

DRS H.K. VERKOREN,
LID RAAD VAN BESTUUR
NMB POSTBANK GROEP

Drs H.K. Verkoren en zijn circuits

'Ik heb mijn kamer hier aangehouden', zegt Verkoren als hij als één der laatsten der Mohikanen het voormalige hoofdkantoor van de Postbank aan de Haarlemmerweg binnentstapt. Behangen met drie zware schoudertassen, waar het giroblauw van afstraalt, voert hij ons naar zijn oude werkplek.

Eens, voordat de NMB Postbank Groep er kwam, was hij, drs Hans Verkoren, de meest naar buiten tredende 'spreker' van de RPS/PCGD. Al in 1972 maakte hij bij het Ministerie van Financiën het wiegje klaar voor de geboorte van de Postbank, maar het duurde nog jaren voordat de foetus¹ van Nelissen en het kind van Duisenberg voldragen op de wereld kwam. Nu is hij, na omzwervingen door de politieke en de financiële wereld, lid van de Raad van Bestuur van de NMB Postbank Groep. Een vraag die dan op de lippen brandt, is natuurlijk hoe de integratie verloopt tussen de jongens van de NMB en de ex-ambtenaren van de Postbank. Zeker niet minder belangrijk is de vraag in hoeverre de 'oude' Postbank nog bestaat, of er nog toekomst is voor het thuisbankconcept. PA-Consulting Group gaf voor dat concept in een onlangs door haar uitgebrachte studie geen cent meer. 'Dat hebben ze inderdaad geschreven', beaamt Verkoren. 'Maar', voegt hij er glimlachend aan toe, 'ze hebben mij ook, ongevraagd, in een persoonlijke brief geschreven dat dat niet op ons slaat, althans zolang we het op een voor cliënten plezierige manier blijven doen'. Dat betekent dus toch continuïteit voor iemand die als PvdA'er al eens getipt is als Staatssecretaris of Minister van Financiën en thans zijn kamer aanhoudt bij de thuisbank.

Heeft U er ooit wel eens aan gedacht bij een sophisticated bank als de NMB Postbank in de Raad van Bestuur te komen?

Toen ik studeerde, had ik wel het idee dat ik bij een bank terecht zou komen. Tenslotte heb ik tijdens mijn studie niet voor niets geld- en bankwezen als hoofdvak gedaan en bij Bank Mees & Hope en het NIBE gewerkt. De monetaire kant had de overhand en marketing kwam in mijn pakket nauwelijks voor. In die tijd dacht ik dus zeker niet in de retail- of in de marketingsfeer van het bankwezen terecht te ko-

men, laat staan in de Raad van Bestuur van een bank. Wel had ik een voorkeur voor een min of meer gespecialiseerde functie binnen het bankwezen. Ik heb vlak voor mijn afstuderen daarover wel met ABN gepraat, maar dan zou ik een concern-opleiding krijgen die me niet zozeer aansprak. Ik had eigenlijk liever meteen een gespecialiseerde functie gewild. Toen ik bij Financiën bij Wolfson - toen nog plaatsvervangend Directeur Binnenlands Geldwezen - ging praten, kon ik wel meteen een functie krijgen die aansloot op mijn belangstelling in de sfeer van toezicht bankwezen en wetgeving Consumptief Krediet. In die tijd begon ook de Postbank al te spelen. Door mijn ervaring bij Financiën ben ik uiteindelijk bij de Postbank terechtgekomen.

Hoe verliep dat dan van Financiën naar de Postbank?

Toen ik in '72 bij Financiën begon, was de wetgeving Consumptief Krediet mijn eerste klus. Die wetgeving lag er verbrokkeld bij. Maar binnen een jaar tijd moest er een nieuwe wet komen. Om dat allemaal in gang te zetten vroeg Wolfson mij nog om even een week eerder te beginnen. Die week zou ik dan later als extra vakantie terugkrijgen. Het heeft niet geholpen, de nieuwe wet is nog steeds niet ingevoerd.

Toen ik koud met die klus bezig was, kwam er al een tweede. Vermaat, de huidige voorzitter van de Verzekeringskamer, had in de Tweede Kamer de vraag gesteld: waarom gaat de Postgiro niet persoonlijke leningen en hypotheekleningen verkopen? Ik denk dat die vragen toen ingefluisterd zijn door PTT'ers als Matthijsse en Schotsman. Maar Financiën wilde niets van die salamitaktiek, het telkens bij stukjes en beetjes oprekken van de Postgiro, weten. Men wilde alleen praten over een totale aanpak, waarbij iets als een bank onder toezicht van Financiën zou komen. En omdat Wolfson wist dat ik enige ervaring bij het NIBE had opgedaan, zei hij: ga jij er maar achterheen, want de anderen hebben weinig tijd en jij doet consumptief-kredietbeleid en doe de Postgiro er ook maar bij. Zo ben ik in de voorbereidingen van de Postbank terecht gekomen. Maar ook die voorbereidingen - de Commissie Oort hield zich daarmee bezig - bleken nogal wat tijd te vergen. Daarom werd alvast een opstapje genomen via een apart wetswijzigingetje, opdat de Postgiro in per-

'Door mijn ervaring bij Financiën ben ik bij de Postbank terechtgekomen'



soonlijke leningen kon gaan doen. Maar daarmee was er nog geen Postbank! Nee, de beantwoording van de kamervragen van Vermaat bleef door allerlei ontwikkelingen - het kabinet Biesheuvel viel - langer liggen. Onder Duisenberg kwam daarna het Postbank-wetsontwerp tot stand.

