

MR R.J. NELISSEN
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR ABN AMRO BANK

'Met sterke thuisbases wereldwijd meetellen'

'De Scandinavische landen zijn op zichzelf interessant, maar het blijven kleine economieën. Onze kansen liggen toch primair in de wat grotere Europese economieën. Dat wil niet zeggen dat we geen interesse hebben in bijvoorbeeld België. Zo is het natuurlijk helemaal niet. Niet voor niets hebben we daar een groeiend aantal vestigingen. Maar misschien is daarmee wel het antwoord van een thuisbasis in één of twee Europese landen gegeven. Ik denk namelijk dat de echte herstructurering van het bank- en verzekeringswezen in Europa – even afgezien van Nederland – nog maar net begonnen is'. Dit vertelt mr R.J. Nelissen, scheidend Voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN AMRO Bank.

In dit interview licht de heer Nelissen, Zeeuwsvlaming van geboorte, een tipje op van waarom de samenwerking met de Generale Bank in 1989 niet van de grond kwam en van de ABN AMRO-strategie. Evenzo legt hij uit wat de werkelijke reden is waarom ABN AMRO nog niet toe is aan een tarifiering van het particuliere betalingsverkeer. Maar door de wol geverfd in de politiek en het bedrijfsleven formuleert hij strategische overwegingen wel graag zodanig dat er wat te raden overblijft. Nelissen: 'Strategische gedachten plaats je in een alinea en zodanig dat de formulering over tien jaar ook nog juist is'. Ter illustratie kiest hij de volgende veelbetekenende passage uit het fusieprospectus ABN AMRO: 'naast de geleidelijke verdere uitbreiding van de activiteiten in de Verenigde Staten, het uitbouwen van een brede en sterke aanwezigheid in één of enkele Europese landen'.

Over zijn leven als burger, is Nelissen gesloten. 'Ik ben er altijd in geslaagd, en dat wou ik ook vandaag zo houden, een strikte scheiding te handhaven tussen wat ik in mijn vrije tijd doe en hoe ik me dan gedraag en mijn zakelijke verschijnen. Dat zijn twee volstrekt gescheiden dingen met slechts een klein gemeenschappelijk gebied. En daar voel ik mij echt happy mee'.

Met deze persoonlijke noot stappen we over naar de zakelijke verschijning van Nelissen. En daarbij zal het de goede lezer opvallen dat hij tussen de regels door meer vertelt dan er op het eerste gezicht lijkt te staan.

In '63 werd u lid van de KVP-fractie. Stond u een politieke carrière voor ogen?

In het geheel niet. Ik ben door Van Doorn en Perquin, hij was directeur van het Partijbureau en kende mij nog uit zijn tijd bij de middenstandsorganisatie, uitgenodigd om een kwaliteitszetel voor de middenstand in de KVP-fractie in te nemen. Toen ze mij daarvoor in '61 vroegen, heb ik er eerst een tijdje over nagedacht. Na de staffuncties in het Haagse wilde ik namelijk naar het bedrijfsleven. Uiteindelijk heb ik toch ja gezegd omdat ik het lidmaatschap van de Tweede Kamer er wel naast mijn dagelijkse werk bij kon blijven doen. Het lidmaatschap betaalde toen zo'n 5.000 gulden. Per jaar wel te verstaan. Na de

nacht van Schmelzer veranderde dat alles. Toen werd het min of meer een full-time job.

Had u van huis uit belangstelling voor middenstands-aangelegenheden?

Na mijn studie in Nijmegen wilde ik eerst graag ervaring opdoen in het financieel sociaal-economisch gebied. Daarom oriënteerde ik me bij de katholieke werkgevers, de katholieke boeren, de katholieke arbeiders en de katholieke middenstandsorganisatie. Bij de laatste was een vacature voor een juridisch secretaris. Daar heb ik ja op gezegd. Naar achteraf blijkt, is dat de enige geplande stap geweest die ik, voor wat betreft functies, ooit in mijn leven heb gezet.

Hoe kwam u bij Amro terecht?

Van den Brink heeft mij gebeld op de dag van mijn aftreden als Minister van Financiën. Hij vroeg me of ik binnen afzienbare tijd eens met hem een gesprek wilde hebben.

Stelde hij meteen het voorzitterschap RvB in het vooruitzicht?

Nee, absoluut niet. Ik ben eerst gevraagd voor een adviseurschap.

Behelsde dat een soort proefperiode voor de RvB?

