

‘Het wordt steeds moeilijker om zaken de goede kant op te sturen.’

De Rabobank heeft de crisis ongeschonden doorstaan, is niet geplaagd door beursschandalen en laat jaar op jaar mooie cijfers zien. Toch maakt Bert Bruggink zich in toenemende mate zorgen over aanhoudende onzekerheden op de financiële markten. “Van 2007 tot 2009 was het een spannende tijd, maar het was ook een omgeving waarin je je vakmanschap kon tonen. Als je als cfo verstandig handelde kon je dingen beïnvloeden. Dat gevoel heb ik nu minder.”

BERT BRUGGINK, CFO RABOBANK

Belangrijkste agendapunten:

1. Veranderende verhoudingen op de financiële markten
2. Regelgeving
3. Kostenbeheersing

“Een flink deel van mijn tijd wordt momenteel in beslag genomen door de gebeurtenissen op de financiële markten”, valt Bert Bruggink meteen maar met de deur in huis. “Niet alleen van de afgelopen weken of maanden, maar eigenlijk al sinds medio 2007. De consequenties daarvan breiden zich als een olievlek uit. Zaken als de schuldposities van landen zijn nu ook nadrukkelijk aan de orde. De markt in de ruimste zin van het woord, dus de kapitaalmarkt zelf, ratinginstituten en beleggers in het algemeen, is veel kritischer gaan kijken dan in het verleden.



‘De stapeling van regels maakt het moeilijker om een level playing field in stand te houden.’

Er komen allerlei krachten samen die uiteindelijk alleen maar leiden tot heel veel onzekerheid in de financiële markten. Er is onzekerheid over de economische ontwikkeling op korte en middellange termijn. Over Europa als entiteit, de euro als munt, het samenwerkingsverband dat in Europa bestaat. Tal van partijen hebben hun twijfels over de besluitvaardigheid van de Europese instituties, de politici voorop. Dat bepaalt op dit moment in hoge mate het functioneren van financiële instellingen en mijn agenda.”

Regelgeving

De hoeveelheid regelgeving doet weinig om dat functioneren te versoepelen. “Drie jaar geleden hadden we het vooral over IFRS of Basel II. Nu zitten we alweer met Basel III. IFRS is naar de achtergrond verdwenen, daar zijn we inmiddels aan gewend geraakt. Maar wat er bovenop is gekomen! Het depositogarantiesysteem, de bankbelasting, de interventiewetgeving, de Dodd Frank Act, het houdt niet op. De regelgeving is niet alleen heel uitgebreid, maar is ook vaak heel onduidelijk. Ik heb nog niemand gevonden die mij precies kan vertellen wat Dodd Frank is, of die precies weet hoe de bankbelasting wordt berekend. De variaties in de ons omringende landen zijn groot. En dat is niet alles. De stapeling van regels maakt het moeilijker om een level playing field in stand te houden.”

Doekjes voor het bloeden

Afgezien daarvan betwijfelt Bruggink of de diverse eisen die overheden en toezichhouders aan de financiële sector stellen wel zinvol zijn. “Het lijkt er meer op dat veel regels zijn bedoeld als een doekje voor het bloeden, niet ten behoeve van de banken, maar van de instituties die de zaak uit de hand hebben laten lopen. Het is een reactie die geen rekening houdt met de effectiviteit van de betroffen regel of wetgeving. Een ding is zeker: deze regelgeving zal niet zorgen voor een betere kwaliteit van het toezicht en van het functioneren van deze markten en instellingen. Ik denk eerder dat het andersom is. Uiteindelijk leidt het ertoe dat de kwaliteit van de dienstverlening – in de brede zin van het woord – aan klanten minder aantrekkelijk zal worden. Er is al een tijdje een discussie gaande over de aantrekkelijkheid van kredieten. Er komt een moment dat zelfs partijen die redelijk in de slappe was zitten zich zullen moeten

afvragen of ze nog kunnen doen wat ze altijd gedaan hebben, of dat ze zich moeten gaan beperken om maar aan die nieuwe regelgeving te kunnen voldoen. Dat bepaalt in hoge mate mijn werk op dit moment. Jammer genoeg, want eigenlijk is het niet leuk meer.”