Maar intussen had ik schoon genoeg van het dagelijks op en neer reizen vanuit Amsterdam. Daar woonde ik met mijn vrouw, die een baan had in het onderwijs. Toen men me min of meer op een bepaalde vacature bij de Gemeente wees in de sfeer van werkgelegenheid, bedrijfsstimulering, scheepsbouw enz. - ik had toen ook nog wel wat politieke ambities - dacht ik: dan laat ik het bankwezen toch helemaal los en ga naar de Gemeente. Ik zat er nog geen jaar of de onderhandelingen tussen de Gemeentegiro en de Postgiro werden opgestart. Burgemeester Samkalden zei toen: jij hebt bij Financiën gewerkt en de Postgiro ken je ook nog wel. Word jij maar secretaris van de onderhandelingsdelegatie van de Gemeente. Dus daar kwam ik weer als jonge secretaris in contact met mannen als Matthijse, Groen en Schotsman. Toevallig kwam er toen - in Amsterdam was de politiek toen een beetje rommelig - een vaca-

ture vrij bij de RPS. Daar heb ik op gesolliciteerd. In eerste instantie werd ik daarvoor te zamen met andere sollicitanten nog afgewezen. Toen bleek dat er geen enkele gegadigde meer over was, vroegen ze me nog een keer te komen praten. De uitkomst van dat gesprek was dat ik aangenomen werd, maar eerst een halfjaar als 'assistent to' zou fungeren. In dat halfjaar moest ik me maar bewijzen. Toen ik daarna tot adjunct-directeur was benoemd, ging nog geen maand later de directeur, dat was Van de Beek, nota bene degene die ik moest assisteren, naar de VSB. Toen kwamen er allerlei tijdrovende procedures voor een opvolger, waar ik niet aan meegedaan heb. Het slot van het liedje was dat ze na een jaar zeiden: het gaat allemaal best goed, blijf het maar doen. Toen mocht het woordje waarnemend eraf.

Hoe zat het intussen met je politieke ambities?

Ik heb in 1977 op een bijna verkiesbare plaats op de lijst gestaan voor de Tweede Kamer. Ik heb ook wel eens overwogen om als ambtenaar te stoppen en van een part-time raadslidmaatschap bij de Gemeente Amsterdam te gaan leven. Mijn vrouw werkte immers en dan zou ik op de kinderen passen. Achteraf ben ik blij dat ik daar niet in ben doorgegaan. Bij de verkiezingen van '77 kwam ik er goed achter hoe irrationeel men in de politiek te werk gaat. De hele zomer is er toen in het openbaar onderhandeld, waardoor Den Uyl niet in het zadel werd geholpen. De partijraad was volkomen machtsdronken. Dat gaf mij, te zamen met de wijze

Curriculum vitae

Drs H.K. Verkoren is 43 jaar oud en in 1972 afgestudeerd in de Economie aan de Universiteit van Amsterdam. Van 1969-1972 werkte hij part-time als kandidaat-assistent op het NIBE. Vanaf 1972 tot 1975 werkte hij bij de Directie Binnenlands Geldwezen van het Ministerie van Financiën. Daarna was hij sectorhoofd op de afdeling Economische Zaken en Havenaangelegenheden van de Gemeente Amsterdam. In 1979 stapte hij over naar de PCGD/RPS. Als adjunct directeur was hij daar verantwoordelijk voor het marketing- en distributiebeleid en betrokken bij de uitbreidingen van het dienstenpakket van de PCGD/RPS. Bij de totstandkoming van de Postbank NV werd de heer Verkoren benoemd tot directeur betalingsverkeer en sparen. In oktober 1987 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van de Postbank met als aandachtsgebied de particuliere markt en het betalingsverkeer. Op dit ogenblik maakt hij deel uit van de Raad van Bestuur van de NMB Postbank Groep NV.

*'Mijn vrouw werkte
immers en dan zou ik op
de kinderen passen'*

waarop mensen daar onterecht worden afgedankt, het gevoel van tjé, die politiek. Dus de ambitie om in de politiek te gaan, is er niet meer.

Toch is die ambitie er ooit geweest. Was dat jeugdig idealisme, of een normaal menselijk machtsstreven?

