

'We zijn weer puur, een pure moderne hypotheekbank'

'Indien het verdwijnen van de nog zelfstandige hypotheekbanken niet door scherpe concurrentie op de markt veroorzaakt was, dan zou naar mijn opvatting deze ontwikkeling in de hand gewerkt zijn door het opheffen van de nationale en internationale regelgeving. Het blijkt namelijk dat de positie van de hypotheekbanken op de binnenlandse markt tot voor kort door de monetaire autoriteiten beschermd werd'. Deze stelling poneerde Jaap Koelewijn al in 1987 op de eerste pagina van het NIBE-Katern 'Het einde der zelfstandige hypotheekbanken'. Een Katern overigens dat de gemoederen in hypotheekland destijds hoog deed opblaaien en zelfs leidde tot een 'weerwoordboekje' van WUH-functionaris mr. J.R. Voûte.

Nu, zeven jaar later, blikken we terug met de man die de ups en downs in hypotheekland van A tot Z heeft meegemaakt, mr. J.F. Visser. Hij is tot mei aanstaande voorzitter van de directie van de Westland/Utrecht Hypotheekbank en sinds kort voorzitter van de Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen. Deze stichting die uitvoering gaat geven aan de nieuwe hypotheekgarantieregeling, werd vorig jaar in de steigers gezet en wordt per 1 januari 1995 operationeel. 'Ik vind dat het geen goede beslissing is geweest, en daar sta ik niet alleen in, om de inkomens van tweeverdieners voor de volle honderd procent te laten meetellen bij het verkrijgen van gemeentegarantie. Daar gaan we wat aan doen', stelt de komende man. De eerste vraag luidt dan ook:

Hoe gezond of ongezond is de huidige hausse op de huizenmarkt?

De grafieken laten zien dat de prijsontwikkeling op de huizenmarkt veel overeenkomsten vertoont met die in de periode 1976/1979. Toen torenden de prijzen van bestaande huizen binnen een paar jaar tijd hoog uit boven de prijzen van vergelijkbare nieuwbouwwoningen. Zoiets kan nooit lang standhouden, dat hebben we in 1979 gezien. Voor ons is deze ontwikkeling in ieder geval reden om zeker niet alles te financieren wat ons aangeboden wordt, hoewel de situatie van nu niet helemaal te vergelijken is met 1979. We zijn uiterst selectief.

Voordat u in '82 voorzitter werd, financierde WUH wel elke woning en elk project?

Mijn voorganger was de eerste niet-jurist die directeur van een hypotheekbank werd en als econoom gaf hij aan vele zaken een stevige impuls. Hij was sterk ondernemend en commercieel aan de ene kant en had aan de andere kant bepaalde ideeën over human relations. Ik denk dat WUH wat HR betreft

toen erg voorop liep. Verheij was iemand die goede relaties met het personeel erg op prijs stelde, en dat is te prijzen. Die vooruitstrevendheid bleek een keerzijde te hebben en die kwam aan het licht bij het ineenstorten van de onroerend-goedmarkt. We hadden destijds een grote afdeling die zich bezig hield met projectontwikkeling. Toen duidelijk was dat die activiteit flink teruggeschroefd moest worden, kwam er een sterke oppositie van de vakbond. Die greep de voorgenomen reorganisatie – ondanks het feit dat wij nog nooit wat met vakbonden te maken hadden gehad, hypotheekbanken vielen als categorie niet onder de bank-CAO – aan om een voorbeeld te stellen hoe zij zich zouden verzetten tegen het verdwijnen van arbeidsplaatsen in het bankwezen. Zij vreesden namelijk een uitstoot door de automatisering. Die confrontatie heeft mijn voorganger zich heel erg aangetrokken.

'Gelukkig loopt de huidige gemeentegarantieregeling eind dit jaar af'

Hoeveel zijn personeelsaantal en balanstotaal nu lager?

WUH is in 1969 geboren uit een fusie van de Westlandse – toen met een balanstotaal van f 850 mln de op een na grootste hypotheekbank – en de Utrechtse, die de derde was. De FGH was toen met een balanstotaal van iets over het miljard de grootste. Door de fusie werden wij ineens de grootste met een balanstotaal van f 1,4 mrd. In de tien jaar daarna is dat ruim vertienvoudigd, om vervolgens door het inklappen van de markt terug te gaan naar f 8 mrd medio jaren tachtig. Nu zit het op ca. f 10 mrd.

De personeelsaantallen vertonen eenzelfde lijn. Bij de aanvang had WUH nog geen 200 man in dienst.

In 1979 waren dat er ruim 1.000 en nu nog 470. In de jaren zeventig was het beeld dat we ons te weer moesten stellen tegen de sterk opkomende retailbanking door de algemene banken. We dachten toen die ontwikkeling te kunnen pareren door zoveel mogelijk vestigingen te openen. Niet voor het afsluiten van de hypotheeken, maar voor het aantrekken van creditgelden via de verkoop van pandbrieven. Op de top hadden we wel dertig kantoren; nu hebben we er nog acht. We waren dus bezig met een reis van servet naar tafellaken en dat tafellaken hebben we dus niet gehaald.

Werd het op expansie gerichte beleid gedragen door alle directieleden?

