

'Er gaat echt iets heel moois gebeuren'

'Ik zoek een nieuwe uitdaging. Woorden als ondernemingsontwikkeling en financiële architectuur zullen mijn toekomstige werkzaamheden typeren', en 'Ik denk dat er wel eens iets te veel ongeduld bestaat bij de wereld om ons heen om de resultaten van dat mooie bedrijf op heel korte termijn verder te zien toemen. Ik denk dat de buitenwereld even geduld moet hebben om ons de kans te geven twee fusies te verwerken en dan gaat er echt iets heel moois gebeuren', dit vertellen respectievelijk de heer drs A.A. Soetekouw RA en heer drs I.E.G. van der Boor, beiden scheidend lid van de Raad van Bestuur van ING Groep.

De heren Van der Boor en Soetekouw kregen het bankieren niet met de paplepel ingegoten. De heer Soetekouw verdiende bijvoorbeeld eerst zijn sporen in de automatiseringswereld. Op zijn sfeervol ingerichte directiekamer prijkt zijn dadendrang aan de muur: 'no guts, no glory'.

De heer Van der Boor is meer van wetenschappelijke komaf. *Van der Boor*: 'Ik was eerst van plan me wetenschappelijk te bekwamen en vervolgens te promoveren. Europese samenwerking was het onderwerp en prof. S. Korteweg en prof. dr F.J. de Jong zouden mijn promotoren worden; achteraf een heel interessant onderwerp. College geven deed ik ook met veel plezier, maar mijn probleem was dat ik nogal praktisch ingesteld ben. En die economische samenwerking – we praten over eind vijftiger jaren, de EEG kwam net van de grond – was toen nog ver te zoeken. Ik kon het onderwerp ook niet helemaal goed in kaart krijgen. Op een gegeven moment had ik er dan ook gewoon geen trek meer in. Daarom ben ik in '61 naar de toenmalige Amsterdamsche Bank gestapt. Daar heb ik de fusie van '64 meege maakt en allerlei functies vervuld totdat ik in '82 vanuit het huis van de toenmalige NMB Bank benaderd werd voor een functie in de Raad van Bestuur (RvB).

Amrobank had toen forse problemen in de kredietensector. Uw ervaring zou daar dan toch heel goed te stade kunnen komen.

De Amrobank had toen zeker diepe zorgen in de kredietensector. Maar die had NMB Bank ook. De vraag of Amrobank me graag zag gaan, of liever niet, kan ik niet beantwoorden. Maar voor mij was het natuurlijk een uitdaging om uiteindelijk in een RvB-functie te komen. De bank was wel kleiner dan Amro, maar het ondernemende sprak me – ik zou haast zeggen van huis uit – wel aan. Bovendien is het goed – eigenlijk heb ik het zelf veel te weinig gedaan – om eens van bedrijf te veranderen. Ik denk dat je dat minimaal drie keer moet doen.

U-had bij NMB Bank al contacten op RvB-niveau? Over hoe die contacten tot stand komen, hoef ik niet

geheimzinnig te doen. Als je op een zeker niveau van bank verandert, dan gaat er heus niet een lid van de RvB van de ontvangende bank naar je toe met de vraag: zou jij niet willen komen? Daar zit altijd een intermediair tussen.

Hoe lang heeft u over het aanbod nagedacht?

Niet lang. Na het eerste telefoontje in april '82 was ik meteen zeer geïnteresseerd. Daarna zijn er gesprekken met toekomstige collega's van de RvB geweest en per 1 september ben ik in dienst getreden.

'Hij zei: als je maar geen relaties van de AMRO onder je arm meeneemt naar de NMB Bank'

Zo'n besluit moet je ook in eigen huis kenbaar maken.

Het heeft me best wat moeite gekost om het de heer Vogelenzang te vertellen. Ik herinner me nog goed dat hij zei: 'we vinden het jammer maar we respecteren je beslissing, als je maar geen relaties van de Amro onder je arm meeneemt naar de NMB'. Toen heb ik gezegd: 'dat zal ik niet doen, maar de relaties laten zich niet zo gemakkelijk onder de arm nemen'. Hij zei dat waarschijnlijk omdat het toen nog een min of meer ongeschreven code was dat banken niet bij elkaar recruteerden. Collega Tammes was mij in het doorbreken van die code bij zijn overstap van ABN naar hier al voorgegaan.

Word je dan meteen outcast?

Zo heb ik het helemaal niet ervaren. Ik heb gewoon mijn werk overgedragen aan mijn opvolger en dat is heel prettig gegaan.

Uw aanloop naar NMB Bank verliep heel anders, meneer Soetekouw.

Soetekouw: Na mijn studie bedrijfseconomie en accountancy in Rotterdam heb ik twee jaar gewerkt als manager Organisatie en Methodes bij Allied Breweries, vervolgens drie jaar als medewerker controllersafdeling bij Unilever en daarna ben ik directeur geworden van Alpha Computer Diensten. Dat was toen een joint venture van de NMB Bank en de uitgevers Samsom, Sijthoff en Wolters Noordhoff. Zo leerde ik mensen van de NMB Bank kennen, waaronder de heer Scherpenhuijsen Rom, die in '75 benoemd was in de RvB van de bank. Hij was toen tevens controller en zocht voor de financiële functie van de bank iemand die niet alleen bedrijfseconoom was, maar ook register-accountant. Hij heeft mij gevraagd of ik van Alpha, toen inmiddels een 100 procent-dochter van de bank, wilde verhuizen naar NMB Bank. Dus werd ik op 1 augustus '75 directeur-controller en drieënehalf jaar later heb ik gedurende ruim een jaar daarnaast gefunctioneerd als secretaris van de RvB. Dat was een voorlooperperiode op de benoeming tot lid van de RvB in april '80.