Het is ontstaan uit jeugdig idealisme. Ik ben afkomstig uit een CHU-milieu. Ik ben toen in de Arjos terechtgekomen, die waren al iets actiever dan de wat slappe CHU. Met een aantal Arjos-jongeren ben ik toen naar de PPR overgestapt, in de tijd van Aerden, Boogaards en Bas de Gaay Fortman. Achteraf bleek de PPR voor mij toch een beetje te kabouterachtig. Daarom ben ik toen naar de PvdA gegaan, wat ik een reëlere linkse partij vond. Toen ik binnen de PvdA in dat machts spel terecht kwam in Amsterdam, heb ik mij ook wel gedragen als machtspoliticus, doordat de zogenoemde 'Lammers'-vleugel, waartoe ik behoorde, ook het eigen voortbestaan trachtte te realiseren.

Laten we terugkeren naar de Postbank. Was daar eigenlijk nog wel plaats voor? Immers, de niches die de RPS en de PCGD sinds hun oprichting opvulden, waren intussen ook al door andere banken overgenomen.

Het betalingsverkeer is in 1918 begonnen. Dat was méér dan een niche. Dat was gewoon een maatschappelijke behoefte, omdat het zeulen met charitaal geld, ook via de post, toch wel veel werd. Na de oorlog stortten alle banken zich in dat grootschalige betalingsverkeer. Maar de Postgiro was in '62 als eerste geautomatiseerd en tot '67 als enige. Als de banken daarop niet hadden gereageerd, was het misschien wel een niche geworden. Maar in Nederland is toen de BGC opgericht en de banken gingen rente op particuliere betaalrekeningen vergoeden. De Postgiro is met de RPS gaan samenwerken en heeft dus gewoon geprobeerd samen sterk te worden door het betalen en het sparen aan elkaar te koppelen. Dan kun je wel zeggen: we stoppen ermee, los dan van de continuïteit en los van het personeel, maar er was en er is nog een heel groot cliëntenbestand dat er zich redelijk wel bij voelt om helemaal niet bij een bank te zitten. Ik vind dat het in stand houden van het betalingsverkeer op die grootschalige manier, low cost, voor mensen met weinig behoefte om een bank binnen te stappen nog steeds in een maatschappelijke behoefte voorziet. Te meer daar er in dit land hele delen zijn die het Postkantoor en de Postbank niet beschouwen als een bank. Ze denken nog steeds dat de Post en de Postbank één zijn. Dat wij uit de PTT zijn gegaan en dat wij vroeger al binnen de PTT een apart onderdeel waren, dat is gewoon niet voor die klanten duidelijk te maken. Men voelt gewoon: het postkantoor annex Postbank, daar kom ik mijn geld halen en daar zit mijn girorekening. Daarnaast hebben wij ons met

succes als thuisbank geïntegreerd, wat een vertaling was van de reeds begin zeventiger jaren door mijn vroegere baas en leermeester Matthijsse gedane keuze voor de homo giralus (i.p.v. de homo balicus).

Vindt u dat de bankierslobby in de jaren '70 en '80 tegen de totstandkoming van de Postbank eigenlijk nodeloos veel energie verspild heeft? Zij was er en zocht meteen samenwerking met een grote handelsbank.

Achteraf ja natuurlijk.

Overschatten bankiers dus de mogelijkheden van de Postbank, aangezien deze geen enkele ervaring had in het zakelijke bedrijf?

In zoverre, dat wanneer het wetsontwerp in '78/'79 al tot de oprichting van de Postbank had geleid, dus 8 jaar eerder dan nu is gebeurd, dan hadden we

'Een zakelijk bedrijf bouw je niet in twee jaar op'

8 jaar meer de tijd gehad om het zakelijk bedrijf op te bouwen. Maar los van het feit of ze ons overschat of onderschat hebben, een zakelijk bedrijf bouw je niet in twee jaar op. Dat hebben we zelf ervaren bij de opbouw van ons buitenlands betalingsbedrijf, hetgeen ons al was toegestaan voordat de Postbank er was. Dat heeft ons gewoon 4 jaar gekost. De problemen die we daarmee hebben gehad, krijg je nog meer als je de zakelijke markt opgaat. Dat is geen kwestie van een paar bliken mensen via een headhunter binnen halen en open trekken. Dat kost vele jaren eer dat had kunnen gaan lopen.

Dat had de Postbank ook eerder kunnen bedenken?

Er is natuurlijk de afgelopen 15 jaar heel veel gepraat over een fusie van Postgiro/RPS met een bank, bijvoorbeeld NMB. Niet door ons als ambtenaren hier, maar wel in de politieke sfeer. Op Financiën gebeurde dat al vanaf het begin van de Postbankwetgeving. Maar dat leidde tot de gedachte dat er dan teveel dingen tegelijk overhoop zouden worden gehaald. Vandaar de keuze om eerst maar die Postbank op te richten en de rest later te bezien.

De Postbank was dus een noodzakelijke tussenstap?

Ja. Het was wel bekend dat het opzetten van het zakelijk bedrijf veel tijd zou vergen en dat met name de NMB aan de retailkant iets miste. Maar de oprichting van de Postbank zelf kostte ook al genoeg energie. Toen de Postbank er eenmaal was, trok de nieuwe Raad van Bestuur onder leiding van Van der Lugt dan ook vrij snel de conclusie: het kan, maar het gaat ons 5 à 10 jaar kosten. En hebben we die tijd van leven? Want de concurrentie zit ook niet stil, zeker niet met Europa '92 voor de boeg en met het NBC dat er aan zit te komen.

