

DNB *magazine*

Een uitgave van de Nederlandsche Bank

**TOPView
trekt
internationale
aandacht**

**De pijnlijke
gevolgen van
onbeheerste
loonstijging**

**De
Nederlandsche
Bank als
werkgever**

**Echtheidskenmerken
eurobankbiljetten
en -munten**

DNB *magazine* is een uitgave van de Nederlandsche Bank N.V. Het is een productie van de afdeling Communicatie en informatie en verschijnt zes keer per jaar.

Redactie:

DNB *magazine*
Afdeling C&i
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam
Westeinde 1, 1017 ZN Amsterdam
Telefoon 020-5241910/3361
Fax 020-5242228
E-mail: magazine@dnb.nl

Hoofdredacteur a.i.: Audrey Cloosterman

Aan dit nummer werkten mee: Joyce Albers, Hetty Bruijnse, Bibilotte Duyvesteijn, Martin Heerma, Cory van Renselaar, Margreet van Schaik, Monique van Schaik, Olaf Sleijpen, Clara van Suylen, Rutger Vahl, Benno van der Zaag

Eindredactie: Benno van der Zaag

Illustraties: Herman Focke, Rob Meulemans

Fotografie: John van de Meent, Rob Meulemans

Vormgeving, productie en druk: Facilitaire diensten – OBU Reproductie DNB

Abonnementen

Een abonnement op DNB *magazine* is gratis en uitsluitend schriftelijk aan te vragen. Adreswijzigingen en opzeggingen eveneens schriftelijk opgeven.

Abonnementenadministratie

DNB *magazine*
Afdeling Communicatie en informatie
Antwoordnummer 2670
1000 PA Amsterdam
E-mail: magazine@dnb.nl

*Artikelen uit DNB *magazine* mogen zonder toestemming van de redactie worden overgenomen, op voorwaarde dat de bron wordt vermeld.*

Inhoud

- 3 Redactioneel**
- 4 De pijnlijke gevolgen van onbeheerste loonstijging**
- 6 'Is zorgvuldigheid saai?'**
De uitstraling van de Nederlandsche Bank
- 8 Het jonge, aanstormende talent van de Nederlandsche Bank**
Quest werpt vruchten af
- 11 Bankgeheimen**
Column Benno van der Zaag
- 12 TOPView trekt internationale aandacht**
Internet bij topgiraal betalingsverkeer
- 15 Echtheidskenmerken eurobankbiljetten en -munten**
- 31 'De Bank is een inspirerende omgeving'**
Ervaringen van stagiairs bij DNB
- 33 Geen cent te veel**
Column Olaf Sleijpen, adviseur van de president van de Europese Centrale Bank
- 34 'Het vergt veel tijd, overleg en aandacht'**
Combinatie werk en privé niet eenvoudig
- 36 Het paternalisme voorbij**
- 38 Het werkterrein van de Nederlandsche Bank**
Een schets van de dagelijkse praktijk
- 43 Informatiepagina**

Vrijwel iedereen kent de Nederlandsche Bank van naam. Weinig mensen weten wat de Bank precies doet. Dat leidt soms tot misverstanden, ook onder journalisten. Meer dan eens is door hen, na de wijziging van de Bankwet in 1998, aan het bestaansrecht van de Nederlandsche Bank getwijfeld. Gedegradeerd tot een bijkantoor van Frankfurt, zo schreven zij, want de Bank voert geen nationaal monetair beleid meer. De laatste constatering is op zichzelf juist. De gevolgtrekking, dat de Nederlandsche Bank in de Europese constellatie geen functie van belang meer zou vervullen, is een misverstand. Het werkerrein van de Bank is verbreed nu zij een geïnstitutionaliseerde bijdrage levert aan het bepalen en uitvoeren van het monetaire beleid in de Europese Gemeenschap.

Het grote publiek associeert de Nederlandsche Bank vooral met bankbiljetten. Vreemd is dat natuurlijk niet. Voor vele Nederlanders is de naamsvermelding op deze biljetten de enige verwijzing naar de Bank. Die vermelding verdwijnt met de komst van de euro. Op de eurobankbiljetten staat de naam van de Europese Centrale Bank. Vanaf 28 januari 2002, wanneer de duale periode eindigt, verliezen de guldenbiljetten en –munten hun status van wettig betaalmiddel. Hoewel een gebeurtenis van historisch belang heeft dit geen directe invloed op het werk van de Bank. Zij brengt de euro in Nederland in omloop. Daarover kan geen misverstand bestaan.

Voor haar werk is de Bank niet direct afhankelijk van een hoge naamsbekendheid. Zij verkoopt tenslotte niets, behalve zo nu en dan wat goud. De Bank voert taken uit die bij

wet zijn vastgelegd. Daarvoor heeft zij mensen nodig. Mensen met ervaring, maar ook mensen die net zijn afgestudeerd.

Opvallend is dat met name jonge mensen een verkeerd beeld hebben van de Bank. Het zou een bolwerk van stoffigheid en strengheid zijn. Waar dit misverstand op berust, is niet helemaal duidelijk want de Bank is in werkelijkheid veel dynamischer. Dat blijkt uit de 'testimonials' in dit magazine. DNB-ers vertellen over het werken bij de Bank. Zij zijn ervaringsdeskundig en zeker niet kritiekloos.

Overigens is dit magazine in zijn geheel een tastbaar bewijs van de levendige werkelijkheid binnen de Bank. De manier waarop het tot stand is gekomen zegt iets over de mentaliteit van de mensen die er werken. Een paar voorbeelden. Er was de grafisch ontwerper, die – geplaagd door hevige rugpijn – meer dan eens en met zichtbare moeite, naar de Bank kwam. Aan het opruimen van de lay-out is door hem richting gegeven. Er waren de jonge beleidsmedewerkers die bij 28 graden Celsius in werkkleding vele malen over het Amstelveld holden. De fotograaf wilde dat ene plaatje schieten dat hun dynamiek zou verbeelden. Het is hem gelukt. Dat hij, tijdens een andere sessie op de grachten, ook de toevallig passerende Bono van U2 op de gevoelige plaat vastlegde, ziet u in dit magazine helaas niet terug.