Groei, en dan bedoel ik in ons hypotheekbedrijf, was op zichzelf een goede doelstelling. Maar in wat je er voor moest doen en in welke mate je dat moest nastreven, waren toen wel nuances aan te brengen. Feit was echter dat expansie in de jaren zeventig een algemeen gedrag was. Degene die er niet aan meedeed, werd door de normvervaging helemaal uit de markt geconcentreerd. De werkelijke oorzaken van onze problemen lagen overigens buiten het kernbedrijf, namelijk bij het fenomeen projectontwikkeling. Over deze diversificatie liep de visie van mijn voorganger niet parallel met die van de overige directieleden. Verheij was er van overtuigd dat het hypotheekbedrijf onvoldoende waarborg bood om het eigen vermogen van de bank te beschermen tegen de erosie van de toen snel opkomende inflatie. Daarom wilde hij ook beleggen in onroerend goed, want dat heette inflatievast te zijn. De statuten van de hypotheekbank zijn toen aangepast. Daarbij ging het overigens nog om een vrij bescheiden bedrag, want een oude norm schreef voor dat een hypotheekbank niet meer dan 25 procent eigen vermogen mocht beleggen in onroerend goed. Maar de praktijk was dat WUH in projectontwikkeling stapte. WUH was dus ineens een productiebedrijf geworden en dan moet je totaal andere criteria aanleggen t.a.v. de vermogensverhoudingen.

Waarom is, gegeven de grote vraag naar hypotheeken, toen niet gekozen voor het bedingen van hogere marges?

Hypotheekbanken hebben, historisch gezien en zeker in vergelijking met handelsbanken, altijd met heel smalle marges gewerkt. Ons break even point ligt gemiddeld over 100 jaar bij een marge van ongeveer 60 basispunten. Uit die marge moeten alle kosten, dus ook de voorzieningen, betaald worden en pas daarna gloort er winst. Wij hebben dus een heel andere kostenstructuur dan algemene banken. Onze verhouding baten/kosten ligt boven de twee. Wij moeten dus zeer efficiënt werken en dan spreekt de schaal een grote rol.

U heeft als voorzichtig jurist toch wel de vinger opgestoken?

Het ging aanvankelijk in goede harmonie. Maar naarmate de tijd voortschreed, namen de onroerend-goedactiviteiten een veel grotere omvang aan



FOTO'S STUDIO KRIMP

dan goed was voor de bank. Die sterke groei was terug te voeren naar het heel duidelijke cultuurverschil dat er bestaat tussen mensen uit het kredietbedrijf en het onroerend-goedbedrijf. Iedereen bezweek toen voor de snelle en spectaculaire – al dan niet vermeende – transactiewinsten. Bovendien voedden die transacties weer de expansie van het kredietbedrijf en de daarmee samenhangende provisie-inkomsten. Die maakten op een gegeven moment bijna de helft uit van de jaarinkomsten. Zo'n trein is niet te remmen.

Wat doet u eraan om een nieuwe ontsporing te voorkomen?

We ontwikkelen geen onroerend goed meer. Sedert '82 zijn we in het kredietbedrijf achter twee ankers gaan liggen. Enerzijds zoeken wij de dekking in het onroerend goed. Die moet voldoende zijn, anders beginnen we er niet aan. Daarnaast passen we een heel sterke debiteurenbeoordeling toe. Ervaring met onze tophypotheeken heeft namelijk geleerd dat we daar dankzij die debiteurenbeoordeling veel minder problemen hadden dan met de normale 75%-hypotheeken. Onze debiteurenbeoordeling gaat zo ver dat het hebben van een gemeentegarantie nog geen garantie is dat wij ook een hypotheek willen verstrekken. Gelukkig loopt de huidige gemeentegarantieregeling eind dit jaar af.

De gemeentegarantie gaf wel een externe norm waar je je op kon richten en achter verschuilen.

Die externe norm vinden wij te ruim, met name daar waar om politieke redenen op dit moment beide

Curriculum vitae

De heer Johan Fredrik Visser is geboren op 21 augustus 1931 in Bandung, Indonesië. De middelbare school doorliep hij in Zeist, alwaar hij in 1953 eind-examen Gymnasium Alfa deed. Zijn doctoraal Recht behaalde hij in 1959 te Leiden waarna hij tot 1962 advocaat was te Willemstad, Curaçao om vervolgens twee jaar werkzaam te zijn bij Erven Lucas Bols in Argentinië. Zijn bancaire carrière begon hij in '64 op de afdeling Juridische Zaken bij de Westlandsche Hypotheekbank. Na de fusie werd hij in '76 lid Raad van Bestuur en in '82 Voorzitter, thans Directeur. De heer Visser is daarnaast onder andere Vice President van de *Fédération Hypothécaire Européenne* en sinds 1979 Voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Hypotheekbanken en per 1993 de eerste Voorzitter van de Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen.



inkomens van tweeverdieners voor de volle 100 procent worden meegeteld. Iedereen weet namelijk dat je over de lange termijn niet voor 100 procent op die inkomens kunt rekenen. Dergelijke aanvragen wijzen we regelmatig af. Wij vinden dat geen gezonde zaak.

Sinds november bent u ook voorzitter van de Stichting Waarborgfonds. Denkt u dat het mogelijk is richtlijnen zodanig aan te passen dat een nieuwe hypotheekcrisis wordt tegengehouden?

