

# 'BNG is de Third Way'

Elf jaar geleden zaten we bij zijn voorganger. 'Griffioen sluit elke rimpel uit' werd de kop.<sup>1</sup> Langs alle items van het hele verhaal liep de rode draad van lage funding door goede reputatie. Toen Pieter-Paul van Besouw alras liet zien deze lijn onverkort door te trekken, meenden wij lang niet weer naar de Haagse Koninginnegracht te hoeven afreizen. Maar in het elfde jaar leek voor de BNG de hele omgeving te zijn veranderd. Was de bank in de guldenmarkt een gekende en majeure speler, in eurotermen valt zij niet meer automatisch op. Dan de omkering op 's-Rijks Begroting en de uitverkoop van nutsbedrijven. Overheden en aanverwanten hebben niet slechts minder kapitaalmarktbehoefte, sommigen verschijnen plotseling zelfs als belegger. Opnieuw dus de vragen van bestaansrecht en toekomst van de BNG. Griffioen antwoordde op de laatste destijds kort samengevat 'hetzelfde maar steeds verfijnder'.

---

*We hebben indertijd nog met Griffioen gesproken. Die had eigenlijk maar één thema: reputatie. Is dat nog steeds zo?*

Dat is één van de belangrijkste assets van de bank, ja.

---

*De vraag luidt anders gesteld: levert uw triple A door-slaggevende méérwaarde op in de vorm van minder kosten?*

Dan is het antwoord nee. Het is wel een heel belangrijke factor, meer een voorwaarde. Wij bestrijken als inkoopcombinatie het beperkte gebied van klanten die grosso modo zelf zo'n status hebben. Dan kan je het je niet permitteren een lagere rating te hebben.

---

*Vroeger had de BNG naast kwaliteit ook kwantiteit. Nu staat in de krant dat de Agent denkt met een paar emissies van 10 miljard euro elk te moeten komen om de liquiditeit van zijn papier te kunnen handhaven. Met zulke volumina kunt u niet meekomen.*

Nee, maar dat geldt voor de meesten in de wereld. De laatste keer dat wij ons een beetje met de Agent konden meten, was vlak na de oorlog. Toen was de gemeenteschuld ongeveer gelijk aan die van de staat. Maar als je de republiek Ierland bekijkt, of Luxemburg, dat zijn toch wel hele andere debiteuren dan de Nederlandse Staat.

---

*Maar u wilt toch niet zeggen dat euroland, Ierland en Luxemburg en de BNG in één adem genoemd worden?*

Ik denk dat als je het over kwantiteit hebt, dat je ziet dat er een kopgroep is van groten, die regelmatig met een emissie in de orde van grootte van 10 miljard kunnen komen. Maar als je nu kijkt naar de kapitaalbehoefte van onze Staat, dan is die ook weer niet zó spectaculair. Het gaat heel goed met de schuld van meneer Zalm en het is zeker niet ondenkbaar dat de Staat der Nederlanden uit die groep gaat vallen. De

Duitsers zijn natuurlijk een aantal ordes van grootte groter en zullen dat ook wel blijven zolang ze hun zaken niet op orde hebben. Kijk je anderzijds naar Amerika, dan zie je toch wel het moderne beeld. En in Engeland precies hetzelfde overigens. De markt zal er wel aan wennen dat de bakens verzet worden. Kijk maar naar de reacties op de recente annonseringen van de Amerikaanse Treasury. De markt zoekt gewoon andere benchmarks.

---

*Dan de vraag wat dat voor consequenties heeft voor de funding van de BNG en de prijszetting daarin.*

Voorlopig niet al te veel, want wij zaten nooit in die divisie en daar zullen we waarschijnlijk nooit komen. Die ambitie hebben we ook helemaal niet.