Er waren de mensen van het productiebureau die regelmatig van hun nauwkeurige planning afweken om effectief te kunnen inspelen op de situaties die zich voordeden. Voor één van hen openden de kluisen van de Bank zich. Niet zomaar, want ook voor DNB-ers gelden strenge beveiligingsmaatregelen. Hij kreeg zeer

bepaalde tijd om alle eurobankbiljetten te scannen. Ook dat lukte. Er was de redacteur die een nieuwe baan in de theaterwereld nog even liet voor wat het was om de stagiairs te interviewen. Er was de directeur die 's ochtends vroeg, perfect verzorgd, klaar stond voor de fotograaf. Er waren vele mensen die, ondanks de drukte voor de vakantie, tijd maakten voor interviews en hun collega's bereid vonden deze op een goede weergave van de feiten na te lezen. En dan waren er nog de 'supporters', de mensen die niet direct betrokken waren bij het proces, maar aanmoedigden als het even tegen zat. Of net die broodnodige informatie aanreikten als de redacteur het al bijna had opgegeven. Er waren de dames van Caffe Toscana, die ieder moment van de dag klaar stonden met koffie, broodjes en gevulde koeken. Voor iedere redacteur onontbeerlijk in tijden waarin de druk op de ketel hoog is.

Zonder de inzet en hulp van deze en vele andere DNB-ers was het verschijnen van dit magazine niet mogelijk geweest. Laat ook daarover geen misverstand bestaan.

Audrey Cloosterman,
hoofdredacteur ad interim

De pijnlijke gevolgen van onbeheerste loonstijging

De loonontwikkeling stond hoog op de agenda tijdens het Voorjaarsoverleg tussen de sociale partners. Volgens Age Bakker, onderdirecteur monetaire zaken bij de Nederlandsche Bank en lid van de SER, is het voorkomen van een doorschietende loonstijging in de huidige economische situatie van cruciaal belang.

Audrey Cloosterman

De concurrentiepositie van Nederland verslechtert. Een zorgwekkende situatie voor een land dat in hoge mate economisch afhankelijk is van de export. 'Het algemene prijspeil in Nederland is op dit moment hoger dan in de ons omringende landen. Hierdoor verslechtert onze concurrentiepositie.' Volgens Bakker is het om die reden noodzakelijk de loonstijging te beheersen. 'Denk eens aan het opdrijvende effect van een onbeheerste loonstijging op de inflatie. We lopen dan het risico onszelf echt uit de markt te prijzen. Een loon-/prijsspiraal zou wel een zeer pijnlijke manier zijn om een nieuw evenwicht op de arbeidsmarkt te vinden. Deze ontwikkeling kan op den duur tot gevolg hebben dat bedrijven moeten afhaken omdat ze de loonkosten niet langer kunnen opbrengen. Ik ben er echter van overtuigd dat geen van de sociale partners deze harde landing wenst. Het belangrijkste middel om uit deze moeilijke situatie te komen is overleg.'

Voorjaarsoverleg

'Het is jammer dat de pers een beetje cynisch sprak over het Voorjaarsoverleg als zijnde een ritueel,' zegt Age Bakker, terug-

kijkend op de afgelopen maanden. 'Het doet bepaald geen recht aan wat er in wezen gebeurt tijdens zo'n overleg. Nederland kan bogen op vele successen die bereikt zijn aan diezelfde onderhandelingsafel, zoals het Akkoord van Wassenaar in 1982, dat mede de weg bereidde naar economisch herstel. Maar ook in het recente verleden zijn er successen te melden. Het is heel jammer dat *employability* tijdens het recente overleg niet helemaal uit de verf kwam. Daar zie ik een goede mogelijkheid om werknemers concreet iets te bieden in ruil voor een beheerste loonstijging. Werkgevers helpen door middel van *employability* de weerbaarheid en de economische zelfstandigheid van werknemers te vergroten. Zij kunnen zich verbeteren. Alle partijen hebben daar uiteindelijk baat bij.'

Het is Bakker zeker niet ontgaan dat er enige irritatie aan werknemerszijde is ontstaan over de hoge beloning van het topmanagement. 'Die ontwikkeling is een ongelukkig signaal, zeker in deze periode waarin men om beheerste loonstijging vraagt. Ik ben er ook niet van overtuigd dat de schaarste aan topmanagement in Nederland zodanig is dat dergelijke beloningen noodzakelijk zijn. De transparantie omtrent de vorming van de topinkomens, die het kabinet heeft voorgesteld, kan een heilzame werking hebben, omdat die duidelijkheid verschaft. Het overleg tussen sociale partners biedt dan de mogelijkheid elkaar hierop aan te spreken. De sfeer in het overleg is dit voorjaar misschien wat harder geworden, maar de partijen zullen er wel uitkomen. Geen van de sociale partners wenst namelijk de kwalijke gevolgen van een eventuele loon-/prijsspiraal.'

Inflatie

De oorzaken van de hoge inflatie zijn gelegen in een ongelukkige samenloop van omstandigheden, volgens Age Bakker. 'De BSE- en MKZ-crisis hebben in Nederland het prijspeil opgedreven. Daarnaast spelen de stijgende olieprijs, belastingherziening en de krappe arbeidsmarkt een rol. Door deze combinatie van omstandigheden is de inflatie in Nederland harder gestegen dan in andere Europese landen en is onze concurrentiepositie in

Europa verslechterd. Indien de ontwikkeling van de lonen wordt beheerst, bestaat de mogelijkheid dat een aantal oprijvende effecten er vanzelf uitlopen. Bij recente loonsonderhandelingen is overigens onvoldoende rekening gehouden met de positieve effecten van het herziene belastingstelsel. Er is namelijk netto koopkracht bijgekomen.' Bij de overheidsuitgaven plaatst Bakker ook een kanttekening. 'Op het oog geeft de overheid niet meer geld uit dan was afgesproken. Onder de Zalmnorm is echter meer ruimte ontstaan door meevallers aan de uitgavenkant. Omdat deze meevallers worden uitgegeven, gooit men olie op het inflatoire vuur. Deze procyclische effecten zouden in een volgende rijksbegroting vermeden moeten worden.'