De leden van het bestuur van de stichting komen uit verschillende kringen. Een ervan komt uit bankierskringen, namelijk een van de NVB als vertegenwoordiger van alle financiers inclusief de verzekeringsmaatschappijen, een van de consumentenorganisatie Vereniging Eigen Huis, een uit de kring van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en een komt van VROM. Tenslotte zit ik er als onafhankelijk voorzitter. Onze belangen daar zijn allemaal gelijk gericht, namelijk het voorkomen en zo mogelijk beperken van verliezen op gegarandeerde posten. Dat betekent dat je zo nodig normen aanscherpt, waarbij je moet respecteren dat het Waarborgfonds bij de geboorte bepaalde uitgangspunten met een politieke geschiedenis heeft meegekregen. De staatssecretaris heeft immers de premie vastgesteld op gemiddeld f 500,- per aanvraag met een opslag van f 40,- voor kosten. Dat vind ik een krappe premie. Aan dat commitment moeten wij niet tornen maar we kunnen de premies natuurlijk wel differentiëren. Daarbij zullen we zeker ook kijken naar het maximum bedrag van f 250.000,- en het voor de volle 100 procent laten meetellen van de inkomens van tweeverdieners. Die zouden een hogere bijdrage moeten betalen om bij gegeven risico de gemiddeld afgesproken premie te kunnen waarmaken. Daarnaast zijn er nog andere normen, zowel gericht op de debiteur als de crediteur, die je zou kunnen aanscherpen.

'Aannemers en projectontwikkelaars die voor eigen risico bouwen, financieren we dus niet meer'

Uw zusterinstelling stelt in advertenties over tweeverdieners 'daar doen wij niet moeilijk over'.

De Postbank heeft haar eigen policy. Zij heeft ook

een veel groter volume dan wij. Wellicht hanteren zij ook andere bedrijfseconomische maatstaven. Ik zal hun beleid niet kritiseren. Ze hebben ongetwijfeld goede redenen om het zo te doen. Wij hebben gekozen voor het bovenste segment van de particuliere sector omdat we voor dat marktsegment producten kunnen leveren met een toegevoegde waarde, bijvoorbeeld via fiscale constructies en verzekeringsconstructies. In het zakelijke vlak hebben we hetzelfde gedaan. Daar hebben we gekeken naar producten met toegevoegde waarde waarbij onze kredietverlening altijd plaatsvindt op gedekte basis. Bij verhuurde objecten kijken we dus altijd of de huur voldoende is om de dienst van de lening te dekken. Evenzo wordt de huurder beoordeeld en wordt gekeken of er in het huurcontract continuïteit zit voor een langere tijd. Projecten voor eigen gebruik doen we alleen met heel sterke debiteuren, waarbij we ervan overtuigd zijn dat zij de dienst van de lening gemakkelijk kunnen opbrengen. Aannemers en projectontwikkelaars die voor eigen risico bouwen, financieren we dus niet meer.

U bent de slogan 'zo vast als een huis', uiteindelijk zelf gaan toepassen?

Twee factoren hebben de hypotheekbanken parten gespeeld. De eerste was de enorm sterke inflatie, de tweede het door de Staat verdringen van hypotheekbanken van de kapitaalmarkt. U moet heel goed in de gaten houden dat hypotheekbanken in de jaren zeventig gezamenlijk bijna 60 procent van de openbare kapitaalmarkt voor hun rekening namen. De Staat zat toen onder de 20 procent. Na de eerste oliecrisis en het kabinet Den Uyl schoot de staatsschuld echter omhoog en dat leidde ertoe dat de hypotheekbanken eind jaren tachtig teruggedrongen waren naar een marktaandeel van minder dan 10 procent en het aandeel van de Staat gegroeid was tot bijna 70 procent. Die verdringing maakte het hypotheekbanken moeilijker om aan geld te komen. We moesten dus meer bieden en gingen om toch marge te maken, naar meer risicovolle objecten. De 'costs of funding' werden hierdoor te hoog en dan beland je in een neerwaartse spiraal. Dus ik denk dat we los van de onroerend-goedproblematiek sowieso - door de te hoge costs of funding - in de problemen zouden zijn geraakt.

Hoe indringend is in dit bedrijf gesproken toen de perikelen van de Tilburgsche Hypotheekbank naar buiten kwamen?

Niet alleen indringend, maar ook lang. Het gebeurde namelijk net op het moment dat het toezicht op hypotheekbanken van ons eigen orgaan - de Vereniging van Hypotheekbanken - over was gegaan naar de Nederlandsche Bank. Hoewel de Tilburgsche toen net niet meer onder het toezicht van de Vereniging viel, hebben we nog getracht de helpende hand te bieden. Het was immers ons belang dat er geen grote problemen zouden ontstaan. De Nederlandsche Bank daarentegen was van oordeel dat het haar verantwoordelijkheid was. Uiteindelijk duurden de problemen op de onroerend-goedmarkt echter zo

lang, dat de FGH en de WUH bij de tweede, nu door DNB opgezette, reddingsoperatie niet meer ingeschakeld werden en de Rabo-organisatie en het pensioen- en verzekeringswezen wel. Ik denk dat de Nederlandsche Bank vond dat onze eigen problemen toen groot genoeg waren.

'Vanaf dat moment dicteerde het syndicaat dus de prijs'

Had DNB bij het oplossen van de problemen met de Tilburgsche in uw ogen wel voldoende oog voor de stijgende kosten van de passieffinanciering van de overige zelfstandige hypotheekbanken?

