

'Je kan niet alles bereiken in het leven'

'Over Generale Bank is nooit gesproken. Er zijn natuurlijk wel eens, informeel, gesprekken over hoe lossen we cultuurverschillen op in organisaties. Als je collegae spreekt van andere banken, dan hoor je wel eens wat. Ze vragen ons ook wel eens: hoe doen jullie dat? Maar dergelijke gedachtenwisselingen leiden er volstrekt niet toe dat je het meteen anders gaat doen'. Dit antwoordt de heer W.E. Scherpenhuijsen Rom als we hem vragen of hij bij ex-collega mr. Nelissen te rade is gegaan over de vraag 'hoe overwin je het cultuurverschil als je een Belgische bank wilt overnemen?'

De heer W.E. Scherpenhuijsen Rom, die oktober terugtrad als Voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Groep, groeide op als zoon van een beroepsofficier. De krijgsmacht speelde in zijn leven dus heel duidelijk een rol. 'De oorlog, waarin de Duitsers een broer en mijn vader krijgsgevangen maakten, heb ik heel bewust meegemaakt. Ik herinner mij het begin van de oorlog, het eind en veel van wat er tussenin zat. Ik denk dat dat alles er zeker toe heeft bijgedragen dat ik aanvankelijk alleen een militaire carrière ambieerde. Uiteindelijk heb ik het daar tot kapitein gebracht', aldus Scherpenhuijsen Rom.

Waarom bent u overgestapt naar een burgerfunctie?

Toen ik 34 was, achtte ik het moment aangebroken om een keuze te maken: of in dienst blijven of eruit. Ik realiseerde me namelijk dat uitstel van de beslissing het voor mij moeilijker zou maken carrière te maken in de maatschappij. Van huis uit was ik namelijk registeraccountant. Dat laatste maakte de overgang naar de burgermaatschappij voor mij wel gemakkelijker dan voor anderen die alleen maar een militaire opleiding hadden.

Ging u zoeken, of was een toevallige vacature bij NMB de aanleiding?

Op een of andere manier is een aantal mensen er achtergekomen dat ik overwoog om weg te gaan. In 1967 had ik dan ook vijf aanbiedingen, o.a. van accountantskantoren, die alle niet oninteressant waren. De keuze was dus niet erg gemakkelijk. Uiteindelijk heb ik voor de NMB gekozen omdat ik dacht via de bank meer in aanraking te komen met de verschillende aspecten van het bedrijfsleven en verschillende soorten mensen, dan via een accountantskantoor. Bovendien speelde een rol dat het hoofd van de accountantsdienst van de NMB een studievriend van mij was.

U bent bij de accountantsdienst begonnen?

Ja.

Wat heeft u allemaal gedaan in de jaren tussen '67 en '75, toen u lid van de Raad van Bestuur werd?

Ik ben begonnen als accountant en een paar jaar

later is mij gevraagd hoofd van de accountantsdienst te worden. Vervolgens werd ik bij een reorganisatie van de bank controller en 2 à 3 jaar later ben ik lid van de Raad van Bestuur geworden.

U maakte razendsnel carrière. Wist u in '75 al dat u in '76 Voorzitter van de Raad van Bestuur zou worden? Nee.

Soetekouw vertelde dat het, om lid te kunnen worden, min of meer een vereiste is dat de persoon in kwestie een aantal jaren om de Raad van Bestuur heeft heen gecirkeld om de bestuurlijke ervaring op te doen. Die regel gold niet voor u?

Dat ben ik best met hem eens. Maar de omstandigheden waren er kennelijk naar dat de Commissarissen het verstandig achtten dat ik Voorzitter werd en dan sla je een stuk over. Het ging dus snel en als jongeman beseftte ik toen best dat ik nog niet zo veel ervaring had en nog het een en ander moest leren. Dat bijleren gold dan met name de rest van de zaken van het bankvak. Als controller en hoofd van de accountantsdienst had ik natuurlijk al wel een heel goed inzicht in de bank gekregen. Dat zijn dan ook prachtige functies om iemand voor te bereiden op een lidmaatschap van de RvB. Daar krijg je een aardig overzicht van wat er gebeurt in de totaliteit van de organisatie.

Iemand die met de lift omhoog schiet, verliest snel het zicht op de vloer.

Ik heb dat wel herkend. Maar uiteindelijk blijkt het toch niet een zodanige handicap te zijn geweest dat het mij in de zestien jaar als Voorzitter van de RvB parten heeft gespeeld.