Daarnaast wijst Bakker op het camouflerende effect van de relatief zwakke euro, dat nog voor verrassingen kan zorgen. 'In de afgelopen jaren hebben wij nog niet zoveel gemerkt van onze verslechterende concurrentiepositie in Europa. De oorzaak ligt bij de euro, waarvan men in het algemeen vindt dat deze is ondergewaardeerd. Men kan het ook anders zien. Juist door deze relatief lage waardering van de euro hebben we in de afgelopen jaren een groot concurrentievoordeel behaald ten opzichte van Engeland, Amerika en sommige Aziatische landen. Het laat zich raden wat er gebeurt wanneer de euro wordt opgewaardeerd. Ook met de mogelijke gevolgen hiervan moet men ernstig rekening houden.'

Arbeidsmarkt

'De spanning op de arbeidsmarkt kan op een andere manier afnemen dan door stijging van de lonen,' meent Bakker. 'In Nederland is de arbeidsparticipatie van mensen tussen de 15 en 64 jaar verhoudingsgewijs laag. Er is dus nog een enorm arbeidspotentieel. De sociale vangnetarrangementen waarin sommige mensen verzeild zijn geraakt, verhinderen de terugkeer naar de arbeidsmarkt. Met andere woorden: werken is voor deze mensen financieel weinig aantrekkelijk. Een activerend vangnet, een trampoline als het ware, zou wenselijk zijn om deze mensen in de arbeidsmarkt te reintegreren. Het betekent dat er fundamenteel moet worden ingegrepen. Het rapport van de commissie Donner is een voorbeeld van het denken in deze richting. Ook zijn er andere redenen waarom mensen die de arbeidsmarkt tijdelijk verlaten, de weg terug moeilijk kunnen vinden. Een voorbeeld daarvan zijn vrouwen die na het krijgen van kinderen niet meer aan het werk gaan omdat er bijvoorbeeld onvoldoende kinderopvang is. Dat soort obstakels zou uit de weg moeten worden geruimd.' Bakker erkent dat de krapte op de arbeidsmarkt door deze maatregelen niet snel afneemt. 'Op korte termijn biedt het inderdaad weinig soelaas. Maar ook daarvoor zijn er moge-



Age Bakker

lijkheden. Werknemers konden de laatste jaren flexibeler werken onder meer door arbeidstijdverkorting. We kunnen ook in de andere richting denken. In de afgelopen jaren hebben we veel mensen in deeltijd naar de arbeidsmarkt gehaald. Wanneer het voor die mensen aantrekkelijker wordt gemaakt langer te werken, dan komen er meer arbeidsuren beschikbaar en die hebben we hard nodig. Op een krappe arbeidsmarkt is meer loonsverhoging niet onlogisch, maar het kan een pijnlijk aanpassingsmechanisme op gang brengen. Een onbeheerste loonstijging kan zich uiteindelijk tegen ons keren. We moeten het noodzakelijke economische evenwicht niet uit het oog verliezen.' ●

'Is zorgvuldigheid saai?'

De uitstraling van de Nederlandsche Bank

Betrouwbaar en degelijk, maar ook conservatief en stoffig. Het zijn steekwoorden die – volgens recent onderzoek – de uitstraling van de Nederlandsche Bank typeren. De mensen die bij de Bank werken, weten dat het bedrijf in werkelijkheid dynamischer en informeler is. Hoe breng je dat over op (potentiële) sollicitanten?

Clara van Suylen

Als arbeidsmarktadviseur bij de Nederlandsche Bank heeft Arthur Hofmeester met tal van komende en vertrekkende medewerkers gesproken. 'Het valt me iedere keer weer op dat sollicitanten een verkeerd beeld van de Bank hebben. Na een persoonlijke kennismaking met ons blijft daar nog maar weinig van over. En als ze hier eenmaal werken, hebben de meesten het prima naar hun zin. Hieruit blijkt ook hoe groot het contrast is tussen de werkelijkheid in de Bank en wat de buitenwereld van DNB denkt.'

Imago

De afname van het aantal sollicitatiebrieven was voor Arthur Hofmeester de concrete aanleiding zich te verdiepen in het imago van de Bank. 'Juist in een krappe arbeidsmarkt is imago heel belangrijk. Een verkeerd beeld van een bedrijf kan dan een extra drempel opwerpen. Het weerhoudt jonge mensen ervan om bij ons te solliciteren. Hoe we aan dat imago komen? Volgens mij zijn er tal van oorzaken en factoren die meespelen. Zo begint het vaak al op de middelbare school. Sommige studenten vinden dat het vak algemene economie saai wordt gedoceed. De associatie tussen economie en saai blijft hen altijd bij. Wat ook een rol speelt, is het beeld van de Bank in de media. We zitten toch een

beetje in een ivoren toren, waaruit vaak minder leuk of spannend nieuws komt, zoals de stijgende inflatie of de zwakke euro. Soms komen we over als het 'knapste jongetje van de klas', een beetje belerend. En denk eens aan wat ik altijd de mythische kracht van de bankpresidenten noem. Mannen met een voornam, strenge uitstraling. Dan is er nog de Nederlandsche Bank als instituut. En niet zomaar een instituut, maar een dat op het goud zit. Zo voelen mensen dat. Ze associëren ons ook vaak met de bankbiljetten die we in omloop brengen. Alsof we hier op het Frederiksplein niets anders doen! Een van de meest veelzeggende uitkomsten van het onderzoek dat we kort geleden hebben gehouden, is dat iedereen de Nederlandsche Bank van naam kent, maar dat weinig mensen weten wat de Bank precies doet. Zo ontstaan die misverstanden.' De taken van de Bank brengen, volgens Hofmeester, ook een zekere discretie met zich mee. Bovendien is het geen publieksvriendelijke materie. 'We zijn geen Heineken of Ahold die met flitsende reclamecampagnes hun producten aan de man brengen. Maar dat we een bolwerk zouden zijn van stoffigheid en strengheid, waar een grijze pakken mentaliteit heerst, is beslist niet waar.'

Werkelijkheid

Hofmeester laat potentiële sollicitanten zoveel mogelijk persoonlijk kennismaken met de Bank. 'We organiseren open dagen voor studie- en studentenverenigingen om te laten zien hoe het er hier in de praktijk aan toe gaat. Dat werkt het beste, omdat ze dan zelf kunnen ervaren hoe hier gewerkt wordt en hoe de collega's met elkaar omgaan. Aan het einde van zo'n open dag zeggen de meeste deelnemers allemaal hetzelfde: 'veel minder driedelig grijs en stoffig dan we dachten'. Door die open dagen, maar ook door stages, kunnen we mensen bovendien laten zien dat wij werkelijk over die eigenschappen beschikken, waarmee andere bedrijven vaak hun personeelsadvertenties opluisteren: dynamisch, informeel en collegiaal.'