Onze aanbeveling over de wijze waarop het toezicht op hypotheekbanken moest plaatsvinden, was niet zozeer – als bij de Bank – gefocust op de waarde van de onderpanden. Wat betreft de visie t.a.v. de vermogensverhoudingen kwamen we, zij het langs verschillende wegen, tot dezelfde vereisten. We hadden als regel dat aan pandbrieven of onderhandse leningen niet meer dan 25 maal het eigen vermogen mocht uitstaan. Maar wij vonden dat de Nederlandse Bank het speciale karakter miskende van een hypotheekbank op het gebied van de matching van rentelooptijden. Naar onze mening kon een hypotheekbank onder bepaalde omstandigheden best een tekort hebben op onderpandswaarde. Een hypotheekbank gaat daaraan namelijk niet kapot, maar zij gaat wel kapot wanneer zij vijfjaars geld aantrekt en het voor tien jaar uitzet. Daar zitten de echte grote risico's. De Nederlandsche Bank begreep dat ook wel, maar ze wist toen absoluut nog niet hoe zij de controle daarop moest inrichten. Bij de handelsbanken had DNB namelijk nauwelijks met dit probleem te maken.

Hoe had DNB dat probleem van de Tilburgsche dan moeten oplossen?

Ik denk door het geven van liquiditeitssteun. In die tijd kregen wij namelijk ook nog te maken met de acties van de vakbonden. Als je tegenwoordig op het personeel bekijkt, wordt dat met gejuich ontvangen op de Effectenbeurs, want je doet iets aan de kosten. Toen was de reactie: we moeten eens ernstig bezien welke consequenties dit heeft voor het onroerend-goedbedrijf. Door die onrust ontstonden er enorme liquiditeitsproblemen waardoor eerder geplaatste pandbrieven met miljoenen tegelijk uit vooral Zwitserland terugkwamen. Dat zou druk op de koersen geven, maar omdat wij altijd die politiek hadden gehad, hoewel we dat niet verplicht waren, gingen we over tot 'Kurspflege'. Voor het in goede banen leiden van dat grote aanbod is er toen wel overleg geweest met de Nederlandsche Bank en met de toenmalige Nederlandse Bankiersvereniging. Er is toen gezegd dat WUH zuinig moest zijn op haar nog resterende liquiditeit en daarom werd voorgesteld de koers van de pandbrieven te laten oplopen.

Dat stuitte toen op bezwaren. Daarom werd ons gevraagd of we er bezwaar tegen hadden dat er een syndicaat zou worden gevormd waarin DNB, AMRO, ABN, Rabo en Nationale Nederlanden ieder voor gelijke delen participeerden en NMB voor een kleiner deel. Dat syndicaat fungeerde als vangnet voor de pandbrieven. Maar een maand later vertelde datzelfde syndicaat tegen ons: 'Wij willen dat jullie zelf niet meer inkopen'. Vanaf dat moment dicteerde het syndicaat dus de prijs die WUH-papier op de Beurs deed. En omdat het syndicaat het rendement liet oplopen naar 15%, droogde onze funding op. Daarom hebben we contact gezocht met het ABP dat toen voor f 3 mrd aan woninghypotheken van ons overnam. Een andere oplossing voor het liquiditeitsprobleem was er niet.

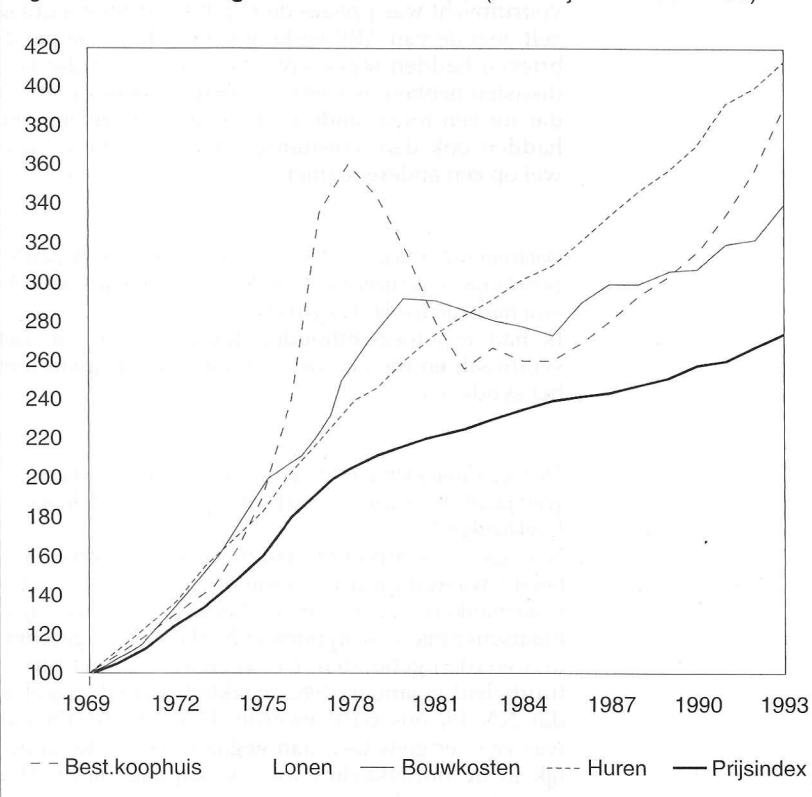
Zitten die hypotheekleningen nog steeds bij ABP?

Ja, maar die portefeuille is teruggelopen tot ongeveer een miljard. De overname was voor het ABP een fantastische start in een nieuwe activiteit want ze hebben die hypotheekleningen ingekocht op basis van de toen geldende hele hoge rendementen. Daarnaast betaalden we nog eens 11,5% rente op een verstrekte achtergestelde lening, terwijl FGH, die anderhalf jaar later aan de beurt was, tegen 7% kon lenen.

U bent eigenlijk doodgeknuft door uw redders?

