



**Peters gedurende 11 jaar voorzitter Raad van Commissarissen BNG**

## ‘Expertise BNG benutten voor oplossing budgettaire problemen bij overheden’

**V**an 1993 tot en met de aandeelhoudersvergadering van 2004 was Jaap Peters als voorzitter van de Raad van Commissarissen nauw betrokken bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Als toezichthouder, maar ook als klankbord, meedenker en sparringpartner heeft hij een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de bank in de afgelopen periode. Het externe toezicht werd in die periode veel scherper. De relatie met klanten, beleggers en aandeelhouders werd anders. En niet in het minst: de komst van de euro veranderde de financiële markten totaal. Over de wijze waarop BNG op al die veranderingen heeft ingespeeld, is Peters tevreden: ‘Te midden van al die veranderingen is BNG een sterkere organisatie geworden, ook dank zij de inspanningen van de vorige bestuursvoorzitter Van Besouw.’

Peters had net zijn carrière als bestuursvoorzitter bij AEGON afgesloten toen hij werd gevraagd, voorzitter te worden van de Raad van Commissarissen van de BNG. Een hele verandering qua marktbenadering.

Van het expansieve, internationaal opererende verzekeringsconcern naar een primair nationaal werkende instelling met een kleine, duidelijk afgebakende klantengroep. Met BNG had Peters tot dan toe zijdelings te maken gehad, vooral ten aanzien van het verstrekken van funding. Maar na een langdurig gesprek met toenmalig bestuursvoorzitter Van Besouw hapte hij toe.

Spijt heeft hij niet gehad. ‘Het was een leuk commissariaat. Gesprekken en vergaderingen vonden altijd in een open sfeer plaats. Het doet me goed dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan de ontwikkeling van de bank.’

Temidden van alle expansie en samenklontering in de financiële wereld blijft onverminderd plaats voor gespecialiseerde instellingen als BNG. Voorwaarde volgens Peters is wel, dat deze zichzelf dan ook daadwerkelijk profileren als *niche-player* en goede kwaliteit leveren. Maar dan kunnen ze ook een belangrijke rol vervullen bij het oplossen van financieel-technische problemen. Het ergert hem zichtbaar dat het Ministerie van Financiën de functie en de mogelijkheden van BNG niet voldoende onderkent en benut.

Hij stelt met enige nadruk: 'Waarom moet een instelling als BNG, die zijn bestaansrecht al 90 jaar ruimschoots bewezen heeft, steeds weer opnieuw haar bestaansrecht bewijzen? Dat geldt niet alleen voor de positie maar ook voor het functioneren.'

Het beleid van het ministerie, aan deelnemingen een minimale rendementseis op te leggen, is volgens hem te eenzijdig. De maatschappelijke betekenis van BNG door te fungeren als inkoopcombinatie voor de klanten, is vele malen groter dan in termen van rendement op geïnvesteerd vermogen is uit te drukken. 'Juist in deze periode van budgettaire krapte kan de kracht van het instituut BNG voor het Rijk van enorme waarde zijn. Dat kan bij publiek-private samenwerking zijn ten einde noodzakelijke infrastructuur te realiseren. Maar ook kunnen de problemen rond grondaankoop door gemeenten die nodig is om uitbreidingsplannen te realiseren, maar tegelijkertijd zorgt voor een te hoog tekort in EMU-verband, heel goed in samenwerking met de bank worden opgelost. Ook kan de expertise en de naam van de bank worden gebruikt om eventueel tijdelijke financiële problemen in de publieke sector te overbruggen.'

Werkelijk samenwerken geeft de mogelijkheid er samen beter van te worden, zo stelt Peters. Wat meer zelfbewustzijn bij de BNG zou overigens geen kwaad kunnen, meent hij. De sterkte van de organisatie kan nog beter worden benut. Gegeven de ingangen die zijn opvolger Onno Ruding heeft bij het ministerie, heeft hij er alle vertrouwen in dat het ministerie meer oog krijgt voor de toegevoegde waarde die BNG kan bieden. Voor BNG zelf zijn deze opties interessant omdat hier nog een behoorlijke omzetgroei kan worden gerealiseerd, met mogelijk aantrekkelijke marges. En de relatie met de aandeelhouders blijft sterk wanneer

de nadruk ligt op de nationale markt. Wanneer de nadruk van de activiteiten buiten Nederland zou komen te liggen, komt de herkenbaarheid als eigen bank onder druk, aldus Peters.

