

DRS. P.C. VAN GOOL
PLAATSVERVANGEND PRESIDENT-DIRECTEUR
DE NATIONALE INVESTERINGSBANK NV

Agressief, maar met mate

Pieter van Gool werd in 1934 geboren in Rotterdam waar zijn vader een brood- en banketbakkerszaak had. Met een broer en vervolgens zes zusters vóór hem, kreeg hij als benjamin de gelegenheid om te gaan studeren. Van Gool begon zijn loopbaan bij de voorloper van de Nationale Investeringsbank, de 'Herstelbank', de bank waar hij twaalf jaar geleden, na enkele omzwervingen in de bancaire wereld, terugkeerde. Tot maart is hij plaatsvervangend president-directeur van de volop in beweging zijnde NIB.

Was economie een welbewuste studiekeus?

Ik had zin om te studeren en werd daartoe ook aangespoord door vrienden uit de buurt. Ik had HBS-A en daarmee doe je niet zoveel, behalve dan economie. Zelfs geen rechten in die tijd. Bovendien betekende het dat ik voornamelijk niet op kamers hoefde, wat mijn vader goed uitkwam.

Als middenstandszoon deed u vast bedrijfseconomie?

Nee, ik heb de algemeen economische richting gevolgd omdat ik die veel interessanter vond, met als keuzevak sociologie en een aanvullend college filosofie. Financiering, het vak dat ik eigenlijk mijn hele leven gedaan heb, was op een licht peil in het doctoraal. Al met al stonden mijn handen toen ik moest gaan werken waarschijnlijk een beetje verkeerd.

Hoe kwam u bij de Herstelbank terecht?

Dat deed zich zo voor. Ik had een aantal sollicitaties lopen en op een bepaald moment maak je dan een keuze. Je weet eigenlijk niet goed waar je aan begint. Ik was niet zo'n man die per se, doelgericht, dat-en-dat wil en die-en-die weg opgaat.

Heerste er toen bij de Herstelbank een ambtenarencultuur?

Er zat een ambtelijke inslag in, maar om te spreken van een ambtelijke cultuur? Dat was toch niet zo. De sfeer onder de mensen, een 125 à 130 man, waaron-

'Ik heb nooit erg veel waarde gehecht aan bancaire zekerheden'

der relatief veel academici, was vrij ongedwongen. Dat waren geen ambtenaren.

Maar u was er vrij snel weer weg.

Ik had de eerste twee jaar het economisch bureau gedaan en was vervolgens wat ze tegenwoordig account-manager noemen, geworden. Maar het hele kader was toen, omdat de bank vrij jong was, ook jong waardoor de vooruitzichten niet zo duidelijk lagen. En ik ben toen wat om mij heen gaan kijken. Na een blauwe maandag bij de Zuidhollandsche Bank

– net toen ik daar binnenkwam fuseerde die met de Crediet- en Effectenbank in Utrecht – ben ik toen bij de Nederlandse Credietbank terecht gekomen.

Dat was een katholieke bank en u kwam ongetwijfeld uit een katholiek nest. Dat klikte dus?

Ja, vanaf de eerste dag. Ik was eigenlijk door Delsing en Van Straaten ingehuurd als assistent van de chef van de kredietafdeling; de betrokken functionaris deed het toen hoofdzakelijk in zijn eentje. Hij had wat moeite met die situatie want ik werd een beetje op zijn dak geschoven. Dat heb ik opgelost door 's morgens de post zelf op te halen, anders kwam ik er nooit in. Belangrijk is geweest dat ik in die tijd gedetacheerd werd bij Chase in Frankfurt. Die was toen aandeelhouder van de Credietbank. Daar heb ik een belangrijk stuk van mijn opleiding gehad. In dat kader ben ik ook nog kort in New York geweest. Ik heb dus een stuk vaktechniek geleerd bij Chase en dat naderhand via cursussen verder verspreid, onder meer bij de Amro en hier bij de NIB.

Let u van nature bij kredieten op zekerheden of meer op toekomstige cash-flows?

Ik heb nooit erg veel waarde gehecht aan bancaire zekerheden. Bij kredietverlening hebben de risico's vooral betrekking op de continuïteit, dus op het management en de bedrijfskundige aspecten van het bedrijf en niet zozeer op zekerheidsaspecten.