De taken van de Nederlandsche Bank brengen met zich mee dat er hoge eisen worden gesteld aan de medewerkers. Hofmeester laat ook daar geen misverstand over bestaan. 'Monetair beleid in Europees verband, operationeel toezicht op de banken, het betalingsverkeer. Het is werk waarmee je niet licht-

voetig om kunt springen. Wij dragen veel verantwoordelijkheid en stellen hoge eisen aan ons werk. Daar zal niemand vreemd van opkijken. Maar is zorgvuldigheid saai? Ons werk heeft veel boeiende kanten, is internationaal van karakter en maatschappelijk van belang.

Als werkgever hebben we veel te bieden. Onze medewerkers krijgen de gelegenheid zich inhoudelijk in hun werk te verdiepen. De afdeling Monetair en economisch beleid bijvoorbeeld, daar wordt een kwart van de tijd uitgetrokken voor onderzoek.

Nieuwe medewerkers worden goed begeleid. We hebben een driedaags programma, Vliegende Start, waarin zij kennismaken met de taken en de cultuur van de Bank. Voor jonge beleidsmedewerkers hebben we een traject opgezet met de naam Quest. Het is een tweejarig ontwikkelingstraject, niet direct bedoeld om je vakinhoudelijk te scho- len, maar om competenties te ontwikkelen die je nodig hebt als beleidsmedewerker bij de Bank. Ook hebben we een intern opleidingsprogramma voor managers.

Een goede balans tussen werk en privé vinden wij belangrijk. Dus bieden we daarvoor de ruimte. We hebben een 36-urige werkweek die je flexibel kunt invullen. Dat is heel wat anders dan een 60-urige werkweek op een consultancybureau!

Het is zonder meer waar dat DNB-ers over het algemeen perfectionistisch zijn, ze willen hun werk gewoon goed doen. Maar er is ook gelegenheid voor ontspanning. We hebben sportfaciliteiten in het pand en in de buurt. Er is regelmatig een literair café waarvoor we bekende Nederlandse schrijvers uitnodigen. We hebben een actieve kunstcommissie die het werk van uiteenlopende kunstenaars exposeert.



Arthur Hofmeester

DNB-ers zijn niet stoffig en saai, maar wel zorgvuldig en betrouwbaar. Ons werk is boeiender en dynamischer dan de meeste mensen denken. Een grijze pakken mentaliteit heerst hier echt niet. Het is jammer dat niet iedereen de gelegenheid krijgt dat aan den lijve te ondervinden.' ●

Het jonge, aanstormende talent van de Nederlandsche Bank

Quest werpt vruchten af

Quest is een ontwikkelingstraject voor *young professionals* van de Nederlandsche Bank. Geen *traineeship* waarbij medewerkers lange tijd langs de kant blijven staan, maar *learning by doing*.

Monique van Schaik en Martin Heerma

Om startende academici en HBO-ers binnen te halen en te houden hebben onder andere bankverzekeraars *traineeships* in het leven geroepen. De Nederlandsche Bank koos voor het opzetten van een persoonsgericht ontwikkelingstraject voor *young professionals* en noemde het heel toepasselijk Quest. Dit staat voor *Quality means Using your Elementary Skills aiming at your Targets*. 'Je kunt als Nederlandsche Bank niet achterblijven,' stelt Inge Duijts van de afdeling Personeel en organisatie. 'Je moet continu zorgen een aantrekkelijke werkgever te zijn én te blijven. Wij hebben zeer bewust gekozen voor het *learning by doing* concept en niet voor een *traineeship* waarbij medewerkers lange tijd langs de kant blijven staan. Quest-ers krijgen direct hun eigen verantwoordelijkheid en handvatten om zichzelf – dus niet vakinhoudelijk, maar persoonlijk – te ontwikkelen.'

Het eerste jaar

De Bank wil met Quest de inzetbaarheid en de focus van jonge DNB-ers verbreden. Het is een tweejarig ontwikkelingstraject voor beleidsmedewerkers die tussen de 25 en 30 jaar oud zijn en die minder dan vijf jaar werkervaring hebben. Quest biedt hen de mogelijkheid een achttal competenties te ontwikkelen die het management van de Bank van belang acht. Het traject start in het zogenoemde *assessment center* met het meten van deze competenties. Aan de hand van de score formuleert de Quest-er zijn persoonlijke leerdoelen.

In het eerste jaar komen drie thema's aan de orde: mondelinge en schriftelijke communicatie en ethiek. Bij het thema schriftelijke communicatie wordt rekening gehouden met de schrijfp praktijk binnen de Bank. Tijdens de trainingen komt aan de orde aan welke voorwaarden een goede tekst moet voldoen en worden zelfgeschreven teksten in de groep besproken. Het thema ethiek behandelt de algemene gedrags- en beroepsregels die binnen DNB gelden. De grenzen van wat wel en niet kan binnen de beroepspraktijk van de Quest-er komen uitgebreid aan bod. Bij mondelinge communicatie gaat het met name om het ontwikkelen van vaardigheden zoals het voeren van zakelijke gesprekken, het afnemen van interviews, het adviseren en presenteren.

Een pilot-groep van 20 Quest-ers heeft het eerste jaar inmiddels afgerond. Xander Tieman, werkzaam op de afdeling Wetenschappelijk onderzoek en econometrie, is één van hen. Over het onderdeel mondelinge communicatie vertelt hij: 'Tijdens verschillende trainingen werden concrete situaties vanuit de eigen praktijk nagebootst in rollenspellen. Bij oefeningen in het geven van feedback, verplaatste de acteur zich bijvoorbeeld in de rol van een lastige collega of speelde hij een leidinggevende bij wie je een leuke opdracht moest binnen slepen'. Ayse Kaya-Kir, werkzaam op Toezicht: 'Tussen de Quest-ers is gedurende het jaar een vertrouwensband ontstaan. Hierdoor durven mensen meer, voelen zich vrijer en wordt het geven van feedback steeds makkelijker.'

