

en 77 liggen, die is nu 81 procent. We streven ernaar dit jaar die 77 te halen. Dat is een uitdagend doel, omdat we dan 4 procent in onze kosten moeten snijden of onze omzet navenant moeten laten stijgen. We hebben het doel toch gehandhaafd, omdat we de kosten meer onder controle moeten brengen. Het is alleen niet zo dat je hier makkelijk kunt zeggen: gooi er maar even vijftig man uit.”

Dus u bezuinigt niet op mensen?

“We kunnen enigszins schuiven met een flexibele groep jaarcontractanten, uitzendkrachten en ingehuurde specialisten. Natuurlijk zijn we voorzichtig met het inhuren van nieuwe mensen. Via partnerships kun je goed sturen op kosten én kwaliteit. We nemen ook geen drastische maatregelen, omdat het bedrijf goed draait. We kunnen de achthonderd vaste medewerkers niet missen. In de cao hebben we ingezet op een nullijn. De financiële sector zit qua cao aan de bovenkant. Dat is op zich niet erg, want het is hooggespecialiseerd werk. Maar onze Amerikaanse concurrenten hebben een hoge arbeidsethiek en daar concurreren wij mee.”

Volgens S&P hebben uw inkomsten een beperkte veerkracht en capaciteit...

“Een belangrijk deel van onze inkomsten bestaat uit ‘fees’ en die lopen gewoon door. Die kun je ook niet zomaar verdubbelen van de ene op de andere dag, je trekt niet morgen honderd nieuwe klanten uit de muur, daar is die markt te competitief voor. Maar het geeft wel continuïteit. Ook heb je inkomsten die meer gerelateerd zijn aan de beurs, aan de koersen van aandelen en van volumes, en daar ben je meer macrogevoelig.”

Bonussen zijn niet verstrekt in 2008, neem ik aan?

“Dat klopt, dat spreekt eigenlijk ook vanzelf. We hebben er zelf van afgezien als raad van bestuur. En we hebben onze onkostenvergoedingen naar nul teruggebracht en een deel van onze vakantiedagen ingeleverd. De salarissen zijn ook niet verhoogd. Maar de bonussen, dat is natuurlijk het grootste deel.”

In 2009 kunnen bonussen weer als u goed presteert?

“Ja, dat zou kunnen. We hebben twee soorten bonussen, een korte- en een langeter-



mijnbonus. De langetermijnbonus is gebaseerd op prestaties over drie jaar, die wordt geraakt door het jaar 2008 en dat werkt door naar 2009 en 2010. De kortetermijnbonus is de jaarlijkse afrekening van prestaties over dat jaar. Wij benaderen veel meer het Rijnlandse model dan het Angelsaksische, daar zijn de bonussen hoog ten opzichte van het vaste salaris. Bij ons is het 80 procent vast en 20 procent variabel, in Amerika is het eerder 30-70.”

Is 10 procent autonome groei nog steeds een langetermijndoel?

“In 2008 is dat niet gelukt, want je krijgt dan het effect van die dalende beurzen over je heen. De vijver wordt wat kleiner, maar wij groeien. We groeien autonoom met 10 procent per jaar of meer. We groeien operationeel, acquireren nieuwe klanten, zoals PGGM en SNS. In het buitenland groeien we ook. Dat is al vanaf 2004 tot en met 2007 zo. Voor 2009 hebben we die doelstelling laten vallen, kijken we meer naar de rendementskant. Als de externe invloed op je omzet zó groot is – dalende beurzen, volumes – heeft het geen zin te roepen dat we die 10 procent blijven halen. Onze autonome groei moet nu 3 procent groter zijn dan de kostengroei.”

Met financiële instellingen gaat het slecht, dat zijn uw klanten...

“Dat raakt ons niet direct. De kredietcrisis biedt ons zelfs interessante kansen. Institutionele beleggers hebben meer belang bij (neutrale) rapportages. Zij willen meer weten van hun portefeuille. En ook de vraag naar institutioneel risicobeheer groeit. We rekenen risico's in portefeuilles van institutionele klanten door, kijken hoe het per regio verdeeld is, per sector, we kijken naar mandaten, hoe het met aandelen zit en met obligaties. Ook kijken we naar het afdekken van risico's.”

U veroorzaakte onlangs opschudding door de verwachting uit te spreken dat ING de rente op eeuwigdurende obligaties dit jaar niet zal betalen...

“Op die dag zijn alle financials op de beurs met dubbele cijfers omlaaggegaan. Ja, ons bericht over ING heeft onrust veroorzaakt, ik betreur dat. Wij hebben daar ook direct een toelichting op gepubliceerd. Wij zijn volgens de Nederlandse wet en Europese regelgeving verplicht hiermee naar buiten te komen. Zodra duidelijk was

dat we volgens IFRS impairments op de obligaties van vijf eerste klas banken moesten nemen, hebben we dat gedaan. Als je met een omvangrijke impairment van 10 miljoen komt – de helft van onze operationele winst – wordt je geacht daar compleet, direct en transparant mee te zijn. Dus moesten we die namen noemen, ook die van ING. Die beweging daarna illustreert ook hoe onrustig de financiële markten zijn. In die nerveuze markten blijkt zoets de narigheid te versterken.”

Maar iedereen dacht dat ING geen rente meer betaalde...

“Daar heb ik geen oordeel over. We hebben die stukken in de boeken en over een halfjaar kijken we weer wat de waarde is. Als de koers dan weer is gedaald, herbezien we onze positie opnieuw. En aandeelhouders willen toch ook graag zien wat de bezittingen waard zijn. Het is niet zeker dat we straks weer negatieve herwaarderingen doen, hoewel de eerste maanden natuurlijk niet best waren. Als de beurzen dalen bestaat de kans dat we opnieuw moeten afwaarderen. Maar ook dan blijft onze financiële positie goed. Kas Bank heeft geen steun van de staat nodig.” ■