

DRS A. C. J. M. NOLLEN,
LID RAAD VAN BESTUUR VAN CLBN

'Ik ben nogal vasthoudend'

Op zijn 29-ste was hij voorbestemd om directeur te worden van Neerlands grootste gezondheidsorganisatie. Geen aanlokkelijk perspectief, vond hij. Hij vertrok als trainee naar Slavenburg's Bank en maakte een ambitieus automatiseringsplan. Tot viermaal toe kwamen er echter externe deskundigen aan te pas om een oordeel over de haalbaarheid te vellen. Vervolgens oordeelde CL-Parijs: een ruime voldoende. 'Ik weet wat ik wil', zegt Nollen en waarschijnlijk is zijn bank in april de eerste met een operationeel systeem voor de berekening van rentabiliteit per cliënt

Drs A.C.J.M Nollen begon zijn loopbaan in het bankvak op 1 april 1974 bij Slavenburg's Bank. Daarvoor werkte hij in de gezondheidszorg als directeur van een organisatie van 40 instituten en 4.000 bedden.

Wat was zo aanlokkelijk aan het bankwezen, behalve dan die toevallige baan die er op dat moment vrijkwam?

Het was een stageplaats. Dus niet eens zo'n aanlokkelijke baan. Maar ik was op dat moment voorbestemd om directeur te worden van de grootste gezondheidsorganisatie in Nederland. De gedachte om daar tot mijn 65-ste te blijven zitten schrok mij af. Voor die functie had ik toen juist een cursus management achter de rug in Amerika. Maar bij terugkeer merkte ik dat men een grote achterdocht had tegen mensen die een loopbaan in de gezondheidszorg hadden gekozen. Daarbij kwam dat ik al zo hoog zat in de organisatie - vergelijkbaar met bijna niveau Raad van Bestuur in een bedrijf van 4.000 man - dat het heel moeilijk was om daar ooit weg te komen. En omdat ik nog 29 was dacht ik dat ik het mij kon veroorloven om opnieuw te beginnen.

Wat was uw stageplaats bij Slavenburg's Bank?

Gewoon trainee. Dat was toen nog niet zo geformaliseerd als nu. Ik heb gedurende zes maanden alle afdelingen van de bank doorlopen en op kantoor gezeten. Ongeveer tezelfder tijd kwam de overname van Oyens en Van Eeghen. Dat is mijn eerste klus geweest, om die integratie tot stand te brengen.

Dus u begon meteen met organisatie en management?

Toen men mij de klus gaf was ik nog stagiaire. Terugkomende werd ik medewerker van de organisatieafdeling. Een maand of 4 later werd ik hoofd. Dat was in 1975. Toen ben ik afdelingsdirecteur organisatie en automatisering geworden en vervolgens onderdirecteur en directeur automatisering. In 1983 werd ik lid van de Raad van Bestuur. De automatisering van SB vormde daarbij vanaf '76/'77 de hoofdmoot van het werk.

Dat automatiseringsplan heeft nogal wat voeten in de aarde gehad. Was er sprake van een onderschatting van de tijdsduur of van problemen bij de invoering?

Er zijn een hele veel dingen over dat plan te zeggen. Om te beginnen is er gekozen voor een systematische aanpak. We wilden een plan voor de totale automatisering van de bank. Maar we maakten dat plan in een bedrijf dat wellicht nog niet rijp was voor een dergelijke aanpak. SB danste tot dan toe om de hete brij van de automatisering heen. En ik denk dat we ons daarbij meer verkeken hebben op het effect dat een bestaande organisatie heeft op de realiseerbaarheid van systemen, dan op de vraag of het technisch mogelijk zou zijn geweest om de eerste fase van het programma in de daarvoor bedachte tijd af te ronden. Daardoor duurde het van mei '77 - toen werd het plan geaccordeerd - tot april '81 toen het eerste kantoor on-line werd aangesloten. Dat is lang. Maar SB had gewoon een nieuw administratief hart nodig.

Heeft de realisatie nu toch een voorsprong gegeven op andere banken?

