



President en enkele directieleden op de afscheidsreceptie van de heer Van Straaten en echtgenote.

In gesprek met dr. H. C. van Straaten

In 1971 is dr. H. C. van Straaten benoemd tot bestuurslid van het NIBE. De laatste acht jaar is hij voorzitter geweest. In deze periode hebben de opleidingsactiviteiten van het NIBE een enorme schaalvergroting ondergaan, getuige de toeneming van het aantal ingeschreven cursisten van 838 eind 1970 tot 16.000 nu. Toch zullen slechts weinigen van hen de persoon Van Straaten en zijn maatschappelijke en financiële inzichten kennen. Vandaar dit gesprek, waarbij is uitgegaan van een aantal onderwerpen uit de reeks NIBE-jaardagen.

Op de oprichtingsbijeenkomst van het NIBE in 1968 relativeerde de toenmalige Minister van Financiën, Witteveen, de vermeende macht van het bankwezen door te wijzen op de krachtige onderlinge concurrentie. Nu 15 jaar later vormen de debiteurenverliezen het gesprek van de dag. Zijn de bankiers nu van betrekkelijke machthebbers gedegradeerd tot gevangenen van de economie?

Banken hebben natuurlijk altijd een zekere macht gehad en hebben die ook tegenwoordig. Dat ligt aan het feit, dat zij een rader vormen in het maatschappelijk voortbrengingsproces; een niet onbelangrijke rader, maar toch slechte één van de vele, denk maar eens aan de oliemaatschappijen. Hier staat echter tegenover dat banken reeds gedurende een groot aantal jaren in zekere zin de macht onder vinden die de cliënten uitoefenen. De concurrentie in het bankwezen is nu eenmaal hevig en uit commercieel oogpunt laat je een cliënt niet graag gaan. En als er toch over macht moet worden gesproken denk dan aan instituties als de vakbeweging of aan de overheid.

Bent u niet van mening dat individuele bankemployeés macht uitoefenen; zij komen nog wel eens autoritair over?

Misschien heeft u daar niet geheel ongelijk aan, maar dat zijn toch niet de commerciële mensen. Kredieten is nu eenmaal een moeilijk vak. Ik acht het niet uitgesloten dat een kredietfunctionaris zich onder bepaalde omstandigheden laat verleiden tot een zekere machtsuitoefening. Ook deze macht is overigens betrekkelijk, want steeds loopt de man het risico te worden gecorrigeerd door de cliënt dan wel door zijn superieuren van de bank.

Een kredietonderhandelaar laveert dus min of meer tussen cliënt en superieur. Is de verleiding dan niet groot die twee partijen tegen elkaar uit te spelen?

Mijn indruk is dat de 'macht' van die verkoper de laatste decennia nog al is afgenomen. Toen ik in 1962 in het bankvak belandde, was de markt nog niet omgeslagen van de verkopersmarkt die de jaren vijftig en ten dele de jaren zestig kenmerkte, tot de vragersmarkt van de jaren zestig en zeventig. In de jaren vijftig was bankkrediet een veelgevraagd en schaars produkt, waardoor de aanbieder een sterke onderhandelingspositie genoot. Ik gebruik hier bewust het woord geniet zijn verleden-tijdvorm; niets menselijks was en is de kredietverlener vreemd, ech-

ter dit soort genot behoort, denk ik, tot het verleden. De concurrentie is in de kredietverlening in de jaren zestig aanmerkelijk toegenomen. Het produktenpakket van de landbouwkredietinstellingen tendeert meer en meer naar een gelijkennis met dat van de algemene banken. Er hebben zich tientallen buitenlandse banken in Nederland gevestigd, grote industriële ondernemingen opereren als gelijkwaardige marktpartij op de geldmarkt, op de markt voor onderhandse leningen domineren de institutionele beleggers.

