

De bank moet weer saai worden

'Deze organisatie was volume-driven. Het was altijd maar marktaandeel. Over de voorzieningen die dat ieder jaar vergde, werd nooit gesproken. Die zijn dan ook al tien jaar structureel veel te hoog. Daarom heb ik gezegd: ik wil geen baas zijn van een bank waar de achterdeur openstaat en waar alleen maar de pluim op de hoed wordt gestoken van de mannen die zaken door de voordeur binnenbrengen. Daarom wijzen we voortaan de verliesbrengers – zowel klanten als personeel – de achterdeur. De voordeur staat nu op een kier, zodat alleen goede klanten er nog door kunnen. De rest zoekt het maar bij een ander. CLBN wordt dan een saaie tent, maar dit beleid vertaalt zich wel weer in de nettowinst.' Met deze openingszinnen vat W. van Driel, Voorzitter van de Raad van Bestuur, kernachtig samen hoe het CLBN vroeger verging en in de toekomst zal vergaan.

Als we het gesprek beginnen, wil Van Driel meteen afstand nemen van het verleden. De ex-ABN bankier meent dat CLBN er in het verleden niet goed aan heeft gedaan zich te willen specialiseren of groot te worden in een bepaalde tak van financiering. 'In een bedrijf moet je nooit accenten willen leggen, bijvoorbeeld door het oprichten van een filmdesk, een handelsdesk of iets dergelijks. Het eind van het liedje is dat je daar een eigen cultuurtje creëert en dat gaat altijd mis.' Van Driel stelt dat CLBN na twee jaar kneden weer op het rechte spoor zit. 'Alles loopt nu weer volgens voorgeschreven procedures door dezelfde kredietcommissies.'

Na deze eerste vaststelling blikken we terug en vooruit naar het vernieuwde CLBN. We beginnen bij de persoon Van Driel die vakanties met zijn gezin pleegt door te brengen in de bergen. 'Dat geeft rust en doet je je dagelijkse zorgen even vergeten.'

'We hebben een toekomst en dat zullen we waarmaken ook'

In uw ABN-tijd gold u als een Draufganger. Is dat een streling of past die kwalificatie juist niet bij uw persoonlijkheid?

Het is wel zo dat ik voor mijzelf heel duidelijk een beeld voor ogen heb van hetgeen ik met een club waarvoor ik sta, wil bereiken. In mijn ABN-tijd was ik daar al heel uitgesproken in. Ik zie het als een soort zelf opgelegde maatlat, die moet voorkomen dat anderen mij er ooit aan zouden kunnen herinneren dat ik een belofte niet heb waargemaakt. Toen ik hier in 1991 Voorzitter werd en tijdens een persconferentie voorspelde dat wij over vijf jaar tot een van de meest rendabele banken in Nederland zouden behoren met een rendement van 12 procent op het eigen vermogen, zag ik om me heen wel wat gefronste wenkbrauwen. Het was immers not-done om dat als bankier en ook niet als ondernemer te zeggen.

Waarom hebt u er zich dan toch zo expliciet over uitgesproken?

Eigenlijk waren daarvoor twee redenen. De eerste was om een halt toe te roepen aan de uitstroom van spaargeld. De slechte publiciteit die CLBN als uitvloeisel van de hele affaire rond de filmfinanciering kreeg, had ertoe geleid dat de bank tijdens de zomermaanden ruim een miljard spaargeld had zien weglopen. Er was dus, voorzichtig uitgedrukt, wel iets aan de hand en we hadden ook wel tijd nodig om er weer bovenop te komen. Daarnaast heb ik met de uitspraak een signaal naar de medewerkers willen geven, maar ook naar mezelf, van we hebben een toekomst en dat zullen we waarmaken ook.

U studeerde in Lausanne. Waarom daar?

In mijn jonge jaren was ik van plan naar Buitenlandse Zaken te gaan. Daartoe studeerde ik politieke wetenschappen in Lausanne, omdat die studie borg stond voor degelijkheid en voor goeie Franse stijl. Achteraf ben ik gelukkig dat ik iets anders ben gaan doen want ik geloof niet dat ik voor BZ of ambtenaar geschikt was geweest.

Kwam die keuze voort uit uw afkomst?