---

*Uw medebestuurder Vermeulen zei laatst in Het Financieele Dagblad: soms financieren wij ons zelfs ietsje goedkoper dan de staat. Is dat dan bluff?*

Nee hoor, dat is ook wel zo. Ja, daar zitten we eigenlijk voor, om de voordeeltjes uit de markten te halen. Maar ik wil nog wel wat zeggen over het ongecontroleerde volumedenken. Dat is eigenlijk geïntroduceerd door een aantal smaakmakers met de komst van de euro. Of het zo zal blijven, daar heb ik ernstig mijn twijfels over. Heel groot is namelijk ook heel duur. Het levert veel problemen op met de plaatsing als de omvang van de emissie niet goed in verhouding is met de naam van de debiteur en de klantenkring van die debiteur, en de voorkeur van de beleggers. Er zijn zoveel factoren die daar een rol bij spelen. Ik loop nu zo'n dertig jaar mee en als je kijkt naar de argumentaties die zich in die periode allemaal voorgedaan hebben, dan zie je dat daar een cyclische beweging in zit. Wat vandaag helemaal het einde is, is morgen achterhaald of blijkt onvermoede nadelen te hebben. Er is wel een aantal oude vossen in die markt, maar er is toch ook een heleboel jonge vossen die vinden dat zij het Ei van Columbus uitgevonden

hebben. Ik verwacht dat de ontwikkeling van de euromarkt zodanig is dat alles weer op zijn pootjes terecht komt. En *in the end* zal blijken dat als je systematisch kwaliteit levert en een behoorlijke liquiditeit hebt naar moderne maatstaven, alle partijen dat heel plezierig vinden.

*'... daar zitten we eigenlijk voor, om de voordeeltjes uit de markten te halen'*

*Zou pakweg de Banca Nazionale del Lavoro weten wat de BNG is?*

Dat zou mij niet verbazen. Een van de ontwikkelingen van de euro voor ons is dat wij een heel fraai euro-CP-programma hebben gelanceerd, waarmee wij een groot gedeelte van onze korte funding voorzien. Als wij vroeger kort geld nodig hadden, belden we naar de drie bekende Nederlandse partijen. Tegenwoordig gaat het echt iets anders. De hele kleintjes opereren misschien nog wel zoals vroeger, maar als je naar ons passief kijkt dan zijn we in de Europese markt toch echt behoorlijk opvallend.

*Even de andere kant van de zaak. De grote gemeenten konden een jaar of tien geleden zelf de markt op. Is dat nog steeds het geval of spint u daar nu garen bij?*

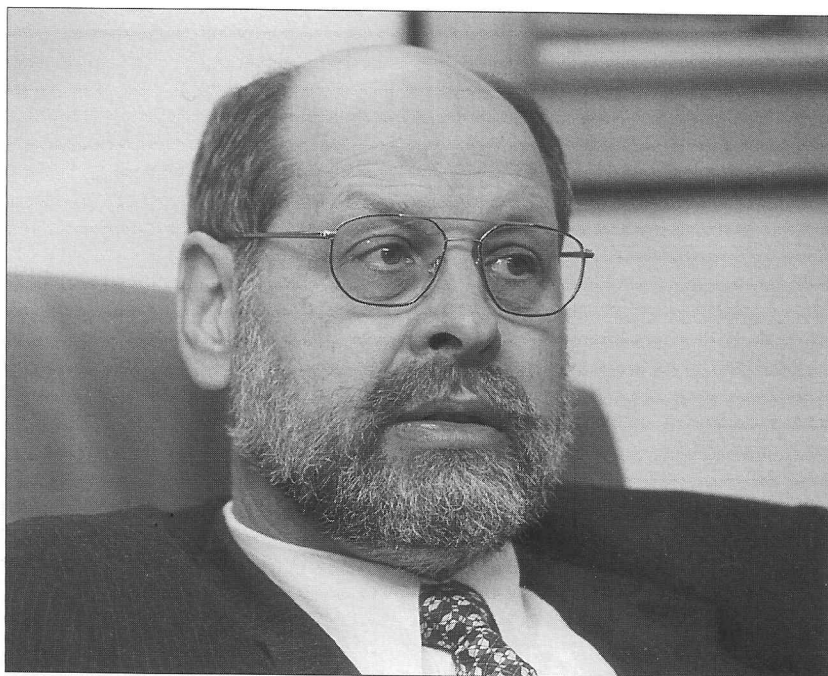
De minimumgrootte in de onderhandse kapitaalmarkt is niet zo erg veranderd. Die is ruwweg verdubbeld, maar ach, als je de inflatie meetelt. Vroeger was de gemiddelde lening 5 miljoen gulden en nu zal het 3 miljoen euro zijn. De behoeftes van gemeentes als Amsterdam en Den Haag, als die 100 miljoen uit de markt willen halen, nu 50 miljoen euro's, dat is nog steeds een keurig net bedrag.