Ik denk zeker dat we een technisch-organisatorische voorsprong hebben. Dat leidt tot baten aan de kant van electronic banking, doordat wij wat sneller informatie kunnen verschaffen aan onze cliënten. Ook met dagafschriften zijn we sneller. Die gaan 's avonds weg en de cliënt heeft ze de volgende morgen in de bus. Amrobank en NMB hebben al besloten - en de Rabo zal voor zijn zakelijke cliënten ongetwijfeld ook besluiten - tot het maken van een geïntegreerd real-time systeem. Maar zij moeten nog en dat betekent dat wij onze tijd aan andere dingen kunnen besteden.

Levert het nu ook een slagvaardiger management-informatiesysteem of is het een pure cliëntenaangelegenheid?

Managementsystemen zijn er in vele vormen. Met ons systeem hebben we de informatie beschikbaar om aan alle vragen die je zou kunnen bedenken en die bedacht zijn, te kunnen voldoen. We hebben dit indertijd getest aan de hand van een vraag

'Met dagafschriften zijn we gewoon sneller dan anderen'

genlijst die in Parijs is opgesteld op basis van wat men nodig achtte voor een bank als CL. Op alle vragen kon technisch gezien antwoord worden gegeven. Het is nu nog een kwestie van het maken van de programmatuur. Het is dus niet zo dat de gegevensstructuur daarvoor nog moet worden aangepast. Op dit ogenblik zijn we dan ook nagenoeg klaar met het opleveren van managementinformatie op niveau van kantoormanagement. We kunnen bijvoorbeeld rentabiliteit per cliënt aanreiken.

Effectief nu al? En wordt het ook daadwerkelijk gebruikt?

We gaan het aanreiken en dan wordt het ook gebruikt. Het zijn stukjes informatie die relevant zijn voor het bedrijf. We hebben een transactiegewijs werkend systeem. Daardoor hebben we geen enkel probleem om òn het aantal transacties te bekijken, van welk type ze ook mogen zijn én te zien door welke cliënt ze gedaan zijn. We kunnen binnen transacties een directe relatie leggen tussen iedere provisierkening en de cliënt. Dit betekent dat we van een bedrijf voor meerdere provisiesoorten kunnen aangeven wat dit aan provisie opbrengt. Die informatie kunnen we koppelen aan de inspanningen die met de transacties samenhangen. Daaroverheen komen de overheadkosten die via een toerekeningsfactor wordt ingebracht. Die toerekening moet nog wel wat beter onderbouwd worden, maar we verwachten in april gereed te zijn.

Kunt u bij benadering aangeven welk deel van de totale kosten in uw organisatie direct en aanwijsbaar aan een transactie of een bepaalde cliënt toerekenbaar is. Meer dan 10 procent?

Van de totale organisatie? Ja zeker meer dan 10 procent. Als je kijkt binnen het kantorennet dan denk ik dat het meer dan 50 procent is en vanuit het hoofdkantoor hebben we van de automatiseringskosten zo'n 60 procent direct toegerekend aan transacties. De rest zijn ontwikkelingskosten. Die worden voor de berekeningswijze geactiveerd en dan weer in een latere fase toegedeeld.