Johan Bijzen, één van de trainers: 'In de loop van het traject kwamen de Quest-ers steeds meer met eigen *cases*, werden ze actiever en kritischer. Trainers en deelnemers zijn het met elkaar eens dat de dynamiek die Quest op gang brengt, is gaan werken.'

Bankbrede opzet

Via Quest maken de jonge DNB-ers ook kennis met andere afdelingen. Rinke Bax, werkzaam op de afdeling Juridische zaken en Sigrid Witteveen van de afdeling Facilitaire diensten behoren tot de groep van 36 Quest-ers die recentelijk aan het eerste jaar zijn begonnen. Hun *kick off* bestond uit het opvoeren van een span-



nend toneelstuk met James Bond-achtige taferelen, na een voorbereidingstijd van minder dan drie uur. 'Quest is over drempels heen stappen en je open stellen voor anderen. De *kick off* is hiervan een goed voorbeeld', zegt Witteveen. 'Het leuke is, dat je door Quest collega's treft met ongeveer dezelfde kennis en ervaring waardoor je beter kunt inschatten waar je zelf staat', stelt Bax. Dat het contact met collega's voordelen heeft, kan Witteveen beamen. 'Het mooie van Quest is de bankbrede opzet. Niet alleen primaire maar ook ondersteunende afdelingen participeren. Door het contact met collega's bouw je snel een netwerk op. Ook heb je hierdoor *sparringpartners* met wie je lastige werksituaties en persoonlijke onzekerheden in de werksfeer kunt bespreken.'

Coaching

De benodigde persoonlijke feedback verkrijgt een Quest-er niet alleen door het contact met collega's. Iedere deelnemer heeft een eigen coach binnen het bedrijf, die de werkomgeving kent en kan

optreden als klankbord, onder meer bij het realiseren van de individuele leerdoelen.

Een aantal Quest-ers heeft gekozen voor de eigen leidinggevende als coach omdat deze direct een verbetering van bijvoorbeeld de schrijfstijl kan signaleren. Anderen geven de voorkeur aan iemand die meer de rol van vertrouwenspersoon kan vervullen. In alle gevallen is open communicatie van groot belang. Barend van Amerongen, werkzaam bij Toezicht, is coach. Hij meent dat het ontwikkelingstraject jonge mensen bewust maakt van zichzelf. Een van de belangrijkste zaken vindt hij dat mensen ontdekken waar ze nu echt voor gaan. Ook voor hemzelf is het coachen een nuttige ervaring. Van Amerongen: 'Een goede coach is volgens mij iemand die oog heeft voor de behoeften van een ander. Men zou kunnen veronderstellen dat coaching alleen van belang is voor jonge, minder ervaren medewerkers, maar iedereen in de organisatie heeft baat bij feedback. Als je die niet krijgt, moet je er zelf om vragen'.

'Jonge mensen zijn steeds op zoek naar nieuwe uitdagingen,' zegt Quest-coach Harrie de Poot, afdelingsdirecteur Betalings-

verkeer en effecten. 'Na een tijdje een functie vervuld te hebben, kent men 'het vertoonde kunstje' en wil men, ook voor de persoonlijke ontwikkeling, verder. Door de dynamische manier waarop Quest is opgezet, vervult het traject een waardevolle functie in de loopbaanplanning van de jonge DNB-medewerker. En het heeft een belangrijk, bijkomend voordeel, want door de onderlinge contacten leren Quest-ers andere afdelingen beter kennen en stromen ze eerder door naar een andere werkplek binnen de Bank dan naar buiten. De Bank als geheel wint hierdoor.'

Het tweede jaar

Na het eerste jaar dat is opgebouwd uit algemene trainingen die voor iedereen hetzelfde zijn, sluit het tweede jaar meer aan bij de persoonlijke leerdoelen van de Quest-ers. Internationaal onderhandelen en presenteren, maar ook projectmatig werken komen aan de orde. Omdat een goede beheersing van de Engelse taal een van de eerste vereisten is om intercultureel te kunnen werken, start de Quest-er het tweede jaar met het testen van zowel de passieve als actieve kennis van het Engels. Mogelijke lacunes worden aangevuld met gerichte cursussen. Aan het einde van het tweede jaar volgt een vrijer programmaonderdeel. De Quest-er kan met een 'strippenkaart' een keuze maken uit verschillende modules, waaronder timemanagement en een aanvullende cur-

Competenties Quest:

- probleemanalytisch vermogen
- samenwerkingsvermogen
- resultaatgerichtheid
- kwaliteitsgerichtheid
- lerend vermogen
- adviesvaardigheden
- creativiteit
- overtuigingskracht

sus internationaal onderhandelen bij de Bundesbank. Job Swank, afdelingsdirecteur Monetair en economisch beleid, is positief over Quest. Al zou hij, voor wat betreft de aansluiting tussen de aangeboden cursussen en de persoonlijke leerdoelen, nog verder willen gaan. Swank: 'Het is goed dat het initiatief tot Quest is genomen. Ook omdat startende medewerkers zelf vragen om een dergelijk traject. Nu we een jaar Quest achter de rug hebben, is het een goed moment om je af te vragen hoe je er nog meer uit kunt halen. Daarbij zou je bijvoorbeeld kunnen denken aan meer maatwerk, zodat deelnemers vooral kennis en vaardigheden aangereikt krijgen die zij echt nodig hebben. Dat kan van individu tot individu verschillen.' ●



Bankgeheimen: Verspilling

Voor wie deel uitmaakt van 'de verloren generatie' is het nog steeds wennen wanneer werkgevers weer eens klagen over de grote schaarste aan personeel. Hoe anders was dat in de jaren tachtig, toen een pleidooi voor invoering van een 25-urige werkweek een niet eens zo'n onlogische maatregel tegen de massale werkloosheid leek. Wie in datzelfde tijdsgewricht – na een onverantwoord lange studietijd – eindelijk zijn bul in ontvangst nam, kreeg niet zelden het advies om zich direct bij het arbeidsbureau in te schrijven. Niet om een baan te krijgen, maar omdat je anders geen uitkering kon krijgen.

De huidige generatie studenten is uit ander hout gesneden. Zij hebben de laatste restjes studentenromantiek opgeruimd. Je gaat naar 'school' in plaats van naar college en je hebt een baantje in de tijd dat er niet 'geleerd' hoeft te worden. En solliciteren hoeft ook niet. Als er al gesolliciteerd wordt, dan is het tegenwoordig door de werkgevers. Zij zoeken de kandidaten zelf op in plaats van andersom.