Nee. Ik kom uit een Rotterdamse familie die actief was in handel en scheepvaart. Qua traditie had ik dus gewoon in het bedrijfsleven terecht moeten komen. Ik vond het toen echter leuker om naar het buitenland te gaan. Ik wilde eens een andere wereld ontdekken en een andere taal leren. Na vier jaar Lausanne ben ik in Nederland in militaire dienst geweest en daarna naar Fontainebleau. Daar ben ik in 1971 op de campus gerecruteerd door de ABN.

Botste de hechte ABN-cultuur niet met uw aspiraties?

De ABN heeft naar buiten toe altijd het imago gehad van een close-shop en strikte regels, en bodes in pandjesjassen. Maar ik denk dat het tegendeel het geval is. Men gaat daar op een heel plezierige, informele manier met elkaar om en ik heb groot respect voor de manier waarop het bedrijf geleid werd en

voor de mensen in de leidinggevende posities. Dat was niet omdat ze meer strepen hadden, maar gewoon omdat iedereen binnen de organisatie wist dat bij de ABN mensen gewoon op basis van hun kwaliteiten carrière maakten. Dus voor iemand die iets wilde, waren er binnen die hechte cultuur voldoende ontplooiingsmogelijkheden.

En toch vertrok u vlak na de fusie met AMRO. Werd het te vol bij ABN AMRO?

De fusie zelf vond ik een uitermate verstandige beslissing. Ik denk dat je Nelissen en Hazelhoff alleen maar een pluim kan geven, dat ze dat met alle problemen die dat zou gaan geven, hebben aangedurfd. Maar ik had, zo na een jaar, het gevoel niet echt meer een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren en had dus voor mijzelf besloten iets anders te gaan doen.

Het ging niet om geblokkeerde ambities?

Natuurlijk wil iedereen in de Raad van Bestuur komen. Maar zo zit de wereld niet in elkaar. Met name niet als je over Raad van Bestuur praat of Directeur-Generaal. Als je eenmaal hoog gestegen bent, is het niet meer een kwestie van kunde, anders was je niet zo ver gekomen, maar gewoon een kwestie van samenstelling en van leeftijden. Dergelijke zaken bepalen of je op een bepaald moment in een hoger college past of niet. Dus daar moet je ook verder niet over wakker liggen. Waar ik over wakker lag, was het feit dat ik een hoge baan had met een daarbij behorend hoog salaris en het gevoel – misschien is dat een calvinistisch trekje in mij – dat ik dat salaris niet meer voldoende kon waarmaken. Daarom ben ik – tot menigeens verbazing – weggegaan.

'Het heeft nog wel een jaar geduurd voordat we echt inzicht hadden in wat hier precies aan de hand was'

Hoe kwam CLBN in beeld? U had zich aangemeld bij een bureau?

Nee. Toen ik mijn besluit had genomen, werd ik min of meer toevallig gebeld door iemand die mij polste over een baan. Dat was voor de functie lid van de Raad van Bestuur van CLBN.

Met het vooruitzicht de eerste Nederlandse Voorzitter te worden?

Dat is toen nadrukkelijk aan de orde geweest.



Kwam het voorzitterschap onverhoedser dan u had gedacht?

Ik ben hier 1 april 1991 begonnen. De bedoeling was dat ik in april 1992 Voorzitter zou worden. Maar vlak na mijn binnenkomst was er nogal wat heisa over de filmfinanciering van CLBN en toen was het heel snel afgelopen met de zittende Raad van Bestuur. Twee maanden later was ik hier Voorzitter.

Was u tevoren geïnformeerd over de filmfinancieringsproblematiek?

Ik denk dat zelfs de commissarissen en de grootaandeelhouder niet van alle 'ins' en 'outs' op de hoogte waren. Het heeft nog wel een jaar geduurd voordat we echt inzicht hadden in wat hier precies aan de hand was.

Maar na het vertrek van Afmann in 1986 was het filmbedrijf toch onthand?

Het hele filmbedrijf is vanaf 1985 uitgebreid met allerlei financieringen aan het Paretti/Fiorini-complex. En dat is in de jaren daarna als een gigantische champignon verder gaan groeien.

Hoe kan het dat een bank met zoveel filmervaring zich door mensen uit de filmwereld in de luren heeft laten leggen?

