

# ‘Over een paar jaar ziet de wereld er heel anders uit’

Met het gezeur over de crisis heeft hij het helemaal gehad. Sjoerd van Keulen, voorzitter van het Holland Financial Centre, wil vooruit. “Er is weer een klimaat om nieuwe dingen te gaan ondernemen.”

Tekst: Karin Bojorge | Foto's: Jeroen Leclercq

'De financiële sector in Nederland is nog volop bezig met het likken van de wonden'

Nog éven heeft hij zijn werkkamer aan beursplein 5. Inclusief metershoge ramen, houten lambriseringen en uitzicht op de Beurs van Berlage. Over een paar weken verhuist het Holland Financial Centre, een breed samenwerkingsverband van banken, verzekeraars, pensioenfondsen accountants, consultants, ministeries en de gemeente Amsterdam, naar de Zuidas. Van Keulen zal het niet veel uitmaken, net zomin als hij last lijkt te hebben van de frisse 17 graden die de thermometer in zijn kamer aangeeft. Hij is een man met een missie, die hoopt dat het ‘zijn’ Holland Financial Centre gegeven zal worden om Nederland de concurrentieslag met het buitenland te helpen overleven.

## **De Nederlandse financiële sector is verzwakt. Bent u beducht voor de toekomst?**

“Ik ben niet bang voor de boze buitenwereld. Ik ben er wel beducht voor dat we in Nederland onvoldoende slagvaardig zijn. Het buitenland is allang weer heel ambitieus bezig met de toekomst. Dat soort plannen voor een termijn van tien, twintig jaar zijn er in Nederland niet of nauwelijks.”

## **Over welk buitenland heeft u het dan?**

“Eigenlijk alle buitenlanden. De concurrentie ligt aan alle kanten op de loer: vanuit Frankrijk, Engeland en Duitsland. Maar ook vanuit steden als Luxemburg en Dublin. En vergeet het Midden-Oosten en het Verre Oosten met bijvoorbeeld Singapore niet.”

## **Waarom hebben wij die plannen niet?**

“Dat heeft deels met de crisis te maken. De financiële sector in Nederland is nog volop bezig met het likken van de wonden, met interne processen. De financiële sector heeft moeite om op dit moment een drijvende kracht te zijn.”

## **Een drijvende kracht voor wat precies?**

“Het woord industriepolitiek roept altijd negatieve associaties op. Maar ik denk dat het de komende jaren gegeven de enorme concurrentie van groot belang is om te bepalen waar de kansen voor ons land liggen. Ik zeg niet ‘laat ons als financiële sector dat doen’, maar die discussie zou wel samen met het bedrijfsleven en de overheid gevoerd moeten worden.”



BEURSPLEIN 5

ASCX 475.85 AEX 340.05 RI

Holland  
Financial  
Centre

'De fase van analyseren en schuldingen aanwijzen hebben we nu wel gehad'



### Heeft de financiële sector die rol eerder dan wel gespeeld?

“Wij zijn altijd een faciliterende sector geweest. Het is een beetje een kip of het ei-discussie. Op het moment dat het bedrijfsleven sterk ging internationaliseren zijn Nederlandse banken ook kantoren in het buitenland gaan openen en hebben ze die internationalisering ook met veel durf gefinancierd. Met meer durf dan je vandaag nog zou kunnen verwachten.”

### Andere landen hebben ook klappen gehad. Waarom is men daar al wel weer met de toekomst bezig?

“In Nederland werkt het anders dan in bijvoorbeeld Frankrijk waar de afstand tussen overheid en bedrijfsleven veel kleiner is dan in Nederland. Daar roept Sarkozy gewoon een vergadering uit over de toekomst. Die vorm van nationalisme in Frankrijk, maar zeker ook in Engeland en Duitsland, missen we hier in Nederland. Hier moeten we het hebben van een soort poldermodel. Waarbij iedereen dan aan tafel zit met de houding ‘what’s in it for me?’. We zijn tenslotte een volk van handelaars.”