*Maar zij zullen zijn aangewezen op de 'oude' marktpartijen.*

De ABP-en van deze tijd zijn niet veranderd. Die hebben wel ietsje upscaling gehad, maar niet zo verschrikkelijk veel in het vastrentend. Wel is hun beleid veranderd.

*Dat gaat op enig moment wel doorwerken. Onze institutionelen gaan allengs meer én internationaal én veel meer in zakelijke waarden, terwijl Latijns Europa veel minder institutioneel heeft.*

Nu heb ik toch de behoefte even terug te komen op onze reputatie. In '94, toen wij onze rating kregen, was het belangrijkste motief: als het lukt in Europa, dan komt die min of meer automatische beleggingsdwang in guldens voor de institutionele beleggers aan een eind – toen zagen we nog niet zozeer die shift in aandelen – en dan moeten wij zorgen dat we andere funding kunnen aantrekken, en dus moeten wij zorgen dat we internationaal aan de bak komen. Dus moet je een rating hebben. We waren op tijd.



FOTO'S: PERSBLURO JOS VAN LEEUWEN

#### Curriculum Vitae

Pieter-Paul van Besouw (1946) rondde zijn doctoraal bedrijfseconomie en informatica aan de Katholieke Universiteit Brabant af in 1971. In dat jaar startte hij zijn carrière bij de NCR Nederland als trainee systeemanalist. Tot 1978 bekleedde hij hier diverse functies in de computersoftwaresupport. Van 1978 tot 1985 was hij werkzaam bij de accountantsdienst van Elsevier. In deze periode (1983) rondde hij ook zijn opleiding tot Register Accountant (RA) af. In 1985 volgde de overstap naar de Bank Nederlandse Gemeenten, alwaar hij in 1988 lid en in 1992 voorzitter werd van de Raad van Bestuur.

*In België en Frankrijk heb je ook gemeentebanken.*

Hád je gemeentebanken. Het Gemeentekrediet is geprivatiseerd en eerder al Crédit Local de France. Die laatste is als eerste naar de beurs gegaan. Daarna zijn ze samengegaan in de Dexia-groep.<sup>2</sup> Men heeft bij de privatisering van Crédit Local gezocht naar een aantal wat stabielere aandeelhouders. Toen hebben wij bij de BNG gezegd dat wij wel meededen. Dat geldt ook voor de andere leden van het Centre International pour le Crédit Communale. Van deze club, die betrokken is bij de financiering van publieke entiteiten en zo'n twintig leden in veertien landen heeft, ben ik Secretaris-Generaal.

*Gemeentebanken vormen geen natuurverschijnsel?*

Nee, maar er zijn belangrijke nadelen voor overheden aan privatisering verbonden. Eén is dat je je inkoopcombinatie kwijt bent, want aandeelhouderchap en marktactiviteit liggen dan niet meer in elkaars verlengde. En of het nou gaat om krediet of om betalingsverkeer, maakt in wezen niet zo vreselijk veel uit, het gaat erom dat je een captive, een strategische deelneming, hebt. Dat stimuleert om het allemaal net iets beter te doen. Een geprivatiseerde instelling die zich richt op de overheid is een willekeurige partij die daar blijkbaar brood in ziet. En als je nou zegt: je doet dat omdat de marges zo vreselijk aantrekkelijk zijn, dan zou ik zeggen: kijk nog maar eens goed.