Was u nog onvoldoende bankier?

Niet alleen onvoldoende bankier, maar ook onvoldoende bekend met het functioneren van een RvB. Vanaf '75 was ik in de bank namelijk verantwoordelijk voor met name het Bureau van de Groepscontroller. Dat is wel de kern van ons bedrijf, maar dan in financieel-bestuurlijke zin. Van daaruit had ik vooral te maken met de commerciële en operationele functies van het bedrijf. Daadwerkelijk bankier was ik dus niet.

Was het van aanvang af duidelijk dat u bestuurslid zou worden?

Mij was het niet op voorhand gezegd. Men wilde natuurlijk eerst weten wat voor vlees men in de kuip had. Daarvoor diende het jaar secretariaat. Ik was namelijk pas 38 en zou daarmee het jongste lid van de RvB bij de bank worden.

Voelt u zich nu wel bankier of toch meer bestuurder?

Ik voel me nu bestuurder, maar zeker ook bankier. Een heel leuk vak.

'Ik zoek zeker een nieuwe uitdaging'

Laat u het node los of zegt u: ik ben nog jong en zoek een nieuwe uitdaging?

Ik zoek zeker een nieuwe uitdaging. Maar ik laat het vak zeker niet los.

Voelen we goed aan, dat u in onroerend goed uw carrière voortzet?

Dat voelt u dan verkeerd aan. Ik sluit niet uit dat ik ooit met onroerend goed te maken zal krijgen, maar

dat is niet het hoofddaccent. Met woorden als ondernemingsontwikkeling en financiële architectuur worden mijn toekomstige werkzaamheden beter getypeerd.

U gaat dat voor eigen rekening en risico doen?

Ja.

'Je hebt als bestuurder van een grote organisatie dus een ander gedrag'

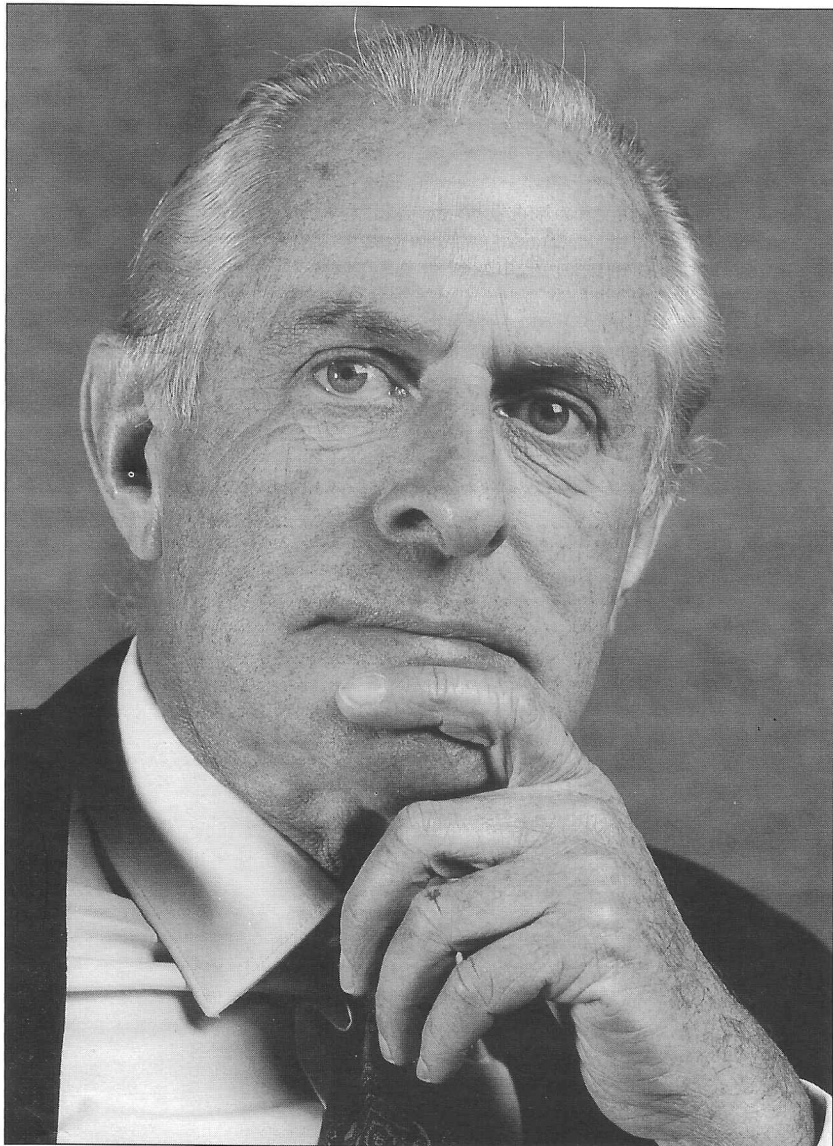
Vormen deze activiteiten het convergentiepunt van alle ervaring en bekwaamheden die u zich eigen heeft gemaakt?