### Grootse plannen zijn niet zo des Nederlands.

“Het is niet zo dat er niks is. Er zijn allerlei studies gedaan. We hebben het Innovatie-

platform en de sleutelgebieden. Heel veel stukjes van de puzzel liggen er in feite al. Maar een *roadmap* maken zoals ze in China doen, kunnen we inderdaad niet. We zijn geen geleide economie. Gelukkig niet, maar het zet ons wel op achterstand. Het grote gevaar is dat we straks niet alleen een klein land zijn, maar ook een kleine economie met een kleine financiële sector. Laten we daarom zorgen dat we de boot niet missen.”

### Met alle respect, u bent bepaald niet de eerste die dat roept. Wie gaat er nu daadwerkelijk iets doen?

“Misschien dat wij als Holland Financial Centre de katalysator kunnen zijn. We zijn al een breed platform, misschien kunnen we dat verder uitbouwen. De puzzelstukjes liggen er, en animo genoeg. De vraag is hoe organiseer je het? Hoe breng je partijen bij elkaar, hoe bereid je dat goed voor? Met het organiseren van die regierol zijn we nu bezig.”

### Gaat dat niet te langzaam?

“Ik begin juist steeds positiever te worden. Er is bijvoorbeeld een groep mensen uit het bedrijfsleven, de banken en de havens bezig om na te denken hoe Nederland met zijn traditie van distributie, infrastructuur en logistiek een topospositie zou kunnen bereiken op het gebied van het regisseren van transacties. De transactiekosten, zeg maar de kos-

ten om iets tussen personen of bedrijven tot stand te brengen, zijn wereldwijd ongelooflijk hoog. Als je die processen efficiënter kunt maken, door betere verbindingen tussen bedrijven en met banken, kun je veel meerwaarde creëren.”

### Is dat niet wat lastig op een moment dat het vertrouwen tussen bedrijven en banken nog nooit zo laag is geweest?

“Zeker, maar dat is in de hele wereld zo. Daarom zou het juist zo goed zijn als je erin slaagt om het als eerste in de wereld wél van de grond te krijgen. Kijk, ik ben vroeger organisatieadviseur geweest. Hoe vaak ben ik niet mensen tegengekomen die zeiden ‘maar dat roep ik al jaren!’ en die daar nooit verder mee gekomen waren. Verbeteringen zitten vaak al in kleine aanpassingen. Als we met zijn allen om de tafel gaan zitten, kunnen we met kleine verbeteringen veel betekenen voor onze economie en voor de efficiëntie van al die transactieprocessen.”

### Loopt u niet vier stappen vooruit op de samenleving die nog volop bezig is met de crisis?

“Mijn punt is: laten we er nu een keer over ophouden. Analyses over wat er precies gebeurd is, zijn er nu genoeg. Natuurlijk is Nederland hard geraakt doordat wij zo’n grote financiële sector hebben. Maar daar hebben

## Wat is Holland Financial Centre?

Holland Financial Centre is een samenwerkingsverband van onder meer banken, verzekeraars, handelshuizen, pensioenfondsen, vermogensbeheerders, accountancy- en advocatenkantoren, toezichthouders (DNB en AFM) en de overheid. Het platform werd in 2007 opgericht uit ongerustheid over de toekomst van de financiële sector. Doel is om de kansen van de Nederlandse financiële sector te vergroten.

## Wie is Sjoerd van Keulen?

Van Keulen is sinds mei dit jaar voorzitter van het Holland Financial Centre. Daarvoor was hij zeven jaar bestuursvoorzitter van SNS Reaal. Eerder was de van oorsprong politicoloog bestuursvoorzitter van Fortis Bank Nederland en lid van de raad van bestuur van Mees Pierson. In 2008 werd hij gekozen tot Topman van het Jaar.

we in de jaren ervoor ook enorm van geprofiereerd. De fase van analyseren en schuldigen aanwijzen hebben we nu wel gehad. Er komt een moment dat je zegt: hoe nu verder? Ook al maak je jezelf kwetsbaar als je met nieuwe plannen komt, zeker als je afkomstig bent uit de financiële sector.”