De acquisitie was in de zestiger – en zeer zeker in de vijftiger – jaren over het algemeen anders gericht dan in het decennium daarna. Zich afzetten tegen een collega-bank werd niet gedaan en evenmin was men er op uit om elkaar te onderbieden met tarieven. Ik wil niet zeggen dat dat nú schering en inslag is, maar men ziet er bepaald niet meer tegenop om onder elkaars duiven te schieten. De bankdebiteuren hebben gaandeweg de keuze gekregen tussen verschillende instellingen en verschillende kredietvormen.

Ik ben het dan ook wel eens met Witteveens opmerking uit 1968. Ondanks de voortdurende concentratietendens is de competitie heviger geworden en de onderhandelingspositie van de cliënt-debiteur sterker. Ik denk dan ook dat de speelruimte van de kredietonderhandelaar aan de kant van de cliënt kleiner is geworden, terwijl hem van de zijde van de bank nauwelijks meer bewegingsvrijheid werd gegund.

Dus toch de bankier als gevangene van de economie?

Het woord gevangene gaat mij wel wat te ver. Natuurlijk, de problematiek

ten aanzien van de debiteurenverliezen is vanwege de omvang ernstig, maar mijns inziens van voorbijgaande aard. Wel moet, denk ik, worden toegegeven, dat de banken in het algemeen gesproken de laatste jaren worden ingeregen in het corset van de recessie. Meer zelfbeheersing c.q. enige afslanking is wel te verwachten. Als men al van gevangene wil spreken, zou men denk ik, kunnen zeggen dat de banken nu het slachtoffer zijn van hun eigen expansiedrift.

Groei, marktaandeel en stijging van de winst per aandeel hebben lange tijd te hoog in het vaandel gestaan. Jarenlang leken de risico's klein en beheersbaar. Onder druk van de toenemende concurrentie is de rentemarge gaan verkrappen. De totale baten namen jaarlijks wel flink toe, maar dat was slechts te danken aan de volumegroei. Nog in de jaren vijftig zijn de oude handelsbanken begonnen met de industrie middellang krediet te verstrekken. In de jaren zestig is de expansie voortgezet door het entameren van de retailbanking, waarna de groei in de jaren zeventig nog werd versneld door de internationalisering. Telkens werd de kostendruk opgevangen door groei. Wat wij nu in het begin van de jaren tachtig zien, is dat de concurrentie hevig is, de markten verzadigd zijn, de groei eruit is, de kostenstijging niet meer kan worden opgevangen en dat de rentemarge in wezen onvoldoende risicopremie blijkt te omvatten.

Dat is een heel complex van samenhangende problemen. Dit roept vragen op naar het management in het bankwezen, het thema van de NIBE-jaardag van 1971. Destijds bestond er nog een zeer optimistische toekomstvisie. Allerlei financiële en ook sociale processen zouden inzichtelijk en beheersbaar worden. Kennelijk is dat niet of nauwelijks gelukt. Moeten de rekenaars en modellenbouwers hun plaatsen nu weer afstaan aan het ondernemerstype met Fingerspitzengefühl?

Een bank is geen fabriek. Bij een bank is het productieproces moeilijker te traceren; dit wil zeggen aan de ene kant komen er gulden binnen en aan de andere kant rollen die er weer uit zonder dat telkens is vast te stellen welke gulden waar terecht komt. Dit maakt het financiële beleid – sommigen spreken van balansbeheer – tot een gecompliceerde zaak. De totale balans wordt nu eenmaal niet in één dag opgebouwd. Telkens wor-



Dr. H. C. van Straaten werd in 1920 geboren in Amsterdam, deed in 1938 eindexamen gymnasium B, in 1947 doctoraal economie, en promoveerde in 1957 in Groningen op een dissertatie getiteld: 'Inhoud en Grenzen van het Winstbegrip'. Militaire dienst in 1940, tekende de loyaliteitsverklaring niet, dook onder in 1943 in Bolsward, en werd in januari 1945

gepakt: Leeuwarden, Wilhelmshaven. Werd nog voor het eind van de oorlog vrijgelaten en kwam via omzwervingen weer terecht in Bolsward. Van 1946 tot 1959 werkt hij in de textiel, Van 1959 tot 1962 was hij hoogleeraar aan de T.H. in Delft, sinds 1962 werkt hij bij de Nederlandse Credietbank, vanaf 1974 als vice-voorzitter van de Hoofddirectie.