'Dat is gewoon niet voor die klanten duidelijk te maken'

Heeft de Postbank dan haar bestaan te danken aan de oprispingen van de bankiers? Immers, als die geen verdragstactieken hadden toegepast, zou de Postbank in de recessie van begin '80 misschien wel onderuit zijn gegaan op de zakelijke markt.

Als het misgegaan was, zouden ze nu wellicht een concurrent minder hebben gehad. Maar het is niet misgegaan. In de lange beleggings sfeer hebben mijn toenmalige baas Matthijsse en mijn collega Scholtes toch heel goed geopereerd. Bijna al het onroerend-goed waarin de RPS had belegd, is op het meest gunstige tijdstip verkocht. De enige probleemgevallen waarbij we betrokken waren, zijn de Tilburgse en de FGH.

De deelname daarna in de FGH, werd die beschouwd als een kans of werd die voorgedragen door Financiën of het Frederiksplein?

We zaten er met leningen al dermate ver in, dat wij zelf dachten van ja, als er dan problemen zijn, laten we dan zelf ook maar het roer overnemen. Dus laten we het beschouwen als een soort beginpunt van een stuk zakelijk bedrijf, zij het in de onroerend goed-sfeer. Daarnaast speelde mee dat Van Haften een kroonjuweeltje van de FGH was. Als we die in handen hadden gekregen, hadden we toen al op de effectenbeurs uit de voeten gekund. We hebben het zelfbewust gekozen.

Eerder zei je dat het publiek de Postbank geen bank vindt. Vindt u dat vervelend?

Nee, we koesteren zoiets. In de bankenmarkt is het immers toch al moeilijk om de identiteit van de banken uit elkaar te houden. Als je dan zelf een heel apart gezicht hebt en het publiek zit met een bepaalde vanzelfsprekendheid bij de giro en heeft verder geen bank nodig, dan is dat toch mooi. We gaan het publiek dan ook zeker niet lastig vallen door te zeggen van wij zijn nou de Postbank en daar ginds staat de PTT met de postkantoren. Vroeger toen de Postgiro/RPS met dat nieuwe dubbele logo kwam, hebben we dat wel eens geprobeerd. Maar het was zo moeilijk om die eenheid duidelijk te maken, dat we op een gegeven moment hebben gezegd: laat maar zitten, er komt straks een Postbank. Daarna hebben wij in 1985 een onderzoek laten doen door Public Affairs Consultants. Daaruit kwam naar voren dat het gewoon zo is dat half Nederland denkt nog geen bank te hebben of nodig te hebben en zich wel voelt bij een girorekening. De andere helft vindt het op het postkantoor juist allemaal onpersoonlijk en wil graag op het bankkantoor herkend worden. Dat heeft dus te maken met de opvoeding.

Is dat toch niet een beetje schizofreen: naar uw klanten toe probeert u een andere uitstraling te geven dan in uw eigen bedrijfstak.

Nee, naar je particuliere klanten toe probeer je je normale uitstraling te houden. Wat je wel doet, is er meer producten in pompen, want als je de particuliere klant niet bedient, heb je altijd de kans dat je hem kwijt raakt. Vandaar beleggingsfondsen, effec-

'Als we die in handen hadden, hadden we toen al op de effectenbeurs gekund'

tenbemiddeling of assurantiën. Die producten zijn niet alleen in zichzelf profijtelijk, maar geven ook een kans om de klant die doorgroeit tot over het giropakket heen, toch bij je te houden. Maar je moet bij dit proces er voor waken dat je de klant niet lastig valt met het feit dat je bank bent geworden. Je moet je in de markt die wij bestrijken, dus ook geen bankimago aanmeten als je meer producten toevoegt. Het zijn gewoon producten die je via de girorekening thuis afneemt of op het postkantoor.

Hoe sluit de samenstelling van de Raad van Bestuur van de NMB Postbank Groep aan bij deze twee duidelijk verschillende groeperingen?

We hebben bewust gekozen voor de fusie. Daarbij was de vraag aan de orde: kiezen we voor één financial services-groep, waarbinnen de verschillende business units een markt kunnen bewerken met eigen sterke labels die hun commerciële nut hebben bewezen, of niet? Nou, binnen de particuliere markt is daar duidelijk voor gekozen. NMB en Postbank houden daar hun vroegere distributiekanaal en labels in stand. Op de zakelijke markt daarentegen wordt de integratie doorgevoerd. Dat in de Raad van Bestuur enkele mensen die retailmarkt doen en de anderen het buitenland en de zakelijke markt, is dan ook gewoon de aard van een financial services-company. Daar is heel bewust voor gekozen en daar hebben we als ex-Postbank niet voor moeten knokken. Ex-NMB'ers zien het ook zo. Wij hebben een collegiaal bestuur.

Vindt er in de retailsfeer dan geen methodenstrijd plaats in de vergadering van de Raad van Bestuur?