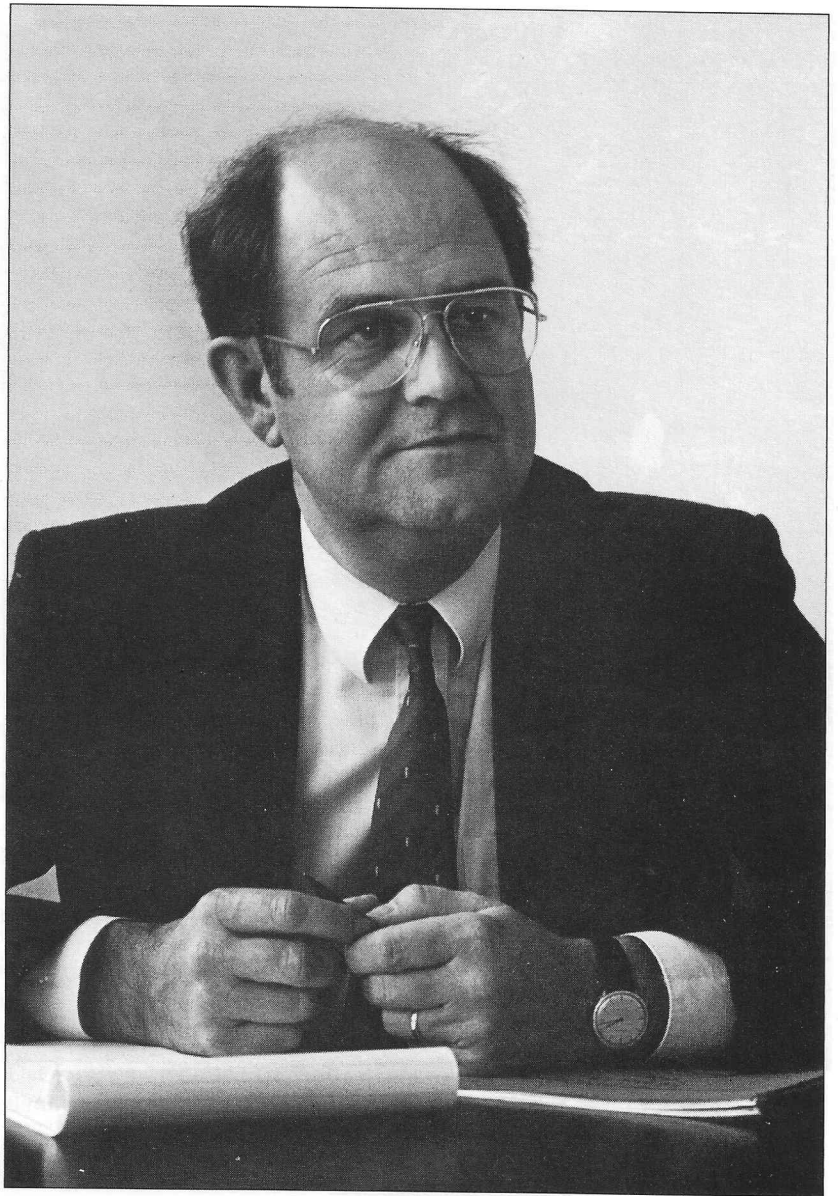
Heeft uw Franse moedermaatschappij al zo'n systeem of bouwen ze er ook aan?

De mate van integratie varieert natuurlijk naar gelang de historie die je hebt. De integratie die wij gekozen hebben zal CL weer in andere banken gaan toepassen. Het gaat daarbij met name om de integratie op gegevensniveau. En Parijs heeft dat in heel belangrijke mate al voor elkaar gekregen.

Is het CLBN-automatiseringsproject voorlopig afgerond?

Totaal niet. We zijn nu bezig het volgende tienjarenplan vast te stellen en hopen dat begin 1989 af te ronden. Terreinen waar we op dit moment met name naar kijken zijn de contacten met cliënten. Een van onze hoogste prioriteiten daarbij heeft het ondersteunen van de accountmanager met geavanceerde hulpmiddelen: met cliëntinformatie en expertsystemen. We hebben al een systeem operationeel, namelijk de financiële analyse van de cliënt.

U bent al 14 jaar bij deze bank en nog maar 45 jaar. U werd lid van de Raad van Bestuur in 1983. Voelt u zich



nu organisatiedeskundige, automatiseringsdeskundige of bankier?

Voor mij is het meer manager dan iets anders. Ik voel me meer manager dan organisatiedeskundige en ik voel me meer manager dan bankier.

Zouden die managerskwaliteiten ook elders ingezet en aangewend kunnen worden, of zijn ze specifiek voor het bancaire management?

Ik heb alleen ervaring in management in dienstverlenende bedrijven. Dus niet in productiebedrijven, behalve dan dat ik verantwoordelijk ben voor het management van de automatisering. Ik denk dat die managerskwaliteiten ook wel voor andere terreinen inzetbaar zouden zijn.

Worden aan een lid van de RvB van een bank andere eisen gesteld dan aan een van een handels- of industriële onderneming?