Het klinkt misschien ondankebaar, maar ik vraag mij wel eens af of het syndicaat van pandbrieven uit-

Figuur: Onroerend-goedmarkt 1969-1993 (indexcijfers: 1969 = 100)



sluitend tot doel had om de rust op de kapitaalmarkt te verzekeren. Door de daarna ingetreden daling van de rente heeft elk der participanten in het syndicaat op van ons afkomstige pandbrieven vele tientallen miljoenen verdiend. Tegenover die grote winsten stond voor deze banken overigens wel de verplichting de lijnen naar ons open te houden. Het was dus geen eenzijdige zaak en we hadden toen voor een hypotheekbank ook relatief veel – meer dan een miljard – korte schulden uitstaan.

Ontstond uit het crediteurencollege het contact voor de latere gang naar NN?

Nee. We kenden NN al langer via vele vormen van samenwerking en wisten al lang dat ze belangstelling voor ons hadden. Die interesse sproot voort uit het toen nog bestaande Structuurbeleid dat hypotheekbanken het Dauer-emittentschap, ofwel het pandbriefmonopolie, gaf.

Wat vonden andere deelnemers in het syndicaat daarvan? ABN en AMRO wisten van niets. Wij hebben ze het niet verteld. Ze konden het toch aan zien komen. DNB had het Structuurbeleid en Westland/Utrecht had een kapitaalcrachtige moeder nodig.

Dat was absoluut niet de algemene overtuiging. Iedereen dacht toen nog dat we met een gewone onroerend-goedcrisis te maken hadden en die duurden tot dan toe altijd zes maanden tot krap een jaar. Ook NN dacht, toen het zijn belangstelling voor ons bekend maakte, dat het ging om zo'n ouderwetse crisis die weer snel voorbij zou gaan en dat ze dus een reuze goede zaak zouden doen. Dat vermoede vooruitzicht was precies de reden waarom wij graag zelf, met de van ABP verkregen liquiditeit, de pandbrieven hadden ingekocht. We wilden zelf die verdienen hebben. Ik denk achteraf trouwens niet dat dat tot een totaal andere oplossing had geleid. We hadden ook dan aansluiting moeten zoeken, maar wel op een andere manier.

Waarom liet u zich dan toch als zelfstandige, op de Beurs genoteerde onderneming de les lezen? U had toch net f 3 mrd liquiditeiten binnengehaald bij het ABP?

Ik had een toezichthouder, tevens leider van het syndicaat, en die zei: nee, we blijven doorgaan met het syndicaat.

De toezichthouder was er dus al van overtuigd dat er geen plaats meer was voor zelfstandig opererende hypotheekbanken?

Nee. De toezichthouder had toen nog een Structuurbeleid waarbij de drie stromen: banken, waaronder spaarbanken en algemene banken, verzekeringsmaatschappijen en hypotheekbanken strikt gescheiden werden gehouden. De wijziging van het Structuurbeleid in januari 1982 maakte het eerst mogelijk dat NN bij ons participeerde. Dat Structuurbeleid was er overigens toch aan gegaan, dat paste namelijk in de ontwikkeling van de kapitaalmarkt. Het ging alleen om het tempo waarin.

Juist gegeven het Structuurbeleid en de inmiddels verkregen liquiditeiten had DNB WUH haar zelfstandigheid weer kunnen gunnen?

Ik denk dat de zienswijze van de toezichthouder volstrekt rationeel was. Want een goede naam bouw je in een hele hoop jaren op, maar het weer op eigen kracht op orde krijgen van een naam waar een smet op rust, is praktisch een onmogelijke zaak.

'Dan was dat het einde van de Westland/Utrecht geweest'

Pas in '86 werd WUH een volle dochter van de Nationale Nederlanden.

Dat klopt. In de periode '82 tot '86 had Nationale Nederlanden 51% in ons aandelenkapitaal en garandeerde zij onze pandbrieven niet. Dus in die tussenfase bleven wij met die hoge costs of funding zitten.

Gunde WUH NN geen grotere participatie of wachtte NN op het goedkoper worden van WUH?

Zij wilden niet meer hebben. We kregen in die tussenliggende periode ook geen cent passieve financiering van NN, alleen achtergestelde leningen. Ik ben er overigens van overtuigd dat wij er veel sneller bovenop zouden zijn gekomen als we meteen een 100 procent dochter waren geworden. Dan hadden we meteen weer geld verdiend en was het bedrijf in '86 ook meer waard geweest.

Had u in die periode wel eens slapeloze nachten?

Natuurlijk, maar dan in de zin dat er niet zoveel tijd was voor slapen omdat er hard moest worden gewerkt. Maar niet in de zin dat ik in mijn bed lag en wakker bleef. Ik slaap altijd goed.

Er blijken nog vrije aandeelhouders te zijn die de hoop niet opgeven.

Als in '86 niet de steun van Nationale Nederlanden was gekomen, dan was dat het einde van de Westland/Utrecht geweest. NN heeft toen gedurende drie weken een bod gedaan op alle aandelen ter hoogte van de nominale waarde. De intrinsieke waarde lag toen al beduidend lager. Spijtoptanten hebben daarna nog de mogelijkheid gekregen hun aandelen aan te bieden voor f 10,-. Dat hebben ze niet allemaal gedaan. Ik kan me ook voorstellen dat zo'n bod een teleurstelling is voor degenen die naar hun hogere aankoopprijs keken. De koerswaarde was ook een poosje onrealistisch hoog en daarom hebben wij – en dat was heel ongebruikelijk – bij het bericht in februari '86 naar aanleiding van cijfers over '85 al buitengewoon sombere voorspellingen gedaan. Het lagere bod was dus absoluut geen verrassing, sterker nog, het was nog steeds een royaal bod. Bij een liquidatie



zou er op dat moment namelijk hooguit geld zijn geweest voor onze pandbriefhouders en het aflossen van de onderhandse leningen.