Wat methodenstrijd? Er is een afstemming. NMB kantoren zitten vooral in de zakelijke markt en minder in de particuliere markt, die voor hen vrij klein is. Maar je kunt het NMB-kantoor wel gebruiken om bepaalde groepen Postbankklanten op te vangen die je niet meer zou kunnen bedienen met de thuisbankformule. Daarnaast kunnen wij de NMB-producten, NMB-expertise en de NMB-backoffice gebruiken voor nieuwe Postbank-producten. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij het beleggingsfonds, dat snel in de Postbank-frontoffice is gezet. Op dezelfde wijze wordt nu overwogen ook effectenbemiddeling bij de Postbank op te zetten, welke dan met NMB-expertise van de grond zou worden getrokken. Dus er zit ook synergie in.

*'Wat methodenstrijd?
Er is een afstemming'*



De samenwerking NMB Postbank leidt tot een andere fasering van het NBC? Wat is de laatste stand?

Vlak voor de Postbank opgericht werd, hebben we al als Postgiro/RPS in de stuurgroep-NBC ingestemd met het laatste rapport, waarin de fasering in die 7 fases is tot stand gebracht. Los van de latere NMB-fusie hebben we toen al gezegd: we zullen daar als komende Postbank verder aan meewerken. Dat gaf weliswaar bedreigingen voor bepaalde zakelijke betaalstromen, maar we hadden natuurlijk ook nog een tijd te gaan om in die fasering in te groeien en om de zakelijke markt aan ons te binden. Het was toen meer een technische zaak van hoe snel gaan we door die fases. Inmiddels is fase 1, welke het uitbetalingsverkeer - de excasso - betreft, voltooid. Een bedrijf dat salaris uitbetaalt in Nederland, kan nu één integrale salaristape naar elke willekeurige bank sturen. Fase 2, de incasso, zal rond de volgende zomer klaar zijn. Dan heb je de twee belangrijkste fases wel gehad. Dus het heeft wel lang geduurd, we zijn op een gegeven moment een beetje moe van het praten over het NBC, maar het gaat nu echt wel gebeuren.

Is de lange strijd tussen de twee giro-circuits 's lands welvaart wel te stade gekomen?

Ik denk dat wij vergeleken bij de meeste landen in de wereld bij het betalingsverkeer toch dermate efficiënt werken, dat de Nederlandse consument zeker qua kosten veel beter uit is dan consumenten in landen die een geweldig duur chequeverkeer hebben.

'De opbrengsten uit saldi waren nodig voor de kostendekking'

Dat het betalingsverkeer zo efficiënt en goedkoop is, komt dat doordat er concurrentie is tussen twee systemen, of komt dat doordat de Postgiro van oudsher al het systeem had?

Ik denk dat de Postgiro dit girale verkeer in de '60-er jaren zo breed heeft kunnen populariseren dat de rest van het bankwezen en de Bankgirocentrale i.p.v. met cheques te beginnen de Postgiro gekopieerd hebben. Vanuit het handelsverkeer zouden we immers normaal gesproken uitgekomen zijn op het chequesysteem. Dat is natuurlijk door de concurrentie gekomen.

Maar eenmaal dat zo zijnde, kreeg Nederland dus twee efficiënte girocircuits. Dat deze circuits vervolgens niet gekoppeld waren, was macro-economisch minder efficiënt. Het langzaam wegnemen van de inefficiëntie was niet alleen een zaak van cowboytje spelen, maar heeft ook te maken met duidelijke belangen bij de Postgiro: als we niet betaald worden voor onze diensten, zitten we alleen de afboekingen te doen en de bijboekingen vallen ergens anders. En voor het binden van saldi had de Postgiro te weinig produktmogelijkheden, terwijl de opbrengsten uit saldi wel nodig waren voor de kostendekking.

Dus over 5 jaar heeft Nederland 's werelds meest efficiënte betalingsverkeersysteem.

Waarschijnlijk wel.

De NMB Postbank Groep gaat voor de particuliere markt ten minste twee labels voeren. Wat op de zakelijke markt?

Voor de zakelijke markt zal de Postbank de veertien districts-kantoren integreren in het NMB-kantoren-net. De zakelijke Postbankklant kan in de NMB-kantoren worden verteld: u kunt op een Postbankrekening ook alle faciliteiten krijgen, waardoor u bij de Postbank kunt blijven.

Dus in de zakelijke markt komt er één profit centre?

Ja en één verkoopnet.

Is het een verrijking om een hele andere categorie mensen als collega's te hebben in een RvB?

Jazeker. Je krijgt een bredere horizon. Toen de RPS/PCGD in de Postbank werd omgezet, werd de nieuwe RvB gevormd door zowel mensen van buiten als van binnen. Maar het is nu helemaal een gemeleerd gezelschap geworden. Er zitten nu disciplines in, die wij bij de Postbank niet hadden. Ik zit natuurlijk ook mee te kijken naar wat er vanuit het buitenlandbedrijf aan voorstellen langskomt. Ik voel me wel geen expert op dat terrein, maar ik vind het wel interessant om mee te maken.

