Natuurlijk waren er ook interne redenen. Zo was het niet altijd even makkelijk om een vrij groot aantal fusie-effecten uit het verleden, die erin zaten, op te

'Het meest spannende is toch wel een fusie van gelijkwaardige partners'

lossen. Maar de echte hoofdreden, dus de meest objectieve, was naar mijn mening dat Bank Mees & Hope, net zoals Pierson, als middelgrote bank in die tijd eigenlijk te klein was geworden om het métier bij toch steeds groter wordende klanten zelfstandig te blijven uitoefenen. Dat speelde vooral een rol bij de grote goederenfinancieringen, waarin Mees gespecialiseerd is. Daarbij gaat het om behoorlijk grote transacties en om die te kunnen blijven doen moest je, met de bekende ratio-problematiek van kapitaal en wat je dus aan maximale kredietlimieten kan weggeven, er iedere keer anderen bijhalen.

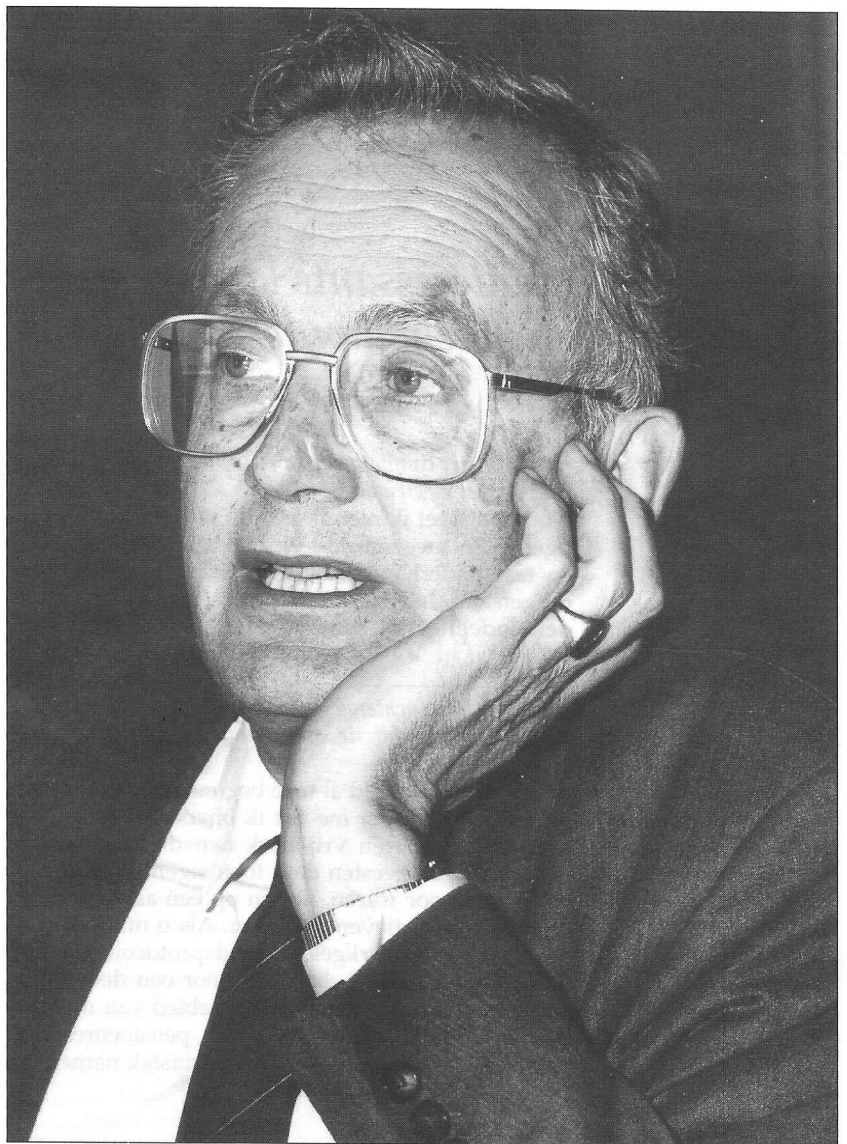
De ABN kreeg Mees, maar u vertrekt na twee jaar?