In Frankfurt voelde u zich dus thuis. Die Amerikanen bankieren tenslotte al veel langer en veel sterker op basis van cash-flows.

Die hadden de filosofie alleen maar zekerheden te nemen – dat is een beetje zwart/wit gesteld – als ze er zeker van waren dat het bedrijf na een paar jaar zonder zekerheden gefinancierd kon worden. Zoveel vertrouwen in de cash-flow moet er zijn. Dat was voor mij wel een beetje een aha-Erlebnis. Als je deze opvatting voor het eerst expliciet hoort, denk je 'hè, wat gek'. Maar de gedachte sprak me zeer aan.

Wat was de reden van uw daaropvolgende stap naar Amro-dochter de Nationale Bank voor Middellang Krediet (NBMK)?

Een hele simpele. Ook bij de Credietbank liep ik tegen een plafond aan. Mijn directe baas daar zou nog een jaar of zes, zeven op zijn plaats zitten. En

elke keer als ik probeerde nieuwe inzichten op het vlak van de kredietbehandeling in te brengen, was zijn commentaar dat ik nog maar een paar jaar moest wachten. Dat is natuurlijk wel de realiteit, maar geen argument. En op een bepaald moment heb ik dan ook in een heel open gesprek tegen met name Van Straaten verteld dat ik wegging.

En die vond dat jammer?

Wel, daar zit nog een persoonlijk verhaal achter. Ik kon een keer als chef kredieten komen bij Van Lanschot, maar Van Straaten adviseerde me toen dat niet te doen omdat ik op mijn huidige plek goed zat. En, terugkijkend, heeft hij daar toen misschien wel gelijk in gehad. Maar toen ik hem twee jaar later vertelde dat ik naar de NBMK ging, leek hem dat een hele goede 'job' voor mij.

U gaf hiervoor aan dat u de wat modernere visie op kredietverlening die u uit Frankfurt meenam, bij de Credietbank niet goed kwijt kon. Kon u dat wel bij de NBMK en Amro zelve?

Aanvankelijk ook nog niet echt. Maar op een bepaald moment is er bij de Amro een scheiding gekomen tussen het binnenlands en het buitenlandse kredietbedrijf. Dat was toen Talma Stheeman uit de Raad van Bestuur trad en Drabbe als directeur buitenland binnenkwam. Drabbe en ik kenden elkaar van Frankfurt, waar hij bij Chase zat en wij hetzelfde programma doorliepen. Ik ben toen door Drabbe gevraagd om, samen met hem, een kredietbedrijf voor het buitenlandbedrijf op te zetten. Toen is het later fameuze 'klasje van Drabbe' opgestart. Daarin is een groot aantal elementen uit de Chase-filosofie op het gebied van kredietverlening terecht gekomen.

'De organisatie van Amro: kleurrijk, doch soms wat chaotisch'

Heeft u van 1974 tot 1984 een leuke tijd gehad bij de Amro Bank?

Ja. Op de eerste plaats is het een bank, anders dan ABN, waar altijd veel gebeurde: altijd in beweging. Organisatorisch en qua behuizing. Ik geloof dat ik op zestien verschillende plekken in Amsterdam heb gezeten. Ik herinner mij dat Talma Stheeman een keer op mijn kamer op het Rokin kwam waar een non-figuratief schilderij aan de muur hing. Toen we er over spraken wat het zou kunnen voorstellen was mijn mening duidelijk; het schilderij ging over de organisatie van Amro: kleurrijk, doch soms wat chaotisch.

Buitenstaanders kregen de indruk dat die organisatiestructuur van Amro voortdurend gewijzigd is door de toevallige positie van leden van de Raad van Bestuur.



FOTO'S STUDIO KRIMP

Dat het meer ging om zeggenschap dan om de efficiency van de bedrijfsvoering.

Helemaal los daarvan kan men het natuurlijk nooit zien. Toen het buitenlandbedrijf weer was opgestart, bracht dat clubje nogal wat elan in het geheel. Het binnenlandbedrijf was soms jaloers op de manier waarop wij met elkaar omgingen. Het was veel minder bureaucratisch. Het lag waarschijnlijk ook aan figuren als een Vermaak, een Hoogendijk en Drabbe trouwens zelf ook. Dat waren hele singuliere figuren. Daar zat een elan in dat iedereen aansprak.