Hetzelfde geldt voor het binnenlands kredietbedrijf. Voor anderen is het een hele ervaring om al die onderwerpen over betalingsverkeer, die zij vroeger niet hadden, langs te zien komen. Dus van beide kanten is het zo, dat die Raad van Bestuur multifunctioneler en multidisciplinairder bezig is. Daar-

door ontstaat er ook meer begrip voor elkaars werkterrein.

Gaat dat inderdaad ook op voor de ex-NMB'ers?

Ook daar, want we hebben een afspraak gemaakt dat de collega's twee-aan-twee referentiegebieden hebben, juist om de markten van de twee bloedgroepen te kunnen coördineren. Dus collega Faber en ik hebben samen de retailmarkt als referentiegebied. Henk Faber heeft natuurlijk van oudsher meer kennis en ervaring met het particuliere bedrijf van de NMB, de NMB-kantoren, de NMS tussenpersonen; ik van de marketing aan de Postbankkant en dat doen we nu samen. We kijken samen wat er gebeurt bij de particuliere markt via de NMB-kantoren en via de NMS tussenpersonen alsook wat er in het Postbankstuk gebeurt. We hebben ook regelmatig vergaderingen met de twee groepen samen. Want je kunt wel voor meerdere labels kiezen en de distributie-aanpak scheiden, maar je moet toch wel proberen deze groepen af te stemmen. Dat je niet volstrekt onwetend van elkaar bezig bent. Dus Schalekamp en zijn directieleden en Van Delft en zijn directieleden hebben wel gezamenlijk overleg met Faber en mij over dingen die ons gezamenlijk aangaan.

En de asbakken vliegen niet door de kamer?

Nee hoor, echt niet. De NMB heeft ruim 700.000 particuliere klanten, de Postbank heeft er ruim 5 miljoen. Dus die overlapping is niet zo groot en het zou waanzin zijn om dan tegen miljoenen Postbankklan-

'Ik zit natuurlijk ook mee te kijken naar het buitenland-bedrijf'

ten te zeggen: je kunt ook naar de NMB. De ervaring leert dat vele mensen met niet-zelfstandige beroepen, in loondienst, ook hoge inkomens, gedurende hun hele levenscyclus heel trouw binnen de Postbankformule blijven. Dat kan, temeer als wij ook nieuwe produkten, zoals het beleggingsfonds, erbij hebben. Daar is helemaal geen verschil van mening over. Onze voorzitter en de overige leden in de Raad van Bestuur, of men nu ex-NMB'er of ex-Postbankier is, staan daar helemaal achter.

Maar om het marketing- en reclamebudget voor het spaarbedrijf gefiatteerd te krijgen, is daar dan nu meer moeite voor nodig dan in de oude situatie?

Nee hoor, want de business units zoals die er zijn hebben allemaal hun eigen budget. De afdeling Communicatie van de Postbank beheerde vroeger het marketingbudget. Een deel daarvan ging naar concernmarketing en daarnaast was het een kwestie van hoeveel gaat er naar de hypotheek, hoeveel naar het particuliere betalingsverkeer, hoeveel naar de zakelijke markt. Nu is het hetzelfde, het vindt nu op groepsniveau plaats, waarbij de Postbank parti-

(advertentie)

'Over de drempel van de Beurs'

(Rogier Eikeboom en Harry Prenselaar)

Er is de laatste jaren heel wat afgeschreven over beleggen. Waar het tot nu toe echter aan ontbrak, was een boekje waarin overzichtelijk en duidelijk de basisbeginselen van beleggen besproken werden. Met het verschijnen van 'Over de drempel van de Beurs' van Rogier Eikeboom (oud-hoogleraar didactiek) en Harry Prenselaar (docent beleggingsleer) is in deze lacune nu voorzien. Het boek leidt de lezer stap voor stap door het voorportaal van beleggersland. Overweegt ook u de stap van sparen naar beleggen, maar voelt u zich daarbij nog geremd door drempelvrees?

Na het lezen van dit boekje weet u zich voldoende gewapend om de drempel van de Beurs te overschrijden.

'Over de drempel van de Beurs' is verkrijgbaar in de boekhandel en bij het NIBE en kost f 25,- (excl. verzendkosten). U kunt het boekje bij het NIBE bestellen via nevenstaande bon, die u dient te zenden aan:
NIBE,
Antwoordnummer 7922,
1000 RA Amsterdam (een postzegel is niet nodig).

Bestelbon (invullen in blok- of typeletters s.v.p.)

Naam _____

Adres _____

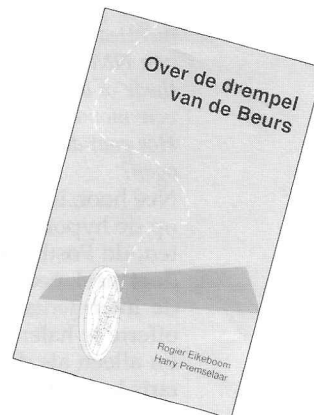
Postcode _____

Woonplaats _____

wenst te ontvangen ... ex. van 'Over de drempel van de Beurs' van Rogier Eikeboom en Harry Prenselaar à f 25,- (excl. verzendkosten).