den er stukjes uitgebreid, uitgehaald en vervangen. Het financiële beleid speelt zich dan ook af in de marge – ik bedoel niet aan de zelfkant – van een in de loop der jaren evenwichtig gegroeid geheel. Planning en doorberekenen kunnen hierbij niet worden gemist; dat is wat u modellenbouw noemt, maar het in de praktijk brengen is ondernemerswerk. 'Matching', rentemarges en rentabiliteit van het eigen vermogen zijn daarbij de sleutelbegrippen, de markt stelt echter hele nauwe grenzen aan de speelruimte die de ondernemer overblijft.

Het zou te ver voeren nu het geheel van een dergelijke planning door te nemen. Wel wil ik hier benadrukken dat altijd uitgegaan moet worden van het rendement op het eigen vermogen. Iedere voorgenomen transactie moet aan dat criterium worden getoetst. Een organische resultatenrekening mag dan ook niet ontbreken. Helaas moet dikwijls geconstateerd worden dat marktomstandigheden gewenste aanpassingen veelal onmogelijk maken. Als de rekenaars en modellen-

bouwers' – om eens een voorbeeld te noemen – aangeven dat groei van de korte kredietverlening de voorkeur moet hebben boven groei van de middellange kredietverlening, dan kan het best zijn dat de vraagzijde van de kredietmarkt er anders over denkt. Om nu nog eens terug te komen op uw vraag: Ik wil het werk van de rekenaars bepaald niet wegcijferen. Niettemin behoren 'technocraten' niet de topleiding van de bank te beheersen. Men zou kunnen zeggen dat de top het geheel beheerst; zij dienen het Fingerspitzengefühl dat de ondernemer eigen is te hebben, terwijl de functie van de technocraten een adviserende is.

Zijn de huidige problemen dan te wijten aan afgenomen gevoeligheid in de vingertoppen van de bankiers-ondernemers?

In wezen misschien wel, maar ik zeg er tegelijkertijd bij dat er zoveel verzachtende omstandigheden zijn, dat zij zich niet al te schuldig behoeven te voelen. Ook een bankier is een kind van zijn

tijd. De banken zijn in de afgelopen dertig jaar geworden wat ze nu zijn. Deze tijd kenmerkte zich door groei, door optimisme. Zoals ik al eerder heb gezegd kan de druk op de rentabiliteit van de bank gedurende lange tijd worden opgevangen door het betreden van nieuwe markten en door het brengen van nieuwe produkten. Daar komt nog bij dat in het verleden die verliezen op debiteuren steeds lager zijn geweest dan hetgeen men als 'normaal' zou kunnen beschouwen. In de rentemarge is dan ook bij het toenemen van de concurrentie eigenlijk onvoldoende ruimte ingebouwd voor debiteurenverliezen. Hierbij doel ik niet op de bijzonder zware jaren waarin wij nu leven, want dat is een tijdelijke zaak.

Het tariefbeleid bevat dan ook, terwijl de differentiatie in de risicograden toch wel wat beter bekend is, nog irrationele elementen. Laat ik dit met een voorbeeld illustreren. Stel, dat de debiteurenverliezen over de gehele kredietportefeuille een half procent bedragen en dat het debiteurenrisico in de helft van de portefeuilles verscholen ligt. De rente in de denkbeeldig getweedeelde portefeuille verdelen in éénkwart risicovol en driekwart risicovrij, dan loopt het noodzakelijk renteverskil tot 2 procent op. De feitelijke toestand is, dat meer dan 90 procent van de portefeuilles weinig risicovol zijn, wat renteverskillen van 5% of meer zou rechtvaardigen. Die situatie komt echter nergens voor, daarentegen verzet zich de markt, dat is alleszins te begrijpen. In zekere zin subsidieert de ene groep cliënten de andere. Een gaaf alternatief hiervoor zie ik ook niet.

