

W.A.J.M. VAN DER HEIJDEN,
VOORZITTER DIRECTIE FGH BANK

FGH danst de foxtrot

'1986, dat was werkelijk een tropenjaar. Sindsdien is er veel veranderd. Het gaat goed met FGH. Er is wel zwaar weer op komst in de vastgoedmarkt. We hebben niet de Lambada gedanst bij ons 100-jarig jubileum. We vierden het gepast, met beide benen op de grond'. Aan het woord is W.A.J.M. van der Heijden, voorzitter van de directie van wat tot voor kort heette de FGH hypotheekbank.

Na het hosanna van de jaren '70 is nog weer eens heel duidelijk gebleken dat de hypotheekbanken altijd one-product-companies zijn geweest', vertelt de heer Van der Heijden, die in het vastgoed is opgegroeid. Waartoe de eenzijdigheid heeft geleid is heel duidelijk beschreven in het boekje 'Hypotheekbanken vroeger en nu' van Voûte. Stuk voor stuk kwamen ze in het begin van de jaren '80 in de problemen. Met het in elkaar zakken van de vastgoedprijzen ontstonden niet alleen grote verliezen, maar verdween ook het eigen vermogen en de funding van de hypotheekbanken. 'Daarom denk ik dat een hypotheekbank in de oude zin van het woord, niet meer kan bestaan' stelt de ex-makelaar/taxateur. 'Maar ik denk wel dat er ruimte is voor een bank die gespecialiseerd is in vastgoed. Dat merken wij heel duidelijk. Vastgoedjongens willen praten met een financier die verstand heeft van onroerend goed. Die kennis is bij de FGH in ruime mate aanwezig'. Van der Heijden ziet hierin de verklaring voor het feit dat FGH in de moeilijke jaren minder met stroppen werd geconfronteerd dan andere banken. 'Je ziet het ook duidelijk aan onze eigen vermogenspositie, die is altijd goed gebleven. Vandaar dat we het specialisme dat wij hebben nog duidelijker aan de markt willen doorgeven en dat zetten we kracht bij door met ingang van heden onze naam te veranderen'. Dat wordt FGH Bank met als toevoeging: de vastgoedbank.

Westland-Utrecht kwam toch het eerst met negatieve berichten?

Dat klopt. Eerst kwam de WUH met een verlies uit de bus. Die heeft toen een oplossing gezocht bij Nationale Nederlanden en het ABP. Maar de problemen van de Tilburgsche bestonden al langer, alleen die kwamen toen nog niet grootschalig in de kranten. Begin '81 heb ik al samen met iemand van WUH en Rabo een onderzoek gepleegd naar de problemen van de Tilburgsche. Dat was in opdracht van DNB.

Wat raar dat DNB concurrenten een onderzoek laat doen.

DNB deed dat denk ik om de sector te beschermen. Het was ook de Nederlandse Vereniging van Hypotheekbanken die zei: 'DNB, wat gaan we hieraan doen?'

Voerde u het onderzoek dan uit als lid van de Vereniging van Hypotheekbanken?

Nee, ik was gewoon werknemer van FGH, en verantwoordelijk voor risicomanagement. Ik zat in de directie van het financieringsbedrijf.

Vermoedde u dat DNB aanstuurde op het onderbrengen van de Tilburgsche bij de FGH?

De totale Tilburgsche bij FGH? Nee, absoluut niet. Ik denk dat het veel eerder de bedoeling van DNB was om de bedrijfstak zijn eigen sores te laten oplossen. Ik sluit niet uit dat DNB toen met de gedachte heeft gespeeld een oplossing te vinden door een deel van de portefeuille van de Tilburgsche onder te brengen bij Rabo en misschien ook wel een deel bij FGH.

Eind 1982 moest FGH zelf om hulp aankloppen. Was dat een passief-financieringsprobleem of was het ook een verliesprobleem.