In beginsel denk ik niet dat daar zulke andere eisen aan gesteld worden. Ik heb een heleboel mensen gezien die leiding geven aan bedrijven, en succesvol. Het enige gemeenschappelijke dat ik in die mensen heb kunnen vinden is dat zij ervan overtuigd waren dat de wijze waarop zij het aanpakten en hun methode de goede was. Uniformiteit in karaktereenschappen en methodiek heb ik niet kunnen vinden. Je moet denk ik een stuk stabiliteit hebben, moet be-

Curriculum vitae

De heer A.C.J.M. Nollen (geboren 13 december 1942) behaalde in 1967 het Doctoraal Economie; in 1973 het diploma 'Stanford Sloan Management Program'. Nollen begon zijn loopbaan als Directie-Secretaris (1967) bij de Stichting Samivoz; in 1969 werd hij Directeur van de Stichting. Op 1 april 1974 trad hij in dienst van N.V. Slavenburg's Bank; van 1981-1983 was hij hoofd van het Directoraat Organisatie en Automatisering; sinds 1 juli 1983 is hij lid van de Raad van Bestuur van Credit Lyonnais Bank Nederland N.V. De heer Nollen is voorts: lid Raad voor het Betalingsverkeer, lid bestuur Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf en Commissaris BGC.



stand zijn tegen druk, je moet kunnen communiceren en dat doet ieder op zijn eigen manier.

Van Eldik zei ons: Met bankiers is het leuk te spreken, want die hebben een brede visie. Bankiers zijn van het Alpha-type, terwijl in de industrie meer de doorzetterige Beta-types de bestuurszetels vervullen.

Ik denk dat je in beide organisaties alleen maar kunt werken als je het hele pallet bestrijkt. En als je alleen maar met 6 of 7 Alpha's in de RvB zit, dan denk ik dat je niet op het goede pad zit. Bij de industrie moet je niet 7 Beta's op de stoelen hebben. Je moet een stuk complementariteit hebben in je RvB om al die aspecten te bedekken.

Bent u het met ons oneens als we u als een Beta-figuur kwalificeren?

Misschien vanuit mijn hart niet, maar als je naar mijn historie kijkt, dan ben ik het daar tamelijk mee oneens. Ik ben echt Alpha van opleiding. Ik heb als ideaal gehad - tot dat ik een jaar of 19 was - om Latijn en Grieks te studeren. Ik heb qua opleiding economie en bestuurswetenschappen gedaan, tegelijk met rechten. Ik deed kandidaats rechten uit hobby, omdat ik dat aspect zo leuk vond. Maar ik denk dat ik qua denken misschien eerder aan de Beta-kant zit, althans het is me niet vreemd.

In de Beta-hoek komt de terrierfiguur meer voor dan in de Alpha-hoek. Wat vindt u van die kwalificatie?

Ik ben wel vasthoudend ja. Ik weet ook wel wat ik wil over het algemeen.

Heeft u ook bestuursfuncties in het sociale leven? Hobbies?

Ik heb er erg weinig tijd voor bestuursfuncties, maar ik heb er op dit ogenblik ook geen ambitie voor. Maar ik heb wel een grote hobby. Dat is golf spelen en dat doe ik met veel plezier. Ik ben daarnaast lid van de Young Presidents Organisation. Dat kost mij ook al behoorlijk wat tijd. Verder heb ik 12 jaar op een kookcursus gezeten. Maar als je nu kijkt wat ik aan tijd heb: ik ben in de week misschien een of twee avonden thuis. De rest van de avonden heb ik zakelijke besommeringen.

Die zakelijke besommeringen houden die ook in recepties, etentjes, vergaderingen, of is dat puur bureauwerk?

Nee, nee, het is niet puur bureauwerk, maar representatiewerk. Aanwezig zijn bij recepties, namens de bank bij allerlei aangelegenheden waar je verwacht wordt aanwezig te zijn.

Hoe ervaart u dat? U zegt dat van U verwacht wordt aanwezig te zijn?

Ik vind dat niet echt vervelend. Het enige wat ik niet zo leuk vind is steeds dat eten.

Vertegenwoordigt u de bank ook in het bankiersoverleg?

Ik ben plaatsvervangend lid in de Bankiersvereniging, ik zit in het bestuur van de Werkgeversvereniging, namens de bank in de Raad voor het Betalingsverkeer en in alle organen die daaruit voortvloeien.

Nog even terug naar uw loopbaan bij de bank tot aan uw benoeming tot lid van de RvB. Wat was de meest traumatische ervaring en wat de meest blijmakende?