Dat zijn natuurlijk duidelijk heel persoonlijke dingen die vaak dan een rol spelen, maar je hebt altijd van die momenten, van die evenementen in je leven, dat je op een ander spoor terechtkomt. Ik had in 1977 het idee dat ik mijn job bij Mees eigenlijk had gedaan. Je hebt dan een situatie bereikt dat je zegt, de bank is nu bij de ABN in huis, ik had een aantal disciplines onder mij, je gaat een aantal lijnen naar de moeder aanknopen en dan heb je eigenlijk het gevoel van dat is een rit, die je gemaakt hebt en die is nu afgerond. Zo gaat dat dan. Je kijkt een beetje om je heen van wat is er in het leven te beleven, en zoals het geval wilde, maar dat zijn altijd heel merkwaardige dingen, het leven bestaat uit toevallen, en dan vraag je je wel eens af wat is een toeval - het valt je toe - ik was onder-voorzitter van het Bestuur van de Werkgeversvereniging en toen wij overgenomen werden door de ABN, had je dus de moeder/dochter-verhouding. Toen moest ik dus uit dat bestuur weg. Op dat moment kwam na enig delibereren - het was een nogal rumoerig jaar 1977, met strijd om de prijscompensatie en als voorzitter van allerlei subcommissies wist ik precies hoe alles zat - het bestuur tot de conclusie van ja, we treden eigenlijk altijd aan als een groep van amateurs versus een soort profvoetbal, want de vakbonden hebben vrijgesteld en wij niet.

U stond nog op de loonlijst van BMH?

Ja. Het bestuur stelde toen: waarom kunnen we, met ruim één miljard salarissom in het bankwezen, niet een professionele bestuurder hebben, respectievelijk een vrijgestelde bestuurder? En aldus werd besloten om een bestuurder vrij te spelen en daar ben ik voor gevraagd. En dat werd toen een heel boeiende tijd. Een deel van je werk, namelijk arbeidsvoorwaarden, kon ik toen op het niveau van de bedrijfstak doen.

'Je had wel een prachtig overzicht over het gehele bankwezen'



Maar u was geen bankier meer.

Nee, je was niet met kredietverlening of iets dergelijks bezig. Maar je had wel een prachtig overzicht over het gehele bankwezen. Laat ik het anders zeggen: bankieren is een combinatie van disciplines die qua management verankerd liggen in de Raad van Bestuur of een hoofddirectie. Deze taak was een verbijzondering uit dat takenpakket, maar dan op bedrijfstakniveau.

Hoe lang bent u tweede voorzitter geweest?

Viereneenhalf jaar.

Als ik u goed inschat, koestert u het harmoniemodel. Dat leid ik ook af uit uw artikel in Bank- en Effectenbedrijf dat u in 1982 over die periode schreef.

Ja.

Dan doet zich iets merkwaardigs voor. U schreef dat alle economische scenario's weinig optimistisch waren, er hoge werkloosheid was en in de bancaire sfeer veel verliezen. En, zei u: het is dus afgelopen met het verschijnsel dat de werknemersvertegenwoordigers bij CAO-onderhandelingen alleen de eisende partij zijn. De werkgevers moeten vanaf dit moment ook een vragende partij zijn. Vervolgens bent u weggegaan. De heer Crijns, uw opvolger, heeft zich de afgelopen jaren gemanifesteerd als ie-

Curriculum vitae

Rudolf Sebastian Hildebrandt Mees, geboren 8 september 1931 te Den Haag, gehuwd, vier kinderen, deed in 1949 eindexamen Gymnasium-B. In 1957 deed hij doctoraal examen economie (NEH, Rotterdam). In 1955 begon hij zijn loopbaan bij de Continentale Handelsbank NV, daarna, vanaf 1960, bekwaamde hij zich op het terrein van verzekeringen. In '68 werd hij lid hoofddirectie Bank Mees & Hope, in '77 2e voorzitter bestuur Werkgeversvereniging en in '82 lid RvB NMB Bank en in '89 lid RvB NMB Postbank Groep. De heer Mees bekleedde verschillende nevenfuncties, waaronder lid SER, voorzitter NIBE, lid Onderwijsraad.