---

*Wat is de zin van de entiteit de BNG?*

Het bieden van een extra aan overheden en instellingen van maatschappelijk belang bij het financieren en het betalen.

---

*U hebt twee moeders, de gemeentengemeenschap en de Staat. De Staat hoeft toch geen captive?*

De Staat heeft zorg voor de financiering van de lagere overheden en maakt ook wetten en regels. Die gemeenten – en daar komen dan provincies en woningcorporaties bij, de zorgsector, onderwijs niet te vergeten – zijn decentraal bezig en de bedoeling is dat het de mensen in het veld helpt om dat verstandig en goed te doen.

---

*Dat is een invalshoek van Binnenlandse Zaken, niet van Financiën. Het is toch oneigenlijk om toezicht uit te willen oefenen via een huisbankier?*

Zo is het ook niet georganiseerd. We hebben natuurlijk de periode van de centrale (gebonden) financiering gekend. Dat vond niemand eigenlijk een goed idee, behalve dan in de extreme situatie van toen. Nu hebben we dus een marktgeoriënteerde oplossing met een captive die voor zichzelf in de onplezierige situatie zit dat iedereen hem kan passeren, maar die ervoor zorgt dat als de markt het erbij zou laten zitten, er toch goed financiële diensten verleend kunnen worden. Dat is de lol van zo'n captive voor de eigenaars.

---

*Als je iets op de achterhand wilt houden kan je ook zeggen: breng maar onder bij de Agent, die heeft straks toch niks meer te doen.*

Dan ga je terug naar de centrale financiering.

---

*Dat hoeft niet, je sluit gewoon een loket.*

Je kunt alle loketten sluiten. Je kunt ook de Agent

afschaffen. Of de Nederlandsche Bank. Dat is allemaal hetzelfde verhaal. Als je naar entiteiten kijkt, dan heb je die om een bepaalde reden.

---

*Waarom moeten nutsbedrijven geprivatiseerd worden? Ik zou het niet weten. Het is de tijdgeest.*

---

*Het ABP wil daar zelfs zijn beleggingsdiensten voor aanbieden, want sommige entiteiten bulken van het geld. Zou u aan die kant van de markt voor de decentrale en semi-overheden diensten willen en kunnen aanbieden?*

Ja, maar dat zeg ik misschien niet in volle hevigheid. Als de behoefte van onze stakeholders verandert, dan spelen we daar natuurlijk op in. Een van de voorbeelden die in dit verband hoog scoort is PPS, de publiek-private samenwerkingsvormen. We hebben daar een dochter voor, OPP, Ontwikkelings- en Participatiebedrijf voor de Publieke Sector, en die concentreert zich om de grondfunctie van gemeenten, nu in samenwerking met anderen, te organiseren en ook te financieren. Dat loopt wel goed. Je ziet het ook in de sfeer van electronic banking.

---

*Hecht u eens een getal aan dat OPP.*

Het is longtermbusiness. De BNG is, naast betalingsverkeer, long term fixed interest, en daar zit nu ook een pakket op het gebied van grondexploitatie door gemeenten in.

---

*Wat is het voordeel van uw klanten om het betalingsverkeer via de BNG te doen?*

We hebben samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten een intranetwerk (GemNet). Met ons pakket voor elektronisch bankieren (BDS, BNG Data Services) waren wij één van de eersten die dat full scale toegepast hebben. Vrijwel alle gemeenten zitten erop, en dat betekent dus dat je een hele hoge kwaliteit en snelheid hebt. Die functionaliteit is ook aangepast aan de manier waarop die administraties werken. Dat werkt gewoon erg handig.