Toen u koud Voorzitter was van de RvB van NMB, werd u in 1976 al Voorzitter van de Nederlandse Bankiersvereniging. Was dat een persoonlijke ambitie of een - achteraf gezien geslaagde - poging de NMB te promoveren van de divisie middelgrote naar grote banken?

Het een sluit het ander niet uit. In ieder geval is dat wel gelukt, ja.

Werd u daar meteen door doorgewinterde bankiers als Batenburg en Van den Brink geaccepteerd?

Van Lanschot was toen de oudste in anciënniteit. De bankiers die toen het NBV-Bestuur vormden, waren zeker doorgewinterde bankiers en ik geloof ook dat ze van een ander type waren, dan ik was. Maar de vraag is natuurlijk wat houdt het bankierschap in. Ik denk dat het begrip bankier nogal eens op een te absolute en ouderwetse wijze wordt gecombineerd met het begrip kredietverlenen. Mijns inziens is dat niet helemaal meer terecht, want het bankiersvak heeft in de afgelopen jaren toch een grote mate van veelzijdigheid gekregen. Kredietverlenen blijft natuurlijk wel een belangrijke zaak, maar je kunt het leren. Je komt er snel achter hoe dat moet.

De techniek kun je leren, maar daarmee heb je nog geen ervaring?

Ervaring moet je opbouwen, maar dat is met zoveel dingen. Bij de effectenhandel moet je ook eerst de technieken leren voordat je ervaring kunt opbouwen en precies hetzelfde geldt voor kredieten. De ervaring heb ik gekregen doordat de Raad van Bestuur van de bank altijd de gewoonte heeft gehad om grote kredieten – vroeger waren dat kredieten van f 25 miljoen en later lag dat niveau rond de f 100 miljoen – steeds in de Raad van Bestuur te behandelen. Wij hadden namelijk niet het systeem waarbij er een Kredietcommissie was die alle kredieten afhandelde. Daardoor stonden er twee keer per week een aantal kredietvoorstellen op de agenda. In totaal heb ik er zo in de afgelopen zestien jaar zo'n 8.000 voorbij zien gaan. En dat waren vaak weer andere kredieten. Je blijft dus in een leerproces.

Voor de bundel 'Veertig jaar Nederlandse Bankiersvereniging' indiceerden Van den Brink en Batenburg dat zij wel zaken afstemden en dan was het ook geregeld. Andere NBV-Bestuursleden moesten dan van 'goede huize' komen als zij nog iets in het standpunt veranderd wilden krijgen. Heeft u als Voorzitter van een middelgrote bank voldoende invloed kunnen uitoefenen?

In mijn ogen zat het in de praktijk toch iets anders in elkaar. Natuurlijk was het wel zo dat grote banken een belangrijke invloed hadden. Dat is denk ik in elke organisatie het geval waar instellingen van verschillend gewicht of van verschillende omvang met elkaar spreken. En dat is nu niet anders dan toen. Nu heeft de combinatie ABN Amro, Rabo en ING Bank in de praktijk ook het meeste te vertellen. Maar het was toen wel zo, en dat geldt ook nu, dat, als je redelijke argumenten had voor iets, er dan best naar je geluisterd werd. Althans, dat is mijn ervaring. Feit was wel dat de heren elkaar goed kenden. Maar clubjes bestaan nooit voor de eeuwigheid. Weliswaar was J.C. van Lanschot de oudste qua anciënniteit, maar er kwamen ook nieuwe mensen en ik heb ook met Nelissen, Hazelhoff etc. in het bestuur gezeten.



Stoorde u zich wel eens aan de twee grote algemene banken?

Eigenlijk niet, want als er iets moest gebeuren, dan was er vrijwel altijd sprake van een afweging van enerzijds de belangen van banken in het algemeen en anderzijds van die van individuele instellingen. Dat was ook de achtergrond waarom we de Voorzitters van de Raden van Bestuur in het NBV-Bestuur wilden hebben. Als je dat niet hebt, dat zie je bij andere clubs, dan is het heel moeilijk om tot besluiten te komen. Er zijn namelijk situaties waarin je iets voor je eigen instelling moet opofferen ten behoeve van het geheel. En leden van de Raad van Bestuur of directeuren of wie dan ook, hebben die bevoegdheid niet. Die moeten terug, dus dat zou leiden tot vertraging van de besluitvorming. Dat probleem voorkom je als je – hoewel Voorzitters van de Raden van Bestuur in Nederland geen chieft executives zijn zoals ze dat in het buitenland zijn – de Voorzitters opneemt in het bestuur. Zij kunnen makkelijker terugkomen met de boodschap 'Ik heb dit weggegeven omdat het in het belang van de banken in het algemeen is'. Maar echt een-tweetjes tussen de ABN en de Amro, of andere grote banken, daar heb ik weinig van gemerkt. Recentelijk speelde een conflict of interest bij het vraagstuk van de clearing. Kleine banken hadden daar problemen mee, en dan met name de buitenlandse banken. Maar dan wordt er toch serieus naar geluisterd en wordt er iets aan gedaan. Tegenstellingen waren er natuurlijk wel op andere vlakken.