Bij het lezen van uw curriculum valt op dat u overal de tweede man bent geweest. Hoe komt dat?

Ik ben altijd redelijk ambitieus geweest, maar die ambities lagen meer in het leveren van een goed stuk werk dan in het streven naar macht en aanzien. Ik ben ook niet een op de voorgrond tredende figuur. Misschien ook een beetje gemakzucht: als voorzitter van een club heb je altijd meer aan je hoofd dan als tweede man. Misschien omdat ik niet zo vlot van de tongriem ben gesneden. Presenteren en dergelijke zaken gaan mij in zijn algemeenheid toch niet zo makkelijk af.

Bent u zo introvert?

Het is meer een kwestie van plankenkoorts.

Waarom en hoe kwam de Nationale Investeringsbank weer in beeld?

Omdat er een vogel langs het raam vloog die vroeg of ik er interesse in had.

Curriculum vitae

Drs. P.C. van Gool (1934) trad na zijn studie Economie aan de Economische Hogeschool te Rotterdam in 1959 in dienst van de 'Herstelbank', de voorloper van de Nationale Investeringsbank. Van 1964 tot 1966 was hij vervolgens directie-assistent bij de Verenigde Bankbedrijven, waarna hij in 1966 in dienst kwam van de Nederlandse Credietbank als hoofd van de Centrale kredietafdeling. In 1974 maakte Van Gool de overstap naar de Nationale Bank voor Middellang Krediet, een Amro-dochter, waar hij onderdirecteur werd. Vanaf 1977 bekleedde hij vervolgens bij de Amro Bank diverse functies op het terrein van met name de (internationale) kredietverlening. Toen hij in 1984 Amro voor De Nationale Investeringsbank verruilde, was hij hoofd International Commercial Banking Division. Bij de Nationale Investeringsbank was Van Gool de eerste zes jaar directeur, waarna hij in 1990 tot plv. president-directeur werd benoemd. Verder bekleedt hij diverse commissariaten en bestuursfuncties. De heer Van Gool is gehuwd en heeft drie kinderen.



Wie had die headhunter op uw spoor gezet?

Dat weet ik tot op heden nog niet. De reden dat hij mij benaderde was dat de toen bestaande directieleden binnen afzienbare tijd met pensioen zouden gaan. Een ging er weg op het moment dat ik aankwam en twee anderen zouden binnen enkele jaren vertrekken. En er moest een man met een brede bancaire ervaring komen.

Bestond het vermoeden dat u zich bij de Amro Bank niet helemaal senang meer voelde?

Ik voelde mij wel senang. Maar het was wel zo, dat er op dat moment binnen de Amro Bank nogal wat jonge mensen met grote ambities binnenkwamen: een Meys, een Van Tets. Dat geeft natuurlijk gedrang. Ik was toen concerndirecteur en had niet de ambitie lid van de Raad van Bestuur te worden. Los van de vraag of ik er überhaupt voor in aanmerking zou zijn gekomen.

'Van knikkende knieën heb ik nooit last gehad'

Wat ik toen minder aantrekkelijk vond was dat je meer zat te managen dan dat je überhaupt nog met klanten, met mensen in aanraking kwam. Ik had helemaal niet het plan weg te gaan, maar toen kwam dit naar voren en ik dacht ik heb toch een stuk affiniteit met die NIB en er ligt een stuk uitdaging. Naar mijn overtuiging toen, en dat is ook wel gebleken, kon er meer van die bank gemaakt worden. Daarmee wil ik niets zeggen over de 'performance' van mijn voorgangers, maar die zaten in een ander tijdsgewricht.

Van der Zwan was zich toen nog aan het inwerken?

Meys was net weg. Die heeft hier de ramen en deuren opgezet als opvolger van Coen Maas. Die heeft hier tien jaar gezeten als president-directeur, wat vrij lang is voor een organisatie. Bovendien was op dat moment de situatie zo dat men kon voorzien dat de bank toch meer commercieel moest gaan opereren. Ik zou haast zeggen: weer commercieel moest gaan opereren. Want vroeger hebben we dat ook al gedaan. Maar door de zeventiger jaren waren de staatsgegarandeerde leningen hier de hoofdmoot geworden. De richting moest om en Meys heeft daarvoor de grondslag gelegd, waarna Van der Zwan dat samen met collega's op zijn manier heeft doorgevoerd.