Datum _____

Handtekening _____



'Dan kun je zelfs zien of die 1/10% die de Postbank goedkoper is, gerechtvaardigd is'

culiere markt gewoon een eigen deelbudget krijgt, net zoals de NMB particuliere markt.

Het moeilijkste in het bankoak is het vraagstuk van de kostentoe rekening en batenverdeling. Nu heeft de Postbank van oudsher een heel andere optiek dan een handelsbank. Kantorennet versus direct marketing bijvoorbeeld. Dus heeft de Postbank een heel ander verrekensysteem dan de NMB. Dus komt de Postbank ook voor NMB-produkten tot een heel andere kosten- en batencalculatie, omdat de methodiek anders is. Dat moest toch voorwerp van discussie of erger zijn?

Het is bij de NMB toch wat moeilijker dan bij de Postbank. We hebben het NMB-kantorennet. Dat wordt zakelijk en particulier gebruikt. Hoeveel laat je van die overhead op de particuliere markt drukken? En wat er bij komt, hoe laat je de kosten debet en credit in het betalingsverkeer toevallen? Bij de Postbank is het voor sparen heel simpel. Het postkantorennet doet eigenlijk heel weinig met dit soort spaarprodukten. De boekjes sterven uit, de meeste spaarvormen zijn giraal. Dus je kunt aan de PTT-rekening wel zien, wat zij ons aanrekenen. Dat is bijna allemaal betalingsverkeer. Je kunt ook zien wat ze particulier en zakelijk aanrekenen. Dat weten we dus. Binnen de Postbank zelf worden echter de girale spaarvormen gedraaid door de betaalcentra, dus de girokantoren. Daar moet je dan al tot een calculatieverdeling komen. Wat moet je aan de leeuwrekening en wat aan de plusrekening doorbelasten? En het wordt veel moeilijker als je in betalingsverkeer met debet en credit komt. Wat laat je drukken op de afschrijving en wat op de bijschrijving?

Ja, de problematiek is duidelijk. Maar in het managementteam van de verschillende particuliere segmenten van NMB Postbank Groep kan je de ene berekeningsmethode of de andere tegenover elkaar zetten. Op een gegeven moment moeten er beslissingen worden genomen. Hoe gaat dat besluitvormingsproces? Krijg je snel scheve ogen?

Nee hoor, ik zal een voorbeeld geven. De NMB heeft op de hypotheekafdeling centraal 100 à 150 man zitten, de Postbank 350 man. Hoe komt dat? De NMB doet heel veel decentraal in het kantorennet, want de intermediair gaat naar het kantoor om daar de offerte te halen en die wordt ook daar geaccepteerd. En alleen als die hypotheek is gepasseerd bij de notaris komt hij in de centrale administratie terecht. Bij de Postbank gaat alles centraal. Je kunt een hypotheek offereën via de postkantoren, maar die fungeren in feite als intermediair. Alles gaat verder centraal en daar zit dus 350 man. Bij de NMB worden

dus die decentrale kosten meegeteld. Allebei hebben ze een portefeuille van ongeveer f 16 miljard, dat is dus aardig te vergelijken. En als je dan doorrekent, dan zie je inderdaad dat de NMB qua kosten, ondanks die kleinere centrale staf, toch iets hoger uitkomt. Centraal kunnen we wel degelijk zien hoe de hypotheek bij de Postbank en die van de NMB, en ook voor de spaarprodukten gaat dat op, hoe dat zich tot elkaar verhoudt in kosten/baten. Dan kun je zelfs zien of die 1/10% die de Postbank goedkoper is, gerechtvaardigd is.

En is die gerechtvaardigd?

Ja, de Postbank doet wat minder in arrangementen. De NMB leunt zwaarder dan de Postbank op de tussenpersonen. Wat ook weer zijn prijs heeft, want dan heb je én de kosten van de tussenpersoon én de kosten van het kantoor.

Bent u bereid om terwille van de collegiale verstandhouding uw eigen visie wel eens geweld aan te doen? Te zeggen oké, dan maar een andere calculatiemethode?

Natuurlijk ben ik daartoe bereid. Maar met het voorbeeld heb ik aangegeven dat er weinig of geen problemen op dat gebied zijn.

Is het niet vervelend om toch minder eigenmachtig te kunnen opereren dan vroeger?

Vóór de fusie zaten we ook in een collectief van vijf RvB-leden, en we deden vroeger als Postbank inderdaad heel veel collectief. We hadden natuurlijk een vrij klein werkgebied. Nu met collega Faber heb ik een grotere decentralisatie. Met z'n tweeën brengen wij minder punten in de Raad van Bestuur dan ik vroeger bij de Postbank deed. De voltallige RvB heeft geen tijd om alles te coveren. We besluiten nu samen over zaken, die ik vroeger niet zelf al deed bij de Postbank.

U beiden had, heeft, ieder uw eigen segment en specialisatie. Maar hoe gaat het bij de ontwikkeling van nieuwe produkt-marktcombinaties?