Bij mijn benoeming tot adviseur werd tegelijkertijd de benoeming tot lid RvB een jaar later aangekondigd. Het was meer een overgangperiode na het ministerschap. Als Minister van Financiën was ik immers ook verantwoordelijk voor het bankwezen. Zowel Van den Brink als ik vonden daarom dat je eigenlijk niet in één keer de stap naar de RvB kon doen. Tijdens mijn adviseurschap kreeg ik overigens wel alle informatie en documentatie die elk lid van de RvB kreeg.

U deed ook aan de vergaderingen mee?

Ik was aanwezig bij de vergaderingen. Er waren ook dingen waar ik vrij snel bij betrokken raakte. Een

daarvan was het opzetten van het Bureau Concernrelaties. Dat was een eerste stap binnen Amro naar wat je cliëntengroepmanagement zou kunnen noemen. De basis daarvoor is dus al in '73 gelegd. Een heel ander project waar ik mee belast werd, was de opzet van het functiewaarderingssysteem HAY binnen de organisatie met daaraan gekoppeld de gebruikelijke commissies en stuurgroepen. Dat was een uitstekend middel om de organisatiestructuur en veel mensen goed te leren kennen. Je werd namelijk gedwongen om je met functiebeschrijvingen bezig te houden en de daarbij behorende beoordeling en weging.

Hoe zag uw takenpakket eruit nadat u officieel lid van de RvB was geworden?

HAY was een eenmalig project. Ik heb het systeem voorbereid en vervolgens gezorgd dat alle besluiten die moesten worden genomen, werden genomen. Daarna ben ik nog Voorzitter geweest van de Wegingscommissie en van de Beroepscommissie. Vervolgens heb ik alles overgedragen. Het Bureau Concernrelaties heb ik onder mijn hoede gehouden tot eind jaren '70. Enige jaren later, in 1983, hebben we een ingrijpende reorganisatie doorgevoerd. Daarbij werd het cliëntengroepmanagement in een volwassen vorm het leidend beginsel in de organisatie en als gevolg daarvan werd de bank ingedeeld in drie sectoren: Binnenland, Buitenland/Concernrelaties en Concernstaven en Centrale Diensten. In de periode voorafgaand aan de reorganisatie heb ik samen met Hoogendijk het effectenbedrijf geleid en gereorganiseerd. Voorts maakte ik in de tweede helft van de jaren '70 binnen de divisie Binnenland deel uit van een groep die zich specifiek oriënteerde op het Midden- en Kleinbedrijf. Tot slot ben ik als Vice-Voorzitter van de RvB nog vier jaar controller treasurer geweest. Het enige dat ik niet gehad heb, is de directe verantwoordelijkheid voor het kredietbedrijf, hoewel ik wel vele jaren lid was van verschillende kredietcolleges.