'Mocht er niets interessants langskomen, even goede vrienden, dan teken ik bij'

mand die het conflictmodel niet uit de weg ging. Had u dat ook niet moeten doen?

Nou, dat weet ik niet. Ik heb de tweede helft zeventiger jaren meegemaakt en ben altijd een geduldig en taai onderhandelaar geweest, ik hou heel lang dingen vol. Iedereen heeft natuurlijk z'n eigen onderhandelingsstijl, daar kan je moeilijk over twisten.

Maar vindt u, achteraf gezien, dat de WGV eerder die vragende partij bij de onderhandelingen had moeten zijn?

Ik ben er in mijn tijd al mee begonnen op een aantal punten. Ik herinner me dat ik bijvoorbeeld het hele opleidingsgebeuren vrij sterk aan de orde gesteld heb, en dat de geesten daar toen eigenlijk nog maar matig rijp voor waren. Ik ben op een aantal punten met eigen initiatieven gekomen. Als u nu de sociale protocollen, de werkgelegenheidsprotocollen e.d. in de CAO leest, dan heb ik die voor een deel eigenhandig geschreven. Ook op het gebied van de functiewaardering en overdracht van pensioenreserves bij functiewisseling binnen de bedrijfstak namen wij een actieve houding aan.

Dus u zegt: ik heb wel degelijk op de rem getrapt toen ik aan zag komen dat het eind van de jaren '70 fout zou gaan lopen.

De weg was nogal glad. In het bedrijfsleven speelde de malaise al einde zeventiger jaren. Bij de banken liep het toen naar verhouding nog goed. Pas begin tachtiger jaren begon het bij de banken moeilijk te worden. Ik heb toen bij m'n afscheid in 1981 gezegd: mensen, het tij keert en je zult er rekening mee moeten houden dat niet alleen de inhoud, maar ook de vorm van onderhandelen in de komende jaren heel anders moet gaan worden, vanwege het feit dat er in de primaire sfeer niet veel meer weg te geven valt. Dan krijg je natuurlijk ook in de rolverdeling tussen bonden en werkgevers een ander scenario, waarbij ook de werkgever zegt: maar ik heb ook nog een aantal vragen of eisen.

Jawel, maar toen u uw afscheidsrede hield, was het tij al weer aan het keren.

Nee, dat is niet waar. Het tij is bij de banken weer geleidelijk gaan keren na 1983. Ik heb toen echt, dat was in '81, moeten zeggen van mensen pas op, het gaat een ander scenario worden waarbinnen wij anders moeten gaan onderhandelen.

Waarom bent u weggegaan?

Ik had voor 5 jaar afgesproken. Dus na viereneen-half jaar moet je je gaan beraden. Toen stond ik voor de keus - ik was inmiddels 50 jaar - ik teken bij,

maar dat betekent in feite nog 12 jaar bijtekenen tot een denkbeeldige VUT, of ik zoek iets anders. Toen heb ik in het bestuur het volgende meegedeeld: ik vind het boeiend werk, maar als ik nu bijteken, betekent dat in feite nog 12 CAO's, en of dat nou een perspectief is dat mij op dit moment het meeste aanspreekt, dat weet ik nog niet. Laat ik de volgende afspraak maken: ik ga een half jaar ook kijken naar alternatieven. Vind ik er een, dan zal ik in ieder geval zorgen dat er een goede opvolger komt. En mocht er niets interessants langskomen, even goede vrienden, dan teken ik bij.

Bent u bewust op zoek gegaan naar iemand die het conflictmodel niet schuwt?