Het zijn de neue Kombinationen die mij altijd hebben geïnteresseerd, en dat is nog versterkt door de ontwikkeling in Europa enerzijds en de ontwikkeling in de technologie en alles wat daaruit voortkomt anderzijds. Vanuit mijn nieuwe boutique kan ik ook veel ondernemender en flexibeler bezig zijn. Als bestuurder in een grote organisatie als deze heb je immers ook te maken met aspecten als haar omvang en haar betekenis in de markt. Dat beperkt het vermogen om snel koers te wijzigen. Je hebt als bestuurder van een grote organisatie dus een ander gedrag dan wanneer je een zelfstandige ondernemer bent in een klein verband van hoogwaardige functionarissen.

U beiden bent bestuurslid geweest van een drietal grote structuur-NV's: NMB Bank, NMB-Postbank en ING. Overviel NN u?

Van der Boor: Als RvB beperkt de werkdag zich niet van 9 tot 5 uur. Ik heb het werk altijd met heel veel plezier gedaan en met elkaar waren we geweldig goed in staat om de fusiebesprekingen daar nog bij te doen. Dat speelde heel dikwijls in het weekend, dus nooit in het reguliere programma. De klantencontacten, vergaderingen en kredietbesprekingen etc. gaan natuurlijk gewoon door. Bij de fusie met de Postbank zijn er dus nog wel eens zondagochtenden, -middagen, -avonden en een enkele feestdag bij ingeschoten. Toen we daar net een beetje aan gewend waren, we zaten eigenlijk nog in de versnelling, kwam Van Rijn al weer langs. We zijn toen maar gewoon doorgedaan, want we waren de werkdruk inmiddels gewend. Het enige verschil, en dat maakte het in bepaalde opzichten wat gecompliceerder, was het grotere aantal collega's aan tafel.

'Natuurlijk hebben we in het begin wel perikelen gehad door cultuurverschillen'



Curriculum Vitae

De heer Ide van der Boor, geboren 9 mei 1931 te Delft, gehuwd, één dochter, studeerde na het behalen van het HBS B-diploma Economie in Groningen. Na het vervullen van de militaire dienstplicht, 1955 tot '57, trad hij als Wetenschappelijk Hoofdmedewerker in dienst van de RU-Groningen. In 1961 stapte hij over naar de Amsterdam Rotterdam Bank waar hij o.a. Directeur Betaalbedrijf was en Directeur Kredieten. In 1982 werd hij lid RvB NMB en vervolgens lid RvB NMB-Postbank en ING. De heer Van der Boor is o.a. commissaris bij Kon. Landré & Glindermann, Gascoigne Melotte Holding en voorzitter van de Adviesraad Bedrijfskunde Groningen.

Zijn de bloedgroepen binnen NMB-Postbank inmiddels aan elkaar gewaagd?

Van der Boor: Daar kan ik zonder enige aarzeling positief op reageren. Die integratie van activiteiten en mensen is heel snel gegaan. Ik denk dat dat kwam doordat er grote bedrijfsonderdelen waren met een complementair karakter. Natuurlijk hebben we in het begin wel perikelen gehad door cultuurverschillen. Maar toen we daar goed aandacht aan gingen besteden, is dat proces heel snel en goed gegaan, wellicht ook doordat de NN-collega's zich al weer aandienden.

Is die integratie van NMB en Postbank inderdaad wel verlopen via het labelbeleid, zoals dat drie, vier jaar geleden was bedacht?

Van der Boor: Jazeker. De strategie was helemaal marktgeoriënteerd, waarbij we tevens over een compleet distributienetwerk wilden beschikken: een net van de Postkantoren tot de NMB-bankkantoren met mogelijkheden van direct marketing en sinds de fusie met NN ook bestaande uit tussenpersonen, loondienstagenten. Wij hebben gewoon het mooiste huis dat je je als aanbieder van financiële diensten kan wensen.

Realiseerde NMB-Postbank zich onmiddellijk dat U een vette vogel was die NN wilde pakken?

Soetekouw: Natuurlijk.

Waarom heeft NMB-Postbank zich daar dan niet tegen teveergesteld?

Soetekouw: Waarom zouden we? De vraag is immers altijd: wie houdt er het meest van wie? Laten we eerlijk zijn: NN zag bij ons het meest in het distributiekanaal van de Postbank omdat zij zich in het verzekeringsbedrijf in hoofdzaak op de particulier richt. De zakelijke kant in de directe verkoop van verzekeringsprodukten was bij NN niet zo verschrikkelijk groot. Zij heeft haar belangen aan de zakelijke kant meer via haar beleggingsbedrijven. Dus dat was het aantrekkelijke punt voor haar. Het sterke punt voor ons was de hoeveelheid kapitaal die NN had en de positie die ze via haar beleggingsactiviteiten had in de corporate market. Wij konden veel voor haar betekenen en ons heeft altijd voor ogen gestaan dat we wilden bouwen aan een financiële instelling die in staat zou zijn op de eengeworden Europese markt in zelfstandigheid te functioneren. Wij hebben dus gekozen voor de eredivisie. Wij willen bij de grote financiële instellingen in Europa behoren die in principe – zeker in Europa – de hele markt moeten kunnen bewerken.