Bij FGH was het toen uitsluitend, en dat kunt u zien aan de eigen-vermogenspositie, een passiefprobleem. Eventuele verliezen zou FGH uit zijn vermogen makkelijk hebben kunnen opvangen. Maar door de minder goede gang van zaken, nam het vertrouwen bij de verstrekkers van passieve middelen - institutionele beleggers, particulieren en banken - af. Hierdoor ontstonden problemen bij de nieuwe productie en bij de refinanciering van actief en passief aangegane verplichtingen.

Dus het liquiditeitsprobleem werd een rentabiliteitsprobleem?

Ja. Dat zou het geworden zijn.

En uw redder werd de RPS. Was dat steun op instigatie van DNB?

Dat dacht ik niet. RPS had er als FGH's grootste geldverstrekker belang bij dat de FGH overeind bleef. Daarnaast werd de samenwerking ingegeven door het complementaire karakter van beide bedrijven - de RPS was voornamelijk werkzaam in de particuliere sector, de FGH vooral in de commerciële.



Curriculum vitae
Wilhelmus Adrianus Joseph Maria van der Heijden werd op 19 maart 1943 geboren in Ravenstein. Na voltooiing van zijn middelbare-schoolopleiding en vervulling van zijn militaire-dienstplicht trad hij in 1964 in dienst bij Strienstra 's-Hertogenbosch NV. Van 1964 tot 1966 volgde hij een opleiding tot makelaar en vastgoeddeskundige, waarna hij nauw betrokken was bij de bemiddeling en advisering met betrekking tot vastgoedprojecten, alsmede bij de aan- en verkoop daarvan. In 1971 maakte de heer Van der Heijden de switch naar de FGH-hypotheekbank NV. Van 1971 tot 1974 was hij bouwkundig inspecteur, klom op tot hoofd inspectie, werd in 1977 benoemd tot lid van de centrale kredietcommissie en in 1981 tot adjunct-directeur Directoraat Actieve Financiering. Van 1981 tot 1984 was hij lid van het directieteam en eerst-verantwoordelijke voor risico-management. In 1984 volgde zijn benoeming tot lid van de Raad van Bestuur. Sedert 1986 is hij voorzitter van die raad. De heer Van der Heijden is bestuurslid van het NIBE en van de Nederlandse Vereniging van Hypotheekbanken. Hij is gehuwd en vader van 2 kinderen.

Toch bleek deze hulp onvoldoende. Dat is vreemd.: FGH had voldoende eigen vermogen en niettemin zocht u in 1985 naast samenwerking met een tweede groot-aandeelhouder uitbreiding van het kapitaal. Waar had u dat voor nodig?

Door de aanhoudende stagnatie in de verschillende onroerend-goedmarkten en om de continuïteit van de FGH te waarborgen, hebben wij naar uitbreiding van het kapitaal gezocht. Toen is Aegon ten tonele verschenen. Een en ander betekende dat Aegon en de Postbank elk over ca. 25% van het geplaatste aandelenkapitaal gingen beschikken en te zamen over de meerderheid.

Maar de consequentie van die keuze was dat u een stuk van de zeggenschap kwijtraakte. Is dat achteraf een juiste keuze?

Volgens mij wel. Ik ben één van de mensen geweest die gezegd heeft: ik denk dat wij structurele samenwerking moeten zoeken met anderen.

RPS (Postbank) wist als 5%-aandeelhouder dat FGH in zijn hart gezond was. FGH vroeg om uitbreiding van het eigen vermogen door de Postbank en het was bekend dat de minister dat niet wou. Dan had de Postbank toch gewoon verder achtergestelde leningen kunnen verstrekken, daar had ze geen ministeriële goedkeuring voor nodig gehad. Of heeft Postbank overvraagd?

Ik weet dat echt niet. Zij hadden met die 5 procent een optie verworven om maximaal 33 1/3 procent van de aandelen FGH te verwerven. Pas toen ze die optie wilden uitoefenen, zei de minister: 'Nee. Je krijgt maximaal 25 procent en haal er maar een tweede aandeelhouder bij'.