We gaan géén wielen uitvinden en geen dingen dubbel doen. Neem ons huisfonds. Dat is Postbank front-office en Postbankadministratie en onmiddellijk daarachter is het verder als het NMB-proces. Assurantien, zijn we nu ook mee bezig. De NMB heeft al een assurantiebedrijf. Nou hebben we een gezamenlijke projectgroep. Wij onderzoeken wat voor pakket we voor de Postbank willen. Welke verzekeraars laten we het doen? En willen wij zelf alleen tussenpersoon zijn of een bredere rol daarbij vervullen? Zulke dingen moet je inderdaad samen ontwikkelen, maar ook niet stomweg kopiëren. Dus niet allebei apart gaan zitten, en niet kopiëren. We ontwikkelen op een thuisbankmanier, maar wel ingebed in de back-office van de NMB.

Dat huisfonds van de Postbank zal mede ontwikkeld zijn vanwege de dividendrijstelling. Maar nu wil de fiscus geen T-biljetten beneden de f 300,- dividend meer honoreren. Alle moeite voor niks?

We hebben het getraceerd en het is 15% van onze ruim honderdduizend beleggingsdeelnemers die geen A-biljet krijgt en beneden de genoemde dividendgrens blijft. Gemiddeld is de inleg bij ons f 4.500,- per rekeninghouder. Dat betekent toch wel wat in 6 maanden tijd. Want in het begin was het f 2.000,- per inleg. Waar wij vooral op mikken is mensen die tot f 60.000,- ongeveer in spaarrekeningen zitten, dus daarna boven de rentevrijstelling uitkomen en vervolgens gebruik willen maken van de dividendrijstelling.

Toch jammer voor die 15%.

Nee, we hebben dat overlegd met Financiën, we rekenen op een reparatiewetgeving. Het is een versimpeling van Oort waar men niet bij stilgestaan heeft; de top van (fiscaal) Financiën heeft ons zelf aangeraden om snel hierover een brief te sturen, om dit mee te kunnen nemen als ze bij Oort dingen aan te passen hebben.

Het Postbank Beleggingsfonds heeft dus duidelijk nieuwe groepen beleggers aangetrokken.

Wij vinden het een onaanvaardbaar effect van de Oort-wetgeving dat juist deze groep, de mensen die de eerste stap in het beleggen zetten, wordt benadeeld. Ik denk dat het voor meer dan de helft mensen zijn die tot nu toe gewoon niet de moeite genomen hebben om te beleggen, die het geld op de spaarrekening lieten staan. En als het nu zo makkelijk wordt gemaakt, via het giroboekje, dan wordt men tot het beleggen gebracht. Het stimuleert het aandelenbezit en dat is toch een goede zaak. Als zo iets dan wordt tegengewerkt door de overheid via een onbedoelde maatregel, dan moet dat aangepast worden.

Je bent een pleitbezorger van volkskapitalisme geworden?

Absoluut. ❖

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

¹ zie: Veertig jaar Nederlandse Bankiersvereniging 1949-1989, NIBE-bankhistorische reeks nr. 6,1989, p.123.

(advertentie)

Bankenboekje 1990

Volgens goed gebruik verschijnt jaarlijks in de nazomer het NIBE-Bankenboekje. Onlangs is dan ook de 1990-editie verschenen van dit compacte en handige naslagwerk, dat voor menig een even onmisbaar is als het telefoonboek en eigenlijk op geen enkel bankkantoor mag ontbreken. De 1990-editie van het NIBE-Bankenboekje bevat de meest recente gegevens van in Nederland opererende banken, beurzen en overkoepelende financiële instellingen. Nieuw in deze editie zijn o.a. de Fuji Bank, de Roefex, het Amsterdam Institute of Finance, de Stichting Amsterdam Financieel Centrum en de NMB Postbank Groep.

Voor een optimaal gebruiksgemak zijn er weer twee registers alfabetisch opgenomen: een instellingenregister - met meer dan 1.000 ingangen - en een personenregister. De alfabetisering binnen de afzonderlijke hoofdstukken is aangepast aan die, welke in het Register van de Wet Toezicht Kredietwezen wordt gehanteerd.

Het Bankenboekje 1990 is verkrijgbaar in de boekhandel en bij het NIBE en kost f 29,50 (excl. verzendkosten). U kunt zich ook abonneren op het Bankenboekje, zodat u het jaarlijks na verschijning automatisch krijgt toegezonden. Voor bestellingen en abonnementen kunt u gebruik maken van bijgaande bon, die u dient te zenden aan:
NIBE,
Antwoordnummer 7922,
1000 RA Amsterdam
(een postzegel is niet nodig).

Bestelbon (invullen in blok- of typeletters s.v.p.)

Naam _____

Adres _____

Postcode _____

Woonplaats _____

wenst te ontvangen

... ex. Bankenboekje 1990 à f 29,50 (excl. verzendkosten)

... ex. Bankenboekje 1990 à f 29,50 (excl. verzendkosten) en ten gevolge tot wederopzegging jaarlijks automatische toezending.

Datum _____

Handtekening _____