### **Maar is de financiële sector zelf al klaar voor nieuwe initiatieven? Die heeft het ook aardig voor de kiezen gekregen.**

“Het is een enorme tik geweest. ABN Amro was de leidende bank en is dat nu niet meer. Ze zijn niet meer die trotse bank die als eerste de vinger opstak als er iets moest gebeuren. ING heeft ook heel veel te incasseren gehad. Kortom we zijn erg ongelukkig uit deze crisis gekomen. Maar de fusie tussen ABN en Fortis is nu definitief. Ze kunnen nu gaan bouwen aan een nieuwe bank. ING idem dito. En ik weet dat de Rabobank en de verzekeraars ook veel ambities hebben. Er is dus weer een klimaat om nieuwe dingen te gaan ondernemen.”

### **Het bedrijfsleven klaagt anders nog altijd over grote terughoudendheid van banken bij het verlenen van nieuwe kredieten.**

“Dat is een klassiek verschijnsel: in de aanloop naar een crisis wordt er juist met teveel risico, teveel durf gefinancierd. En tijdens en na de crisis verlangen banken van mkb-bedrijven, maar ook van grote bedrijven, misschien

wel te veel zekerheden en bedenktijd. Dat is logisch, maar eigenlijk de verkeerde reactie. Puur psychologie.”

### **Dus?**

“De politiek en de media zouden daar een belangrijke rol in kunnen spelen. We weten dat we het dieptepunt wel hebben gehad. De crisis zal nog wel een of twee jaar doorsudderen, maar er zou het gevoel moeten zijn dat we het kantelpunt bereikt hebben en weer verder moeten kijken. In China kun je zoiets publicitair sturen, hier is dat uiteraard veel complexer. Ik erger me aan die schampere toon in publicaties als zou Nederland allang tot de periferie zijn veroordeeld. Waarom zou je zo'n kwalificatie over jezelf heen halen die alleen maar destructief werkt?”

### **Waar put u dat positieve gevoel dan uit?**

“De realiteit is anders. Nederland heeft een traditie in het faciliteren van import en export. De havens en Schiphol maar ook de hoge efficiëntie van bijvoorbeeld ons betalingsverkeer zijn zó belangrijk voor ons. Natuurlijk heeft het geen enkele zin om als relatief klein land in volle concurrentie te gaan met Londen of New York. Maar in de zaken waar we al goed in zijn, kunnen we wel gaan excelleren.”

“Neem de pensioenen waar we van oudsher heel goed in zijn. Nederlandse pensioenfondsen kunnen die kennis exporteren naar andere

landen. Of neem duurzaamheid. Het financieren van nieuwe vormen van energie is ongelooflijk moeilijk. De terugverdientijd is heel lang, de inzichten in duurzaamheid veranderen nog steeds, de olieprijs gaat op en neer. De banken kunnen dat niet alleen. De overheid moet daar regie op voeren, bijvoorbeeld door partijen bij elkaar te brengen via garanties. Maar als je dat voor elkaar krijgt, kun je mondiaal een belangrijke rol spelen. Zo zijn er nog zoveel ideeën die je door een goede samenwerking tussen partijen van de grond kunt krijgen. En al duurt die crisis vijf jaar, wat is nu eigenlijk vijf jaar? Er wordt zo verschrikkelijk opgewonden gedaan over niet meer dan een moment in de tijd. Echt waar, over een paar jaar ziet de wereld er weer heel anders uit.”

### **Heeft u nu een heel zwaar of een heel leuk jaar gehad?**

“Ik heb het vanaf het begin af aan – ik ben hier in mei gestart – vooral een heel erg interessant jaar gevonden. Maar ik weet niet hoe ik over een jaar piep. Ik had vroeger een baas die als ik een plan had altijd vroeg ‘of ik mijn hand ervoor in het vuur durfde te steken’. Wat een onzin. Risico's horen erbij. Het is nu de tijd om weer te gaan ondernemen.” ■