Dat werd Aegon. Maar was u achteraf toch niet liever in het kasteel van de (NMB)-Postbank terechtgekomen?

Toen op dat moment wel ja. De verhoudingen en de samenwerking tussen RPS en FGH waren tot dan toe uitstekend. In 1986 echter ontstond een nieuwe situatie. Door de verschillende belangen in de toenmalige Raad van Commissarissen, gevormd door vertegenwoordigers van RPS, Aegon en de overige outside-aandeelhouders, kwam FGH in een soort patstelling terecht. Daar zaten wij als Raad van Bestuur tussenin. Ik heb 1986 dan ook als een werkelijk tropenjaar ervaren. Van enige slagvaardigheid was geen sprake meer. Voor mij kwam het verliezen van het laatste stukje zelfstandigheid - hoe paradoxaal dit ook moge klinken - als een verlossing. Beide groot-aandeelhouders concludeerden namelijk, nadat er in het buitenland enige onverwachte problemen waren ontstaan, dat de mogelijkheden van FGH beter tot hun recht zouden komen indien één van beiden een meerderheidsbelang zou nemen. Eén kapitein op het schip dus. En dat werd Aegon.

U was toch liever bij de Postbank terechtgekomen.

Ja, van te voren. Ik heb er achteraf geen spijt van dat het Aegon is geworden.

Waarom moest Van Dijk toen eigenlijk vertrekken?

Die vraag moet u niet aan mij, maar aan Aegon stellen. Maar natuurlijk gold voor Van Dijk, die tot dan de grote baas was, de 'ministeriële' verantwoordelijkheid. Overigens, ik denk ook dat Van Dijk zich niet gelukkig gevoeld zou hebben in de constellatie zoals die nu is, waarbij hij dan in een moeder-dochter-model zou hebben moeten functioneren. Hetzelf-



de geldt voor Jansen, mijn voorganger in de Raad van Bestuur. Helaas moet ik nog vermelden, dat Van Dijk onlangs na een ongeneeslijke ziekte is overleden.

En wat vond uzelf ervan?

Ik kwam toen net op het toneel. Ik ben in mei '84 in de Raad van Bestuur gekomen en in januari '85 vertrok Jansen.

'Ik vond dat rot en zoiets moet je dan meedelen aan het personeel'

De vraag was of u zich gelukkig voelde als niet meer volledig eigen baas?

Ik had daar geen probleem mee, daar wil ik geen enkele onduidelijkheid over laten bestaan. Misschien als ik zeven jaar lang zelfstandig baas was geweest, had ik hetzelfde gedacht als Van Dijk. Maar ik was niet 'zelfstandig', ik heb dat nooit meegemaakt. Ik kom van onderuit de organisatie. In het begin overigens, dat wil ik niet verhalen en dat weten ze ook bij Aegon, toen heb ik er wel heel sterk over gedacht om ook te vertrekken. Uit een soort solidariteit: twee van de drie leden van de zittende Raad van Bestuur vertrokken. Waarom ik niet? En ik werd ook nog meteen voorzitter. Ik vond dat rot en zoiets moet je dan meedelen aan het personeel.

Voelde u zich erg 'unheimisch'?

Ja, wat wil je. Als Van Dijk het personeel de ene dag zegt: er is een bod, wij hopen dat het slaagt en daags daarna moet ik, terugkomend van DNB, op het kathedraal.

Maar de overname is toch niet op het Frederiksplein tot stand gekomen?

De onderhandelingen zijn bij DNB gevoerd. Maar daar ben ik verder niet bij betrokken geweest.

Dus dat was het einde van de laatste zelfstandige hypotheekbank. Bent u onder Aegon commercieel nog wel zelfstandig?

Ja. Wij zijn een zelfstandige business unit. Onder de Raad van Bestuur zijn de diverse bedrijfsonderdelen opgesplitst in business units, die vrijwel zelfstandig opereren. Dat is de strategie. Zo werkt Aegon.