In ons vak moet je een paar dingen weten en in alles wat je doet, moet je voortdurend afwegingen

Curriculum vitae

W. van Driel, geboren op 18 april 1945, studeerde na het gymnasium politieke wetenschappen aan de universiteit van Lausanne (Zwitserland). Hieropvolgend deed hij MBA bij Insead (Fontainebleau, Frankrijk). In 1971 kwam de heer Van Driel in dienst van ABN. In de daaropvolgende twintig jaar doorliep hij verschillende functies, waarvan als laatste die van Directeur-Generaal bij de inmiddels gefuseerde ABN AMRO Bank. In april 1991 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van CLBN. Twee maanden later volgde zijn benoeming tot Voorzitter.



maken. Je moet dus met beide benen op de grond blijven staan en beseffen dat de bomen niet tot aan de hemel groeien. Daarnaast moet je heel helder voor ogen houden dat het ook wel eens wat minder kan gaan en tot slot moet je er op letten dat je altijd zaken moet doen die in verhouding staan met je eigen vermogen. Het zich continu houden aan deze basisprincipes is precies hetgeen wat goede bankiers onderscheidt van gokkers, speculanten en mannen die verhalen vertellen. Dus, in tegenstelling tot wat veel bankiers zeggen, is het niet een flitsend verhaal. De ontsparingen zijn hier ontstaan omdat onze business geld is, en als het over geld gaat dan gaan mensen zich anders gedragen. Ook sommige bankiers denken dan opeens dat het geld van anderen van hun is en geven gemakkelijker een krediet van f 500.000.000,- dan van f 50.000,-.

Hoe hebt u het tij gekeerd toen u hier Voorzitter werd?

Ik ben begonnen met een rondgang door de organisatie. Als Voorzitter heb ik me voortdurend bezighouden met allerlei vormen van het risicomangement van de bank. Dat beperkte zich niet tot hoofdzaken als kredietverlening en asset & liability management, het was ook kijken of de juiste man op de juiste plaats zat. Medewerkers moeten beschikken over een goede moraliteit en integer zijn. En waar dat niet het geval is, moet je kunnen zeggen: hier scheiden onze wegen.

Wanneer is uw missie geslaagd?

Succes bestaat volgens mij niet. Je kan nooit zeggen

dat heb ik gedaan, want je doet nooit iets in je eentje. Het is altijd een combinatie van mensen. Voor mij heeft succes een heel andere connotatie. Voor mij is het datgene bereiken wat je jezelf met een aantal mensen voor ogen gesteld hebt. Deze bank wil bijvoorbeeld een rendement behalen van 12 procent. Als we dat bereiken, dan zal niemand mij horen zeggen: we hebben succes gehad. Ik zeg: 'Jongens, we hebben het gehaald, we gaan nu rond de tafel zitten en maken ons op voor de volgende vijf jaar.'

CLBN kan makkelijk zeggen: we halen 12 procent op het zichtbaar eigen vermogen. Andere banken hebben ook nog niet-zichtbaar eigen vermogen via de VAR; deze bank heeft dat nauwelijks.

Ik weet niet hoe u aan die wijsheid komt, we hebben wel degelijk niet-zichtbaar eigen vermogen. We lopen echt niet veel uit de pas met anderen.

U grijnst alsof u wilt zeggen: ik weet zeker dat we het wel halen?

Ik denk het.

Welke andere doelstellingen heeft CLBN zich gesteld?

De meeste andere doelstellingen, zoals verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening, van de producten, van de medewerkers, het efficiënter en effectiever maken van de organisatie, etc., vloeien voort uit de rendementsdoelstelling. Een min of meer aparte doelstelling is dat we het echte Europese alternatief in deze markt willen zijn. We kunnen als enige in Nederland een effectief Europees netwerk bieden. Vanuit de synergie die dat oplevert, moet je een stuk van je winst halen. De Europese CL-kantoren brengen bij ons klanten aan en wij doen dat in omgekeerde richting. Dus dat kost weinig.

'Derhalve zijn we voor de Nederlandse markt het unieke Europese alternatief'

Dus CLBN wil een degelijke algemene Nederlandse bank zijn als onderdeel van Europese netwerk?

In onze missie staat dat wij een Nederlandse bank zijn, onderdeel van het Europees netwerk van CL. Derhalve zijn we voor de Nederlandse markt het unieke Europese alternatief. Wij willen dus van twee walletjes snoepen, en als er drie zijn, dan heb ik daar ook geen enkel bezwaar tegen.

Waarmee bereikt u de doelstellingen?