Nee, wel naar iemand die zijn sporen op het gebied van onderhandelen verdiend had. Daar kom ik zo - ik zal mijn verhaal even afmaken - op terug. Het bestuur zei, fair enough, laten we het zo afspreken. Destijds zat in het bestuur de heer Stoffer van de NMB die kort daarna met pensioen zou gaan. En tot mijn verrassing, want dat had ik inderdaad niet verwacht, werd ik toen gevraagd om toe te treden tot de Raad van Bestuur van NMB. Nou, als u mij aan het begin van mijn loopbaan gevraagd had, denkt u ooit bij de NMB in de Raad van Bestuur te komen, dan had ik gezegd: dat lijkt mij niet zo erg waarschijnlijk. Maar zo is het dan gelopen.

Terug naar de heer Crijns. De heer Crijns had een tijd lang in het VNO gesteld, dat naar zijn visie de tijd van het centraal arbeidsvoorwaardenbeleid, waarbij een hele duidelijke sturing ook vanuit Den Haag naar de onderscheiden onderhandelingsvelden werd gepleegd, dat dat afgelopen was. Dat er dus een ontwikkeling op gang kwam waarbij veel meer decentraal per bedrijfstak onderhandeld zou worden. Dat had hij heel vaak met grote overtuiging, want dat kan meneer Crijns, geponeerd.

Toen ik geconfronteerd werd met de vraag van de NMB en dus een opvolger moest zoeken, zei ik tegen meneer Baltussen, die was toen voorzitter, zou ik het eens met de heer Crijns proberen? Want die had ik leren kennen als een zeer bekwame onderhandelaar. Meneer Baltussen zei toen: nou, dat kun je vergeten, die krijg je nooit los. Ik zei: goed, nee heb je, ja kun je krijgen, dus ik ben naar Den Haag toegegaan en ik zeg tegen meneer Crijns: je hebt dit altijd gepredikt, nou kom ik met een koekje van eigen deeg, je kunt gaan onderhandelen in de bedrijfstak. En toen zei hij, toch ook wel tot mijn verbazing: ja, dat vind ik eigenlijk best leuk. Het is natuurlijk toch een verschil of je landelijk zit te coördineren of dat je bij een toch mooie bedrijfstak het echt gaat doen.

En twee jaar later al was Crijns de grondlegger van het sociaal accord van '84?

De heer Crijns heeft vrij snel mij kunnen opvolgen en ik kon dus vertrekken. Toen heb ik nog wel een aantal jaren als penningmeester in het bestuur van de Werkgeversvereniging gezeten, maar daarbij heb ik heel duidelijk gezegd: ik wil niet in de onderhandelingsdelegatie zitten, want dat is heel moeilijk als



je de oud-onderhandelaar erin hebt zitten en de nieuwe. Wel heb ik in het bestuur altijd een actieve rol kunnen spelen. Ten eerste omdat je natuurlijk meer dan gemiddeld op de hoogte was hoe zo'n onderhandelingsproces liep en ten tweede omdat je ook, en dat heeft toch denk ik goed gewerkt, daarmee een gezond tegenwicht kon vormen. Zo'n onderhandelingsdelegatie moet zich elke keer ook weer afvragen: hoe ver gaat ons mandaat, moeten wij een beetje meer linksom of rechtsom?

Linksom of rechtsom is met een lage organisatiegraad in het bankwezen toch hetzelfde.

Ik vind om te beginnen het wel of niet lid zijn van een vakbond een zuiver persoonlijke aangelegenheid. Ik denk dat ik in ieder geval eerlijkheidshalve moet zeggen, dat als je een bedrijfstak vertegenwoordigt in een onderhandelingsproces waar de organisatiegraad niet hoog is, dat dat natuurlijk je positie als onderhandelaar best wel wat makkelijker kan maken, ja. Maar omgekeerd is het denk ik wel weer zo, althans zo heb ik dat altijd beleefd, dat het vraagstuk van of er nou wel of niet een hoge organisatiegraad bestaat, voor zover ik zelf kan herinneren, nooit een echte rol heeft gespeeld. Voor mij ging het gewoon om het contract zelf, wat kan een bedrijfstak hebben en wat niet. Waar je in het bankwezen ook mee te maken hebt en dat heb ik ook vaak gezegd, is dat je met je arbeidsvoorwaarden een wat