Curriculum vitae

W.E. Scherpenhuijsen Rom, geboren in 1933 te Utrecht, studeerde aan de Koninklijke Militaire Academie en aan de Universiteit van Amsterdam. Hij was Officier bij de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht, alvorens hij in 1967 in dienst trad bij de NMB Bank. In 1975 werd hij lid en in 1976 voorzitter van de Raad van Bestuur. Na de fusie in 1989 met de Postbank werd hij voorzitter van de Raad van Bestuur van de toenmalige NMB Postbank Groep NV. In 1991 werd hij vice-voorzitter van de Internationale Nederlandse Groep. In juli 1992 werd hij benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van de Internationale Nederlandse Groep, welke functie hij bekleedde tot zijn afscheid aan het einde van dat jaar.

Behoorde het veralgemeniseren van het garantiekrediet aan het MKB tot die andere vlakken?
Ja.

U moest daar iets weggeven terwille van het grote geheel? Dat hebben wij niet weggegeven, dat ging via het ministerie. De andere banken hadden bij de minister erop aangedrongen om dat monopolie te beëindigen. Wij hebben toen gezegd dat daar geen enkele reden voor was. Maar op een gegeven ogenblik was het wel ten einde. In hetzelfde kader kunt u de opmerkingen plaatsen die ik als Voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken richting de Minister heb gemaakt over de verlening van bijzondere financieringen door de NIB. Waarom moet de NIB daar het monopolie hebben? Dergelijke uitspraken moet je zien in het licht van de positie die je op dat moment inneemt.

'Als je afstand neemt, dan blijkt dat de verschillen ongeveer even groot zijn'

Met uw eerste termijn van voorzitterschap van de Bankiersvereniging is het systeem geïntroduceerd dat de drie grootbanken beurtelings na een tweejarige periode de Voorzitter leveren. Ten tijde van uw terugtreden bij ING was u Voorzitter van de NVB. Als dat een qualitate qua-functie is, waarom heeft ING Bank dan niet een andere Voorzitter geleverd?

Het was een kwestie van interpretatie van afspraken. De afspraak die er nu ligt, is dat het Rabo, ABN Amro en ING Bank zijn die de Voorzitter leveren en je kan dus ofwel zeggen dat het opnieuw een vertegenwoordiger van de ING Bank is, danwel dat de termijn van de ING Bank gewoon is verstreken en de volgende partij aan de beurt komt. Zo heb ik het in ieder geval geïnterpreteerd. Daarnaast hangt het een beetje af van de vraag of iemand beschikbaar is, of tijd heeft voor bepaalde zaken.

Van der Lugt had u toch gewoon kunnen opvolgen? Hij kent de mores immers nog uit zijn NCB-tijd.

Van der Lugt heeft gezegd: 'luister, ik heb hier zoveel belangrijks te doen. Als ik op dit moment ook nog Voorzitter moet zijn van de NVB, dan wordt mij dat te zwaar'. Dat heb ik heel nauwkeurig en zorgvuldig met hem besproken.

Leden van de Raad van Bestuur van uw organisatie legden door hen gegeven interviews altijd aan u voor ter fattering. Ze waren toch niet bang voor u?

Daar heb ik nooit iets van gemerkt. Maar ik vind dat als ik verantwoordelijk ben voor de public relations en leden van de Raad van Bestuur of oud-leden van de Raad van Bestuur doen bepaalde uit-

spraken, dat ik dan op zijn minst een marginale toetsing moet toepassen, waarbij ik naga of alles wat wordt verteld in het kader van het belang van de onderneming, correct en verstandig is.

Toen u in juli Voorzitter van ING Groep werd, moest u zich ook met assurance-aangelegenheden gaan bemoeien. Is dat een totaal ander vak?