Onder Van der Zwan is de hele 'turn around' echt goed ingezet. Ik heb Meys niet meegemaakt, althans niet hier. Maar Meys was een zeer stimulerend en ook redelijk onorthodoxe figuur. Je zou hem niet zo gauw in een bankierspak hebben gestoken. Kijk je naar zijn opvolger Van der Zwan, die had iets bezielends over zich, een man die sterk voor zijn overtuiging uitkomt en dat ook heel goed weet te verwoorden. Toen besloten was die 'turn around' in te gaan, moesten we toch meer opboksen tegen de rest van het bankwezen. En met zo'n figuur als Van der Zwan krijg je automatisch, los van het elan dat hij er zelf inbracht, toch iets van 'dat zijn nu de jongens van Van der Zwan'.

U schetste uzelf zojuist als een wat ingetogen figuur. Dat was Van der Zwan bepaald niet. Gaf dat dan geen tegenstellingen?

Helemaal niet. Er was geen noodzaak om examen te doen bij hem. We hebben echt redelijk stevige discussies met elkaar gehad over een aantal zaken en ook over, want het was natuurlijk ook een koopman, de arbeidsvoorwaarden. Maar van knikkende knieën heb ik nooit last gehad.

Wist Van der Zwan iets van het bankiersvak af?

Niet veel. Maar hij was intelligent en slim genoeg om zich vrij snel te kunnen inwerken en risico's te zien. Dit is een bank die zich hoofdzakelijk toespit op middellange kredietverlening en participaties en Van der Zwan heeft iets van een ondernemer in zich; hij heeft hier werkelijk ondernomen.

Na Maas was dus iemand nodig met heel veel charisma die de deur openzette. Vervolgens was er iemand nodig die met bokshandschoenen naar buiten komt. En daarna heb je weer iemand nodig die op de winkel past?

Op de winkel passen is er bepaald niet bij, als je kijkt naar Jonkhart. Als hij in de acht jaar die hij er nu zit, alleen maar op de winkel had gepast, dan had de bank er nu zeker anders uitgezien.

De NIB heeft een forse hypotheekportefeuille die zij overgenomen heeft van verzekeringsmaatschappijen. Waarom verkopen verzekeringsmaatschappijen, die barsten van het lange geld, hun portefeuilles?

Omdat zij een bepaalde spreiding in hun beleggingen moeten aanhouden waardoor hun hypotheekportefeuille toch maar tot op zekere hoogte kan groeien. En in perioden zoals nu, waarin hypotheekportefeuilles geweldig toenemen, worden zij gedwongen een deel te verkopen.

Maar het beheer van de hypotheeken blijft bij de verzekeringsmaatschappijen?

Dat klopt. Maar de zaak moet 'gemonitord' blijven. Het begint bij het onderzoek naar hoe de organisatie bij de betrokken verzekeraar zelf is.

Dan blijft er een ontzettend kleine marge over voor de Nationale Investeringsbank?

Nou, ik zou zeggen: een zeer adequaat rendement. Het debiteurenrisico lopen wij wel degelijk. Maar door de geweldige spreiding zijn die risico's te overzien. Wat verder telt is dat die hypotheekfinanciering zo gestructureerd is dat het solvabiliteitsbeslag aanzienlijk lager is dan bij normale bedrijfsfinancieringen.

In het jaarverslag 1994 wordt een uitspraak van Ruding aangehaald dat de Staat twee banken niet wil privatiseren, de Nederlandsche Bank en de Nationale Investeringsbank. Moet de huidige Minister van Financiën dezelfde mening hebben?

Als men kijkt naar wat wij voor een functie vervullen voor de Nederlandse overheid dan is die functie ook voor de huidige Minister van Financiën zeer nuttig.

Omdat jullie goed renderend zijn?

Nee, dat is een mooie bijkomstigheid. Omdat we de Staat goed kunnen adviseren over financieringszaken en de Staat met de bank ook beschikt over een bancair instrument ter uitvoering van haar beleid.

Waar gaat het bij die dagelijkse contacten om?