Essentieel bij dit alles is, dat de huidige triple-A rating niet in de waagschaal wordt gesteld. Een verlies van die rating kost uiteindelijk de hele publieke sector tientallen miljoenen euro per jaar. Eventuele discussies op het noodzakelijk eigen vermogen van de bank dienen dan ook het behoud van die rating als uitgangspunt te hebben, zo stelt Peters, ook wanneer de solvabiliteitsratio van de bank als gevolg van de invoering van Basel II, het nieuwe systeem rond beheersing van de kredietrisico's, nog wat gunstiger zou komen te liggen dan nu het geval is. Het belang van een sterke rating illustreert hij met zijn eigen ervaringen met financiers toen Aegon een grote overname deed in de Verenigde Staten. Het krijgen van een overbruggingsfinanciering lukte pas na intensieve onderhandelingen, waarbij een hoop barrières moesten worden overwonnen. En slechts dank zij de ijzersterke vermogenspositie wist BNG zich toegang te verwerven op de nu zo belangrijke Japanse financiële markt.

Op de vraag of er in ons land plaats is voor twee instituten met een vergelijkbaar werkerterrein houdt hij zich diplomatiek op de vlakte: 'Dat is aan de aandeelhouders om te bepalen.'

In het laatste jaarverslag van de bank dat onder het voorzitterschap van Peters tot stand kwam, is uitgebreid stilgestaan bij de Corporate Governance Code, waarvan hij de geestelijk vader is. De BNG heeft in het jaarverslag 2003 al uitvoerig en volledig gerapporteerd, hoewel dat pas over 2004 verplicht is. Tijdens de aandeelhoudersvergadering bleek overigens wel, dat het principe van de Code: pas de bepalingen toe of leg uit waarom je dat niet doet, voor sommigen nog wat wennen is.

Ook in het publieke segment is veel aandacht voor een vertaling van de Corporate governance naar hun specifieke situatie. Recent deed Deloitte een publicatie het licht zien waarin de principes werden doorvertaald naar de woningcorporaties: corporatie governance. Peters vindt dit een logische ontwikkeling. 'In die sectoren is nog zo veel te doen. Er is nog onvoldoende

onderscheid tussen toezicht en uitvoering. Ook het toezicht is nogal eens onvoldoende professioneel. Men dient zich serieus af te vragen of vertegenwoordigers van belangenorganisaties een bindende voordracht moeten blijven doen voor de raden van toezicht. Wel zouden zij uitspraken moeten kunnen doen over het profiel en samenstelling van de raad.' Gegeven de complexe opgaven van corporaties, die soms ingewikkelde juridische constructies tot gevolg hebben en de enorme bedragen die er in die sector omgaan, is een 'zware' bezetting van die raad noodzakelijk, aldus Peters, omdat daarmee kan worden voorkomen dat een corporatie in moeilijkheden geraakt doordat een directeur zijn bevoegdheden overschrijdt. Zo'n raad van toezicht moet niet al te groot zijn: vijf tot zes personen is meestal voldoende.

Vergelijkbaar is volgens Peters de discussie die is ontstaan over de positie van de ZBO's, de zelfstandige bestuursorganen, na het naar buiten komen van financiële en organisatorische missers. De roep om het grootste deel van die organen weer volledig onder het ministerie te schuiven, noemt hij een overreactie. Het is verstandiger het toezicht op te krikken en te professionaliseren, zodat de wenselijke relatie van onafhankelijkheid van ZBO's in stand kan blijven en de desbetreffende minister in zijn politieke verantwoordelijkheid niet voor verrassingen komt te staan.

Peters heeft twijfels of de nagestreefde transparantie in het openbaar bestuur door de ingevoerde dualisering daadwerkelijk wordt gehaald. De kaderstellende en toezichthoudende functie van de raad die door de dualisering is benadrukt, vereist diepgaande kennis van zaken. Ook bij de figuur van de gekozen burgemeester zet hij zijn vraagtekens. Los van de mogelijkheden die een gekozen burgemeester krijgt om zijn programma te verwezenlijken, is de reactie van de minister van BZK niet moeilijk te raden wanneer regelmatig een 'one-issue' figuur tot burgemeester wordt gekozen en dus ook binnen de gemeente bijvoorbeeld de politie aan moet gaan sturen.