---

*U wilt uw stakeholders wat extra's bieden. U zult handenwrijvend de Zuid-Hollandaffaire hebben gevolgd?*

Helemaal niet! Toen er publiciteit kwam over die overheid, hingen meteen allerlei internationale partijen aan de lijn: wat gebeurt hier, kan dat zo? Dat heeft een direct effect op de perceptie die men heeft, het imago, of de reputatie, waar we mee begonnen, van de Nederlandse overheid en de BNG als een uitermate keurige partij die de zaken goed op orde heeft, en waar geen rare dingen gebeuren. Dat betekent dat wij, ook in de richting van steeds weer een nieuwe generatie overheidsdienaren, proberen uit te leggen dat reputatie heel belangrijk is. Dat betekent ook dat wij bijvoorbeeld als enige in de Nederlandse bankwereld achter het Waarborgfonds Zorg aan hebben gezeten, om te zorgen dat je vooral je reputatie trouw blijft.

*Het familiebelang gaat vóór het ondernemingsbelang?*

Ja, wij zijn er voor onze stakeholders. Dat betekent dat als daar wat misgaat, wij daar geen lol van hebben. Het slaat automatisch altijd op ons terug, dus we hebben er veel meer last dan lust van als daar ongelukken gebeuren. Hetzelfde geldt als er problemen zijn bij een woningcorporatie of een ziekenhuis of een andere instelling.

*Als bedrijfseconoom hecht u toch wel aan het shareholdersvaluedenken?*

De values van de shareholders zijn in mijn geval wat breder gedefinieerd dan men in Amerika pleegt te doen. En ook mijn klanten denken er zo over. Kijk maar bij de Vinexlocaties. De publieke wereld hecht zeer veel waarde aan de omgevings- en sociale factoren bij het ontwikkelen van die projecten en daar komt onze OPP weer goed van pas. Het probleem voor een gemiddelde gemeente is namelijk dat er nog maar zo verschrikkelijk weinig projectontwikkelaars onafhankelijk zijn. Het is tamelijk uniek dat er een partij is die zowel qua opstelling als qua achterban onafhankelijk is en aan jouw kant staat. Dat is uniek, dat is een functionele positie van de BNG.

*U zit, net als Wijffels, in de hoek van het niet strikt profitdenken. Kent u hem nog van St. Olof?*

Herman is een paar jaar ouder. Wij hebben niet veel contact gehad.

*Die KUB ging toen door voor een vuurrode instelling. Absoluut. Maar ik zat als voorzitter van de vereniging bij de tegenpartij, bij de reactionairen ingedeeld.*

## *'Wij zijn een publieke club in een privaat jasje'*

*Wat heeft u trouwens na uw doctoraal lang over uw RA gedaan?*

Ja, ik heb mij eerst even verpoosd in de automatisering. Ik ben begonnen als trainee systeemanalist bij NCR Nederland. Toen ben ik redelijk snel in de marketing van softwarepakketten terechtgekomen, dat wil zeggen eerst support en later ook pre-sales support: het maken, dan wel importeren, aanpassen en verkopen van pakketten. Een fantastisch interessante periode, met de technologische shift van mechanisch kasregister en boekhoudmachine naar de elektronische. Daar heb ik heel veel van geleerd. Het oude kasregister begon bij tienduizend gulden per stuk. Toen kwamen er een paar Japanners en die leverden een kasregister dat veel meer kon voor drieëneenhalfduizend gulden. Dus in een tijd van twee jaar was de markt helemaal weg: ontslagen in de fabrieken, van de honderdtwintigduizend ging dertigduizend man er toen uit. Echt een geweldige crisis van die onder-



neming door de technologische shift. Daar heb ik van geleerd dat je heel alert op moet zijn op die dingen.

*Dat was de reden om daar weg te gaan?*

De belangrijkste reden was dat ik eigenlijk weer terug wilde naar de financieel-administratieve lijn. Ik was er overigens, dat is wel grappig, binnengekomen als ziekenhuisspecialist. Mijn vader was directeur van een ziekenhuis, ik ben daar half en half mee opgegroeid. Ik ben ook getrouwd met een medica.

*Is ze ook Brabantse?*

Ja, uit Breda. Ik ben daar uiteindelijk via Tilburg terechtgekomen. Wat uw vorige vraag betreft: ik ging dus terug naar de financieel-administratieve lijn en wel bij Elsevier en kwam daar tot de ontdekking dat ik eigenlijk het vak niet voldoende beheerste. Toen ben ik maar accountancy gaan studeren, om te zorgen dat ik in die business een beetje mee kon.