NN had NMB-Postbank op het lijstje staan. Circuleerde ook hier een lijstje waarop NN voorkwam?

Soetekouw: NN stond zeker op het lijstje. Maar de eerlijkheid gebiedt ons te zeggen dat wij het moment niet gekozen hebben. Wij waren nog te druk bezig met de consummatie van ons eerste huwelijk. *Van der Boor:* Ik wil nog onderstrepen dat wij destijds als RvB NMB Bank al gezegd hebben: nu gaan we als NMB Bank de strategie voor de langere termijn opschrijven. Daaruit kwam, en dat is ook door de heer Scherpenhuijsen Rom in de publiciteit gebracht, de wens naar voren om in Nederland een samenwerking te vinden met een andere bank, om in Europa een samenwerkingsvorm te vinden en om een combinatie te vinden met een verzekeringsmaatschappij. We zijn al een heel eind.

U zult het ontkennen, maar is de indruk juist dat NMB Bank in de fusie met de Postbank de invloedrijkste gesprekspartner was en NN in de fusie met NMB-Postbank?

Soetekouw: Geen commentaar.

Wat is het verschil tussen de ABN AMRO-eredivisie en uw spelwijze?

Soetekouw: Onze spelwijze is breder. De ABN AMRO heeft nadrukkelijk gekozen voor het zijn en blijven van een bank. Althans, zo begrijpen wij uit hun commentaar. Men kan zijn strategie altijd bijstellen. Wij hebben zeer nadrukkelijk gekozen voor het total finance-concept, waarbij je niet zozeer het produkt onderscheid tussen bank- en verzekeringsbedrijf hanteert, maar zegt: het gaat om financiële dienstverlening. Daarbij leggen we het accent op het beheersen van klantenbestanden, marktaandelen, distributiekanaalen en op het volledig maken van ons produkt- en dienstenassortiment. Dat past bij onze ambitie om in de Europese context één van de grote financiële groepen te worden.

U had het eigen vermogen van NN nodig om Europees te kunnen gaan spelen. Zoekt u een tweede bancaire thuisland én een tweede verzekeringsthuisland?

Soetekouw: We zoeken allereerst naar een tweede thuismarkt van bancaire signatuur met – als dat kan – ook mogelijkheden om daar de verzekeringsproducten te verkopen. Maar het accent ligt op een uitbreiding aan de bankkant.

'De tussenpersoon werkt op vrijwel dezelfde wijze als onze bankkantoordirecteur'

De assurantie- en de bankbranche zijn nog steeds wezenlijk andere bedrijfstakken.

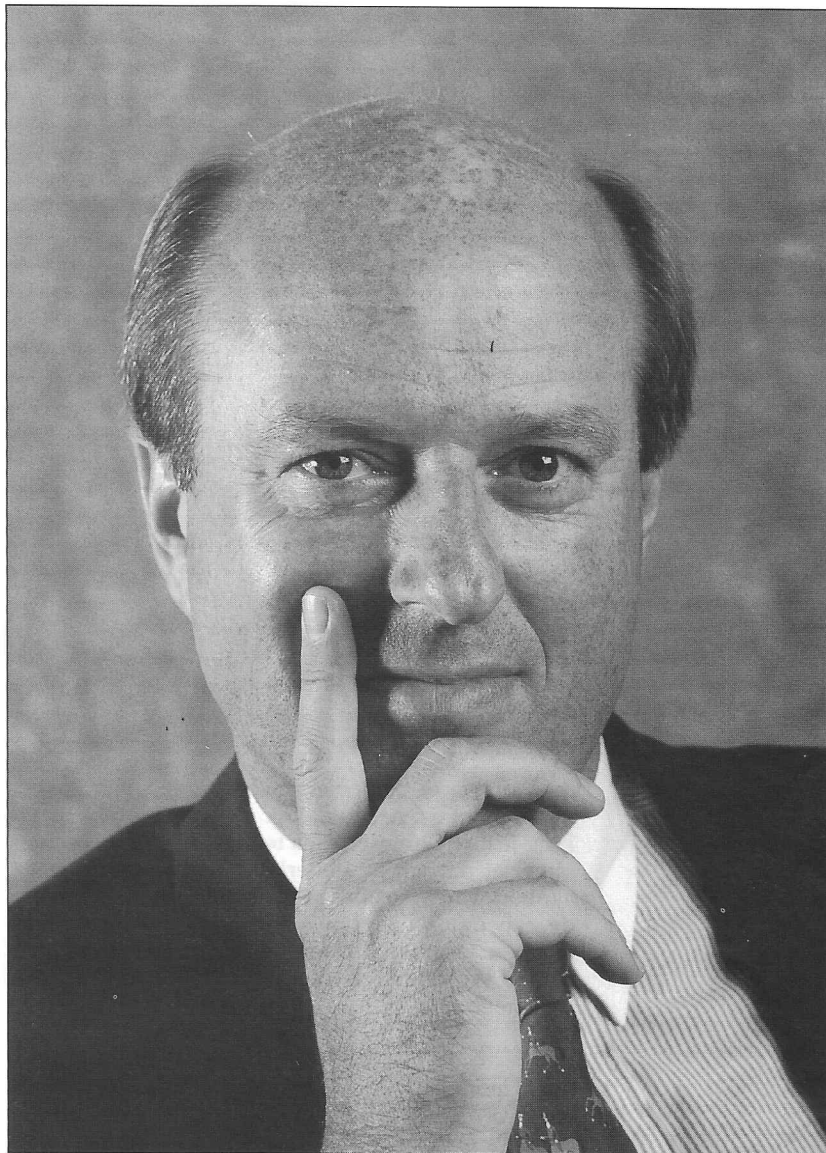
Soetekouw: Nu we bij elkaar zijn, merken we dat dat niet zo is. Er zijn heel veel gemeenschappelijke vraagstukken en de cultuur en het denken van beide bedrijfstakken worden in belangrijke mate door dezelfde parameters gedefinieerd. De tussenpersoon werkt op vrijwel dezelfde wijze als onze bankkantoordirecteur. De assurantietussenpersoon zegt: ik zorg voor mijn klanten, ik heb een soort allesomvattende attitude naar die klanten toe, met advies en met het afwikkelen van producten. Die attitude brengen wij onze bankkantoren ook bij.