Met wat wij hier noemen de magische cirkel. Dat is een goede bank, goede klanten en goede medewerkers. Als je goede medewerkers hebt, trek je goede klanten aan en dan wordt je vanzelf een goede bank.

En als je een goede bank bent, dan kan je ook weer goede medewerkers aantrekken. In die magische cirkel willen wij terecht komen en daarvoor heb je deze drie elementen nodig. Nou, wat is een goede bank? Een goede bank is een bank met een goed imago. Daar hebben we de afgelopen twee jaar hard aan gewerkt, maar het kan nog beter. Het tweede aspect van een goede bank is dat je goede producten moet hebben, maar ook een goede organisatie. Met de producten zijn wij druk bezig en om er een goede organisatie van te maken, splitsen we de bank op in vier segmenten, namelijk een particuliere bank, een zakenbank, een merchantbank en een operationele bank. Op die vier lines of business willen wij ons focussen en via die opdeling willen wij de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk verbeteren. Dat zal leiden tot een veel efficiëntere en doelgerichte organisatie. Al die maatregelen maken dat we in ieder geval uitzicht hebben om een goede bank te worden.

Het zwakke imago zal verdwenen zijn, maar daarmee heeft CLBN nog niet meteen een positief imago?

Ik zeg niet dat we er al zijn. Integendeel. Maar we hebben wel een belangrijke stap gezet. De wegloop van deposanten is tot staan gekomen en we hebben in het afgelopen jaar een sterke groei gezien in het aantal cliënten, met name particuliere cliënten. Dat zijn hele duidelijke signalen. Ook uit marktonderzoek blijkt dat men ons weer ziet staan en dat men vertrouwen heeft in onze bank. De aanzet is dus gemaakt.

Hoe splitst u de bank op?

Om te voorkomen dat het geheel door elkaar gaat lopen, krijgen we zakelijke kantoren en particuliere kantoren. Alles wordt dus apart aangestuurd. Het wordt gewoon een marktgerichte, dedicated organisatie. De operationele tak, in feite de back-offices van de dealingroom, het effectenbedrijf, het betalingsverkeer, etc., wordt ondergebracht in een eigen club.

Wat wil CLBN bereiken met de aparte retailbank in een reeds overvolle markt?

Uw vraag wekt de indruk alsof CLBN nog een retailbank moet opbouwen. Maar wij waren in de tijd van Slavenburg en zeker na de overname van NCB ook al retailbank. We hebben alleen geconstateerd dat we, met name de afgelopen jaren, in tegenstelling tot de andere netwerkbanken, hier teveel het accent hebben gelegd op het zakelijke bedrijf. Daardoor zijn we wat achteropgeraakt bij het vernieuwen van technologie en producten.

Is 80 kantoren wel groot genoeg om retailbank te zijn?

Het is net genoeg. Als het er meer zouden zijn, zou dat mij goed uitkomen. Aan de andere kant is het wel zo dat een particulier bankkantoor een duur iets is. Daarom proberen we ons met het oog op de funding en beleggingsproducten vooral te richten op de

vermogende particulier. Daar speelt kantoorgebondenheid minder een rol. In feite praten we dan over de bovenste 50 procent van de particuliere markt. Daar zullen we goede producten voor brengen. De Hogerenterekening hebben we al en binnenkort komen er nog een aantal andere nieuwe producten of vernieuwde producten bij.

Krijgen de nieuwe units een eigen winstverantwoordelijkheid op basis van een toegerekend eigen vermogen?

Intern rekenen wij met 'return on solvency'. De drie banken zijn de solvabiliteitsgebruikers en moeten dus een bepaalde return bereiken. Dat is de 'yardstick' waarmee ze worden gemeten. Op een aantal specifieke onderdelen waar de return on solvency moeilijk is toe te passen, hanteren we een inkomsten/kostenratio van minimaal 1,6. Bij de vierde bank, de operationele bank, gaat het alleen om interne verrekeningen. In principe slaan daar alle kosten neer van de drie commerciële banken.

'Er zijn afspraken gemaakt om daarover niet naar buiten te treden'

Een goede bank heeft het aspect rendement, maar hebt u ook de goede mensen tot uw beschikking?