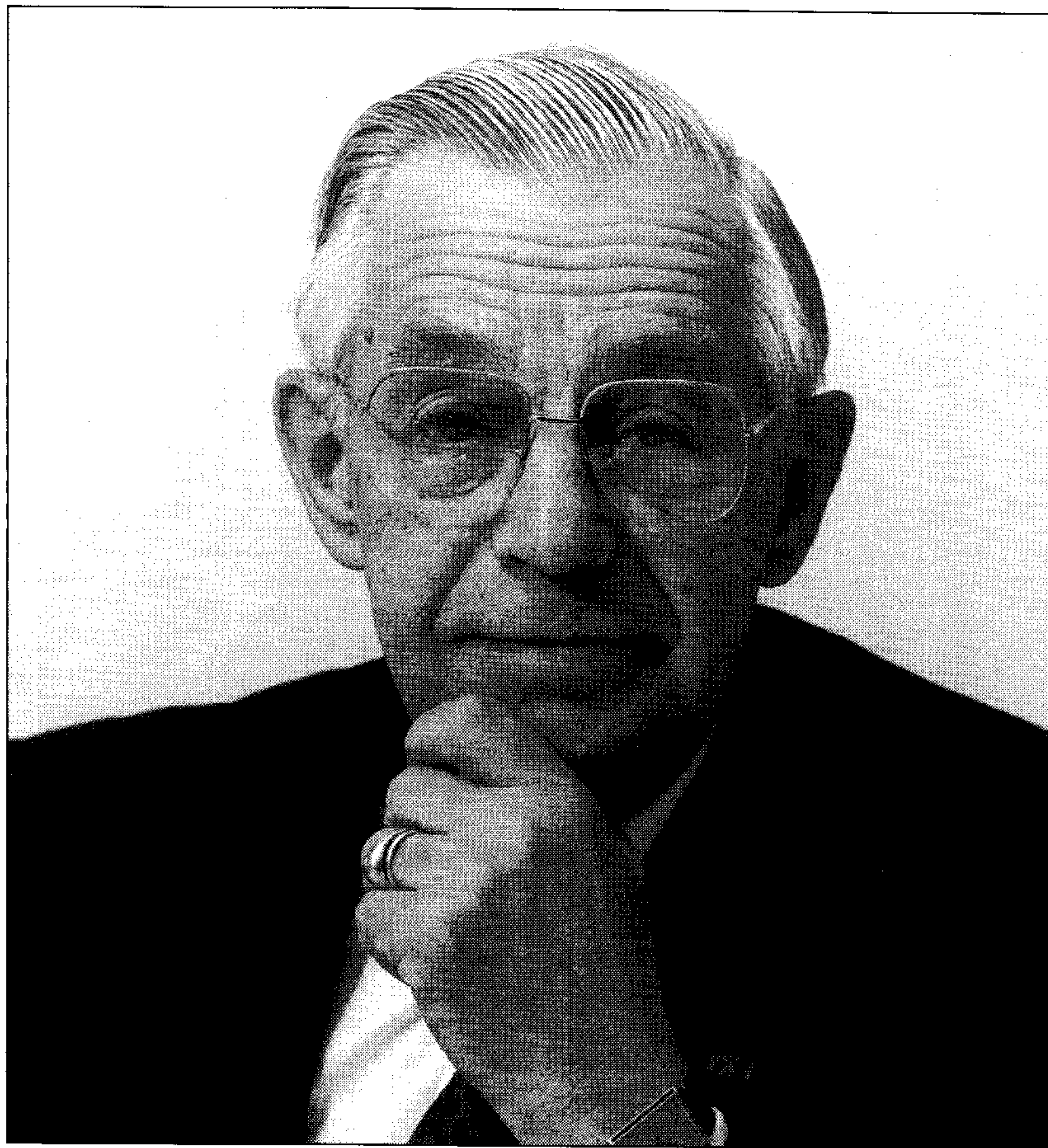
'Als ze het me toen gevraagd hadden, had ik nee gezegd'

Iedereen wist dat u Voorzitter zou worden. Is zo'n brede werkervaring in het bankbedrijf noodzakelijk?

Er was er in ieder geval één, die niet wist dat ik Voorzitter zou worden, en dat was ikzelf. En als ze het me toen gevraagd hadden, had ik nee gezegd.

Waarom zou u nee hebben gezegd?

Ik heb daar een hele serie van overwegingen voor, waarvan ik alleen de geobjectiverde zal geven. Ik vind het niet goed dat iemand die van buiten komt bij een grote instelling als Amro toen ook al was, nog voordat hij helemaal geworteld is, het predicaat Toekomstig Voorzitter opgeplakt krijgt.



Geldt dat alleen voor de Voorzitter of moeten in beginsel alle Bestuursleden uit eigen kring komen?

Wij hebben een hele duidelijke voorkeur voor opvolging van binnenuit. Dat wil niet zeggen dat er zich geen omstandigheden kunnen voordoen waarbij je de behoefte hebt iemand van buiten aan te trekken. Per slot van rekening ben ik daar zelf een voorbeeld van. Bij Amro is ook vaker van de regel afgeweken en daar hebben we – ter vermindering van ieder misverstand – absoluut geen spijt van gehad. Maar ik blijf erbij dat als het even kan je moet proberen het management development zo te doen dat je meer dan adequate keuzemogelijkheden hebt in je eigen organisatie. Als Van den Brink me meteen voor het Voorzitterschap gevraagd had, zou ik gezegd hebben: 'ik wil best lid van de RvB worden, maar over de vraag of ik te zijner tijd wel of niet Voorzitter wil worden en of dat een goede keuze is, moeten we later beslissen. Je moet niet vergeten dat toen dit speelde – we zitten in 1973 – Van den Brink en Karsten nog wel 10 jaar hadden kunnen blijven. Van den Brink en Karsten maakten later duidelijk dat ze eerder weg wilden gaan dan op hun 65-ste jaar. Toen zij – Van den Brink in '78 en Karsten in '79 – weggingen is er een structuur gecreëerd waarbij gekozen werd voor een Voorzitter en een Vice-Voorzitter. De heer Vogelenzang werd Voorzitter en ik Vice-Voorzitter. Dat was natuurlijk wel een indicatie hoe het naderhand zou gaan. Ik was niettemin Vice-Voorzitter zonder recht van opvolging.