verdergaande verantwoordelijkheid dan alleen de eigen bedrijfstak hebt. Anders gezegd, de klanten kijken natuurlijk ook sterk naar wat doen die banken. In die tijden, waarbij landelijk sterk gecoördineerd werd, en het bij de banken nog relatief goed ging en bij het bedrijfsleven al slecht, was het een kwestie van taai onderhandelen om ervoor te zorgen dat je juist als banken binnen de coördinatieafspraken bleef. En dat was bepaald geen gemakkelijke opgave.

De werknemers in het bankwezen kunnen toch niet helpen dat de conjunctuur in het bankwezen afwijkt van die van het bedrijfsleven?

Een van mijn voorouders heette Gregorius Mees, hij leefde in de zeventiende eeuw en was dominee. Die had als zinspreuk een soort Griekse verbastering van zijn naam gemaakt: Gregorein Kai Mesein. Dat betekent: wijs zijn, of wakker zijn, en het midden houden. Voor mij is dat altijd de essentie geweest voor het bankieren. Een bankier zal letterlijk en figuurlijk de gulden middenweg zoeken. Hij mag ook niet naar het extreme gaan, dat is gevaarlijk voor de

'Een bankier zal letterlijk en figuurlijk de gulden middenweg zoeken'

soliditeit van je bank. En dat geldt ook in dat hele onderhandelingsgebeuren voor je bedrijfstak. Als bankwezen moet je ook daar zorgen dat je de goede middenkoers weet te houden.

Maar bankmedewerkers zijn daardoor de afgelopen 10 jaar wel twee keer tussen de wal en het schip gekomen.

Daar ben ik het absoluut niet mee eens. De bankmedewerkers hebben een beloningsstructuur en ook een daaruit voortvloeiende inkomensontwikkeling gehad die ook in de slechte jaren van het bankwezen altijd nog een reële vooruitgang heeft betekend. Dat is heel contrair geweest ten opzichte van het gebeuren rond de kapitaalverschaffers. Daar loopt men dan altijd gauw voor weg. Het is zo geweest dat de kapitaalverschaffers wat hebben in te halen. Er zijn banken geweest, waaronder NMB, die behoorlijk met het dividend naar beneden gegaan zijn en pas nu weer op het rendement teruggekomen zijn waar ze in het begin van de tachtiger jaren zaten. Dat is de werkelijkheid.

Bij de NMB kreeg u in 1982 weer sociale zaken in portefeuille. Sinds die jaren is Human Resources Management (HRM) een gevelegeld woord geworden. Wat is daarvan terechtgekomen binnen uw organisatie?

Het bankwezen heeft vanaf de zeventiger jaren een vrijwel continu stijgend aantal arbeidsplaatsen gekend, waarbij je vrij sterke verschuivingen zag optreden. Je kunt eigenlijk zeggen dat de functiegroepen 1 en 2 langzaam zijn leeggelopen en dat het grote veld naar 3, 4 en hoger ging. Dus je hebt vanaf het begin zeventiger jaren een voortdurende upgradering van jobs gehad. Dat is een gestage trend geweest. Begin tachtiger jaren, toen het slecht ging, zag je ook dat het verlooppercentage ineens omlaag ging. Dus zat je met het vraagstuk om binnen de bestaande formatie te doen wat je kunt doen om te zorgen dat de mensen toch blijven doorstromen. Eigenaardig is geweest, dat ik daar in begin tachtiger jaren één van de echt duidelijke fouten heb gemaakt in een stukje planning bij het NIBE. Ik zei toen: we gaan een slechtweert periode in. We moeten er rekening mee houden dat de mooie oplopende stippelijntjes vanuit de zeventiger jaren op z'n minst gaan afvlakken. En dat is, de cijfers spreken voor zich, precies het tegengestelde geworden. Er is dus op een gegeven moment van twee kanten uit, denk ik, een spontane en heel goede reactie geweest. Enerzijds vanuit het management zelf, dat het opleidingsgebeuren ontdekt heeft als een 'tool of management', anderzijds van het personeel, dat erbij wilde blijven en ook sterker het belang van opleidingen ging inzien.