Dat zijn contacten in het kader van de regeling bijzondere financiering. Maar ze kunnen ook betrekking hebben op bijvoorbeeld de Betuwe Lijn, Fokker of privatiseringsoperaties als bijvoorbeeld het openbaar vervoer. Het gaat de Staat om de consultancy en om het implementeren van bepaalde zaken die de Staat van belang acht voor het bedrijfsleven of voor de overheid zelf. Het is niet overal goed doorgedrongen, met uitzondering van de andere banken, maar wij hebben in een aantal sectoren nogal wat expertise en onze aanpak om bedrijfskundige problemen te analyseren, wijkt nogal af van die bij andere banken.

Hanteren jullie commerciële consultancy-tarieven naar de overheid toe?

Ja. Wij hebben die adviesfunctie en activiteiten nu ondergebracht in een aparte unit 'NIBConsult'. Dat hebben we gedaan omdat het hoort bij het profiel van de bank als adviseur.

De Staat heeft een 50,3%-aandeel in de NIB. Zouden jullie geprivatiseerd willen worden?

We zitten er helemaal niet op te wachten om geprivatiseerd te worden. We hebben goede balansverhoudingen, goede resultaten, een goede rating. De interne procedures zijn in orde. Maar, vergeleken met de grootbanken zijn we betrekkelijk klein en dat kan je kwetsbaar maken. Zo'n verhouding met de Staat als aandeelhouder geeft toch een zekere rust in dat opzicht. Bovendien is het van groot belang voor onze neutrale positie in de bancaire wereld. En ten slotte bemoeit de Staat zich slechts op de reguliere wijze, via commissarissen, met het beleid. Wij zijn gelukkig met de Staat als aandeelhouder.

'Wij zijn gelukkig met de Staat als aandeelhouder'

Waarom bouwen andere banken niet eenzelfde soort expertise op en nutten ze niet dezelfde soort niches uit?

Kennelijk lukt ze dat niet. Dat zal verband houden met de omvang van die banken en door hun aanpak. Wij kijken hier toch op een wat andere manier naar risico's. Er is geen bank in Nederland die, zoals wij, een bedrijfskundige adviesgroep van zestien man heeft.



Die balansverhoudingen tenderen over een reeks van jaren toch in de richting van de strategie of opstelling van een commerciële bank.

Dat bestrijd ik. Een kredietportefeuille hoort wel bij een handelsbank, maar dat betekent niet dat een ieder die krediet verleent, ook een handelsbank is. Wij zijn een gespecialiseerde instelling. Rekeningcourant-verkeer, betalingsverkeer, valutatransacties, retailbanking, dat doen we allemaal niet. Dat zullen we ook nooit gaan doen, al is dat misschien een hele boude uitspraak.

De NIB expandeert in het buitenland, recentelijk in Zuid-Oost Azië, Singapore met name. Zijn dat middellange financieringen?

Jazeker. Alleen en uitsluitend. En dat doen wij onder meer omdat het leven in Nederland moeilijker wordt: fellere concurrentieverhoudingen, marges die onder druk staan. En omdat wij van oudsher al dingen hebben gedaan die een internationale achtergrond hadden. Scheepvaartfinanciering, luchtvaartfinanciering, projectfinanciering, dat zijn takken van sport die je ook in het buitenland kunt bedrijven.

'We willen onze aandeelhouders een goede 'return-on-investment' bieden'

Heeft u dan lokale expertise?

Het patroon dat wij altijd volgen bij het aanboren van nieuwe activiteiten, is om die samen te beginnen met banken die wel die expertise ter plekke hebben. Of door deel te nemen in syndicaten. Daardoor krijg je een 'presence' in die regio en gaat dat balletje automatisch rollen.

Drijf je dan niet af van je oorspronkelijke missie?

De oorspronkelijke doelstelling van de bank was een bijdrage te leveren aan de industrialisatie van Nederland. Dat doen we nog steeds.

Ligt het dan niet veel meer in de rede om de activiteiten te richten op pakweg de emerging markets in Oost-Europa? Daar kan je herstelbank zijn.

Jawel, maar ook met de daarbij gepaard gaande zeer grote risico's, met name bij de middellange kredietverlening. Wij voelen ons niet geroepen om vanuit onze oorspronkelijke doelstelling heel Oost-Europa te industrialiseren. Los van het feit dat dat met onze omvang niet mogelijk is. Overigens leveren wij wel een bescheiden bijdrage in dit opzicht met onze Oost-Europafaciliteit.