Voelde u zich toen nog niet rijp voor het voorzitterschap?

Het stond toen zeker niet op mijn verlanglijstje. En daarna ook niet. Ik heb er nooit naar gesolliciteerd. Niemand gelooft het, maar ik ben nogal lui van nature. En ik hoop nog eens een tijd mee te maken dat ik aan die natuurlijke neiging werkelijk inhoud kan geven.

Curriculum vitae

Roelof Johannus Nelissen, geboren 4 april 1931 te Hoofdplaat in Zeeuws-Vlaanderen, studeerde Rechten aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen. Na het behalen van zijn doctoraal-examen in 1956 trad hij in dienst bij het Sociaal Fonds Bouwnijverheid en stapte nog in hetzelfde jaar over naar de Ondernemingsorganisatie voor het Midden- en Kleinbedrijf, waar hij tot 1969 diverse functies vervulde. Van 1963 tot 1970 was hij lid van de Tweede Kamer voor de KVP om vervolgens te worden aangezocht als Minister van Economische Zaken. Van 1971 tot 1973 was hij Vice-Premier en Minister van Financiën. In 1973 verruilde hij de politiek voor een functie als Adviseur Raad van Bestuur Amro. In 1974 volgde zijn benoeming tot lid van de Raad van Bestuur, in 1979 werd hij Vice-Voorzitter en in 1983 Voorzitter. Sinds de fusie ABN AMRO is hij Voorzitter RvB ABN AMRO Holding N.V. en ABN AMRO Bank N.V.

ten zij prioriteit moest geven. Dat heeft allemaal meegeholpen aan het op dat moment onoverbrugbaar maken van die problemen. Tenslotte hebben partijen elkaar de vrijheid teruggegeven om de gewenste geachte strategische stappen te zetten.

'Ik heb er nooit moeite mee gehad. Gisteren is gisteren.'

Hoe verwerkt u zo'n tegenslag persoonlijk?

Het was geen persoonlijke ambitie. Dat is ook één van de bezwaren van dit soort functies. Je wordt vaak geloofd en geprezen voor dingen waaraan je niets hebt bijgedragen en je krijgt bijna altijd de schuld van dingen waarop je helaas ook niet veel invloed kon uitoefenen. Natuurlijk was het wel een teleurstelling, maar die is te verwerken. Dat is met alles. Je bent een hele tijd aan iets bezig, en gedurende dat proces zie je dat het waarschijnlijk niet zal lukken. Dat is dan jammer. Ik heb in de politiek geleerd, in het bijzonder van de heer Schmelzer, dat je je koers op het einddoel moet houden, hoe je uitgangspositie ook van dag tot dag gewijzigd blijkt te zijn. Dus don't look back, look forward, en pas je strategie aan. Ik heb er nooit moeite mee gehad. Gisteren is gisteren.

De koers bleef Global Banking?

Niet global. Wat Amro voor ogen had, en in essentie is dat altijd al zo geweest, is het zijn van een hele belangrijke partij op de binnenlandse markt en in de buitenwereld willen we absoluut tot de household names behoren en tot de vooraanstaande instellingen. Mijn ervaring in bijvoorbeeld de VS is dat het met die naamsbekendheid van Amrobank, en uiteraard ook van de ABN, bij internationaal georiënteerde ondernemingen goed gesteld is. Vrijwel allemaal doen ze zaken met ons. Natuurlijk is het pakket in de loop van de tijd veranderd en verbreed. Maar die ambitie die was er natuurlijk ook al in 1964.

Die ambities vergden een grotere bedrijfsomvang en kapitaalcracht dan de Amro alleen zou kunnen waarmaken?

In 1964 waren ABN respectievelijk Amro zo iets als no. 24 en no. 25 op de toplijst van banken. In 1989 waren we 49/48. Dit zegt niet alles, maar wel iets. Die plaats hangt namelijk ook samen met het feit dat we gevestigd zijn in een klein landje, waarvan de economie de laatste 25 jaar in nominale termen minder snel is gegroeid dan bijvoorbeeld die van Duitsland, van Japan of van Frankrijk. Dat is op zekere hoogte voor ABN en Amro altijd een handicap geweest, want als wij meegroeiden met de markt, en dat deden we, dan bleef onze bankontwikkeling toch achter bij die van onze concurrenten in grotere landen.