U zegt, voorzover er verschillen zijn, zijn die historisch bepaald.

Van der Boor: Ja, ik heb bij de Amro Bank vijf jaar mede leiding mogen geven aan het assurantiebedrijf. In die tijd was het nog heel moeilijk om assurantie- en bankmensen tot elkaar te brengen. Sindsdien is er ontzettend veel veranderd. Alles is veel meer op elkaar gaan lijken. Ik denk dat dat komt door de manier waarop die producten verwerkt worden. We maken allemaal gebruik van geautomatiseerde systemen. In de administratieve verwerking van een bankproduct of een assurantieproduct zit nu veel minder verschil dan vroeger.

De krant lezende denkt ING anders over banque d'affaires of bankdeelnemingen dan bijvoorbeeld ABN AMRO.

Soetekouw: Dat zou je kunnen afleiden uit de bewoordingen die functionarissen gebruiken. Als je kijkt naar het handelen, dan vind ik dat er niet zo'n groot verschil is. We moeten realistisch zijn. Door verschillende ontwikkelingen zullen grote financiële instellingen, ook in de termen van aandelenparticipatie, meer bij het bedrijfsleven betrokken raken. En dan in overwegende mate toch als financieringsartikel en niet zozeer om met die aandelenparticipaties zeggenschap uit te oefenen. Het maakt een normaal onderdeel uit van het produktassortiment van een financiële instelling om ook risicodragend vermogen te verschaffen. Wij doen dat via onze investment bank. Anderen hebben daar misschien andere namen voor, maar doen in meerdere of mindere mate hetzelfde. Bij ons is het alleen wat pikanter



door de sterke positie die NN met zijn aandelenportefeuille van zo'n f 13 mrd heeft. De heer Van Rijn is er heel duidelijk over geweest dat het noch van NN noch van de NMB-Postbank Groep de bedoeling is om via het verschaffen van het financiële artikel 'risicodragend vermogen' een zodanige vinger in de pap te krijgen bij het bedrijfsleven, dat we daarmee allerlei bedrijven individueel kunnen beïnvloeden in hun ontwikkeling.

Van der Boor: Daar ben ik het roerend mee eens.

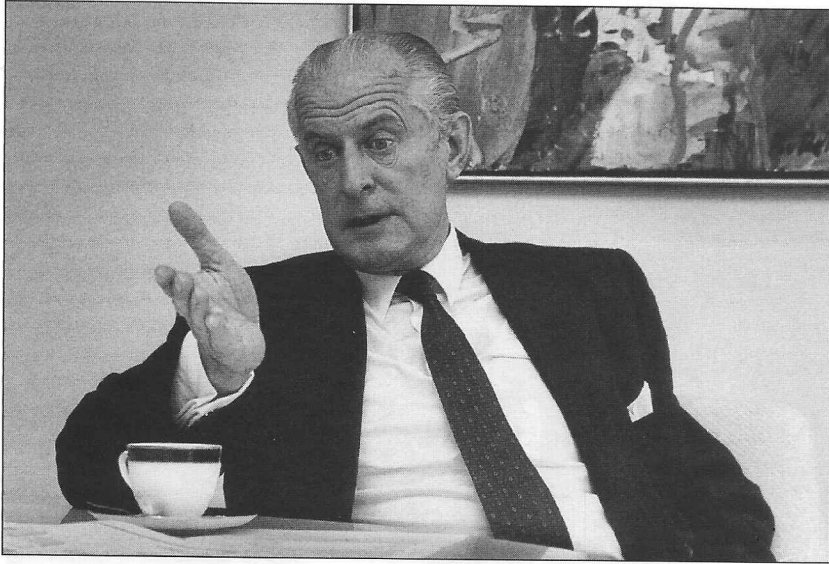
'De geneugten daarvan hoeven we niet uitsluitend te laten incasseren door buitenlandse investment banks'

Twee petten in een bedrijf – belegger zijn en verlener van kredieten – levert toch complicaties op?