Hoe denkt u dat het komende jaren zal gaan, mede gezien tegen de achtergrond van de voorgenomen fusie tussen ABN en AMRO-Bank en het 'Europa '92'?

Ik denk dat een zekere heroriëntatie gaande is van het begrip Amsterdam Financial Center. Wil Amsterdam Financial Center zijn en blijven, dan is het nodig dat de spelers die zich in het centrum bevinden, zoveel mogelijk ook internationaal georiënteerd zijn. En dan denk ik dat, wat bij het NIBE en samen met het NIBE opgetuigd wordt op het terrein van de internationale bancaire kennis erg belangrijk wordt. Dat krijgt, denk ik, nog een extra dimensie doordat Europa nu niet alleen meer West-Europa is, maar ook Oost-Europa erbij gaat komen. Ik denk dat Nederlanders heel goede kansen hebben in dat grote gebeuren, vanwege het feit dat ze nu eenmaal een grote taalbeweeglijkheid hebben en zich daarnaast ook sociaal goed kunnen aanpassen. In Londen heb je dat natuurlijk veel langer gehad. Daar heb je hetzelfde effect gezien dat, doordat daar banken zijn die van oudsher ook wereldwijd opereren, als het ware een soort know-how-kern gaat ontstaan, waar de mensen regelmatig weer op terugvallen.

Wat gaat u doen als u straks bij de bank weg bent?

Dan ga ik pas echt werken, roep ik dan. Ik heb altijd heel veel nevenfuncties gehad. Met name in de sociale velden, dat is altijd een hobby van mij geweest. Ik heb ook vrij actief in het onderwijs meegespeeld, dat heeft ook iets te maken met mijn Vrije-Schoolachtergrond, maar ik ben ook voorzitter van het bestuur van een grote inrichting voor geestelijk hulpbehoevende kinderen. Dan zit ik op dit ogenblik in een aantal stichtingen die te maken hebben met bevordering van taal, dat vind ik heel boeiend. Verder ben ik lid van de Onderwijsraad en nu nog van de SER. Ik heb een beetje zeldzame combinatie van nevenfuncties bij elkaar gehouden, met ook nog een enkel commissariaat en enkele adviseurschappen. Het wordt straks een kwestie van verstandig en selectief opereren opdat je niet te vol komt te zitten.

Hoe kijkt u terug op uw loopbaan?

Ach, laat ik het zo zeggen: ik heb natuurlijk op een aantal punten in mijn carrière geluk gehad en ik kijk met tevredenheid erop terug. Een van de leukste functies of plekken heb ik toch altijd wel gevonden het hele gebeuren van het NIBE. Ik vond dat eigenlijk een van de meest bevredigende interbancaire functies, naast de WGV, die ik ooit gehad heb.

Wat was dan specifiek het bevredigende?

Het was een goede zaak om het NIBE - aanvankelijk was het een niet erg goed ontwikkeld service-instituut - langzamerhand om te vormen van een goed, maar uitsluitend service-instituut naar een echte onderneming. Als je kijkt vanaf 1969 tot nu en je ziet wat er toen was en er nu is, dan zeg ik, dat dat bevrediging geeft. Want je hebt het gevoel, het NIBE staat nu voor een volgende fase van een nieuwe ontwikkeling met een breed palet van diensten klaar.

'Het NIBE moet aandurven om hier en daar een keer een experiment te doen'

Wat zou u het NIBE voor advies geven?