Stresstest

Het verschil met het begin van de crisis maakt duidelijk wat Bruggink dwars zit in de huidige hang naar controle van buitenaf. “Van 2007 tot 2009 was het een spannende tijd, maar het was ook een omgeving waarin je je vakmanschap kon tonen. Als je verstandig handelde kon je dingen beïnvloeden. Hoe een organisatie zich opstelde, wat een cfo deed, had direct invloed op de commerciële positionering, de financiële resultaten en noem maar op. Dat gevoel heb ik nu minder.” Niet alleen hebben veel regels weinig toegevoegde waarde, Bruggink ergert zich domweg aan de tijd die ze kosten. “Je bent eigenlijk alleen maar bezig om te voldoen aan behoeften die je zelf niet hebt, en anderen wel. En dat is gewoon vervelend. De stresstest is een prachtig voorbeeld. Als ik zie hoe verschrikkelijk veel tijd wij daarin gestoken hebben, zelfs tot twee keer toe.”

Het kost veel mankracht om alle regelgeving erdoor te krijgen, en dat is terug te zien in de cijfers. “Onze halfjaarcijfers zien er mooi uit, in elk geval wat de inkomsten betreft. Over de kosten ben ik minder tevreden; die zijn te hoog. En je kunt ook zien waar dat aan ligt. Er is een behoorlijke uitbreiding van personeel in dit huis. Die uitbreiding heeft een een-op-eenrelatie met de implementatie van regels. In de afgelopen zes maanden hebben we 1.000 fte extra moeten inhuren, puur en alleen vanwege regelgeving. Ik zou veel liever 1.000 mensen aannemen voor commerciële functies.”

Historische tijden

Een omslag in die ontwikkeling ziet Bruggink nog niet in het verschiet, maar historisch gezien beleven we boeiende tijden, vindt hij. “De macht verplaatst zich weg van Europa en Amerika. Die ontwikkeling is al een tijdje aan de gang, maar zit nu in een formidabele stroomversnelling. Je moet dat accepteren en proberen de risico’s ervan voor jezelf zo veel mogelijk te mitigeren, maar het zijn inderdaad historische momenten. In de 25 jaar dat ik bij deze bank rondloop, heb ik iets dergelijks in elk geval nog nooit meegemaakt. Het wordt steeds moeilijker om zaken de goede kant op te sturen. In een sombere bui kun je je makkelijk voorstellen hoe dat mis kan gaan. Sommige mensen vragen zich al af wat er gebeurt als Frankrijk ten onder gaat. Die gaan er kennelijk al van uit dat Spanje en Italië voor de bijl gaan. In het zwartste scenario zou dat inderdaad kunnen gebeuren. Dan hebben we geen euro meer.”

Over de Rabobank maakt Bruggink zich minder ongerust. “Zelf kunnen wij heel lang op ons vet teren. Als de rest van de wereld al drie keer dood is, hebben we nog buffers over.”

‘Als de rest van de wereld al drie keer dood is, hebben we nog buffers over.’

Organische groei

Met die buffers wil Bruggink selectief omgaan. In de strategie voor de komende jaren passen geen drieste avonturen. "In de strategie van onze bank heeft Nederland altijd de belangrijkste plek ingenomen, en dat zal ook zo blijven. Buiten Nederland zijn onze activiteiten sterk gericht op food & agri. De ontwikkelingen op dat gebied spelen zich voor een aanzienlijk deel af in the emerging markets. Groei zien we vooral in Latijns-Amerika. Met expansie in Azië zijn we redelijk voorzichtig. De economische groeicijfers zijn er weliswaar spectaculair, maar de economische propositie is er nauwelijks interessant. Dat komt door de omstandigheden waarin je daar als bank moet opereren, en ook door het aantal banken dat er is opgedoken. Op de langere termijn zullen onze buitenlandse activiteiten natuurlijk wel groeien, en dan vooral buiten de vertrouwde Westerse landen."