Dat is één van de overwegingen geweest van de ABN om elders, in het financiële hart rond Chicago, een bank op te bouwen. Datzelfde willen we nu als ABN AMRO – en daar nemen we de tijd voor – in één of twee Europese landen buiten Nederland. We willen daar als het ware 'domestic entities' worden

zoals LaSalle in Chicago is en De Neuflyze, Schlumberger, Mallet in Frankrijk. Een geleidelijke uitbouw van deze instellingen – en daar zijn we in Chicago al ver mee gevorderd – past geheel in die filosofie.

U zoekt dus nog een tweede en wellicht een derde Europees thuisland?

We willen in één of meer Europese landen onze activiteiten verbreden en wel zodanig dat we daar niet eindigen als een min of meer gespecialiseerde bank, maar als een bank van grote betekenis met een brede cliëntenbasis en een breed pakket van diensten. Dat is van het begin van de fusiebesprekingen af al de filosofie van de RvB en dat hebben we in het fusieprospectus tussen de regels door ook expliciet aan het papier toevertrouwd.

Wacht u op het volledige EG-lidmaatschap van de Scandinavische landen?

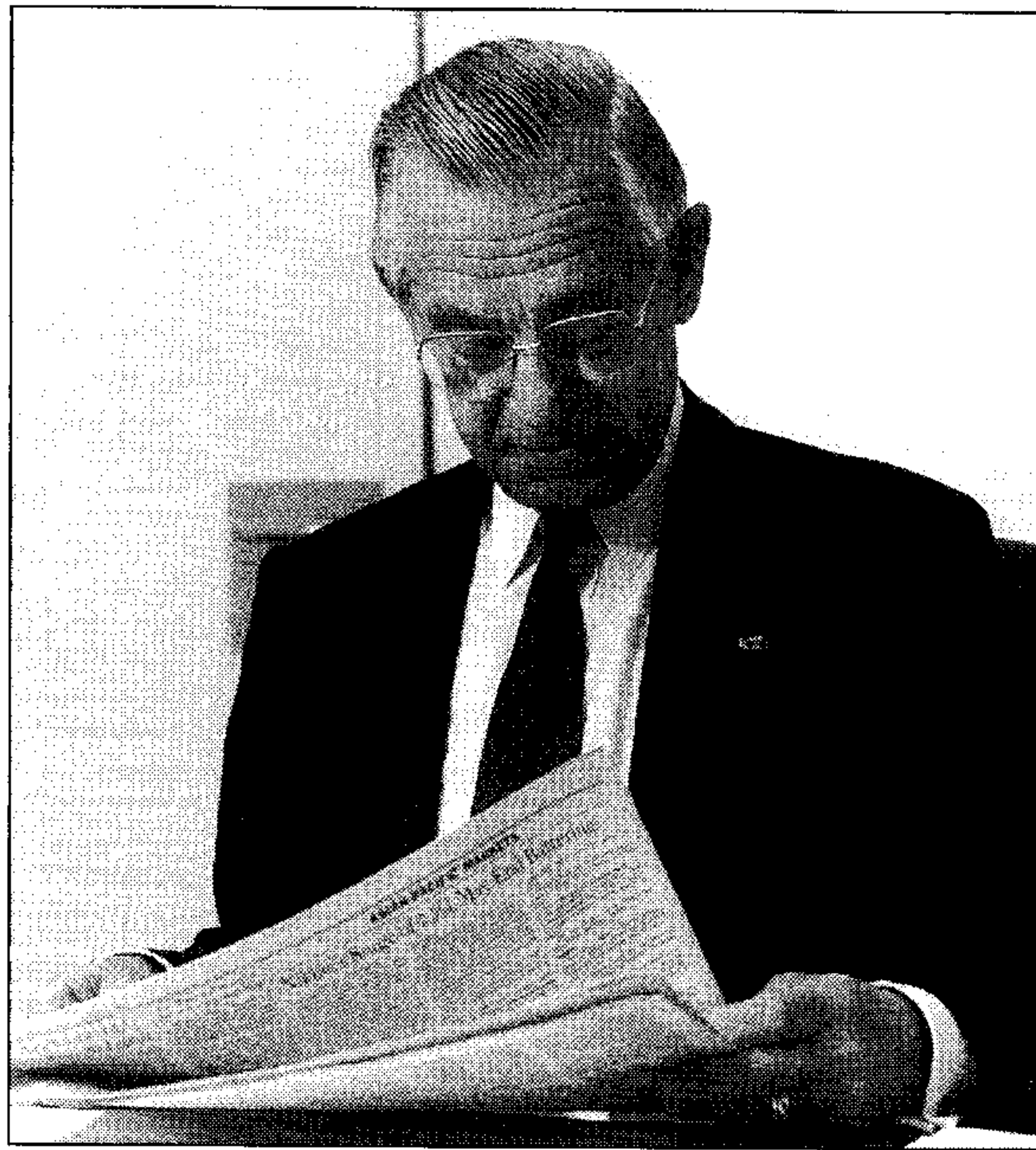
De Scandinavische landen zijn op zichzelf interessant, maar hebben ieder voor zichzelf het nadeel dat het ook weer hele kleine economieën zijn. Dat wil niet zeggen dat je er niet naar moet kijken. Maar als je nu gaat zeggen, waar denk je de meeste kansen te hebben, dan denken wij primair toch aan de wat grotere Europese economieën. Dat wil niet zeggen dat we geen interesse hebben in bijvoorbeeld België. Zo is het natuurlijk helemaal niet. Niet voor niets hebben we daar een groeiend aantal vestigingen. Maar misschien is daarmee toch wel impliciet het antwoord van één of twee Europese landen gegeven. Ik denk namelijk dat de echte herstructurering van het bank- en verzekeringswezen in Europa – even afgezien van Nederland – nog maar net begonnen is. In Nederland ligt de structuur volgens mij nu al wel voor een hele tijd vast. Ik kan mij niet voorstellen dat er nog iemand rondloopt met het idee dat ING en ABN AMRO misschien nog samen zouden gaan.