Ik denk dat het NIBE heel sterk marktgericht moet blijven opereren, klantgericht. Ik denk ook dat het NIBE moet aandurven om hier en daar een keer een experiment te doen, met natuurlijk de mogelijkheid dat zo'n experiment wel eens kan mislukken. Maar je hebt dan ook de kans dat je op een gegeven moment een experiment doet waarbij plotseling blijkt dat je op een enorme mogelijkheid stuit.

U schildert het nu af als een soort hobby.

Nee, ik zie het niet als een hobby. Maar ik denk dat ik het NIBE-gebeuren misschien met wat meer dan gemiddelde belangstelling gevolgd heb. Het opleidingsgebeuren in het bankwezen heeft mij altijd erg geboeid. Het bankwezen blijft toch mensenwerk, wat dus ook inhoudt de ontwikkeling van de mensen.

Mensenwerk is leuker dan geldwerk?

Laat ik het zo zeggen: ik denk dat je geldwerk nooit goed doet zonder goed mensenwerk.

Hoort opleidingen in de lijn?

Ja.

Werd dat bij de NMB ook zo georganiseerd?

Ja, de lijnmensen zijn bij ons degenen die het opleidingsbeleid heel duidelijk als een eigen verantwoordelijkheid in hun portefeuille hebben.

Ziet u in de toekomst een nog sterkere vergroting van de opleidingsinspanningen in het Nederlandse bankwezen?

Het is nu een procent of vier, vijf van de loonsom.

Ja, ik zie eerder een versterking dan een verzwakking. Wat ik ook zie, is een verder doorzetten van opleidingen naar de hogere modules, dus de hoger, ook meer internationaal gekwalificeerde opleidingen, zij het dan dat vermoedelijk de kwantitatieve omvang - dus het aantal mensen dat participeert - wellicht niet zoveel meer zal toenemen. ❖

Drs J.L. Gerards

Drs J.J.M. Schipper

NIBE-katern nr. 13

'Aspecten van financiële intermediaatie'

Onder redactie van prof. dr M.M.G. Fase

De aanleiding tot de uitgave van dit katern vormde het terugtreden van drs J. Morreau als docent van het vak bankwezen aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam. Het markeert de afsluiting van de interessante loopbaan van de heer Morreau. In deze uitgave wordt de aandacht gevestigd op aspecten van het vak bankwezen welke in de praktijk van alle dag enigszins onderbelicht zijn gebleven. Daarmee komt ook iets naar buiten over de theorie van de financiële intermediaatie, voorheen ook wel bekend als de leer van het geld- en bankwezen.

In de bundel treft u vijf interessante bijdragen aan over: banken en overheidsschuld, bankkrediet en rentegevoeligheid, financiële intermediaatie en stabiliteit van het financiële stelsel, de Nederlandse Waterschapsbank, en tenslotte over financiële intermediaatie en regulering.

De auteurs van de bijdragen in dit album amicorum zijn of waren, evenals de heer Morreau, verbonden aan de leerstoel monetaire economie. Hun onderzoek richt of richtte zich op de theorie en praktijk van de financiële intermediaatie.

U kunt dit 80 pagina's tellende boekje bestellen door bijgaande bestelbon in te vullen en te zenden aan: NIBE, Antwoordnummer 7922, 1000 RA Amsterdam. De prijs bedraagt f 17,50 (excl. verzendkosten).

U kunt zich ook abonneren op de NIBE-Katernen. U krijgt dan elke titel automatisch toegezonden en u bespaart zich de verzenden- en administratiekosten. Een overzicht van onder andere de tot nu toe uitgebrachte NIBE-Katernen treft u aan in de NIBE-fondslidst, die u bij het NIBE kunt aanvragen.

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

Naam _____

Adres _____

Postcode _____

Woonplaats _____

- wenst te ontvangen ... ex. van NIBE-Katern nr. 13 à f 17,50 (excl. verzendkosten)
- wenst een abonnement op NIBE-Katern vanaf nr. ... (aan abonnees worden geen administratie- en verzendkosten in rekening gebracht).

Datum _____

Handtekening _____