In mijn ogen wel een ander vak, maar niet een totaal ander vak, want het is ook financiële dienstverlening.

Er zijn twee stromingen. Van de Boor en Soetekouw zeiden in een interview in dit blad dat er nauwelijks een verschil meer is, mede omdat de administraties tegenwoordig bijna hetzelfde zijn. Peters, maar ook Van Rijn na zijn aftreden, stellen – eveneens in dit blad – dat het twee volkomen verschillende bedrijfstakken zijn. Zij willen niet eens denken over een belangenvereniging of één werkgeversvereniging.

Ik denk dat je een verschil moet maken tussen het vraagstuk van de organisatie en de bedrijfstakken. De vakken zijn natuurlijk anders. Maar als u binnen de bank kijkt, dan ziet u dat er ook een gigantisch verschil is of je leiding moet geven aan valuta-arbitrage, aan ons binnenlands kantorennet of aan de kredietverlening. Dat zijn ook totaal verschillende dingen. En dan praat ik nog niet eens over ontwikkelingen als de derivatives e.d. Datzelfde doet zich voor bij verzekeringsmaatschappijen. Schadeverzekering is echt een ander vak dan levensverzekering, en herverzekering is weer een ander vak. Maar als ik over de organisatie praat, dan vind ik de verschillen tussen verzekeren en bankieren niet veel groter dan tussen binnenlandse kredietverlening en valuta-arbitrage. Als je afstand neemt, dan blijkt dat de verschillen ongeveer even groot zijn.

Maar het bankwezen is hiërarchisch georganiseerd en de verzekeringswereld gedecentraliseerd. Peters zag daarom problemen bij het houden van 'hands-on management' bij conglomeraten.

Ik ben het op dat punt totaal niet eens met de heer Peters. Verzekeringsmaatschappijen zijn net zo goed hiërarchisch georganiseerd.

De distributie van verzekeringsprodukten is meer gedecentraliseerd.

Ook bij de bank lopen niet alle lijntjes naar het hoofdkantoor. Wij zijn ook zeer gedecentraliseerd bezig. Het mooiste voorbeeld daarvan is wel de ABN Amro Bank. Die heeft ruim 500 bankkantoren verspreid over de wereld, van waaruit zij haar klanten bedient en het enige onderscheid dat ze daar maken, is tussen een divisie en een dochtermaatschappij. ING Bank heeft ook zoiets. Het is gewoon een kwestie van bepaalde bevoegdheden delegeren. Dus ik ben het met die uitspraak niet eens.

Zou u zich op niet al te lange termijn een nieuw College van Overleg kunnen voorstellen, met daarin bankiers en assuradeuren?

Oh, ik zou me dat wel kunnen voorstellen. Ik weet niet of het verstandig is. Daar zou je over na moeten denken.

Toen u leiding ging geven aan de ING Groep, besteedde u toen relatief meer tijd aan de assurantiepot of aan de bankpot?

Tot 1 juli heb ik geprobeerd me zoveel mogelijk te oriënteren over de gang van zaken in het assurantiebedrijf en mensen te leren kennen. Daarnaast geldt dat de vraagstukken die in de Raad van Bestuur van de Groep worden behandeld, in het algemeen toch van een wat ander karakter zijn dan de individuele vraagstukken die aan de orde komen bij de verzekeringsmaatschappijen en bij de bank. Er komen natuurlijk zaken bij vanuit de verzekeringsmaatschappijen en de bank, maar dat zijn meer beleidszaken dan operationele zaken.

Viel het u gemakkelijk om de oude en vanzelfsprekende informele communicatielijnen met de bankgroep te doorbreken?

Ik heb niet het gevoel gehad dat de informele lijnen met de bank en met de verzekeringsmaatschappij zoveel verschillend waren. Je moet je alleen realiseren dat je met een aantal dingen van de bank niet zoveel meer te maken hebt.

U switchte gemakkelijk?

Ja, bovendien had ik het allemaal al een keer gezien.

Was de overstap voor u niettemin een persoonlijke uitdaging?

De heer Van Rijn had al veel gedaan om de nieuwe ING Groep gestalte te geven. Maar er was nog veel te doen, zoals de integratie van bedrijfsonderdelen en activiteiten, bevordering van de synergie en voortzetting van de gekozen strategie, met name in het buitenland. Daarnaast vond ik het erg belangrijk om met nieuwe mensen over hun ideeën en problemen te praten.