Acquisities horen daar wat Bruggink betreft voorlopig niet bij. "Onze groei is meestal organisch. Een heel enkele keer doen we kleinere acquisities. In Australië en Nieuw-Zeeland bijvoorbeeld, waar we toch een behoorlijke positie hebben opgebouwd, zijn we begin jaren negentig begonnen met een eerste acquisitie, maar sindsdien is het ook daar organische groei. In Noord-Amerika hebben we vrij recent een paar kleine acquisities gedaan, waardoor we stapsgewijs nog wat kunnen groeien. Dat geldt ook voor Chili. Maar grote acquisities verwacht ik niet."

Kostenbeheersing

Op de Nederlandse markt ligt de nadruk vooral op kostenbeheersing, zegt Bruggink. "Wil je in Nederland, net als in veel Westerse landen, een houdbaar verdienmodel hebben, dan is een ijzersterk franchisemodel cruciaal. Anders geformuleerd: je hebt grote marktaandelen nodig. Dan heb je een goed verdedigbare positie. In die situatie verkeren we, dus Nederland is voor ons nog steeds een buitengewoon aantrekkelijke markt. Voor potentiële instappers is de Nederlandse markt juist de minst interessante van Europa. Simpelweg omdat de aanloopkosten zo hoog zijn, en je dus moet opereren op basis van efficiency. Dat is the name of the game. Aan de batenkant, aan de groeikant zitten we tegen het verzadigingspunt aan. Het spel wordt beheerst door de kosten."

In het geval van de Rabobank vallen die kosten uiteen in twee categorieën, legt Bruggink uit. "Het gaat om ICT en personeel. We streven naar een efficiënt ingericht systemenlandschap en proberen zo veel mogelijk te standaardiseren. Dat vertaalt zich in de organisatie van je werk, en dus in het personeelsaantal. De populariteit van shared services en outsourcing is vergeleken met

drie of vier jaar geleden tanende. Je hebt dan te maken met derden die werk van je overnemen, en dat gaat nu eenmaal niet altijd goed. Zeker niet als de afstanden fysiek heel groot zijn."

Naast Duitsland

De Rabobank profiteert ook van de gunstige positie van Nederland. Ondanks de Europese strubbelingen is Bruggink positief over de Nederlandse kansen. "Ik ben blij dat Nederland naast Duitsland ligt. We hebben het geluk dat Duitsland het opmerkelijk goed doet in economische zin. Nederland profiteert daarvan mee, en dat zien we ook terug in onze eigen bedrijvigheid. Er is nog altijd sprake van een lichte groei."

Over het deel van Europa waar Nederland, Duitsland en Scandinavië liggen ben ik ook positief. De werkloosheidscijfers vallen geweldig mee. Ten zuiden van Nederland gaat het weliswaar niet zo goed, maar de effecten daarvan zien we in Noord- en West-Europa nog wat minder. Wij zijn toch meer gericht op Duitsland, en in tweede instantie op Engeland en de VS. Het beter presterende deel van de wereldeconomie, waaronder ook China, is voor Nederland gelukkig het belangrijkste. Als ik even generaliserend mag spreken voor onze sector, is onze exposure in het zuidelijke deel van Europa relatief beperkt."



‘Nederland is voor ons nog steeds een buitengewoon aantrekkelijke markt.’

In Nederland zijn er twee sectoren waarmee het minder gaat. Ten eerste het vastgoed, zowel de particuliere huizenbouw als de commerciële bouw. Dat zal nog wel even duren, al hebben de huizenprijzen mijns inziens de bodem zo ongeveer wel bereikt. Ten tweede is daar alles wat met glastuinbouw te maken heeft. Die heeft een geweldige duw gehad, terwijl het net even beter leek te gaan. Ik wil niet uitsluiten dat dit voor een aantal klanten van ons het laatste duwtje is dat ze in problemen zal brengen. Maar voor de rest gaat het eigenlijk wel goed in Nederland.”