Deze editie van DNB-magazine is het bewijs dat ook de Nederlandsche Bank zich graag wil laten kennen als de eigentijdse werkgever die zij is. Gelukkig blijkt uit diverse onderzoeken dat DNB het tij mee heeft. Een recent ervaringsfeit bevestigt dat. Voor de vacature van communicatieadviseur op de, per 1 juli van start gegane, afdeling Communicatie en informatie mochten we zo'n tachtig brieven ontvangen.

Op macro-economisch niveau valt echter niet te ontkennen dat het direct beschikbare aanbod van geschikt personeel de vraag maar moeizaam kan bijbenen. Zonder aanvullende maatregelen – zie het interview met Age Bakker elders in dit magazine – kan dat de funeste loon- en prijs-spiraal in werking zetten. En dat inflatie zeer schadelijk is, behoeft eigenlijk geen betoog.

Alhoewel, er komen nog geregeld vragen bij de Bank binnen die suggereren dat dit fenomeen toch nog niet helemaal doorgrond wordt. Duidelijk is dat een land zich uit de markt prijst als de inflatie hoger ligt dan elders. Ook mag bekend worden verondersteld dat inflatie een inkomensherverdeling in gang zet ten gunste van mensen met schulden. Fundamenteel beschouwd kun je zeggen dat inflatie gedrag uitlokt dat niet productief is; het leidt tot verspilling. Kern van de zaak is dat inflatie het zicht ontnemt op de juiste schaarsteverhoudingen die weerspiegeld worden in relatieve prijsveranderingen. Neemt een product in prijs toe, omdat het beter in de markt ligt dan een concurrerend product, of is de prijsvorming onderhevig aan inflatoire spanningen in de gehele economie? Deze ruis in de informatie werpt een obstakel op voor het nemen van de 'juiste' beslissingen, dat wil zeggen beslissingen die leiden tot de meest efficiënte inzet van schaarse middelen, waardoor onze welvaart en welzijn op een hoger plan worden getild.

Een actueel voorbeeld van



Benno van der Zaag, woordvoerder van de Nederlandsche Bank

'verspilling' als gevolg van inflatoire spanningen levert de huizenmarkt. De enorme stijging van de huizenprijzen van de laatste jaren – een vorm van vermogensprijsinflatie – is hét gespreksonderwerp van de Nederlanders geworden. Waar Nederlanders nog steeds moeite hebben met het openbaar maken van hun inkomens, de papieren vermogenstoename dankzij de hausse op de huizenmarkt wordt breed uitgemeten. Ongevraagde adviezen over wat te doen met deze overwaarde vliegen je om de oren. De ongelukkigen die nog steeds huren, proberen zich manmoedig in het gesprek te mengen met de opmerking dat een huurwoning ook voordelen heeft. Goed beschouwd levert dit alles een groot verlies aan welzijn op. De tijd waarin we ons druk maakten over 'oversluiten' en 'hybride beleggingshypotheken' hadden we beter kunnen gebruiken om over echt boeiende thema's te praten, zoals de kinderen, kunst en voetbal.

Inflatie maakt meer kapot dan ons lief is. ●

TOPView trekt internationale aandacht

Internet bij topgiraal betalingsverkeer

Via het eigen betalingssysteem van de Nederlandsche Bank, TOP, flitsen dagelijks miljarden tussen de banken. Zij gebruiken TOP om hun onderlinge geldtransacties (circa 90 miljard euro per dag) af te handelen. Onlangs heeft DNB het TOP-systeem vernieuwd. Als eerste centrale bank in Europa kiest de Bank hierbij voor internet-technologie.

Rutger Vahl

Tussen de geavanceerde computers op de dealingroom van een willekeurige Nederlandse bank stond tot voor kort altijd een massieve stalen kast. Het was de TOP-terminal, een ouderwetse *stand-alone* met slechts twee functionaliteiten: banken konden er geld mee overboeken naar een andere bank en saldo-informatie opvragen bij DNB. Esthetisch gezien mocht de TOP-terminal uit de toon vallen, de stalen kast behoorde wel degelijk tot de belangrijkste roerende goederen van banken. Via het TOP-systeem worden geldmarkttransacties, eurobetalingen voortvloeiende uit valutatransacties en commerciële betalingen afgewikkeld. Dagelijks gebeurt dat zo'n 15 000 keer, met een totale dagomzet van circa 90 miljard euro. Wekelijks verwerkt TOP een bedrag ter grootte van het Nederlandse bruto binnenlands product. Daarmee behoort het systeem in het eurogebied tot de grote topgirale betalingssystemen. De sterke internationale positie van het Nederlandse bankwezen vertaalt zich in de TOP-geldstromen: het grensoverschrijdende betalingsverkeer neemt meer dan de helft van de omzet van het betalingssysteem voor zijn rekening.

Real time gross settlement

In het TOP-betalingsverkeer is DNB de spin in het web. Banken doen de onderlinge geldtransacties via hun rekening bij de Bank. Het biedt banken een aantal voordelen. Allereerst beperken zij hiermee het settlement-risico, omdat transacties in geld van de centrale bank worden afgewikkeld. Bovendien schermen banken hun doen en laten zo af voor de concurrentie. Een ander voordeel van TOP is het *real time gross settlement*-karakter. Transacties worden direct verwerkt en niet opgespaard tot het einde van de dag, zoals in het girale betalingssysteem voor particuliere transacties, InterPay. Partijen weten hierdoor direct wanneer zij over het geld kunnen beschikken.

Behalve voordelen kende TOP-terminal ook enkele nadelen. En deze kwamen de laatste jaren steeds duidelijker aan het licht, volgens Eltjo Heddema en Bernard de Groes van de afdeling Betalingsverkeer en effecten. 'Banken zaten opgescheept met zo'n stalen kast. Deze stond los van het eigen ICT-netwerk en was daarmee niet te integreren. Ook kon men de TOP-terminal niet verplaatsen omdat het systeem op een apart datanetwerk was aangesloten. Wilde men ook in een andere ruimte TOP gebruiken, dan moest DNB een computer bij plaatsen. Met de internationalisering van het bankwezen vroegen banken steeds vaker om een TOP-terminal voor hun buitenlandse vestigingen. Aan deze wens kon echter niet worden voldaan, omdat het verboden was het systeem te exporteren. Voor DNB waren voorts de beheerskosten hoog. En dan was er de beveiliging. Het systeem stamde uit 1989. Hoewel in de afgelopen jaren nooit op het systeem is ingebroken, voldeden de beveiligingsprotocollen niet meer aan de eisen van deze tijd. Om kort te gaan: de TOP-terminal was aan het einde van zijn economische en technische levensduur. Vervanging was noodzakelijk geworden.'