U bent 59 en had de afgelopen vijf jaar toch bepaald niet stilgezeten. En toch wilde u nog een nieuwe uitdaging? Jazeker, nu ook nog.

Het was dus niet zo dat u pardoes vertrok, omdat u wist of vermoedde dat de overname van de BBL niet door zou gaan?

De situatie was zo dat wij zouden beginnen aan het 'due diligence'-onderzoek. Wat de uitkomst daarvan was, was nog onbekend. Dus ik wist helemaal niet hoe het af zou lopen. Het 'due diligence'-onderzoek, gericht op de stand van zaken binnen de BBL, moest immers nog starten.



Menigeen zou moe zijn na zo'n hectische periode waarin u achtereenvolgens fuseerde met de Postbank, met NN, ondertussen het staatsbelang in de onderneming terugbracht en BBL probeerde over te nemen. U niet dus. Sinds 1987 is het inderdaad hectisch geweest, want al die overnamebeslissingen en onderhandelingen komen bovenop je gewone dagelijkse werk. Wel kun je hier en daar iets verschuiven of delegeren naar andere collega's. Het waren inderdaad troepenjaren.

Was u persoonlijk geëmotioneerd toen de beslissing werd genomen om de overname van de BBL uiteindelijk niet door te zetten?

Nee. Ik denk dat er een verstandige beslissing genomen is door de Raad van Bestuur. Het is natuurlijk wel jammer.

Het bleef dus gewoon een puur rationele aangelegenheid?

Ik ben in zakelijke dingen altijd redelijk rationeel geweest en niet zo geëmotioneerd, althans niet in mijn perceptie. Misschien denken anderen daar anders over. Het is mij wel opgevallen overigens dat in zakelijke zaken emoties heel vaak een rol meespelen. Zakenmensen en managers doen zich altijd wel voor als de koele, analytische mensen die naar de centjes kijken, maar zo zijn ze vaak niet. Voor mij was dat een verrassing.

Viel dat bij u op in de loop van de jaren of vooral in de laatste vijf jaar?

Daarvoor ook wel. Het is dus toch people's business. Dat maakt het interessant.

'In zo'n onderhandelingssituatie laat je natuurlijk niet het achterste van je tong zien'

Hangen grote strategische beslissingen, zoals de vorming van de ING Groep, inderdaad in hoge mate af van de persoonlijke understanding tussen de aanvoerders?
Ik denk dat dat wel een rol speelt. Als je niet of niet helemaal goed bij elkaar past, dan is het moeilijker om overeenstemming te bereiken. Maar het kan wel.

Is er dan meer wantrouwen?

Het is niet zozeer wantrouwen, want je kan alleen maar zo'n zaak doen als je elkaar vertrouwt. Je moet dus met elkaar 'on speaking terms' zijn en gezamenlijk de doelstellingen in het oog houden waar je via onderhandelingen wilt uitkomen. Maar in zo'n onderhandelingssituatie laat je natuurlijk niet het achterste van je tong zien. Zo is het weer wel. Dat komt pas als de zaak rond is. Je moet dus het gevoel hebben dat de bereidheid er is en dan krijg je elkaar in de loop van de onderhandelingen vrij snel door.

Is zo'n onderhandeling, zoals u overkwam bij BBL, gemakkelijk over te dragen of gaat het toch echt om de personen?

Bij onderhandelingen gaat het ook om personen die goed bij elkaar passen. Maar je doet grote fusies of zo'n zaak als de BBL niet alleen. Er zijn natuurlijk één of twee collega's die er zich ook mee bezig houden. Dus overdragen kan altijd. Dat moet ook kunnen, want ook een onderhandelaar kan iets overkomen.

Kan een terugtreden van één van de onderhandelaars ook het proces beïnvloeden doordat de tegenpartij zich ineens sterker voelt tegenover de nieuwe onderhandelaar?
Ik denk dat dat kan.

U vertrok padoes. Volgens ING omdat een krant een zaak oprakelde die 15 jaar geleden speelde, maar die al lang was rechtgezet. Is het werkelijk zo, dat een journalist een ervaren bestuurder weg kan schrijven of was u toch bestuursmoe of zag u, zoals kranten schreven, aankomen dat BBL niet doorging omdat niet de hele groep bestuurders als één man achter u stond?

Ik denk dat geen van de door u genoemde dingen een rol speelde. Ik was van mening dat je als Voorzitter van de Raad van Bestuur van een grote financiële onderneming niet op een dergelijke manier in de publiciteit moet komen. De aanleiding mag u onbenullig noemen, maar ik vond het gewoon slecht voor mij en de organisatie.