Toch waarschuwde Wellink voor een verdere concentratie.

Ik zie dat gevaar niet. Overigens vind ik dat je ABN AMRO niet met de maatlat van Maastricht tot Delfzijl moet meten. Dat is volstrekt verkeerd. We publiceren dat tweederde van onze balans en verlies- en winstrekening afkomstig is van Nederland. Maar als ik dan kijk met welke klanten we zaken doen en waar die zitten dan blijkt dat meer dan de helft van onze balans verband houdt met niet-Nederlandse klanten.

Met Hazelhoff was u er snel uit. Had die snelheid te maken met belangstelling vanuit het Verre Oosten voor met name het buitenlandse bedrijf van de ABN?

Ik ken de Amrobank van the roots to the top. Voor ABN gold dat toen nog wat minder. Ik heb nooit het gevoel of aanwijzingen gehad dat iets zou kunnen gebeuren. Noch Japanners, noch Fransen, noch Duitsers, noem nog eens iemand – de Amerikanen hoef ik niet te noemen natuurlijk – niemand heeft voor zover mij bekend ooit een move gedaan richting ABN of Amro voor zo'n overname. Absoluut niet. Ook de Nederlandsche Bank heeft geen hint gegeven.



Van wie ging het initiatief voor de fusie ABN AMRO uit? Dat is één van de beter bewaarde geheimen en Hazelhoff en ik hebben besloten dat zo te laten. Volgende onderwerp.

'Ergens in een alinea, laat je de mogelijkheid open dat er zich interessante andersoortige perspectieven kunnen voordoen'

Vergden de voorbesprekingen weken, maanden of jaren? Wat ik toch nog een keer goed zou willen overbrengen is dat je niet op een vrijdagochtend opstaat en zegt: we moeten eens wat. Ik weet hoe die processen verlopen. Bij Amro, en bij ABN liep het niet anders. Bij beide is – allemaal ver voorafgaand aan een mogelijkheid van ABN AMRO – een serie studies gemaakt en besproken. Scenario's werden gebouwd, er werden lijnen getrokken vanuit het verleden naar de toekomst etc. Dan ga je nadenken over mogelijkheden zus, mogelijkheden zo en dan kom je tot een conclusie. Officieel luidt die dan: we gaan gewoon verder op eigen kracht. Dat kon ook goed. Dat is de officiële policy, die druk je af in de Amroscoop, die druk je af in de Ankertrons en daar praat je over. Maar ergens, in een alinea, laat je de mogelijkheid open dat er zich interessante andersoortige perspectieven kunnen voordoen. Je moet tenslotte met je ogen en oren open de wereld in blijven kijken. Zo was er op een gegeven moment – in 1986 geloof ik – op het Ministerie van Financiën een bespreking over de liberalisering van het Structuurbeleid tussen banken en verzekeringsmaatschappijen. Daarbij waren o.a. aanwezig de Thesaurier-Generaal en de Directeur van DNB. Toen werd gezegd: 'Wij zouden als overheid en Nederlandsche Bank de mogelijkheid willen openen dat banken zich met verzekeringen gaan bezighouden en verzekeraars zich met banken'. Toen ik vervolgens zei: 'dat kan ik me voorstellen, maar dan kan ik me ook voorstellen dat banken/banken ook zou moeten mogen', werd ik bijna de kamer uitgestuurd. Daarna, in 1988, toen Amro probeerde met Generale Bank tot