SWIFT

Banken willen hun topgirale betalingsverkeer kunnen integreren met andere betalingssystemen. Dit bleek uit een vooronderzoek



dat de Bank in 1999 deed. Ook de afhankelijkheid van DNB, waarbij de Bank voor elk wissel aan de TOP-terminal moest langskomen, werd als 'lastig' ervaren. 'We hebben geïnventariseerd hoe banken in andere EU-landen informatie over hun topgirale betalingen en saldi opvragen', zegt Eltjo Heddema, coördinator van de projectgroep die de vernieuwing van TOP realiseerde. 'Dit

verschilt nogal. Zo gebruiken de Bundesbank en de Bank of England hiervoor SWIFT, een wereldwijd netwerk waarmee banken betalingsberichten uitwisselen. Het is een zeer goed beveiligd netwerk, betrouwbaar en in hoge mate gestandaardiseerd, waardoor de integratie van het topgirale verkeer met andere processen vergemakkelijkt wordt.' Voor topgirale en andere betalingen maken ook veel Nederlandse banken gebruik van SWIFT. Toch vond het projectteam dat SWIFT nog geen totaaloplossing bevatte voor de vernieuwing van TOP. Bernard de Groes, medewerker van het projectteam: 'SWIFT was tot voor kort alleen geschikt voor het doen van betalingen. Het opvragen van saldo-informatie kon er niet mee. Momenteel is SWIFT bezig deze functionaliteit te ontwikkelen. Onlangs is een experimentele versie op de markt gebracht. DNB vond het – anders dan de Bank of England – echter niet verantwoord om banken nu al te laten investeren in dit nieuwe systeem. Het heeft zich immers in de praktijk nog niet bewezen. Daarmee zouden wij de drempel van het TOP-systeem ongewenst hoog maken.'

Streng beveiliging

Voor het opvragen van saldo-informatie heeft DNB een eigen en unieke oplossing ontwikkeld: een web-toepassing onder de naam TOPView. Via een speciale internetsite krijgen banken toegang tot hun topgirale rekening(en) bij DNB. Met een paar simpele muisklikken is informatie op te roepen over rekeningen, in- en uitgaande betalingen en saldi. Het grote voordeel is dat bankmedewerkers vanaf

elke willekeurige pc kunnen inloggen, mits deze is voorzien van een smartcardlezer. 'Dit is slechts een van de vele maatregelen die de veiligheid van het systeem moeten garanderen', licht Heddema toe. In een internetomgeving is de beveiliging immers de achilleshiel. 'TOP heeft altijd gebruik gemaakt van een apart datanetwerk dat losstaat van andere netwerken. Nu hebben we gekozen voor internet. Dit gaat via de gewone telefoonlijn en brengt dus extra veiligheidsrisico's met zich mee.' In de beveiliging van TOPView is veel tijd gaan zitten, verklaren Heddema en De Groes. 'Bij de ontwikkeling werden we af en toe ingehaald door de techniek. Hadden we gekozen voor een bepaalde aanpak, dan bleek die na een paar maanden alweer verouderd.' Uiteindelijk bestaat de beveiliging van TOPView uit een VPN (Virtual Private Network) en encryptie die de data versleutelt voordat ze verzonden worden. Daarnaast worden er verschillende autorisatiecontroles uitgevoerd. 'Het is de combinatie van smartcard, VPN, encryptie en autorisatiecontroles die de veiligheid waarborgen', stelt De Groes. 'De automatiseringsafdeling van DNB heeft bijzonder knap werk verricht.' Voor alle zekerheid zijn de verbindingen met de webserver dubbel uitgevoerd. Heddema: 'De beschikbaarheid van het systeem is cruciaal, omdat interbancaire betalingen vaak bijzonder tijdkritisch zijn.'

Het TOP-systeem kende in 2000 een beschikbaarheid van bijna 100%. Dat willen we met TOPView ook realiseren.'

Verbaasde blikken

De reacties van de bancaire wereld op het nieuwe topgirale systeem TOPView zijn positief. Verbaasd zijn Heddema en De Groes daarover niet. 'We hebben de banken steeds bij het project betrokken, dus ze hebben veel invloed kunnen uitoefenen op het uiteindelijke product.' Al klachten of opmerkingen gehad? De Groes: 'Eigenlijk alleen over details. Dit is voor ons het bewijs dat het systeem goed functioneert.'

DNB is de eerste centrale bank die internettechnologie toepast bij het topgirale verkeer. Andere EU-landen hebben al interesse getoond in TOPView. Heddema: 'Laatst demonstreerden we het systeem bij de centrale bank van België. Mooi vond ik de verbaasde en jaloerse blikken toen we een laptop uit onze tas haalden en binnen enkele seconden verbinding hadden met TOPView. De flexibiliteit van het systeem is ongekend en een enorme verbetering ten opzichte van het oude, statische systeem.' ●