Wanneer de NIB kiest voor Zuid-Oost Azië, kom je dan niet verder af van de noodzaak, van de vanzelfsprekendheid, van die Staatsdeelname?

Het zou mogelijk een aanleiding kunnen zijn voor de Staat om in die richting te redeneren. Maar voorop blijft staan dat we onze aandeelhouders een goede 'return-on-investment' willen bieden en niet daaraan willen knabbelen door allerlei riskante avonturen te gaan beginnen.

Een jaar of vijf geleden werd het participatiebedrijf getaleerd als verlengde van het middellange kredietbedrijf. Nu worden er weer scheidingen opgetrokken. Wat is de reden daarvan?

In feite was het begin jaren tachtig geïntegreerd. De mensen die middellange financieringen verzorgden, deden participaties erbij. Al ten tijde van Van der Zwan kwamen wij tot de conclusie dat dit toch twee verschillende takken van sport zijn. Er kwam toen een aparte unit binnen de bank die zich bezig hield met participaties, los van de kredietactiviteiten. Dat wil niet zeggen dat we in onze marktwerking niet tegen situaties aanlopen, waarin we beide producten nodig hebben en kunnen slijten. Dat is een kwestie van samenwerking maar toch wel met een aparte invalshoek. Participeren heeft toch meer ondernemen in zich dan krediet verlenen. Daarom hebben we PARNIB als het ware verzelfstandigd, een eigen gezicht gegeven naar de markt. Dat is mede gestoeld op de overweging dat het niet overal in het Nederlandse bedrijfsleven bekend was dat de Nationale Investeringsbank participaties deed en daar zelfs relatief grote ervaring in heeft.

Dus een labelingkwestie, het gezicht naar buiten?

Ja.

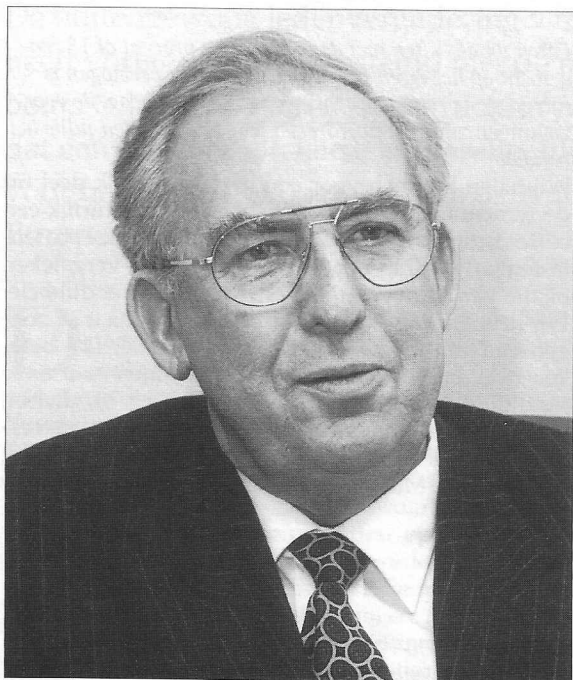
PARNIB is lid van de Vereniging voor Participatiemaatschappijen, maar valt anderzijds geconsolideerd in de NIB onder de toezichtseisen van DNB. Ervaart u dat als een nadeel?

Wij hebben het nooit als een nadeel ondervonden, mits je maar zorgdraagt voor een behoorlijke solvabiliteit. Als de kredietverlening bijna de volledige solvabiliteit opsoupeert, wordt participeren een moeilijk verhaal. Maar zo ligt het niet.

Is NIBstrating niet een wat vreemde eend in de bijt? Het idee van syndiceren is niet echt van de grond gekomen.

De acquisitie van dit commissairshuis lag aanvankelijk in het verlengde van het participatiegebeuren. Een participatiemaatschappij wil toch een zekere turnover van de participatieportefeuille en moet daarom op een bepaald moment een participatie kwijt zien te raken. Overigens altijd in goed overleg met de betrokken ondernemingen. Wanneer men tot de conclusie komt een beursnotering te willen aanvragen, dan was het voorheen zo dat een andere bankinstelling de introductie moest gaan verzorgen. Dat hoeft nu niet meer. Tevens zijn we door NIBstrating in staat om voor het daarvoor in aanmerking komende bedrijfsleven emissies te verzorgen, deel te nemen in syndicaten, etc. Natuurlijk zijn wij ons daarbij bewust dat bedrijven voor het

Amsterdamsche beursverenigings...
antwoord op Europese concurrentie



leiden van grote syndicaten, zoals die er in de afgelopen jaren zijn geweest, niet in eerste instantie naar ons zullen kijken. Nochtans bereiken we door een goede relatie met deze bedrijven op te bouwen, dat we worden meegenomen in die syndicaten en dus gewoon brood op de plank krijgen.