*Op een gegeven moment komt u dan bij de BNG. Hoe kwam dat zo?*

Dat was heel simpel, maar ik heb 7 jaar bij Elsevier gewerkt hoor. Ik kwam uiteindelijk bij de accountantsdienst van Elsevier terecht, om te zorgen dat ik mijn studie af kon maken en ook omdat er een goede match was met mijn EDP-know-how. Dat was toen in sterke mate een issue. Maar ook die periode in de jaren '80 was een redelijk turbulente: de economie stortte in elkaar. En ook bij Elsevier heb ik dus een periode meegemaakt die financieel niet geweldig was, dus grote aandacht voor Overhead Value Analysis en noem maar op. In die periode zijn de divisies afgeschafte, met als gevolg dat het carrièreperspectief toch wel enorm veranderde, de meest logische stap was namelijk dat je divisiecontroller werd. Dus werd de vraag: blijf je accountant of wil je toch liever aan de andere kant van de tafel zitten? Toen was dus de

vervolgsvraag: in welke sector? Toen dacht ik: nou, de financiële wereld heeft me altijd wel aangesproken. Dus heb ik gekeken naar banken en verzekeringsmaatschappijen.

---

*Waarom was de BNG aantrekkelijk? U besefte dat het een 'non profit'-organisatie was?*

Het was een bedrijf met een goede reputatie, en met competentie. In mijn periode bij NCR heb ik me heel duidelijk voor ogen gesteld dat ik alleen wilde werken bij een bedrijf met een goede reputatie op zijn kerncompetentie. Dus dat was voor mij heel belangrijk. En ten tweede vond ik het wel leuk om weer eens wat met financiën te doen, waarin automatisering ook enig belang heeft, want dan komt je ervaring nog goed van pas. En bovendien klikte het heel goed met de nieuwe baas. Dat is ook belangrijk. En, ze hadden iemand nodig.

*'.... die stakeholders zijn  
bikkelhard. Die hoeven ons  
niet als het een basispuntje  
te duur is'*

---

*Heeft u toen al gesproken over een voorzittersfunctie?*  
Nee.

---

*Hoe word je dan bestuurslid en later voorzitter?*

Dat is voor mij ook een groot raadsel. Ik heb er nooit zo mee gezeten. Ik ben in de gelukkige omstandigheid geweest dat er altijd wel dingen te doen waren die ik leuk vond om te doen. Ik ben niet iemand die een plan heeft om op zijn achtendertigste daar en daar voorzitter te zijn en daar alles aan aanpast.

---

*Valt het personeel van de BNG onder de bank-CAO?*

Zolang die nog bestaat wel. Maar wij hebben wel speciale dingen zoals ambtelijke pensioenvoorzieningen en ziektekosten. We zijn een hybride instelling op dat gebied. Wij zijn een publieke club in een privaat jasje.

---

*Wat als de BNG in ander vaarwater terecht komt?*

Daar houd ik me niet mee bezig. Ik heb zowel bij Elzevier als bij NCR zwaar weer meegemaakt. Ik heb veel activiteiten gewoon zien stoppen. Dus op het moment dat wij geen duidelijke meerwaarde meer kunnen bieden voor onze achterban, dan houden we ermee op. Klaar, over.

---

*Zo zitten captains of industry toch niet in elkaar?*

Wij zijn ook een klein beetje anders. De BNG is de Third Way. Als wij niet creatief genoeg zijn om die toegevoegde waarde te vinden en iedereen ervan te

overtuigen een goede zaak te dienen, dan stoppen we toch gewoon.

---

*Uw stakeholders...*

.... die stakeholders zijn bikkelhard. Die hoeven ons niet als het een basispuntje te duur is. Nee, wij krijgen geen cadeautjes, echt niet. Maar dat hoeft ook niet, wij zijn er voor hen, om te zorgen dat wij dat extra basispuntje, en het liefst twee, aan hen kunnen toespelen. En dat we een achterstevoren-product voor ze fabriceren als dat goed uitkomt.