Het hele sociale bouwwerk dat je binnen een bank hebt, maakt tezamen met de manier waarop je met elkaar omgaat en de zorg die je uitstraalt voor medewerkers, dat de bank ook een inzet van medewerkers mag verwachten. Wij zitten nog midden in die slag naar een management-developmentsysteem. Dat is een lange-termijninvestering, die op termijn zijn vruchten moet afwerpen. Je moet namelijk goed voor ogen houden dat het verloop hier afgelopen jaren hoger is geweest dan bij andere banken. Daarom is er plaats voor enig middenkader en een aantal jonge, veelbelovende academici. Daarnaast hopen we de kwaliteit van het personeel binnenkort beter te kunnen beoordelen door de invoering van een nieuw beoordelingssysteem. Dat systeem moet ons in staat stellen medewerkers objectiever te beoordelen. Met objectief bedoel ik dat je ook gewoon eerlijk kan zeggen: je functioneert niet en wat kunnen we er aan doen? Als we er niets aan kunnen doen, dan is er maar één weg en dat is de weg naar buiten.

Vorig jaar is ook een aantal leden van de Raad van Bestuur afgetreden.

Er zijn afspraken gemaakt om daarover niet naar buiten te treden.

Had het te maken met het thema van goed personeel?

Ik vind dat als je ergens de verantwoordelijkheid voor hebt gekregen en het duidelijk is dat je dat met een team moet doen – in je eentje kan je het niet – dat dan acceptatie van de verantwoordelijkheid ertoe leidt dat je een goed team samen moet stellen.

Dan praat ik niet over een team in de zin van kwalificatie van individuen, maar ik bedoel in de samenstelling en de kennis in de kring. Op een bepaald moment heb ik moeten constateren dat die kennis hier niet tot stand te brengen was en daarom moest er iets in de samenstelling van de club veranderen.

De film-aberraties waren meteen een aangrijpingspunt voor een schoonmaak in het management?

De eerste twee maanden waren een en al rampspoed, waarbij mijn oude makkers bij ABN een beetje meesmuilend zaten te lachen in de trant van: 'Daar zal hij nog spijt van krijgen'. Zelf heb ik dat gevoel nooit gehad. Ik dacht, oké we zitten diep in de modder, ik ben hier verantwoordelijk en ik zal met hulp van mijn medewerkers in ieder geval proberen het schip weer vlot te trekken. Dat is gebeurd, waarbij het heel belangrijk is geweest dat de grootaandeelhouder in Parijs de geïnfecteerde portefeuille heeft overgenomen.

Vergde dat veel overtuigingskracht? In 1980 weifelde Parijs nog tussen de strop nemen en doorgaan.

Nee. Binnen de Raad van Bestuur van CL was het absoluut duidelijk dat je het als één van de grootste banken ter wereld niet kan maken zo'n belangrijke dochter, waarvan je 95 procent van de aandelen hebt, te laten vallen. Dan zou de naam van CL voor de komende 100 jaar zijn verpest. Het was dus logisch dat die portefeuille overgenomen werd. Daar is overigens wel overleg met allerlei instanties aan voorafgegaan. Toen dat allemaal achter de rug was, zijn we begonnen met de wederopbouw van deze bank. In oktober 1991 hebben we toen ons Business-plan 1991-1996 gepresenteerd. Dat zijn we nu echt aan het uitvoeren, waarbij we meteen gezegd hebben dat 1992 en 1993 nog heel moeilijke jaren zouden worden. Inmiddels lopen we nu gelukkig wel iets voor op de meetlat die we onszelf hebben aangemeten.

Heeft de Nederlandsche Bank er op aangestuurd dat u al na twee maanden Voorzitter werd?

Ik klap niet uit de school.

'Banken die roepen dat ze weer een niche ontdekt hebben, springen van het ene in het andere zwarte gat'

U streeft naar goede cliënten. Ook naar niches?

Wij zijn een algemene bank, dus het woord niche komt bij ons niet voor. Banken die roepen dat ze weer een niche ontdekt hebben, springen van het ene in het andere zwarte gat. Wij zijn één van de laatste vier algemene banken in Nederland en dat zullen wij ook blijven.

Welke winstbrengers heeft CLBN naast handelsfinanciering, gezondheidsfinanciering en de onroerend-goedbusiness?