Dat is een heel moeilijke vraag. Een traumatische ervaring was met name de achterdocht die er bestond bij het bedrijf tegenover de vraag of dat automatiseringsplan op den duur wel goed was. Een aantal keren - vier - werd gezegd: het project duurt te lang. Toen zijn er telkens externe deskundigen in huis gehaald. Die moesten komen vaststellen of het plan wel goed was. En vanuit allerlei kanten van de organisatie kwam elke keer druk. Mensen zeiden: ja het gaat niet de goede kant op. Dat was redelijk traumatisch, want ik was er verantwoordelijk voor.

Het meest verheugende moment was, dat daags na de overname door Parijs er een man aan mijn bureau zat - gestuurd door de president van CL - om voor de vijfde keer te verifiëren. En hij schreef een uitermate positief rapport. Dat was in 1981.

Hebt u voordien ooit getwijfeld aan het voortbestaan van de arbeidsplaats?

Ik was altijd heel geconcentreerd bezig met de automatisering en de realisatie van het plan. Daardoor ben ik tot 1981 niet zo sterk betrokken geweest bij andere aspecten van het bedrijf. Dus ik wist wel dat het niet heel florissant was. Maar de mate waarin, dat was mij niet helemaal duidelijk. De gepubliceerde cijfers waren nog steeds erg positief.

Zou je kunnen stellen dat de afwerking van dat automatiseringsplan een duwtje in de rug nodig had, dat u van CL terstond die steun kreeg en dat u daardoor hier als een van de eersten enthousiast was met de komst van de Fransen?

Voor mij was het een hele positieve ontwikkeling, met name voor het automatiseringsgebeuren. Fransen zijn op zichzelf erg op automatisering ingesteld en zij zijn ook veel verder op een aantal punten dan veel andere landen in Europa. Ik heb van begin af aan buitengewoon veel steun gehad van de Franse inbreng

Inmiddels is de NCB in CLBN geïntegreerd. Is het niet opmerkelijk dat een organisatie die eerst 5 jaar een majeure reorganisatie heeft ondergaan terstond daarna een nieuwe integratie gaat organiseren? Waar haalt u de energie vandaan?

Het tijdstip hebben we niet zelf gekozen. Op een gegeven ogenblik was de gelegenheid daar en je moet het pakken of niet. Als wij zelf hadden kunnen kiezen dan hadden we mogelijk gezegd: laten we dat enige tijd later doen. Maar er zijn een heleboel positieve aspecten aan die fusie met NCB. Voor de organisatie CLBN is het een beloning geweest. Medewerkers hebben het gevoel van: We zijn nu zo sterk en zo volwassen dat we het kunnen. Daarnaast geeft de fusie ook een basis waar de mensen meer geloof in kunnen hebben. We zijn nu gekomen op een voldoende schaalgrootte in bedrijfseconomische zin. Dat was veel moeilijker op de schaal van CLBN. De geloofwaardigheid en dat positieve gevoel heeft bovendien mensen gesterkt in de gedachte dat Parijs niet zo getraumatiseerd is door zijn voorliggende ervaringen dat ze dat niet meer zouden willen. Ze zijn zo positief over de ontwikkelingen hier dat ze eenzelfde avontuur nog een keer aandurven.

Of was Parijs bang dat een andere Franse bank via NCB een stevige poot in Nederland zou krijgen?

Er zijn natuurlijk een heleboel overwegingen waarom je zoiets doet. Een van de belangrijkste is om een bedrijfsvoering te krijgen die de maten heeft die je nodig hebt om behoorlijk te kunnen functioneren als bank. Er naar toe groeien op onze eigen kracht zou zeker 5 tot 10 jaar langer geduurd hebben. Je moet als algemene bank immers een bepaald dienstenpakket aan kunnen bieden. Dat betekent dat je know how en hulpmiddelen in huis moet hebben die dat mogelijk maken. Bij het uitvoeren van bepaalde transacties, in de zin van automatisering bijvoorbeeld, maakt het niet uit of je er nou 10 per dag doet of 100. Hetzelfde geldt als je echt wilt meetellen in het kader van Eurobanking. Als je in de oliefinanciering wilt meepraten moet je deskundigen in huis hebben. Maar als zo'n man ziek wordt kun je niet zeggen vandaag geven we geen advies. Zo zijn er een heleboel overheadkosten die je moet maken wil je kunnen functioneren. En de cliëntèle van de NCB is op zichzelf een inkomsten generende factor. Dus kunnen we met meer draagvlak en dezelfde of iets grotere overhead rendabeler werken.