Of voelde u dat u persoonlijk enigszins gefaald had omdat u uw collega's uit de RoB niet had kunnen afschermen en dat daarom de kapitein zelf moest gaan?

Nee, zo heb ik het helemaal niet ervaren. Dat speelde geen enkele rol.

Bent u verongelijkt?

Nee, ik voel me niet verongelijkt. Ik ben vooral dankbaar voor wat ik allemaal in mijn loopbaan heb mogen meemaken. Ik heb mijn collega's ook bedankt voor de fijne tijd die ik met ze heb gehad. Die tijd was heel interessant. Maar ik ben ook dankbaar dat ik mijn leven nu kan inrichten zoals ik wil.

Wat gaat u doen?

Ik probeer wat meer tijd te vinden voor mijn privéleven, want dat heeft er natuurlijk wel onder geleden. Ik had amper tijd om een boek te lezen, met name in de periode sinds 1987. Daarnaast probeer ik nog wat andere dingen te gaan doen. Maar u kunt begrijpen, dat ik daar nog niet helemaal uit ben. Ieder ander mens begint zich een half jaar tot een jaar voor het afscheid van werk te oriënteren op wat hij of zij gaat doen. Maar bij mij kwam het afscheid ook voor mijzelf onverwacht.

U ambieert nog wel maatschappelijke functies?

Ik had een aantal maatschappelijke functies en die heb ik ook gehouden. Ik kijk rond of er interessante andere dingen zijn, maar ik wil wel voldoende vrije tijd houden om mijn boeken te lezen en naar mijn CD's te luisteren.

Hoe reageerde uw omgeving? Brieven, telefoontjes?

Ik moet zeggen dat ik buitengewoon veel spontane en soms aangrijpende reacties heb gehad, vooral uit de bank. Ik heb stapels brieven gehad zowel van collega's uit de bankwereld als uit het bedrijfsleven. Daarnaast is er het gebruikelijke afscheidsdiner geweest met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen. Dat van de NVB komt er nog aan.

Merkte u als Voorzitter van de NVB een verschuiving van de aandacht van het betalingsverkeer naar meer overleg over toezichtzaken?

Het was interessant te constateren dat het betalingsverkeer waarmee de banken destijds de eerste stap op de weg van de gezamenlijke belangenbehartiging hebben gezet, recentelijk weer de volle aandacht kreeg door de tarifiering daarvan. Een zeer belangrijk moment overigens in de bancaire samenwerking was de totstandkoming van de Nederlandse Vereniging van Banken. In het verleden was er met name van de zijde van de Rabobank en de Spaarbankbond behoefte aan een eigen profilering dan wel een eigen stem bij deze belangenbehartiging. Ik denk dat het een groot voordeel is dat de banken nu met een stem spreken. Een en ander is

mede mogelijk geworden doordat de banken door de aard van de activiteiten ook meer naar elkaar toegegroeid zijn. De bemoeienis van DNB met de sector is veel breder geworden, met name op het gebied van het toezicht. In mijn beginperiode stond het onderwerp solvabiliteitsrichtlijnen één keer op de agenda. Toen was dat een belangrijk onderwerp. De laatste jaren echter is het aantal onderwerpen uitgebreider geworden en steeds meer internationaal gedecteerd. Je hebt BIS-richtlijnen, liquiditeitsrichtlijnen etc. Ik denk dat je die meer uniforme regels ook nodig hebt als je toewerkt naar die ene Europese Centrale Bank. De afwijkingen in de verschillende landen mogen natuurlijk niet te groot zijn. Als bestuurslid van de Fédération Bancaire heb ik me daar redelijk in verdiept. Je mag ook verwachten dat er in toenemende mate vanuit de EG initiatieven blijven komen die het bankwezen op de één of andere manier raken.

Wat vindt u van de Europeanisering van de monetaire politiek?

Ik denk dat het dringend noodzakelijk is dat die monetaire unie er komt. Het is wel een weg van twee stappen vooruit en één stap terug. Na het Verdrag van Maastricht zijn allerlei mensen zich gaan realiseren wat het eigenlijk betekende. Je krijgt dan een soort terugslag in de politiek, die aangezwengeld is door 14.000 Denen. Want dat was het verschil tussen plus en min. Dat laat onverlet dat het onlogisch is dat er in een gebied als de EG, waar sprake is van één markt, nog twaalf verschillende valuta's zijn. We moeten naar één valuta en ik besef heel goed dat een dergelijke stap nadelig uitwerkt wat betreft de inkomsten uit de omwisseling van valuta's. Maar ik denk dat je je daar dan boven moet verheffen.