Soetekouw: Het kan een extra complicatie zijn. Via je zeggenschapspositie in een onderneming, kun je zeker als je het met het bedrijf niet goed ziet gaan en daarmee met je kredieten, in de verleiding ko-

Curriculum Vitae

De heer Soetekouw, 50 jaar, studeerde af als bedrijfseconoom (1966) en registeraccountant (1969) aan de EU te Rotterdam. Hij startte in 1968 zijn carrière als manager Organisatie en Methoden bij Allied Breweries om vervolgens in 1970 als medewerker controllersafdeling in dienst te treden bij Unilever. Voorts was hij in deze periode part-time docent post-doctorale accountantsopleiding. In 1972 werd hij directeur Alpha Computer Diensten en in 1975 Controller bij NMB. Na ruim een jaar secretariaat RvB werd hij in 1980 lid van de RvB verantwoordelijk voor managementinformatie en financiële verslaglegging, belastingzaken, projectontwikkeling en beheer onroerend goed en voor private-, merchant- en investmentbanking. De heer Soetekouw heeft enkele commissariaten en is Voorzitter Bestuur Amsterdamse Bach Solisten.



men om je te bemoeien met de gang van zaken. Daar moet je nadrukkelijk de grens trekken en krijg je met Chinese Walls te maken. Dat laat echter onverlet dat wij in Nederland een geweldig groot aanbod van risicodragend vermogen hebben. En de geneugten daarvan hoeven we niet uitsluitend te laten incasseren door buitenlandse investment banks. Wij willen in die bemiddeling een actieve rol spelen.

Is het toch niet hoog genoeg zijn van die Chinese Walls een reden dat de organisatie van grote financiële transacties vaak aan niet-Nederlandse investment banks wordt gegund?

Van der Boor: Het kan een reden zijn, maar ik denk dat de voornaamste is, dat de meeste Nederlandse banken de boot wat gemist hebben. Pierson en Mees doen er het nodige aan, maar onze instelling is pas pas vijf jaar geleden schoorvoetend met merchant-bankactiviteiten begonnen. Je moet dat heel voorzichtig doen, want die know-how is heel bijzonder. Die moet je aankweken of kopen en dat kost tijd.

Soetekouw: Ik wil hierbij wel opmerken dat Nederland traditioneel een zeer open markt is. De keren dat ik met die Engelse merchant banks mocht samenwerken is me dan ook opgevallen, dat ze in bepaalde landen, onder meer Nederland, Scandinavië, Spanje, makkelijk binnenkomen, maar in andere, zoals Duitsland, Frankrijk, Italië, buitengewoon moeilijk. Het andere culturele klimaat en het allure-aspect spelen daar een rol. Als zo'n Londense investment bank iets onderneemt, dan kan je daar geen kritiek op verwachten omdat het het neusje van de zalm is dat adviseert. En er heerst een zeker *dédain* over de manier waarop de Nederlandse financiële instellingen dat zouden behandelen. En dat is, hoewel ik niet wegwijs wat de heer Van der Boor zegt, niet altijd helemaal terecht.

Van der Boor: De essentie van het functioneren van een bank is het vertrouwen dat de markt haar gunt. Natuurlijk kunnen we regelingen maken op het gebied van Chinese Walls, van compliance etc. Maar dit zijn hulpmiddelen om te zorgen dat het onderscheid tussen het mijn en het dijn wordt gehandhaafd. Maar het zijn nooit perfecte hulpmiddelen.

Dat moeten we elkaar niet wijsmaken. Het is een nadere verfijning in de regelgeving en eigenlijk is die overbodig als je op een goede vertrouwensbasis met elkaar werkt.

'Dit zijn hulpmiddelen om te zorgen dat het onderscheid tussen het mijn en het dijn wordt gehandhaafd'

Valt er een asset van te maken?

Soetekouw: We willen onze zaken ordentelijk doen op basis van normale zakenethiek. Iedere grote financiële instelling zal vandaag de dag te maken hebben met compliance-regelingen en met Chinese Walls. Als de samenleving die vraagt, dan moeten die aanbevelingen gewoon worden opgevolgd. Daar moet je geen competitie-element van maken.

Is in dit licht de Newtron-affaire de reden van uw vertrek bij ING?

Soetekouw: De hoofdreden van mijn vertrek is dat ik na 17 jaar NMB Bank waarvan 12 jaar in de RvB en gegeven mijn leeftijd moet kiezen tussen nog eens zo'n periode RvB, met een toenemend accent op bestuurlijke activiteiten, of het accent leggen op het meer ondernemende, de neue Kombinationen, waarbij ik gebruik maak van opgedane ervaringen in die markten.

Een tweede reden is dat je ook als persoon in een financiële instelling alleen goed functioneert, als je het vertrouwen van iedereen hebt. In dit licht heb ik met verbazing staan kijken hoe ik op een gegeven moment de speelbal van een journalistiek een-tweetje ben geworden. Als er daadwerkelijk sprake zou zijn van misbruik van voorkennis zoals gesuggereerd, dan moet het duidelijk zijn dat ik dan vandaag niet meer op deze stoel had gezeten. Veel verder dan de constatering dat de commissionair van meneer Soetekouw aandelen Newtron had gekocht voordat die club naar de beurs ging, kwam men niet. Onze Commissarissen hebben in deze hun eigen verantwoordelijkheid genomen. Ze hebben snel kunnen vaststellen – gelukkig – dat er geen sprake was van voorkennis of misbruik daarvan.

Toen Van Outersterp Commissaris van de Notering werd, verkocht hij zijn hele effectenportefeuille. Hij wilde bij voorbaat niet de kans lopen ergens bij betrokken te raken.

Soetekouw: In zijn positie lijkt mij dat buitengewoon verstandig.