Algemene bankdiensten houdt ook in aandacht voor de particuliere cliënt. Bedrijft CLBN ook marketing en be- tracht ze ook expansie in deze sector?

Die markt is in belangrijke mate verdeeld door een aantal organisaties die er helemaal op ingeschoten zijn. Dus met alle efforts van de wereld kunnen wij daar nooit grote stukken uithalen. Maar wij kunnen daar wel wat doen. Wij zijn in de gelukkige omstandigheid dat de efforts die we daar doen en willen doen, gericht kunnen doen door te kijken naar de

rentabiliteit. Andere banken hebben destijds gezegd: wij willen de particulier en hebben daarmee in feite het hele pakket over zich heen gekregen. Dat zullen wij dus niet doen. Wij hebben de tijd en zullen daar meer een nichebenadering toepassen.

Is het de bedoeling dat de Direktbank verder expandeert?

Zeer zeker. Meer diensten, een grotere marketing etc. De groei zal daarbij afhangen van de onderdelen. In de sfeer van de persoonlijke leningen willen we volgend jaar verdubbelen. Daartoe zijn we alle systemen aan het hergroeperen om een totaal nieuw automatiseringssysteem voor de Direktbank te maken. Dat moet over een jaar klaar zijn.

We hadden het over het enthousiasme dat de fusie bij CLBN teweeg heeft gebracht. Het enthousiasme bij de mensen van NCB zal wat minder zijn geweest?

Dat kun je toch niet in zijn algemeenheid zeggen. Ik denk dat een heleboel mensen van de NCB-kant nu ook enthousiast zijn. Kijk, men paste absoluut niet in de Chase-organisatie. Ik denk dat er weinig mensen waren die dat anders zagen. Chase was niet een type bank dat zo'n dochter wilde. Dan kunnen mensen gaan denken: wat willen we dan wel. Natuurlijk wil ieder zijn eigen identiteit houden, maar iedereen wil ook zekerheid. Het behouden van die eigen identiteit was naar mijn smaak in strijd met de oplossing voor dit probleem. De reden die er voor ons was om te zeggen wij kunnen als algemene bank niet met deze maat echt functioneren, die gold voor NCB in optima forma. Dus zij zouden zich altijd moeten hebben aansluiten bij een grotere bank. Dat kunnen Nederlandse banken zijn, waar ook de moeder Nederlands of waar de moeder niet Nederlands is. Als de moeder Nederlands is, dan verdwijnt je in het niet. Nu was er een partner die ongeveer even groot was. De helft van de regiodirecteuren is nu bijvoorbeeld afkomstig uit NCB. Bovendien zijn de culturen historisch niet zo heel verschillend als je de Chase-periode er even uit haalt. Ik denk dat het daarom ook zo soepel is gegaan.

Kunt u iets zeggen over het personeelsbestand voor en na de integratie?

Er is een hoog verloop geweest bij NCB, hoger dan je onder normale omstandigheden mag verwachten. Dat is enerzijds het gevolg geweest van het uitvoeren van een sociaal plan, d.w.z. dat iedereen boven de 57.5 jaar bij NCB wegging. Daarnaast is het een gevolg van het feit dat het hoofdkantoor overgaat van Amsterdam naar Rotterdam, waarbij voor Rotterdam een heleboel mensen komen van onder de grote rivieren en voor Amsterdam een heleboel van boven het Noordzeekanaal. Je kunt dan van iemand ook niet vragen om met behoud van zijn plaats in Rotterdam te komen werken. Bovendien is Amsterdam een bankenstad, waar het nog redelijk wel mogelijk is om plaats te vinden.

'Ik ben echt Alpha van opleiding'

Welke elementen van de NCB blijven er als zodanig in de nieuwe situatie bestaan?

De Direktbank is het meest uitgesproken voorbeeld. Het bureau gezondheidszorg is een heel duidelijk element. Die zorgt voor de financiering van de gezondheidszorg, zoals wij binnen CLBN al een groep hadden die zich bezig houdt met entertainment business en een groep die zich bezig houdt met real estate financiering.

Is de gezondheidszorg wel een groeigroep?