Hebt u ook uitwisseling in de sfeer van de produktontwikkeling, marktwerking en organisatorische ondersteuning?

Aanvankelijk hebben we gedacht dat de synergetische effecten tussen ons groot zouden zijn. In de praktijk blijkt echter de synergie aan de actiefkant minimaal te zijn en aan de passiefkant juist uitermate groot. Wij funden ons dan ook voor een zeer belangrijk deel via Aegon. Aegons rating op de 'wereldgeldmarkt' maakt voor ons onbereikbare markten bereikbaar.

Hoe fundt u zich verder?

Als dochter van Aegon is onze status op de geld- en op de kapitaalmarkt aanzienlijk verbeterd. De onderhandse markt in Nederland is weer hevig geïnteresseerd om ons passieve middelen te verschaffen, al dan niet onder garantie van Aegon. De betere funding vertaalt zich natuurlijk ook in een betere concurrentiepositie. Daarnaast bestaat er voor ons nog het klassieke middel voorbehouden uitsluitend aan hypotheekbanken: de funding via pandbriefuitgifte. Binnenkort zullen we daar weer mee op de markt komen.

Die worden momenteel niet uitgegeven?

Nee, we waren van plan om ter gelegenheid van ons 100-jarig bestaan een jubileumpandbrief uit te geven. Gegeven de onzekere marktsituatie hebben we besloten deze toch maar even in de ijskast te leggen.

Kent u het NIBE-katern dat Koelwijn schreef over de ondergang van de hypotheekbanken? Zijn analyse kwam erop neer dat de markten, zowel actief als passief, waren afgeroomd door de concurrentie.

Ik ga voor een groot deel met zijn conclusie mee. De ouderwetse hypotheekbank zal het in de toekomst uitermate moeilijk krijgen. Daarom ook ontwikkelde FGH zich van een traditionele hypotheekbank tot de gespecialiseerde vastgoedbank. Daar is, zo tonen wij ook aan met onze huidige productiecijfers, wel degelijk een markt voor. Zo'n vastgoedbank biedt namelijk naast louter hypotheeken additionele bankdiensten als rekening-courantfaciliteiten, bemiddeling bij speciale vastgoedverzekeringen, Property Investment Banking, en dit alles gedragen door een brede kennis van vastgoed.

U bent niche-player geworden?

Niche-player, zo zou je het kunnen noemen. Maar die niche hebben we vertaald in specifieke producten, zoals bijvoorbeeld project- en portefeuille-financiering, renovatiefinanciering. Dergelijke gespecialiseerde producten zal een handelsbank niet zo gemakkelijk voeren, omdat ze daar de deskundigheid niet voor in huis hebben.

Maar alles wat u doet, is wel in de onroerend-goedmarkt. Is het dan geen beklemmende gedachte om alleen maar in de onroerend-goedsfeer te financieren?

Niet voor mij. Wij zijn goed in het financieren van onroerend goed. En waar je goed in bent, dat moet je doen. Oké, we zijn niet gediversificeerd in die zin. Onze markt bestaat uit de professionals in de commercieel-vastgoedmarkt, zoals de projectontwikkelaars, de beleggers in binnen- en buitenland, de beroepsmatige handelaren en voorts bedrijven en instellingen met veel of grootschalig vastgoed. Wij menen de risico's in onze markt enigszins te kunnen beperken door te diversificeren in andere landen. Daarom werken wij ook in de VS.

'Wij zijn goed in het financieren van onroerend goed. En waar je goed in bent, dat moet je doen'

Zou uw grote eigen-vermogensbuffer verminderd kunnen worden als je overgaat tot effectisering van de hypotheekportefeuilles, zoals in Amerika?

U doelt op mortgaged-backed securities. Wij hebben de mogelijkheden van securitization in Nederland uitvoerig bestudeerd. Voorlopig hebben we geconcludeerd dat de Nederlandse markt er nog niet rijp voor is. Engeland wel. HMC (Household Mortgage Corporation), een club waar we een strategisch belang in hebben, voert bijvoorbeeld uitsluitend dit produkt. Misschien moeten we er in Nederland gewoon eens mee beginnen.