---

*Hoe zit dat met dat met het Waarborgfonds Zorg?*

Het is net opgericht en het werkt nu al. Je ziet ook meteen het effect van de prijs op de markt. Het scheelt echt veel geld voor de instellingen die daar wat mee doen. Het is misschien wel niet zo spectaculair, maar een honderdmiljoentje hier en een honderdmiljoentje daar, dat telt toch aardig op. En over time – bij ziekenhuizen praat je over financieringen van veertig, vijftig jaar – maakt dat toch een heleboel procenten uit.

---

*Wat is de positie van de BNG daarin?*

We vinden het een verstandige zaak voor de instellingen om zoiets te organiseren, gegeven de sociaal-politieke structuur van Nederland. Er is een geweldig groot draagvlak voor solidariteit in kosten van verzorging. Dat betekent dat de overheid zich daarmee zal bemoeien. En als dat zo is, dan vindt de BNG dat zij daar een bijdrage in kan leveren door te zorgen dat er structuren komen die de prijzen voor de financiële dienstverlening zo laag mogelijk houden. Want als er overheid in zit, dan vindt de BNG dat zij daar ook wat aan moet bijdragen. Dat betekent dat tijdens de commissie-Hendriks, zo'n acht jaar geleden, wij een comité bij elkaar hebben gebracht en hebben gezegd: in de woningcorporatiesfeer hebben we een waarborgfonds, dat loopt goed, geweldig effectief, zoiets kan bij de zorg ook. Er is enorme weerstand geweest van de branche, want de zorgsector werkt op basis van nacalculatie en als je al die kosten kunt doorberekenen, dan wordt er misschien ook iets minder scherp gekeken door de inkoop van de organisatie. Het waren mooie klanten voor het bankwezen en dan is er sterk verzet. Dan kun je als de BNG ook zeggen: ik ga mezelf niet in de wielen rijden. Ja, dat is zo, maar dat doen wij nu eenmaal niet. We maken het onszelf niet makkelijk, de lat komt steeds hoger te liggen. Maar goed, dat maakt het ook leuk.

---

*Er is hier ook zo'n geldautomaat bij de deur.*

Ja, dat is voor het personeel. En ook de provincieambtenaren 'profiteren' van deze automaat. We hebben een poging gedaan om van de kas af te komen, en dat is in halve mate gelukt. We hebben de personeelsfaciliteit dat je een rekening hier mag hebben.

---

*Nooit aan gedacht om ook gemeentepersoneel in de boeken te krijgen?*

Vaak aan gedacht. En het antwoord is steeds weer 'nee'. Vooralsnog niet. Dat is die keuze van 'je moet toch focus hebben', we zijn een niche bank, we zijn een wholesalebank.

*Ook niet gepraat met het Bouwfonds Nederlandse Gemeenten en gedacht: hé, dat is toch een activiteit die bij ons als evenwichtsbrenger zou kunnen opereren?*

Ja, er zijn veel mensen die dat gedacht hebben. Maar hetzelfde verhaal is weer waar: het is een heel andere markt. Vastgoed, dat is een ander vak, en die hypotheekkant, dat is natuurlijk meer retail. Dus nee. Er is een hele consistente lijn door de jaren, zeg maar vanuit de tijd van Griffioen. Iedereen die binnenkwam die vond dat de BNG maar eens een soort Roparco op moest richten, want dat zou wel eens ... Nou, dan hebben we twee maanden omzet gefinancierd, en daarna? Wat doen we dan? Dus dat retailgebeuren, dat laten we graag aan anderen over.

*Buitenlandse overheden dan. Er is nu geen landenrisico meer, althans in Europa niet?*

Weet u het zeker? Ik moest een jaar of wat geleden eens aan een medewerkster uitleggen dat dit een langetermijnbedrijf is. Toen zei ik: kijk eens vijftig jaar terug, we werkten toen in Nederland nog met distributiebonnen. En dat geeft dus aan dat dit niet een eenvoudig bedrijf is. Dit is een heel ingewikkeld bedrijf. Je sjuwt heel veel jaren geschiedenis mee, met verschillende fasen van de wetgeving, op allerlei terreinen.