Tot op zekere hoogte. Geldbehoefte is er genoeg. Maar we zitten al ruim boven de 25 procent van die markt. De vraag is dan of je meer wil. Ik denk dat het instandhouden van dat marktaandeel op zichzelf al een heel nette target is.

Hoe staat het met uw aloude niche ,de goederenfinanciering?

De commodities is momenteel een niet erg florissante markt. De olieprijs zit immers op een laag niveau en de provisies hangen naast de volumes af van het prijsniveau.

Hebben we dan de voornaamste niches van de nieuwe organisatie gehad of zijn er nog andere?

Met de Direktbank, bureau gezondheidszorg, entertainment business, real-estate en goederenfinanciering heb ik inderdaad de meest geprononceerde groepen te pakken.

Heb ik het goed gezien dat de bank de emissieactiviteiten wil uitbreiden?

Dat had ik nog moeten zeggen. Je hebt de merchantbank kant. Dat is ook een punt waar de NCB - ondanks Oyens en Van Eeghen - duidelijk sterker was dan CLBN. Oyens en Van Eeghen stelde zich meer in op de secundaire markt, de kant van institutionale trading en vermogensbeheer. Daarentegen was CLBN op het punt van mergers and acquisitions duidelijk sterker. Maar zij zijn bij elkaar gevoegd en dat is een van de dingen waar in de toekomst erg veel van wordt verwacht.

Tracht Parijs te participeren in de kredietverlening?

Dat gebeurt ja. Maar ook over en weer, waarbij er zoveel varianten denkbaar zijn. Soms worden zaken bij ons ondergebracht omdat wij ze beter kunnen bedienen dan Parijs. Dat hangt af van de omstandigheden. Maar Parijs werkt niet op basis van een sterke centralisatie in die zin dat de ruimte die men ons laat groot is. CL werkt veel minder gecentraliseerd als Chase.

Wat doet u aan de opleiding en vorming van het personeel?

Ik denk dat wij gemiddeld ongeveer 3,5 tot 4 procent van de loonsom aan opleidingen besteden. Wij zien dat als een tool of management. Er is bij de me-

dewerkers ook duidelijk meer studielust dan 5 of 10 jaar geleden. Wij hebben nu net een plan laten maken door een Belgische organisatieadviseur. In dat plan is een grote rol ingeruimd voor de gebruikers in de zin van het definiëren van de opleidingsbehoefte. Ook in het kader van de vaart rondom het 10-jarig automatiseringsplan vindt opleiding plaats. Zo'n 300 tot 350 mensen krijgen cursussen op een of tweedagen basis. Die mensen hebben we daarvoor allemaal eerst geraadpleegd.

Vindt de grotere aandacht voor de opleiding ook zijn weerslag in het aannamebeleid van bijvoorbeeld kantoor-directeuren?

Wij proberen te werken vanuit de interne promotie. Door het samengaan met de NCB hebben we daar nu meer ruimte voor. Maar het is heel moeilijk om goede kantoor-directeuren te krijgen. We zijn nu bezig met een traineeprogramma van 25 man.

Hoe is het met de beloningsstructuur voor kantoor-directeuren?

Vroeger was die beloning winstafhankelijk. We zitten nu in een systeem dat in de bedrijfstak is afgesproken door CAO-partners. Daar hebben wij een eigen variant op met een zo groot mogelijke beloningscomponent via de beoordelingscomponenten.

U schetst duidelijk positieve ontwikkelingen. Leidt dat in 1989 tot hervatting van de dividenduitkeringen en in hoeverre heeft u nog liquiditeitssteun nodig van DNB?

Over dat tweede punt zullen we rapporteren naarmate de tijd vordert in de jaarverslagen. Maar het wordt niet in een klap afgebouwd. Wat betreft de dividenduitbetaling: we verwachten hervatting voor het einde van de decade. Dat is nodig om de kapitaalbasis te kunnen versterken. Wij willen een deel van ons kapitaal betrekken van de markt en we willen genoteerd blijven aan de Amsterdamse Effectenbeurs, waarbij het overigens niet de bedoeling is dat CL de in haar bezit zijnde aandelen verkoopt.

Drs J.L. Gerards

Drs J.J.M. Schipper

*'Als merchantbank was NCB
sterker dan CLBN'*