Wij zijn een belangrijke partij in de gezondheidszorg. Daarover ben ik de afgelopen twee jaar wel eens naar buiten getreden, omdat zich daar een aantal ontwikkelingen voordeden, zoals het plan Simons, die leidden tot een nogal veranderende rol van de overheid en dus ook indirect daarvan afgeleid de rol van de banken. Met name speelde de vraag of de banken ook in het toekomstige stelsel in staat zouden zijn op dezelfde wijze een return te kunnen verdienen zoals nu het geval is. Behalve in de gezondheidszorg ontplooiën wij activiteiten in alle sectoren van de Nederlandse economie. Daarbij zijn we in de ene sector beter vertegenwoordigd dan in de andere. We zitten redelijk, zowel met de korte als de lange kredietverlening, in het kleinbedrijf, het middenbedrijf en het grootbedrijf. Wat betreft de multinationals hebben wij een goede, zij het bescheiden marktpositie. Roughly spoken hebben we op de meeste markten een marktaandeel van circa 4 procent, maar dat is inherent aan de omvang van onze bank.

Toen ABN en AMRO fuseerden, wilde elk bedrijf, zo dachten de middelgrote banken, een tweede bank ernaast. Wat hebt u daarvan gemerkt?

Dat is enorm overschat. In Nederland zijn de markt-aandelen tussen banken de laatste 20-25 jaar nauwelijks veranderd. Sinds de ABN-AMRO-fusie is er wel sprake van een zekere verschuiving, maar het beperkt zich tot basispunten. Bij ons waren er ook plussen en minnen. Bij een deel van die minnen ligt het initiatief overigens bij ons zelf omdat we uiteindelijk alleen maar goede klanten over willen houden. Van de slechte klanten – daaronder versta ik ondernemers die hun bedrijf runnen vanuit een soort financiële speculatie en proberen zaken door ons te laten financieren om vervolgens het geld elders te laten binnenkomen, en de bank met de strop laten zitten – daar nemen we bewust afscheid van. Dat doen we via een systeem van dynamisch risicobeheer.

Wat verstaat u daaronder?

Dynamisch risicobeheer houdt in dat we al onze kredieten een 'risk rating' geven. Bij zo'n rating kijken we o.a. naar de kwaliteit en integriteit van de ondernemer, want die is van doorslaggevend belang in het midden- en kleinbedrijf. Op basis van zo'n risk rating moet de account-manager zeggen wat zijn strategie is met een klant: doorgaan of niet. Dat proces wordt tweemaal per jaar herhaald in de kredietcommissie en begint nu heel langzaam vruchten af te werpen. Voor zo'n risk rating heb je natuurlijk wel goede kredietmedewerkers en accountmanagers nodig. Die moeten dus niet alleen analytisch in staat zijn met cijfers om te gaan en er doorheen te kijken, maar moeten ook het gezonde verstand gebruiken en het verhaal van een ondernemer doorprieken.

Waar haalt u de goede mensen vandaan?

Wij hebben indringend met mensen uit alle lagen

van de organisatie gesproken en opleidingen en trainingen verzorgd. De zittende bemanning is dus omgeturnd. Sinds anderhalfjaar hebben we daarvoor ook de beschikking over een eigen trainingcentrum in Zandvoort. Daar zijn afgelopen anderhalf jaar ongeveer duizend man doorheen gehaald. Als Raad van Bestuur volgen we daarbij de deelnemers door regelmatig een middag of een avond aanwezig te zijn. Daar praten we dan ook met deelnemers over de cursussen.

Vindt Parijs het voldoende dat u meedeint op de golven van de bancaire conjunctuur?

Parijs kan alles vinden, maar uiteindelijk zijn wij verantwoordelijk voor de verlies-en-winstrekening. Ik wil absoluut niet sneller groeien dan de Nederlandse economie, want als je dat wel doet betekent het in feite dat je sneller groeit dan je collega's en dus dat je agressief bezig bent. Dan ben je bezig de stroppen voor morgen in huis te halen.

De Frans/Nederlandse economische relatie wordt vaak genoemd. Hoe krijgt die zijn beslag?