*Dertig is toch wel het maximum hier?*

Nou, als iemand per se veertig wil, dan kan dat. Ja, zo zijn we wel. Het hele interessante aan dit bedrijf is, dat je in het vastrentend elk product kunt omrekenen in elk ander product. Dat heeft een verband. En dat betekent dat dit om die reden ook een ongelooflijk gecompliceerd bedrijf is. En nou is het aardige dat door de komst van de computer, en met name het goedkoper worden van de computer, wij zo verschrikkelijk veel beter zijn geworden in die tak van sport; een van de beste van Europa, van de wereld misschien wel, denk ik. We hebben nu meer ingenieurs per vierkante meter dan ooit tevoren, econometristen, risk management, al dat soort deskundigen.

## *'Wij zijn echte financiële constructeurs'*

*Is dat het, dat u van de straat houdt? U vindt het, gezien ook uw studies, hartstikke interessant om in de financiële rekenkunde op de vierkante millimeter nog allerlei fratsen uit te halen en dat tiende procentpunt te pakken!*

U heeft het door. Wij zijn echte financiële constructeurs. Het is een geweldige uitdaging om met een relatief kleine club in de top van de wereld mee te lopen. Neem de oude filo-leningen, leningen met ver-

vroegde aflossingscondities, dat zijn uitermate complexe producten met series van opties waar we zelf research voor gedaan hebben, modellen voor gebouwd hebben, enzovoorts. Het is erg interessant om te zien dat je daar uit kunt komen met een instelling als de BNG. We kunnen moeiteloos het verloop van de staatsschuld simuleren onder bepaalde scenario's, en we kunnen meneer Zalm dus zo vertellen wat er gaat gebeuren. Maar we kunnen ook een gemeenteportefeuille nemen en die eens creatief aanpakken en zeggen: we gaan het nu eens op een hele andere manier doen. En wat dan ook zo vreselijk leuk is, is dat de mensen van deze bank daar allemaal zo in mee gaan. We zijn qua personeelsbestand bijna verdubbeld. Als je die geweldige hoeveelheid jongelui ziet, echte toppers, dat is verschrikkelijk leuk om mee te werken. Ja, we zitten in de eerste koets.

*Een zilveren koets?*

Dat is dus niet zo. En dat is dus ook het spel dat nu in Europa wordt uitgevochten. Bestaan er over twee jaar nog hypotheekbanken in Duitsland? Ik weet het niet. Alles wordt uitgeperst. In 1989 kwam ik tot de conclusie dat er in het rechttoe-rechtaan distributiebeprij geen business meer zat. Het moest anders. Toen hebben wij onze BNG opnieuw uitgevonden, en nu hebben we dus een internationale funding erbij gehaald, we hebben de electronic banking on-line, dus zeg maar de IT-technologie, ook voor financiële toepassingen. Een kwart van onze kosten is IT en een kwart van onze bemanning zo'n beetje. Als je kijkt naar wat de instroom is, dan zie je een geweldige hoeveelheid kwantitatieve mensen die allemaal achter die computers zitten te rekenen. We hebben hier een intranet, we hebben hier een eigen explorer op de bibliotheek. Iedereen van deze bank heeft thuis internet, verplicht. Als je die ontwikkeling niet kunt volgen, dan ben je er over vijf jaar niet meer. ♦

*'s-Gravenhage, 9 maart 2000*

*Drs. J.J.M. Schipper*

*Drs. C.M.A. Spoorenberg*

### **Noten**

1. *Bank- en Effectenbedrijf* maart 1989, drs. J.L. Gerards en drs. J.J.M. Schipper.

2. In maart 2000 werd bekend dat Aegon Bank Labouchere aan de Banque International à Luxembourg (een dochter van Dexia) heeft verkocht.