Als u spreekt over subsidiëring van de ene groep van cliënten aan de andere, dringen zich twee andere probleemgroepen op, namelijk de retailcliënten en de kleine beleggers. In 1972 ging de jaardag over retailbanking. Wijlen prof. Jongman poneerde in een heftige discussie de stelling, dat de banken zich gezien de kosten ervan met de retailbanking aan het vergalopperen waren. Hij heeft het gelijk aan zijn zijde gekregen?

Neen; maar hierbij spelen er twee dingen, te weten het verzorgen van het betalingsverkeer en het ter beschikking hebben van girale tegoeden. Een algemene bank kan niet zonder gelden van particulieren. Kijk maar eens naar buitenlandse banken hier te landen, die minder slagvaardig en flexibel kunnen opereren, eenvoudig omdat zij de stabiele kern in hun

passief ontberen. Zij zijn immers aangevoerd op grote industriële deposito's en middellang geld van enkele institutionele beleggers.

Aan de andere zijde van de balans vormen het consumptief krediet en de woninghypotheken voor de algemene banken een belangrijke afzetmarkt. Aanvankelijk konden op de retailmarkt goede tarieven worden bedongen. Nu ook daar de marges in belangrijke mate smaller zijn geworden, lopen bepaalde banken de laatste jaren minder warm voor de retailmarkt. Temeer omdat zij te maken hebben met de hoge kosten die aan de verzorging van het betalingsverkeer verbonden zijn. Wij beschikken in Nederland over een prachtig interbancair betalingsverkeerssysteem, maar er moet wel veel geld bij. Zoals bekend is geldt dat ook voor de PCGD. Iedere bank vraagt zich nu bij voortdurende af, hoe de privé-cliënt als financiële relatie te behouden is, zonder dat er voor alle diensten te zamen geld bij moet. De oplossing ligt niet in het weren van de particulier als cliënt maar in het zoeken van een weg hem voor de dienstverlening te laten betalen. Misschien moet voor de particulier de creditrente op de gewone rekening geheel worden afgeschaft, dan wel moeten de kosten van het betalingsverkeer expliciet in rekening worden gebracht. Wat fout is, is dat 'het' betalingsverkeer van bedrijven en particulieren ongedifferentieerd ten laste komt van 'de' rentemarge van de banken.

Dat vergt afspraken tussen de banken onderling en met andere financiële instellingen. Bent u niet bang van kartelvorming te worden beschuldigd?

Neen; een zekere ordening van de markt is iets geheel anders dan kartelvorming. Zolang banken elkaar beconcurreren met het percentage van de opslag bovenop het promessedisconto van de Nederlandsche Bank, zoals die gevarieerd voor iedere cliënt individueel geldt en men onder omstandigheden elkaar op de geldmarkt met depositotarieven overbiedt, zolang kan men moeilijk spreken van een kartel.

Ten tijde van de NIBE-jaardag 1975 was het effectenbedrijf van de banken verliesgevend. De kleine belegger moest maar naar een beleggingsfonds verwezen worden, meenden velen toen. In 1982 was het thema de discrepantie tussen vraag en aanbod van risicodragend vermogen. De institutionele beleggers

noch de banken zouden aan de grote vraag voldoen, zodat deze taak aan de particulier wordt opgedragen. Zal dat wel lukken?

Het effectenbedrijf heeft inderdaad jarenlang in het slop gezeten. Het gaat daar nu aanmerkelijk beter, vooral dank zij de betere stemming ter beurze, maar toch ook dank zij de verbeteringen van de efficiency die in de afgelopen tien jaar zijn doorgevoerd, met name de giralisering van het effectenverkeer. Wat nu betreft het al dan niet vermeende tekort aan risicodragend vermogen: mijn opvatting is dat een gezonde vraag altijd aanbod vindt. De banken zullen in dit aanbod maar een klein steentje kunnen bijdragen. Het is voor in wezen depositobanken uiterst gevaarlijk op grote schaal banques d'affaires-activiteiten te ontplooiën. Ik bedoel hiermee dat banken niet rechtstreeks risicodragend vermogen gaan verstrekken. De gewone kredietverlening is immers al risicodragend genoeg.