Wij maken deel uit van het Europese netwerk van Crédit Lyonnais en daar is heel duidelijk sprake van synergie. Een van de eerste dingen die daaruit in feite naar voren is gekomen, is het betaalprodukt Unitime dat we een dezer dagen lanceerden. Het is het eerste Europese betaalprodukt, bestemd voor zakelijk gebruik, met een gegarandeerde tijdslijn en een vaste prijs. Ik verwacht dat er nog vele andere Europese produkten volgen. Een aspect dat in Nederland ook onderbelicht is gebleven, is dat wij deel uitmaken van de grootste, niet-Japanse bank ter wereld en dat wij by far de grootste netwerkbank zijn in Europa. CL heeft op dit moment meer dan 900 kantoren buiten Frankrijk. Wij hebben dus echt de intentie om daar een geïntegreerd Europees kantorennet van te maken. Ook vanuit CLBN wordt daar een bijdrage verwacht. Zowel ik als mijn collega's zitten daartoe in verschillende gremia. Grofweg vergen die 15 procent van mijn tijd.

Waarom besteedt u daar 15 procent van uw tijd aan, terwijl u hier winstverantwoordelijk bent?

Ik zit in een curieuze dubbelfunctie. Als Voorzitter van een structuurvennootschap heb ik in feite alleen met de Raad van Commissarissen te maken. Maar omdat wij een aandeelhouder hebben die 95 procent van de aandelen heeft, zijn wij ook ingebed in het Franse gebeuren en in het beleid van Crédit Lyonnais S.A. in Frankrijk. Aan CL S.A moet ik rapporteren, budgetten voorleggen en andere zaken voorleggen die passen bij de normale moeder/dochterverhouding. Daarnaast wordt van ons verwacht dat wij meedenken over het Europa van de toekomst, waarbij wordt ingespeeld op EG-regelgeving. Daartoe is er een aparte Europese structuur gecreëerd, waarin juridisch alle Europese bedrijven vallen. Binnen die structuur zijn twee commissies gecreëerd, te weten de strategische commissie en de coördinatiecommissie. De eerste, waarin de Voorzitters van de



Raden van Bestuur van de acht grote units in Europa zitting hebben, wordt voorgezeten door de President. Dit comité neemt alle strategische beslissingen. Nog niet zo lang geleden hebben wij daar het besluit genomen over de automatisering in Europa. De coördinatiecommissie, waar ik ook deel van uitmaak, zit daaronder. In feite is dat het voorportaal van de strategische commissie. Een heleboel zaken die niet zwaar genoeg zijn voor de strategische commissie worden daar afgehandeld.

Vanuit de eerste commissie werkt CL aan de creatie van een Europese netwerkbank met het oog op die Europese markt. En of die markt er over vijf of over twintig jaar komt, zien we wel. Maar wij zijn de enige bank die is begonnen.

Hoe krijgt dat Europese netwerk vorm?

Binnen de strategische commissie praten we niet alleen over de Europese produktontwikkeling, maar ook over de automatisering van alle Europese CL-banken, we praten over de organisatie van risicomangement, over financiële systematiek, over asset & liability management, etc. Dat zijn allemaal bouwstenen van dingen die we gezamenlijk willen doen. Dat is natuurlijk een gigantisch proces, want ieder land heeft zijn eigen ideeën over dienstverlening. Daarnaast praten we over nieuwe vestigingen in Oost-Europa. De grote Europese CL-banken hebben allemaal een soort van peetvaderschap gekregen. Wij zijn bijvoorbeeld sinds kort peetvader van de Oekraïne. Dat houdt in dat we aan de Oekraïne en naar onze bank in Kiev support geven op gebieden

waar het hoofdkantoor in Frankrijk onvoldoende mankracht voor heeft, bijvoorbeeld know how op het gebied van personeel, systemen, etc. Op identieke wijze zijn andere banken gelieerd aan Sint Petersburg, Tsjechië, Slowakije en al die andere landen waar heel jonge banken zitten.

Zoekt CL de Europese synergie dan vooral aan de kostenkant?

Ja, maar de synergie aan de commerciële kant is ook erg groot. Het elkaar de bal toespelen, is de laatste jaren, dat geldt zeker voor vestigingen vanuit Amerika, sterk gegroeid.

Is er zoiets als een CL-gevoel?

Het grote voordeel van de vele bijeenkomsten en vergaderingen is dat iedereen elkaar kent. Ik ken al mijn collega's uit Europa van haver tot gort en niet alleen hen maar ook mensen daaronder. Datzelfde geldt voor mijn medewerkers. Onze financiële man kent bijvoorbeeld alle financiële mannen uit Europa en het hoofd van de interne controle kent alle hoofden interne controle. Het heeft niet vooropgestaan, maar er is wel heel duidelijk sprake van teambuilding. En de wijze waarop dat zijn beslag krijgt, heb ik bij nog geen enkele andere grote netwerkbank ooit gezien. Dat is aardig, want Fransen heten nogal dirigistisch te zijn, want ze zeggen gemakkelijk hoe het moet. Maar hier is echt sprake van een sterke bedrijfscultuur en van een groot enthousiasme.