En projectontwikkeling?

Doen we niet. Wij zijn een bank die zich specifiek richt op de professioneel-vastgoedmarkt en daar dus haar diensten op afstemt.

Financiert u wel sociale woningbouw?

Sociale woningbouw, dat is te algemeen gezegd. Woningcorporaties financieren wij wel. Nieuwbouw en de laatste tijd renovaties. In de non-profit-sector financieren we verder ondermeer ziekenhuizen en verzorgingstehuizen.

Hoeveel mensen hebt u op onroerend-goedgebied om de markt in het binnenland te kunnen volgen?

Vrij veel. We hebben op de eerste plaats een goed research-apparaat en verder onze taxatieafdeling van een man of 15. Taxaties voeren we grotendeels zelf uit en we bouwen een database op van alles wat we getaxeerd hebben. Iedere taxateur heeft een rayon en volgt de lokale markt in bijvoorbeeld Amster-

dam, Utrecht en Den Haag. Overigens is ook opvallend dat veel grote makelaars terugvallen op onze mensen als het gaat om commercieel vastgoed. We hebben ook een bouwinspectie-apparaat. Die volgen het technische gedeelte van projectfinancieringen van a tot z. We hebben onze bedrijfsanalisten, onze kredietanalisten, fiscalisten, juristen, allen gespecialiseerd in vastgoed. In totaal staan er meer dan 100 'vastgoedkenners' op onze loonlijst.

FGH is een onroerend-goeddeskundige met financieringsmogelijkheden en niet een belegger die aanwending zoekt voor zijn financiële middelen. Beamt u dat?

Ja. Ik vind dat u dat rustig zo zou mogen zeggen.

Hoe denkt u over de commercieel-vastgoedmarkt op dit ogenblik? Raakt de markt zo langzamerhand niet gigantisch overvoerd?

Met name in de kantorensector groeit een situatie van overaanbod. Ook onverantwoord hoge financieringen door een aantal voornamelijk buitenlandse banken en financieringsinstellingen stimuleren het overaanbod op de markt. Daarnaast zijn er andere signalen die wijzen op dreigend zwaar weer voor de commercieel-onroerend-goedsector en dan denk ik met name aan de hoge, doorstijgende rente, de Golf-crisis met aanwakkerende recessievrees, het Rodamco-effect en de tanende belangstelling van buitenlandse beleggers.

Zwaar weer op komst dus, zegt u. Tien jaar geleden zak- te de vastgoedmarkt ook in. Hoe reageert u nu? U hebt de troepen nu wel gemobiliseerd?

Het is heel moeilijk de situaties te vergelijken. Ik verwacht, zoals ik al zei, dat we met een behoorlijke inkrimping geconfronteerd zullen worden. Ik denk overigens niet dat de terugval het kaliber zal hebben van de vastgoed-crash van tien jaar geleden. Daar was toen bovendien niemand op voorbereid. Dat ligt nu gelukkig anders. Onze, zeg maar, achterhoede is er klaar voor. Wij voelen er ook niets voor de financiering van commercieel vastgoed in een terugvallende markt te staken. U zult dus bij ons terecht blijven kunnen voor een financiering. Maar niet tot elke prijs. Ons parool zal zijn: financieren met gezond verstand en met kennis van zaken.

Ondanks alles vierde u in oktober uw 100-jarig jubileum?

Op gepaste wijze hebben wij ons eeuwfeest gevierd. Met de uitreiking van de FGH-Vastgoedprijs, dit jaar voor de eerste maal toegekend door de onafhankelijke jury aan Multi Vastgoed uit Gouda. En we hebben een fantastisch personeelsfeest achter de rug. Niet de Lambada dansend in Brazilië, maar gewoon, nuchter, dicht bij huis, met beide benen op de grond.

❖

23 oktober 1990

Drs J.L. Gerards
Drs J.J.M. Schipper