Vooruitlopend op de Europeanisering groeiden er financiële conglomeraten en daarmee ontstond de problematiek van het toezicht. Waarom hecht de Nederlandsche Bank er zoveel belang aan ook toezicht uit te oefenen op de verzekeringstakken van conglomeraten?

Het is voor mij de vraag wat de Nederlandsche Bank precies wil. Volgens mij zoekt de Bank het niet in toezicht op de verzekeringsbedrijven zelf, maar op de holding. Die holdings staan nu niet onder toezicht en ik denk dat DNB bang is dat de holdings op de één of andere manier met belangen zouden kunnen schuiven, of, onaardiger gezegd, ermee gaan manipuleren, zodat ze daar dan geen grip meer op heeft.

Koudwatervrees?

Ik denk dat, als dat werkelijk zou plaatsvinden, er allerlei wegen zijn voor de beide toezichthouders om daar een einde aan te maken. Dus in de praktijk zal dat meevallen. Bovendien geldt dat er volgens het huidige Protocol afspraken zijn, waardoor door de toezichthouder veel informatie vanuit de holding gevraagd kan worden. Dus men ziet wat er

gebeurt en kan altijd vragen: kan en moet dat allemaal wel?

U uit zich nogal laconiek, maar u bent toch register-accountant?

Ja.

Vindt u dan het DNB toezicht te gedetailleerd, gerelateerd aan dat van de Verzekeringskamer dat veel afstandelijker is?

Er is inderdaad een redelijk fundamenteel verschil in de wijze van toezicht. Maar het heeft in beide gevallen goed gewerkt. In zowel het bankwezen als het verzekeringswezen zijn weinig ongelukken gebeurd.

Voor welk uitgangspunt zou u opteren als u het voor het zeggen had?

Ik vind dat de hele verhouding tussen de Nederlandsche Bank en de banken, wat betreft het toezicht, in de afgelopen jaren goed gefunctioneerd heeft. Dus dat op zichzelf er geen aanleiding is om dat te veranderen. Deze constatering staat dus los van het gevoel dat banken soms hebben dat het toezicht wel erg gedetailleerd is. Dat is ook zo. Maar de banken hebben ook belang bij een goed toezicht, omdat dat altijd op de banken zelf afstraalt.

De persoon van de bedrijfseconomische toezichthouder is de afgelopen vijf jaar nogal eens gewisseld: Muller, Wellink en De Swaan. Is ook dat een people's kwestie?

Het is zeker zo dat er altijd een zekere invloed uitgaat van wie iets doet en de wijze waarop het gebeurt. Maar op zich zijn de aard en de kwaliteit van het toezicht adequaat en hangt de uitvoering niet af van of de ene of de andere directeur die daar leiding aan geeft. Natuurlijk is er in sommige gevallen best een wat meer persoonlijke touch. De heer Muller had natuurlijk een heleboel ervaring opgebouwd, maar die kan zijn opvolger opbouwen.

Was het bekend dat Wellink een tussenpauze zou zijn?
Voor ons niet.

Het lijkt wel of De Swaan méér naar de blauwe ogen kijkt.

Nee, ik geloof het niet. Een aantal punten speelde, voorzover ik het weet, ook al in de tijd van de heer Wellink. Ik denk veel eerder dat er meer aandacht is gekomen voor het functioneren van de Raad van Commissarissen, voor de automatisering en voor de continuïteit van de onderneming. Dat heeft geleid tot een wending richting meer gedetailleerd toezicht op een aantal punten waar dat vroeger niet het geval was. Daarnaast denk ik dat de heer Wellink altijd veel meer belangstelling heeft gehad, en nog heeft, voor de internationale monetaire ontwikke-

lingen. Dat zou misschien een rol gespeeld hebben. Maar daar kan ik niet over oordelen. Dat moet u bij DNB vragen. Wij accepteren het toezicht zoals het wordt uitgevoerd.

In hoeverre heeft de antroposofie een rol gespeeld in uw bankier zijn?

Mijn vroegere collega Mees was ook antroposoof, mijn andere collegae van de Raad van Bestuur niet. Die hebben me ook nooit daarover iets gevraagd en ik heb ze het ook nooit verteld, want ik vond het niet relevant in dat kader. Ik denk dat het in het bankieren een beperkte rol heeft gespeeld. Maar over antroposofie als levenshouding kan ik natuurlijk veel meer vertellen. Dan zijn we niet in vijf minuten klaar.