De loslopende aandeelhouders kunnen hun dividend dus vergeten?

NN heeft onroerend goed van ons overgenomen dat we van DNB niet meer op de balans mochten hebben. Daarnaast heeft zij verschillende operaties moeten uitvoeren om WUH te redden en zij heeft veel voor onze aandelen betaald. Aan de cumulatief preferent aandeelhouder komt zodoende nog ca. f 150 mln aan preferent dividend toe. Dus het duurt – ondanks het feit dat het ons nu voor de wind gaat – nog wel ongeveer tot het midden van volgende eeuw voordat de gewone aandeelhouders aan de beurt komen.

Heeft WUH de ruimte voor een zelfstandig commercieel beleid?

Wij ontwikkelen strategische plannen in welke markt wij werkzaam willen zijn en hoe wij daar willen groeien. Dat bespreken we met onze commissarissen. Van daaruit vindt dus reflectie plaats. Dat is voor ons prettig want daardoor ontstaan niet allerlei discussies over onze winstgevendheid, wanneer het gaat over toerekeningen. In plaats van commissarisloon betalen we nu namelijk jaarlijks een bijdrage in de kosten van overhead aan het concern. Verder betalen wij uit hoofde van de vastgoedtransacties met NN een jaarlijkse vergoeding tot 2009. De hoogte daarvan – een f 10 mln per jaar – is winstafhankelijk gemaakt.

U bent nu minder ondernemer dan vijftien jaar geleden?

Wij vinden dat absoluut niet. In '82 hebben wij heel duidelijk onze doelgroepen bepaald. Daarnaast hebben wij mensen uit onze stafafdelingen, dat zijn voornamelijk fiscalisten, in clubs geplaatst waarbij ze in gedachten plaats moesten nemen op de stoel van onze klant en zich afvragen: wat wil die? In feite hebben we gezegd: u maakt nu uw eigen produkt en ga dat verkopen. Zo zijn met creatief denken onze leasingproducten en off balance producten ontstaan. Deze hebben allemaal sterk fiscale aspecten.

Dat maakt u kwetsbaar voor imitatie en aanpassing van de fiscale regelgeving.

Al onze producten kunnen na een half jaar of driekwart jaar geïmiteerd worden, want de documentatie van een lening ligt ook bij de notaris. Maar het geïmiteerde produkt is op dat moment al weer van betrekkelijk geringe waarde omdat de fiscus zijn regels dan heeft aangescherpt. Bij de financiering van het gemeentehuis in Soest hadden we ook een buitengewoon aantrekkelijke en legale constructie bedacht, welke er op neerkwam dat de gemeente de BTW voor vrijwel onbepaalde tijd niet hoefde af te dragen. De gemeente was zo blij met ons gedachtengoed dat ze die breed uitmeette in het BNG-blad. Dat was dus meteen het einde van dat produkt. In dit huis is echter sprake van een continue produktontwikkeling.

WUH is thans een dochter in de ING-Groep. Hoe lopen de synergie-effecten?

Er is regelmatig overleg, waarbij ook wel eens gesproken is over wat de voordelen zouden zijn van een samenvoeging van onze hypotheekadministraties. Binnen die ING-Groep is de opvatting dat je met labels in de markt zit, die hun eigen waarde hebben, zolang die labels winstgevend zijn. Wij maken een rendement op ons eigen vermogen van rond 15% en daarmee halen we met ons label ruim de norm die op 4% boven de kapitaalmarktrente ligt.

Doordat wij op een bepaald segment van de hypotheekmarkt zitten, is er maar weinig overlapping met de hypotheekproducten van onze zusters. De distributiekanaalen liggen ook anders. Onze particuliere hypotheekleningen lopen via de tussenpersoon en voor de zakelijke hypotheekleningen doen we rechtstreeks zaken. In geringe mate doen we hierbij een beroep op specifieke intermediairs. Aan de zakelijke kant concurreren wij op bepaalde gebieden wel met de ING Bank, maar onze kanalen lopen anders. Via syndicaten waar ING Bank niet in zit, bijvoorbeeld met ABN

'Ik vind dat Nederland het beste hypotheekrecht heeft'

AMRO of RABO, doen wij mee in de financiering van ziekenhuizen en vliegtuigen. ING Bank komt er dan door de opgeworpen Chinese Walls niet achter tegen welke condities dat syndicaat aanbiedt.

Maar WUH wordt toch gegroepeerd onder ING Bank?

Als er een hergroepering naar toezichthouder plaatsvindt, dan komt Westland/Utrecht op den duur onder de bankgroep. Welke consequenties dat heeft voor het aandeelhoudersschap, wil ik even in het midden laten. Maar als de aansturing vanuit de bankgroep gaat gebeuren, dan betekent dat nog niet dat wij onder de kredietcommissie van de bank zullen vallen. Dat zou de hiervoor genoemde financieringen met ABN AMRO en anderen onmogelijk maken. Dat is een hele bewuste keuze en die blijft zo.

U bent lid van de Fédération Hypothécaire Européenne. Wat vindt u van de vergelijkbaarheid en de convergentie van het Europese hypotheekrecht?