Europese samenwerking

Tot slot houdt Bruggink een nadrukkelijk pleidooi voor een nieuw Europees elan. “Ik vrees dat de huidige regelgeving zal resulteren in meer nationaal gerichte banken. Los van de positie van de Rabobank zie je dat we toebewegen naar een nationale consolidatie. Denk maar aan de situatie met Griekenland. Ook bij de hulp aan dat land blijft het eigenbelang voorop staan. Je voelt de weerzin om geld naar een ander over te maken. Ik vind dat beangstigend. Dan onderschat je echt hoe belangrijk de wereld voor Nederland is. Met onze open economie zijn we afhankelijk van het buitenland. Europa en de euro hebben Nederland geweldig veel goeds gebracht. De zwakte van de euro heeft de concurrentiepositie van Nederland en Duitsland aanzienlijk versterkt. Al die overwegingen hoor je niet.

In plaats daarvan wordt het debat bepaald door nationale tendensen. Dat vind ik buitengewoon jammer. Europa is na de tweede wereldoorlog gaan samenwerken om een nieuwe oorlog te voorkomen. Daarna hebben we het aangedurfd om met z’n allen naar één munt te gaan. Nu zijn we in hoog tempo bezig om al die mooie gedachten af te breken. Dat is doodzonde. Er wordt nooit reclame voor gemaakt, maar Europa is belangrijk. Het feit dat we nu al een halve eeuw in vrede leven is een groot goed.”

Alternatieve financieringsvormen

De cfo van de Rabobank ziet ondertussen wel een beweging naar alternatieve vormen van financiering. “Voor een groot deel hangt ook die trend weer samen met de scherpere regelgeving voor banken. Je ziet bij alle bancaire balansen dat de kredietvraag niet toeneemt of soms zelfs negatief is. Dat wil niet zeggen dat die vraag er helemaal niet is, het wordt alleen anders ingevuld. Er blijft een maatschappelijke behoefte bestaan aan transformatie. Van oudsher hebben banken die functie vervuld. Tegenwoordig komen daar andere partijen bij. De top corporates zijn in staat om zelfstandig de kapitaalmarkt op te gaan. Ze kunnen zich daar op een meer aantrekkelijke manier financieren dan ze via banken kunnen doen. Dat is heel opmerkelijk. Drie, vier jaar geleden was dat nog ondenkbaar geweest.”

Of die trend blijvend is, is nog de vraag. “Beleggers zijn minder geïnteresseerd in banken. Ze beleggen hun cash nu voor een deel in de corporate wereld, maar je kunt er vergif op innemen dat daar een keer ongelukken mee gebeuren. Ik verwacht een klassieke overshoot, net als in 2007: de typische golfbewegingen die je krijgt in reactie op crises. Ik denk wel dat er een structurele verandering komt die meer van doen zal hebben met die transformatiefunctie. Niet-bancaire en daarmee niet-gereguleerde partijen zullen zich in toenemende mate richten op van oudsher bancaire markten. Hedgefonds, moneymarketfonds en dat soort partijen zullen een deel van de kredietfunctie over gaan nemen. Die trend is waarneembaar.”

Talent

Wie in de huidige omstandigheden met succes op de bancaire markt wil opereren, moet de juiste mensen om zich heen verzamelen. En Bruggink is erg te spreken over zijn team. “Ik zit hier niet in mijn eentje de wereld te analyseren en alle risico’s te mitigeren. Dat kun je alleen samen met kwalitatief goede mensen, en die hebben we. In de afgelopen jaren zijn we bedreven geraakt in het out-of-the-box-denken. Ik voel mij gezegend met een buitengewoon sterk team.”

Over de nieuwe aanwas is Bruggink voorzichtiger. “De Rabobank scoort over het algemeen goed als werkgever. Voor mensen met ambitie hebben we veel ontwikkelingsmogelijkheden, ook internationaal. Maar qua opleiding is er nu minder output dan drie of vier jaar geleden. De populariteit van alles wat met financial engineering, modellering en risk management van doen heeft, is een stuk minder. De controllers die zich vroeger specialiseerden op de financiële markten, gaan nu meer richting productiebedrijven en de overheid. Op de langere termijn zouden we dat kunnen merken. Maar op dit moment doen we er nog niets aan, het is een recente ontwikkeling.”