Van der Boor: Hoewel ik vind dat het een uiting is van ondernemerschap als een bankier in zijn privéleven bereid is op deze manier financieel risico, vind ik ook dat een bankier er – om elke schijn te vermijden – nu verstandig aan doet geen aandelen aan te houden.

In de VS heeft ING tot 1994 ontheffing om het bankiersbedrijf en het assurantiebedrijf naast elkaar in één bedrijf uit te oefenen. Is dat niet een belemmering in de commerciële activiteiten?

Van der Boor: Formeel laat het uitoefenen van zowel het algemene bankierschap als verzekeringmaatschappij zich in de VS niet met elkaar verenigen, ook na de jongste wetsvoorstellen. Dat betekent echter niet dat we uiteindelijk één van beide activiteiten definitief zouden moeten opgeven. Vrijwel alle bankactiviteiten van ons kantoor New York kunnen ook binnen de wet worden uitgeoefend, wanneer ze niet onder de naam van het bankbedrijf gaan. We studeren daar nog verder op.

'Wij studeren wel op de manier waarop de groep in de toekomst georganiseerd moet worden'

De integratie van Postbank en NMB Bank liep langs de weg van de onderscheiden labels. In de ING-situatie lijkt die meer richting de distributiekkanalen te gaan. Is er sprake van een koersverlegging?

Soetekouw: Het is geen koerswijziging. Wij studeren wel op de manier waarop de groep in de toekomst georganiseerd moet worden. Daarbij hebben we een aantal opties. Uitgangspunt daarbij blijft wel dat we de marktsegmentatie blijven volgen, zoals we die bij NMB-Postbank hebben ingezet: de particuliere cliënt in de middle market via het thuisbankieren en de particuliere cliënt aan de bovenkant van de markt via het kantorenconcept etc. Of wij daarbij uitgaan van de organisatie langs lijnen van distributiekkanalen kan ik nog niet zeggen.

Is het bewust beleid om via de weg van de leasemaatschappijen overal in Europa pions à terre te creëren?

Van der Boor: De ontwikkelingen die wij in Engeland en Spanje op het gebied van leasing doormaken en de contacten daarover, dateren al van voor de fusie met Nationale-Nederlanden. Een verdere expansie op leasegebied hebben we even stopgezet in het kader van de mogelijkheid om te kijken naar een complete bank. Je kan je geld maar één keer uitgeven. Het liefst doen we dat op basis van het lijstje waarmee we in onze binnenzak lopen. Daar staan banken op met grote leaseclubs. Maar we willen voorkomen dat wanneer het zover is, we ons nog moeten concentreren op de integratie van voorgaande zaken. Even rustig dus.

De leasemarkt beweegt zich vooral in de sfeer van gebruiks- en investeringsgoederen. Ziet u ook een markt richting de financiering van public private partnership-projecten? De WRR stelt namelijk dat Nederlandse bankiers weinig creatief omgaan bij de financiering van derlijke projecten en wellicht voorbijgestreefd worden door buitenlandse collega's.



Van der Boor: Er staan een groot aantal projecten op stapel waar wij interesse voor hebben, de Betuwe-lijn, het Rotterdamse Noordrandproject, het IJ-oeverproject. We hebben ook interesse getoond in tunnelfinancieringen. Dus welke buitenlandse financiers daar zo geïnteresseerd in zijn, kan ik niet goed thuisbrengen. Als het gaat over privatisering, bijvoorbeeld overheidsgebouwen uit het budget halen door te kopen en terug te huren, de financiering van scholen etc., dan vind ik dat wij al creatief meedenken, door nieuwe constructies aan te dragen.

U heeft dus ijzers in het vuur liggen?

Soetekouw: Ja, maar het onderwerp financiering van public private enterprises ligt wel gevoelig. Rinnooy Kan vreest bijvoorbeeld dat het toepassen van nieuwe constructies een ontsnappingsluik wordt voor de overheid zodat de druk om het overheidstekort terug te dringen, afneemt. Daarom en omdat het duurder uitpakt voor de samenleving, vindt hij dat banken er eigenlijk niet aan moeten meewerken. Op zich is dat allemaal waar, maar als wij vaststellen dat met deze wijze van financiering belangrijke infrastructurele projecten wel van de grond komen die anders helemaal niet zou worden gerealiseerd, dan begrijp ik niet die zorg niet.

Van der Boor: De constructies worden natuurlijk wel steeds gecompliceerder. Bij het financieren van een tunnel kun je bijvoorbeeld heel haalbare prognose maken over wat er in de toekomst aan verkeer doorheen gaat. In onze financieringsvoorstellen houden wij natuurlijk nog wel een behoorlijke veiligheidsmarge t.o.v. die officiële prognoses aan. Het maken van sommen bij projecten als een IJ-oeverproject is echter een heel stuk ingewikkelder. Daar zullen we moeten afwachten of we met elkaar uit de risico's komen.

*'Ik moet stellen dat
Nederlandse bankiers steeds
minder happig zijn om
elkaar op basis van tarief
snoepjes af te nemen'*

In welke mate worden de risico's bij kredietverstrekking en lease voldoende in de marge tot uitdrukking gebracht?