U wilt toch niet terug naar de wijze van bankieren in de jaren vijftig?

Misschien zou ik dit best willen, maar het gaat niet. Men kan toch moeilijk het middellang krediet en de retailbanking geheel afschaffen. In deze zin wil ik niet terug, maar ik zou wel willen pleiten voor een bezinning op de huidige situatie en een doorlichting van het dienstenpakket op rentabiliteit.

Wel zou ik terug willen naar de tijd dat bij de kredietverlening niet zozeer op zekerheden werd geleund. Verbonden zekerheden vervullen geen hoofd functie. Je moet ze niet nodig hebben. Er wordt wel gesproken van bankieren op cash-flow als zijnde de tegenhanger van bankieren op zekerheden. Ik zie daar geen tegenstelling, maar juist een aanvulling in. Vroeger heette bankieren op basis van de cash-flow bankieren op basis van zichzelf liquiderende activa. Het liquiditeitskarakter van die activa vormden in wezen de zekerheid. In de loop der jaren zijn de gefinancierde activa steeds minder liquide geworden. Daardoor is de nadruk bij de kredietverlening meer komen te liggen bij het zekerheidskarakter in geval van executie. De ironie is echter dat juist in geval van executie – althans ten tijde van economische recessie – de zekerheden niet altijd blijken zekerheden te zijn.

Met enige – en met misschien wel iets te veel – overdrijving zou men kunnen zeg-

(vervolg op pag. 191)

res ter zake zijn gericht op:

- juiste en volledige initiële vastlegging van het stukkenverkeer;
- juiste en volledige verwerking daarvan in administraties per fonds en per cliënt; veelal worden hiervoor geautomatiseerde systemen toegepast;
- waarborgen voor overeenstemming tussen fonds- en cliëntgerichte administraties;
- periodieke (partieel roulerende) inventarisatie van voorraden effecten.

Ten aanzien van coupons, dividenden, lossingen en conversies is essentieel de functiescheiding tussen het administratieve verwerkingsproces en de fysieke behandeling van het stukkenverkeer. Deze handelingen hebben tevens het karakter van een additionele interne controlemaatregel ter vaststelling van de aanwezigheid van de stukken.

7. Evaluatie van interne controle: hoeveel interne controle is voldoende?

In principe is het systeem van interne controle bedoeld om fouten en onre-

gelmatigheden te minimaliseren, in een optimale situatie te elimineren. Fouten zijn niet bedoelde vergissingen bij beheershandelingen, waardenverkeer en bij de administratie en informatievoorziening; onregelmatigheden zijn doelbewuste manipulaties.

Vaak leidt de ene onregelmatigheid tot de volgende. Als een employé erin slaagt, zich ongemerkt bedragen of waarden wederrechtelijk toe te eigenen, blijkt hij de neiging te hebben deze handeling te herhalen.

Het onderscheid tussen fouten en onregelmatigheden is van belang bij het evalueren van maatregelen van interne controle. Derhalve dient men zich af te vragen:

1. Hoe groot is de kans dat zorgvuldig handelende functionarissen fouten maken die niet worden ontdekt.
2. In hoeverre zijn functionarissen in staat ten eigen bate niet tot ontdekking leidende onregelmatigheden tot stand te brengen.

Zelfs indien het systeem van interne controle goed van opzet is, dan is het altijd mogelijk dat menselijke factoren, zoals vermoeidheid, gebrek aan motivatie, persoonlijke problemen etc. kunnen resulteren in fouten. Voorts moet in aan-

merking worden genomen dat door samenspanning tussen functionarissen of ingrepen van de leiding elk systeem van interne controle, hoe effectief ook, kan worden doorbroken. Geen enkel systeem vormt een garantie, het kan slechts voorzien in een redelijke zekerheid dat fouten en onregelmatigheden zullen worden voorkomen of ontdekt. Tenslotte valt te overwegen of het wenselijk is een fraudeverzekering te sluiten.