een fusie te komen, is men in Den Haag en Amsterdam nog eens gaan nadenken en is men tot een koers gekomen die ook bank/bank mogelijk maakte. Dat was vanaf 1 januari 1990 het geval en dat heb ik dus zien aankomen. Daarna hoefde het lijstje van weleer, dat de leden van de RvB van Amrobank allemaal uit hun hoofd kenden, niet eens meer te worden opgezocht. Dan zie je plotse-ling jaarverslagen en voorlopige cijfers waaruit blijkt dat de twee bedrijven qua grootte, qua verlies- en winstrekening, qua balans, qua vermogen, qua beurswaarde etc. zo dicht bij elkaar liggen, dat dat misschien wel het ideale moment is om zaken te doen. Dat maakt alles wat eenvoudiger en dat heeft zeker een rol gespeeld in de timing: een jaar later zouden de verhoudingen immers anders hebben kunnen liggen. Ik denk dus niet over jaren van contacten. Intern was er al nagedacht en het leggen van de contacten is dan een kwestie van een paar zenuwachtige weekenden.

U koos voor het wereldwijd present zijn. Waarom niet voor het All Finanz-concept?

Heel weloverwogen aan de Amrokant. Ik zie wel pluspunten in het All Finanz-concept maar ik heb het gevoel dat die sterker zijn aan de kant van de verzekeringsmaatschappij dan aan de kant van de bank. En analyse van hetgeen Amro wilde, leidde tot de conclusie dat je het beter kon doen samen met een andere bank – althans naar mijn oordeel – dan met een verzekeringsmaatschappij. Bij een samengaan met een verzekeringsmaatschappij creëer je een groep met twee poten, dat is iets heel anders eigenlijk. Je kunt wel voordelen behalen met een naast familielid, maar je zult toch altijd gescheiden eenheden moeten hebben: bancaire en verzekeringseenheden. Dat zijn verschillende dingen, waarbij ik wel zie dat je dingen samen kunt doen. Maar de essentie van het bankvak en de essentie van het verzekeringsvak, die zijn verschillend.

Staat het All Finanz-concept het global banking-concept in de weg?

Ik heb altijd gezegd: we zijn al All Finanz. In onze kantoren kun je alle verzekeringsprodukten kopen die je wilt.

Maar u bent geen verzekeringsmaatschappij.

What is the difference voor de cliënt? Die is er niet. Wij hebben een winkel voor de klant niet voor onszelf. In onze supermarkt kan de klant, hetzij onder eigen naam, hetzij onder andere naam allerlei financiële produkten kopen waarbij het voor de klant volstrekt irrelevant is of dat eindrisico wordt gedragen door ABN AMRO of bijvoorbeeld door een pool van verzekeringsmaatschappijen. Het heeft voordelen om dat in een groep bijeen te brengen, maar ook nadelen.

U zegt niet nooit?

Nee, laat ik het zo zeggen: ik zie geen enkele aanleiding om me nu te verdiepen in die materie.

'Ik zie geen enkele aanleiding om me nu te verdiepen in die materie'

Een ander concept, het banque d'affaires-concept. Wat vindt u daarvan?

Het woord banque d'affaires is een moeilijk woord, want wat versta je eronder? Meestal wordt ermee bedoeld een combinatie van bancaire activiteiten met het zijn van grootaandeelhouder in industriële en commerciële bedrijven en – en dat is belangrijk – het op grond van dat aandeelhouderschap invloed uitoefenen op het beleid en de strategie van die ondernemingen. Ook ABN AMRO is vanouds houdster van aandelenpakketten. Dat kan in de toekomst wat vaker gebeuren en ook wel tot hogere bedragen. Maar de combinatie van dat bezit met invloed uitoefenen op beleid en strategie is zeker niet onze bedoeling. Overigens denk ik dat als je kijkt naar de eisen die worden gesteld aan de vermogenspositie van banken, het logisch is dat banken terughoudend zijn. De eisen die aan de vermogenspositie van een bank worden gesteld, wijken niet voor niets af van die van industriële ondernemingen. Zuiver autonoom redenerend, dus vanuit de natuurlijke ontwikkeling van de bankiersactiviteiten, zie ik geen ontwikkeling richting banque d'affaires zoals zojuist gedefinieerd. Maar er zijn overwegingen die ertoe kunnen leiden dat je, al of niet van meer tijdelijke aard, besluit toch als belegger te participeren in bedrijven. Dat kan zijn uit rendementsverwachtingen, dat kan zijn op verzoek van de cliënt.