Ik vind, en dat kan ik zonder enige reserve zeggen voor Europa en misschien wel voor de hele wereld, dat Nederland het beste hypotheekrecht heeft, zowel gezien vanuit het gezichtspunt van een crediteur als van een debiteur. Die kwaliteit wordt onder andere tot uitdrukking gebracht door het feit dat onze hypotheeken ingeschreven zijn en er geen niet-ingeschreven hypotheeken voorgaan zoals in sommige andere landen. Het executierecht is hier ook buitengewoon helder geregeld door de bekende wettelijke volmacht die daar in zit. Belangrijk zijn ook de bepalingen die maken dat je, als het nodig is, hier op een termijn van vier tot zes weken tot uitwinning kan overgaan. In andere landen is dat buitengewoon omslachtig geregeld en veel tijdrovender. Gegeven deze voordelen ben ik niet uit op een Europese harmonisatie, omdat ik denk dat iedere harmonisatie een verslechtering van onze positie zal betekenen.

Vreest u dat een level playing field het buitenlandse hypotheekbanken aantrekkelijker maakt op de Nederlandse markt?

Zolang buitenlandse partijen op onze markt dezelfde concurrentievoorwaarden hebben, zien wij geen problemen. Waar wij wel een probleem zien, is dat bij ons op de zakelijke kredietverlening en op hypotheeken een hogere solvabiliteitsrust dan bijvoorbeeld in Duitsland en Denemarken. Normaal geldt voor ongedekte kredieten en voor hypotheeken op zakelijke onderpanden een solvabiliteitsbelasting van 8% en alleen voor woonhuizen geldt een vermindering van solvabiliteitsrust met 50%, dus 4%. De Duitsers en Denen hebben echter bij de invoering van deze EG-richtlijn bedongen dat zij gedurende drie jaar voor kantoren, winkels en hotels – niet voor fabrieken – de solvabiliteitsbelasting voor woonhuizen toepassen. Dat, plus het feit dat de Duitse Pfandbriefe als beleggingsmiddel bij banken een gunstiger liquiditeitsweging geniet, scheelt heel wat in hun prijsstelling. Omdat de uitzonderingsperiode volgend jaar afloopt, is er op dit moment een hele sterke lobby van de Duitsers, Denen en Grieken voor een verlenging. De Duitsers beargumenteren zo'n verlenging met het feit dat hun hypotheeken bijna net zo veilig zijn als staatsleningen. Als Fédération zijn we bijzonder alert op

die discussie. Je moet hopen dat de Duitse argumenten niet worden ingewilligd of dat hun voordeliger regeling voor alle lidstaten gaat gelden. Als het fout gaat zou Nederland het hypotheekbedrijf ook zo kunnen inrichten dat er aan de Duitse definitie van hypotheek en pandbrief wordt voldaan.

Vreest u echt meer concurrentie van onder andere Duitse instellingen op de Nederlandse hypotheekmarkt?

Die is er al want Duitse hypotheekbanken en financiële instellingen zien geen valutarisico meer. Die gulden vinden ze sterk genoeg. Op dit moment staat er op onze markt al een paar miljard uit vanuit die hoek.

Vergt het voldoen aan de Duitse definities een opsplitsing van uw bedrijf in werkmaatschappijen?

Wij zijn er nog niet mee bezig, maar we zouden dat vrij makkelijk kunnen doen. Voor algemene banken ligt dat moeilijker. De moeilijkheid zit 'm daarbij niet in het afzonderen van de portefeuille hypotheeken, dat is eenvoudig, maar in het paritas creditorum. Als je namelijk bepaalde assets gaat 'earmarken' voor bepaalde schuldeisers dan zullen andere schuldeisers zeggen: hé wacht eens even. Ik denk dus dat je dan haast verplicht bent om de hypotheeken in een afzonderlijke juridische onderneming onder te brengen.

Ziet u de tussenkomst van het Waarborgfonds Ziekenhuisfinanciering bij de financiering van ziekenhuispanden als een verbetering?

Ziekenhuisfinanciering is een buitengewoon gecompliceerde materie. Daarom zou ik mij niet willen uitspreken over het goed of niet goed functioneren van het Waarborgfonds. Wat ik wel weet is dat iedereen nu bij het aanbieden van ziekenhuisleningen een stuk selectiever is geworden. Maar misschien is dat ook wel juist wat de overheid wil. Die wil minder risico's zelf lopen, hetgeen betekent dat de kredietverschaffer de risico's beter moet inschatten. Ik verklap u geen geheim als ik zeg dat je een ziekenhuis vroeger niet financierde op het onroerend goed, want de alternatieve toepassingsmogelijkheden waren nihil. Je deed het gewoon 'going concern' en met de veronderstelling dat de inkomsten min of meer verzekerd waren.

'Daar doen we nooit meer zaken mee'

De debiteurenbewaking is in dit financieringssegment toegenomen?

Ja. Je kijkt nu naar de haalbaarheid van dingen, naar het verzorgingsgebied, naar alternatieve toepassingsmogelijkheden, etc.

Hoe komt het toch dat in de wereld van het onroerend goed telkens weer excessen optreden. Leert men niet van voorgaande crises?