Van der Boor: Het droombeeld van iedere bankier is dat je per post een kwaliteitscode vaststelt en vervolgens daarbij op een lijstje het tarief voor de relatie afleest. De praktijk is echter dat wij bankiers een actief volkje zijn, dat elkaar om de beurt graag snoepjes afvangt. Ik moet echter stellen dat de professionaliteit van de Nederlandse bankiers door de vorming van de drie grote blokken toeneemt en dat ze steeds minder happig zijn om elkaar op basis van tarief snoepjes af te nemen. In Europees verband ligt het allemaal behoorlijk wat moeilijker.

Hoe fijnmazig is de kwaliteitscode in het ING-huis?

Van der Boor: Onze kwaliteitscode kan zeker nog verfijnd worden. Ik verwacht dat die zich ook gaat lenen voor computerisatie, dus dat de computer uit de combinatie van factoren de risicocode bepaalt. Factoren waar je rekening mee houdt zijn o.a.: de omzet over de rekening, de wijze waarop en de mate waarin de rekening schommelt, de solvabiliteit en rentabiliteit van het desbetreffende bedrijf, de kwaliteit van het management, de branche, de positie van het bedrijf afgezet tegen de branchegegevens waarover we beschikken, de kwaliteit van de winst- en verliesrekeningposten, de tijdstippen waarop jaarrekeningen met of zonder vertraging verschijnen, de informatie die je als bankier krijgt etc. Al deze informatie wordt nu veelal nog handmatig verwerkt.

Soetekouw: Ik denk dat externe rating in de toekomst ook een belangrijke rol gaat spelen, en dat het niet de individuele bank is die een individueel rapportcijfer geeft. Ik vind een Europees ratinginstituut, dat aan een onderneming rapportcijfers toekent en aan elke bank hetzelfde gegeven oplevert, zoals Moody's en Standard and Poor's doen, zeer gewenst.

Van der Boor: Ik ben het met je eens, maar daarnaast beschikken wij als bank natuurlijk nog over een aantal gegevens die ook een rol spelen doch niet bij ratinginstituten kunnen voorkomen omdat ze vertrouwelijk zijn, zoals de omzet over de rekening.

Al die parameters bestonden voor de kredietencrisis van begin '80 ook al.

Van der Boor: Ja, maar in de verwerking zijn wezenlijke verbeteringen aangebracht. Twaalf jaar geleden ben ik bij Amro begonnen om dat systeem op te zetten. En één van de eerste dingen die ik hier ben gaan doen, was weer zo'n kwaliteitscodesysteem opbouwen. Dat was er nog niet.

Behalve het lijstje met samenwerkingskandidaten, hebben leden van de RvB in dit huis een lijstje waarop aandachtspunten voorkomen. Performance staat daar bovenaan. Is dat niet een ongrijpbaar begrip?

Soetekouw: Aan die volgorde moet u geen waarde toekennen. Performance is voor ons het vermogen om uiteindelijk waarde te creëren en wel in een zodanige omvang, dat je kunt spreken van een tenminste acceptabele groei op een aantal punten en ten behoeve van een aantal verschillende partijen. Shareholder value is er eentje van.

Wij richten de performance op een drietal hoofdstukken: de commerciële, de operationele en de financiële performance. Bij commerciële performance hebben we het over zaken als hoe effectief zijn we in de markt en dan heel concreet uitgedrukt.

Wilt u dat 'heel concreet' eens nader duiden?

We gaan bijvoorbeeld na op hoeveel commerciële contacten wij scoren, hoeveel bezoeken per werknemer we doen, wat de inhoud van die gesprekken is etc. Dus als je dat allemaal weet, dan krijg je heel concreet meetbare zaken als commerciële performance. Daarnaast letten we ook op de operationele performance. Dat heeft alles te maken met de ontwikkeling van de verhouding tussen kosten en baten, dus hoeveel input-factoren moeten er in en hoe transformeert zich dat in output-factoren, in aantallen stuks dienstverlening, om maar heel plastisch te spreken en financiële performance in termen van ontwikkeling van absolute niveaus van de winst, de ontwikkeling van onze eigen vermogen, de winsten per aandeel en al de gebruikelijke ratio's die daar dan bijhoren. Commercieel, operationeel en financieel. Aan de hand van deze elementen kunnen we vaststellen of de onderneming zich in een dynamische en positieve zin ontwikkelt.

U beiden gaat bankenland verlaten. Hebt u een boodschap voor de achterblijvers?

Soetekouw: Ik had nog twaalf jaar door kunnen gaan bij ING, maar ik vind dit een mooi moment om de draai te maken. De boodschap die ik mijn collega's mee wil geven, is dat ik ze kan feliciteren met het feit dat we een buitengewoon levendige en professionele financiële sector hebben in Nederland. En ik wens ze toe dat ze inderdaad de Europese ruimte krijgen die ieder van ons zo graag voor zich zou zien. En dan denk ik dat er voor ieder van ons een buitengewoon interessant arbeidsveld ligt.

Van der Boor: Ik sluit me daar volledig bij aan. We hebben een schitterend bedrijf en hele mooie toekomstmogelijkheden en ik denk dat er wel eens iets te veel ongeduld bestaat bij de wereld om ons heen om de resultaten van dat mooie bedrijf op heel korte termijn verder te zien toenemen. Ik denk dat de buitenwereld even geduld moet hebben om ons de kans te geven twee fusies te verwerken en dan gaat er echt iets heel moois gebeuren. ❖

14 mei 1992

Drs J.L. Gerards

Drs J.J.M. Schipper