'We hebben alleen geprobeerd om datgene wat je zondags leert, ook maandags van toepassing te verklaren en daadwerkelijk toe te passen

Extreem gesteld is er een tweetal soorten mensen: de een heeft een mechanisch technocratisch wereldbeeld en de ander een organisch. Van antroposofen verwacht je dat ze het organische wereldbeeld propageren. Hoe is dat te rijmen met het beeld dat u in dit vraaggesprek oproept: militair, registeraccountant, niet geëmotioneerd over het mislukken van overnames etc.?

Dat vind ik een goede vraag. Ik ben beide. Aan de ene kant een technocratische man, en dat moet je ook zijn, vind ik, en aan de andere kant zijn er voor mij wel meer dingen dan techniek en cijfers. Dat hangt af van het mensbeeld dat je hebt. Ik denk dat dat laatste er mede toe heeft bijgedragen dat de bank destijds een bijzonder hoofdkantoor heeft gekregen. Toen wij eenmaal wisten hoe de architect die wij voor ogen hadden werkte – hij keek niet alleen naar de technologisch mechanische kant en het budget, maar ook duidelijk naar hoe mensen zich in zo'n gebouw voelen – waren de knopen snel doorgehakt. En ik denk, als je de discussies van latere nieuwbouw in de krant volgt, dat je kunt stellen dat het goed is geweest dat we voor deze aanpak hebben gekozen. Het is niet alleen representatief naar buiten voor de company, maar ook prettig voor de mensen die erin werken. Daarmee is het echter nog niet een gebouw gebaseerd op antroposofie. We hebben alleen geprobeerd om datgene wat je zondags leert, ook maandags van toepassing te verklaren en daadwerkelijk toe te passen.

Leidt inpassen van de antroposofie in het dagelijks leven wel eens tot gewetensnood of conflicterende gedachten?
Natuurlijk geeft dat wel eens gewetensnood. In sommige gevallen lukt dat inpassen wel en in andere gevallen is er een aantal argumenten waarom het niet kan. Als dat dan gebeurt, dan vind ik dat bijzonder jammer. Maar je kan niet alles bereiken in het leven.

Uiteindelijk wint de ratio?

Dat is de afweging, wat je bereid bent om daar voor inspanning voor te doen, wanneer je bereid bent om daar geld voor beschikbaar te stellen.

Je bent bankier van de ING. Je kunt de Wijkertunnel financieren, of je kunt 1000 wijkwinkels financieren. Dat kan beide.

Zijn er wel eens stille momenten, dat u jaloers bent geweest op de directeur van de Triodosbank. Hij kan wel consequent voor antroposofisch bankieren kiezen?

Ik ben daar niet jaloers op. Ik ben blij dat hij dat doet en ik denk dat het goed is dat dat in Nederland ook kan. Maar het is zijn levensweg en het was mijn levensweg kennelijk om dit te doen. En daar hoeft je niet jaloers op te zijn, dat is gewoon anders.

Het is geen onderdrukken van jaloezie, omdat u ook de ambitie had Voorzitter te worden van zo'n grote groep?
Dat is misschien ook wel zo. Dat zijn allemaal afwegingen die destijds niet belangrijk genoeg waren.

U had ook de Middenstandsbank de Middenbank kunnen laten blijven.

Dat is zo. Maar dat was op termijn niet in het belang van de bank geweest. Dan had ik mijn taak niet goed vervuld. Maar het had ook te maken met persoonlijke ambitie en de ambitie van mijn omgeving.

Is er een punt in iemands levensloop, van jongeling tot Voorzitter van de Raad van Bestuur, een point of no return?

Tot op zekere hoogte wel, maar je kan uiteindelijk wel altijd zeggen 'ik stop ermee'. Maar als je in de functie zit, dan word je natuurlijk ook gedreven door de dingen die om je heen zijn en de dingen die je zelf graag wilt. Als je als bank een rol speelt en wilt blijven spelen, dan zullen een aantal dingen toch moeten gebeuren. Dat was ook de aanleiding tot de fusies die ik mede heb geïnitieerd. Alleen konden we die toekomst op lange termijn niet aan. Voor mij was dat een interessante uitdaging, die tot op zekere hoogte is gelukt. ♦

Drs. J.L. Gerards

Drs. J.J.M. Schipper