Hoe goed is interne controle dan indien door middel daarvan niet alle fouten en onregelmatigheden kunnen worden vermeden? En hoeveel interne controle is genoeg? Het antwoord kan worden gevonden in de wet van afnemende meeropbrengsten. Bij het tot stand brengen van interne controlesystemen wordt onvermijdelijk een punt bereikt waarbij de kosten van meercontroles de potentiële verliezen overtreffen. Dat punt identificeren is geen eenvoudige zaak. Het is een zaak van beoordeling waarin de leiding zijn schatting van de potentiële verliezen (zowel direct als indirect in de vorm van negatieve publiciteit) als gevolg van fouten of onregelmatigheden moet afwegen tegen de kosten van additionele controlemaatregelen. ■

vervolg van pag. 171

gen dat wij nu de wrange vruchten plukken van kredietverlening op basis van een rekensommetje van de zekerheden. In die zin kan men heimwee hebben naar het bankieren van de jaren vijftig.

De meest recente loot aan het Nederlandse bankwezen, die van grote internationale financieringen, moet die ook niet worden afgebroken?

Deze loot is voor het Nederlandse bankwezen gelukkig nog niet tot volle wasdom gekomen. De Nederlandse banken hebben relatief minder uitstaan in zogeheten probleemlanden dan de collega's in enkele andere landen. Of dit te danken is aan onze verstandige ingetogenheid betwijfel ik overigens. Ik denk, dat wij in dit geval gelukkig een historische achterstand hadden; Amerika voor de Amerikanen, Afrika voor de Fransen, het Oostblok voor de Duitsers en de rest van de wereld voor de Engelsen. Dit betekent

niet dat de Nederlandse bankier van provincialisme kan worden beticht. Als men spreekt over de korte kredietverlening is zijn horizon nooit anders dan mondiaal geweest. Meer in het algemeen moet wel worden gezegd dat ook met de internationale kredietverlening de bankiers zich als kuddedieren hebben gedragen.

U wilt het rijtje van inmiddels betreden markten dus niet terug aflopen. Als stilstaan achteruitgang betekent, wat is dan de volgende stap?

Daar heb ik nog geen concrete voorstelling van. Wij verkeren nu in een broodnodige fase van consolidatie van het bereikte. Kwantitatief zal er wel weer een fase van verdere expansie aanbreken. Als zich nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voordoen, zullen die heus wel worden aangegrepen. In de sfeer van de adviesdiensten, van de nevenproducten, zijn er nog mogelijkheden te over. Wel zullen de nu leidinggevendenden er voor moeten waken niet onlosmakelijk in het cliëntenbelang verstrengeld te raken. De lessen van

het heden zullen terdege ter harte moeten worden genomen.

Bij veel banken dient zich tegenwoordig weer voor veel leidinggevende functies een nieuwe generatie aan. Hoe zouden oud-bankiers de opgedane ervaring kunnen doorgeven?

Hoewel ik zeer aan het NIBE verknocht ben, denk ik toch niet op de eerste plaats aan dit instituut. Kennis kan heel goed in cursusvorm worden overgedragen, met levenservaring ligt dat anders. Daar komt bij dat iedere bankinstelling naar eigen ervaring, haar eigen atmosfeer heeft. Die kunnen alleen binnen het eigen bedrijf worden overgedragen, bijvoorbeeld tijdens besprekingen in het kredietcomité s. Hier ligt duidelijk een taak voor de wat oudere bankier, die meer dan nu gebruikelijk is de jongeren erbij zou moeten betrekken. Hetzelfde geldt voor een kantoor directeur en eigenlijk voor iedereen die leiding geeft. ■

Drs. J. J. M. Schipper