Dus niet vanwege de continuïteit en de groei als langetermijnstrategie?

Voor de continuïteit van het bankieren hebben we het niet nodig. En voor de groei bieden de bancaire functies, zeker zoals we die in ons land met zijn universal banks hebben, voldoende mogelijkheden. Wel hebben we natuurlijk in ons land ook nog de participatiemaatschappijen met hun heel eigen vermogensbasis. En die voorzien kennelijk in een behoefte, want er is vraag naar nieuw kapitaal en er moet in die behoefte worden voorzien. Het is ook een taak van de banken om daar op enigerlei manier aan bij te dragen. En ze hoeven dan niet direct zelf dat kapitaal te fourneren, want ze kunnen ook als intermediair optreden. Dat is de klassieke methode waarbij je zelf voor een klein deel meeparticipeert. Engelse merchant banks hebben dat ook altijd gedaan. De weg die we in ons land gevolgd hebben via participatiemaatschappijen, vind ik een hele goede.

U wilt een internationale bank zijn. Is de vestiging van de Europese Centrale Bank een noodzakelijke voorwaarde om Amsterdam meer te doen zijn dan een regionaal financieel centrum?

Amsterdam Financial Gateway heeft nooit de pretentie gehad om van Amsterdam een tweede Londen te maken, wel dat we in Amsterdam een belangrijke financiële positie zouden behouden. De creatie van een ABN AMRO is een bijdrage daartoe en het feit dat Amsterdam de vestigingsplaats is van grote financiële instellingen zoals ABN AMRO helpt daarbij. De aanwezigheid van deze instellingen in Amsterdam, die niet alleen lokaal maar ook internationaal werken, betekent een bundeling van know-how, expertise, capaciteit en is dus van betekenis.

Velen kijken nog teveel alleen naar de effectenbeurzen wanneer ze het over Amsterdam Finanzplatz hebben. En tegen die achtergrond zie ik, als die regulerende autoriteit er op den duur bij komt, dat als een belangrijke versterking. Een ECB voegt namelijk nog een andere dimensie toe.

Gaat u er voor lobbyen?

Voorzover dat in mijn vermogen ligt, ben ik graag bereid de kar mee te trekken in die richting. Maar het is natuurlijk toch primair een politieke besluitvorming. Niet-politici kunnen dus bouwstenen aan dragen voor een dergelijke besluitvorming. Maar het moet wel getrokken en afgemaakt worden door politici. En zowel binnen AFC als binnen de NVB is men er zich terdege van bewust dat je de zaak niet binnenhaalt met grote verhalen in kranten. En u kunt erop vertrouwen, ze doen alles wat in hun vermogen ligt om die ECB naar Amsterdam te krijgen.

Maakt u nog als actief bankier mee dat de tarifiering van het particuliere betalingsverkeer wordt doorgevoerd?

In ons jaarverslag staat dat de tarifiering er moet komen. En die komt, want de subsidiëring van het betalingsverkeer kan niet zo blijven doorgaan. De vorm waarin tarifiering maximaal sturend wordt gebracht, dat is nog niet zo eenvoudig. Daar zijn we nog niet goed uit.

Iedere keer als een bank een poging waagt, dan trekt die zich ook weer heel snel terug uit het schootveld!

Ik denk dat hier nog een probleem doorheen speelt, dat is onze automatisering. In het kader van de fusie ABN AMRO moeten daar zeer grote inspanningen geleverd worden. Die kun je niet versnellen door op een gegeven moment nog eens extra mankracht aan te trekken. We zitten namelijk gewoon aan het maximum wat betreft know-how. Daarnaast is er de vraag om voorrang voor de hele integratieproblematiek van de kantoren. En daarbovenop komt dan nog eens het introduceren van methodieken om de laatste wensen van de stuurbaarheid van de tarifiering door te voeren. Die strijd is ook al maandenlang gaande binnen de organisatie.

Dus u gunt uw streekgenoot Wijffels het voortouw?

We hebben in ieder geval wat meer tijd nodig om te kijken wat we precies willen doen. Maar wij gaan, ondanks alle impopulariteit die dat met zich meebrengt, tarifieren. Hoe en de timing daarvan, dat is helaas nog een beetje open. ♦

9 april 1992

Drs J.L. Gerards
Drs J.J.M. Schipper