Bij institutionele beleggers zit een heel stuk onroerend-goedbeheer waar je nooit wat over hoort omdat het voor een periode van 10-15-20 jaar wordt beheerd. Daarnaast is er onroerend goed dat verhandeld wordt met verschijnselen die we allemaal

'Nog zo'n wijsheid: mik op marge en niet op omzet'

kennen. Kenmerk van die transacties is, dat het vaak gaat om hele grote bedragen, waarbij er maar weinig mensen zijn die de macht of de bevoegdheid hebben om die transacties te verrichten. Tegen die achtergrond, dat heb je ook in de effectenhandel gehad, staan mensen op die dan denken: een procentje meer of minder voor mij, dat merkt niemand. Dat leidt tot corruptie. Wat mij eerlijk gezegd wel verbaast, is dat er in deze wereld nog steeds een hele hoop figuren actief kunnen zijn die in de vorige onroerend-goedcrisis voorkwamen op de lijst van achterstallige, niet-betalende en gefailleerde debiteuren. Wij hebben echter een heel rijtje mensen waarvan wij hebben gezegd: daar doen we nooit meer zaken mee. Maar in Scandinavische landen kregen ze weer de ruimte om toe te slaan. Ik kan het gedrag van die bankiers niet verklaren.

Heeft u op grond van uw ervaring een checklist waarmee u onbetrouwbare figuren buiten de deur weet te houden?
Het zijn meer algemene wijsheden die je hiervoor moet hanteren. Een eerste regel is: als je grote zaken doet, dan is het heel goed dat je als directie die toekomstige debiteur een keer gezien hebt. Ik denk dat wij een hele hoop problemen niet zouden hebben gehad in de jaren tachtig als wij eens een keertje oog in oog hadden gestaan met die mensen.

Een tweede regel is: verstrek niet alleen op de dekking maar ga achter die twee ankers liggen: dekking (cash flow) en debiteur. Bouwgrond of onverhuurde panden zult u ons dus niet zien financieren.

Nog zo'n wijsheid: mik op marge en niet op omzet. Dat is overigens niet een regel waar iedere bankier zich aan houdt. U zult van ons niet horen dat wij 1 1/2 procent hebben in de markt voor woonhuis-hypotheek. Ik zeg: ik heb 15 procent in het voor mij relevante segment en de rest is mijn markt niet.

Als bankier kan je dus, zo zegt u, twee dingen doen: aan je eigen normen sleutelen of sleutelen aan je marktdefinitie?

Wij hebben gekozen voor het laatste: het herformuleren van onze markt. Ons succes zit hem dan ook in segmentatie waarbij we voortdurend nagaan of we in de gekozen segmenten voldoende kunnen verdienen en blijven verdienen. Met verdienen bedoel ik dus een behoorlijke beloning voor het gewenste risicoprofiel en dat risicoprofiel van een

hypotheekbank behoort laag te zijn. Tot nu toe zijn we erin geslaagd om dat segment te vinden, omdat we een kleine club hele creatieve mensen hebben. Wij moeten het hebben van onze creatieve producten. Voor bulkproducten zijn wij niet in en niet geëquipeerd.

Bij onroerend goed wordt nogal eens de link gelegd naar money laundering. Hoe voorkomt u dat uw bank ongewild betrokken raakt bij zo'n transactie?

Wij krijgen ook wel eens voorstellen voor transacties waarbij je denkt: waarom wil die man geld lenen voor de aankoop van onroerend goed terwijl je aanvoelt dat hij voldoende middelen in de koffer heeft liggen. Zulke transacties krijg je vrij snel door. Dat heeft ertoe geleid dat wij in de afgelopen tijd transacties niet hebben gedaan, die op commerciële gronden volstrekt perfecte transacties waren. Moeilijker is wat je daarna moet gaan doen. Moet je een niet doorgegangene, maar voorgestelde transactie melden. Vroeger zou je dat pas doen als je de bewijzen rond had. Maar nu in de wetgeving is opgenomen dat je niet aangesproken kan worden op de melding van ongebruikelijke transacties, doe je het eerder. Je kunt dan natuurlijk niet volstaan met het hebben van alleen een onaangenaam gevoel of het niet aanstaan van het gezicht van de persoon. Je zult over aanwijzingen moeten beschikken, anders kan de recherche er ook niets mee doen.

WUH heeft het woord integriteit zelfs in het missionstatement gezet. Is het hele bedrijf doordrongen van het denken daarover?

Natuurlijk. Dat heeft ook wel een beetje te maken met de traditie van hypotheekbanken.

Maar mensen blijven mensen.

Toen ik in 1964 als procuratiehouder bij de Westlandse Hypotheekbank kwam werken, werd mij al ingeprent dat ik mijn hypothecaire lening maar ergens anders moest halen. De bank vond het namelijk ongewenst dat mensen die zelf iets met het proces te maken hadden, beslisten over dergelijke zaken. Om zo'n vermenging van belangen te voorkomen, is ook bij WUH na de fusie doorgevoerd dat niemand privé onroerend-goedtransacties of -beleggingen mag doen, anders dan het kopen van zijn eigen huis.

Als – ik geef een ander voorbeeld – een klant een huis koopt met hele gewone voorwaarden en hij achteraf van die koop af wil door ons te vragen: wil je eventjes een briefje schrijven dat die financiering niet te regelen is, want dan kunnen we daarna misschien leuk zaken doen, dan krijgt die bij ons nul op z'n rekest. Op dat soort transacties moet je stevast zeggen: daar doen we niet aan mee. Als je het wel doet, begeef je je op het hellend vlak. Door mensen zo'n missie voor te houden, worden ze scherper, maar het werkt helaas nooit 100 procent. ❖

24 januari 1994
Drs. J.L. Gerards
Drs. J.J.M. Schipper