Doet de komende privatisering zich hier gelden?

Nee. Dat wordt door niemand, ook niet in Frankrijk, gezien als een plus of een min. Veel belangrijker is dat iedereen er van doordrongen is dat we bezig zijn in Europa een level playing field te creëren en dat je daar alleen op kunt spelen met geprivatiseerde banken.

Op dat veld doe je zaken met elkaar, bijvoorbeeld bij emissies, en de ene keer ben je daar elkaars vrienden, maar een andere keer lig je als uitvloeisel van een felle concurrentie met elkaar overhoop.

'Daar is toen ook wel wat consternatie over geweest in de markt'

Dat is niet zo verwonderlijk als CLBN, zoals in zomer '92, op agressieve wijze het spaarvarken lanceert?

Het was heel simpel. Er was bij ons een miljard spaargeld weggelopen na al die slechte publiciteit. Dus zonder enige marketingkosten is dat naar andere banken toegevloeid. Die vonden dat natuurlijk hartstikke mooi, maar als dat zo door zou gaan dan kon ik over een jaar mijn 80 kantoren sluiten. Dat was een scenario waar de concurrentie wel eens

over likkebaardde. Maar dat was niet ons scenario. Dus ik heb gezegd, we moeten die klanten in ieder geval terugwinnen. Bij een omgekeerde rentestructuur was dat schieten voor open doel. Toen we het produkt op 8,4 procent lanceerden, was het voor ons een goede zaak omdat je toen over een AIBOR sprak van ruim boven 9 procent. Het is ook juist dat ons tarief op dat moment ver boven de hoogste tarieven in de markt lag. Daar is toen ook wel wat consternatie over geweest in de markt, waarbij ieder op z'n eigen manier reageerde. Maar het belangrijkste is dat onze opzet in ieder geval geslaagd is. We zitten weer op f 1,8 miljard spaargeld en kunnen 70.000 oude klanten en goede nieuwe klanten tot onze relaties rekenen.

Heeft niemand gezegd: Willem, dat moet je niet doen, je versjirt de markt?

Dat hebben ze niet gezegd. Maar ik had ze gemakkelijk kunnen uitleggen waarom we het deden en wat onze rentevisie was. Alles is precies zo uitgekomen als wij verwachtten. Dus achteraf kan ik alleen maar gniffelen, op dat moment niet wetende dat het zo gauw zou gaan, en dat we voor meer dan 100 procent gelijk zouden krijgen. Af en toe mag je best een beetje geluk hebben, zeker na zoveel problemen.

Was de actie met het spaarvarken alleen bedoeld om de funding-kant op te poetsen?

Voor de actie waren twee redenen: a. het afgeven van een heel duidelijk signaal naar de markt dat we nog steeds leefden en dat CLBN een functie in deze markt vervult. b. Het naar de medewerkers duidelijk maken dat er toekomst is. De stemming in het kantorennet was namelijk erg gedepimeerd. Een jaar eerder kregen medewerkers van alle kanten te horen: bestaan jullie morgen nog? Daarom hebben we alle medewerkers naar de RAI gehaald toen we het spaarvarken lanceerden. Dat is een fantastische happening geworden want iedereen was daarna tot in de toppen van de vingers gemotiveerd. Dat heeft intern een sterk motiverende werking gehad. Het klimaat binnen de bank is nu ingrijpend veranderd.

Tot welke categorie bankiers rekent u zich: tot die met visie of tot die van de braneschoppers?

Dat zal de toekomst moeten leren. Ik vind het moeilijk om over mezelf te praten. Ik kan alleen zeggen dat er eigenlijk niet of nauwelijks dingen zijn in mijn bancaire bestaan die ik niet heb afgemaakt. Ik denk dat ik niet vaak half werk heb geleverd. Dus ik denk niet dat ik – als ik over mezelf spreek – een braneschopper ben. Maar misschien ben ik wel wat meer outspoken dan anderen. ♦

Drs. J.L. Gerards

Drs. J.J.M. Schipper