Maar echt zoden aan de dijk zet het niet, bij gebrek aan plaatsingscapaciteit.

Wij hadden gehoopt, terugkijkend, dat er meer uitgekomen was. Maar onder meer door ontwikkelingen in het bankwezen in Nederland krijgt men toch wat moeilijker voet aan de grond, als men geen kantorennet achter zich heeft of geen eigen fondsen heeft waar men dat allemaal in kan stoppen. We willen de plaatsingsmogelijkheden daarom verder uitbreiden door de markt sterker te gaan bewerken dan we tot dusverre gedaan hebben.

Moeten de grote banken nu bang worden?
Nee.

In het buitenland schijnt exportfinanciering nogal gesubsidieerd te worden. Is er wel sprake van een level playing field?

Als er aantoonbaar gesubsidieerd wordt, dan hebben we hier in Nederland mogelijkheden met het matchingfonds. En wat Amerika in feite subsidieert, al of niet via defensie, is ook gigantisch. In Europa wordt bijvoorbeeld Airbus gesubsidieerd.

Is de Nederlandse Staat altijd het braafste jongetje van de klas?

Ja en ik vind dat wel een beetje ergerlijk. Het is niet alleen een kwestie van roomser dan de paus maar

ook van onvoldoende coördinatie. Om maar een heel sprekend voorbeeld te noemen: via het zogenoemde ORET-programma worden schenkingen gegeven aan landen voor projecten waarbij het Nederlands bedrijfsleven betrokken is en hiervoor exportfinanciering vraagt aan Nederlandse banken. Die exportfinanciering moet natuurlijk kredietverzekerd zijn. Het zijn bijna al die landen waar die ORET-programma's voor bedoeld zijn waar de NCM géén dekking op geeft. En NCM geeft geen dekking omdat Financiën daarvoor geen contra-garanties afgeeft. Waar ben je dan mee bezig?

U was de eerste public private partnership. Die gedachte bloedt een beetje dood in Nederland. Is dat jammer?
Ja, ik vind van wel.

De Kamer zegt natuurlijk, terecht, dat er geen betere debiteur is dan de Staat. Dus de financieringskosten liggen als je het privaat doet altijd hoger.

Dat is natuurlijk zo. Maar de politiek wil dikwijls toch van twee walletjes eten. Aan de ene kant niet te veel betalen als ze het via de budgetten van de Staat moeten doen. Aan de andere kant als men, en dat is onze eigen ervaring ook wel, een keer een tunnel of een weg privaat moet financieren, dan komen er van de kant van de centrale of lokale overheden zulke eisen op tafel wat betreft documentatie en bevoegdheden dat een private financier grotere risico's gaat lopen. En als men er dan al aan zou willen, dan moet daar in ieder geval een risicopremie op zitten.

'De politiek wil dikwijls toch van twee walletjes eten'

Doorredenerend is uw stelling dat een public private partnership nuttig kan zijn wegens de bedrijfsmatige inbreng die de private partners kunnen inbrengen?

Ja. Als men duidelijke afspraken maakt, kan dat vlekkeloos verlopen. Het is natuurlijk makkelijk gezegd om het via de schatkist te doen om goedkoper uit te zijn. Dat is een eenzijdige optiek.

Onlangs kwam op een symposium de financiering in de gezondheidszorg ter sprake. Dat onderwerp kent u nog vanuit uw tijd bij de Credietbank, want dat was dé gezondheidsfinancier. Hebt u de ziekenhuisfinanciering ingebracht bij de NIB?

We deden er al wel een en ander aan, maar op een gegeven moment hebben wij een kleine afdeling opgezet, uitsluitend en alleen gericht op de gezondheidszorg.

Op dat symposium kwam de slechte financieringsstructuur van de ziekenhuizen ter sprake: geen eigen vermo-