Geld over de grens: TARGET

Wat TOP is voor Nederland, is TARGET voor het eurogebied. Sinds januari 1999 zijn de topgirale betalingssystemen van de vijftien EMU-landen met elkaar verbonden. TARGET zorgt ervoor dat deze systemen, die onderling sterk verschillen, kunnen communiceren. 'TARGET was oorspronkelijk bedoeld om een onbelemmerde uitwisseling van geldmarktoverschotten en -tekorten binnen de eurozone mogelijk te maken', zegt Piet Mallekoote, afdelingsdirecteur Ontwikkeling betalingsverkeer. 'Dit is een vereiste voor het uniforme monetaire beleid.' Omdat alle in de EU gevestigde banken toegang hebben tot het systeem vormt TARGET ook het kanaal waarlangs commerciële betalingen van de banken of van hun grote cliënten plaatsvinden. TARGET is net als TOP een 'real time gross settlement'-systeem. TARGET heeft in twee jaar bewezen aan een grote vraag te voldoen. In 2000 handelde het systeem meer dan 44.000 grens-

overschrijdende transacties per dag af. De totale omzet bedroeg dagelijks bijna 500 miljard euro. De toekomstige vorm van TARGET staat momenteel echter ter discussie. Er gaan stemmen op om een gezamenlijk centraal verwerkingssysteem te ontwikkelen dat in de plaats moet komen van de individuele betalingssystemen van de EMU-landen. DNB is hier echter geen voorstander van, verklaart Mallekoote. 'Alle afzonderlijke systemen moeten dan gemigreerd worden naar een nieuw systeem. Een dergelijke aanpak heeft nogal wat consequenties voor het internationale betalingsverkeer en brengt grote risico's met zich mee. DNB kiest voor een decentrale benadering. Het lijkt ons zinvoller om de bestaande betalingssystemen in het eurogebied verder te harmoniseren. Dat brengt minder risico met zich mee en is ook voor betrokken partijen, zoals InterPay en Euronext Amsterdam, de beste oplossing.' ●

Echtheidskenmerken eurobankbiljetten en -munten

Op 30 augustus 2001 heeft de president van de Europese Centrale Bank, Willem Duisenberg, tijdens een persconferentie de echtheidskenmerken van eurobankbiljetten en -munten onthuld. Het is opnieuw een belangrijke stap op weg naar 1 januari 2002, E-day.

De zeven eurobankbiljetten zijn ontworpen door Robert Kalina, bankbiljetontwerper van de nationale centrale bank van Oostenrijk. De ontwerpen van zijn hand verbeelden de bouwkundige stijlen van zeven perioden uit de Europese cultuurgeschiedenis. De eurobankbiljetten zijn voor alle deelnemende lidstaten gelijk.

De euromunten hebben een gemeenschappelijke, Europese en een nationale zijde. De Europese zijde van de munten is ontworpen door Luc Luyckx van de Koninklijke Belgische Munt. Hierop zijn drie verschillende kaarten van Europa afgebeeld met op de achtergrond de twaalf sterren van de Europese Unie. Elke lidstaat heeft

zijn eigen nationale zijde ontworpen op basis van bekende nationale thema's. Met de euromunten kan in het hele eurogebied worden betaald, onafhankelijk van de nationale afbeelding.

Het eurogebied wordt gevormd door de twaalf deelnemende lidstaten van de Europese Unie: België, Duitsland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal en Spanje. Vanaf 1 januari 2002 worden de eurobankbiljetten en -munten in omloop gebracht. Elke lidstaat kent zijn eigen scenario voor de overgang naar de euro.

In Nederland kan tot en met zondag 27 januari 2002 zowel met de gulden- als met de eurobankbiljetten en -munten worden betaald. Vanaf 28 januari 2002 is de Nederlandse gulden geen wettig betaalmiddel meer.



Algemene kenmerken

Op de voorzijden van de bankbiljetten zijn ramen en poorten afgebeeld, die symbool staan voor de geest van openheid en samenwerking in Europa. De twaalf sterren van de Europese Unie vertegenwoordigen de dynamiek en harmonie van het hedendaagse Europa.

Op de achterzijden van de bankbiljetten staat een afbeelding van een brug uit een van de zeven stijlperiodes uit de Europese architectuurgeschiedenis. Deze brug symboliseert de nauwe samenwerking en communicatie tussen de mensen van Europa onderling en tussen Europa en de rest van de wereld.



De zeven eurobankbiljetten zijn verschillend van grootte. Hoe hoger de coupure, des te breder het biljet. Ieder bankbiljet heeft een eigen hoofdkleur, die bovendien goed afsteekt tegen de hoofdkleur van de volgende coupure in de reeks. De eurobankbiljetten zijn gedrukt op speciaal papier, dat niet vettig of glad zou mogen aanvoelen. Door ouderdom of slijtage van de biljetten kunnen deze kenmerken op den duur enigszins verloren gaan.

De naam van de munteenheid is in zowel het Latijnse (EURO) als in het Griekse alfabet (ΕΥΡΩ) afgebeeld.

De vijf varianten uit de officiële talen van de Europese Gemeenschap waarin de Europese Centrale Bank wordt geschreven: BCE, ECB, EZB, EKT, EKP zijn opgenomen. Het ©-teken geeft aan dat het auteursrecht is beschermd.



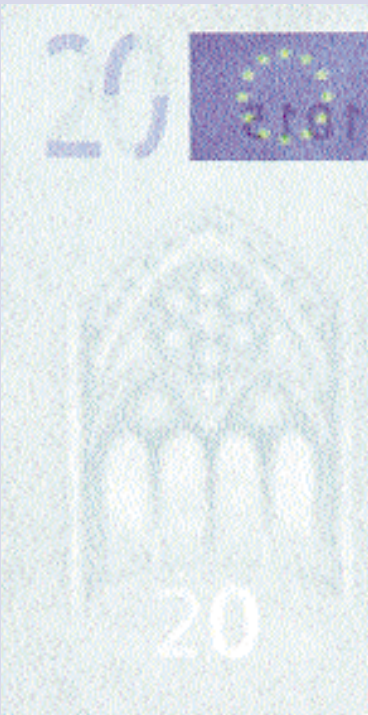
De handtekening is van Willem F. Duisenberg,
President van de Europese Centrale Bank. De vlag is die
van de Europese Unie.



Watermerk

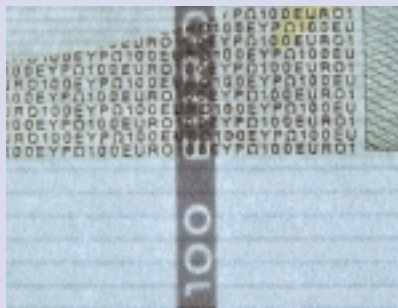
Wanneer een eurobankbiljet tegen het licht wordt gehouden, is het watermerk aan beide zijden van hetzelfde onbedrukte gedeelte zichtbaar. Het watermerk heeft lichtere en donkerder tinten dan het papier.

U ziet in het watermerk de waardecijfers en een deel van het bouwkundige thema dat op de voorzijde van het biljet staat.



Veiligheidsdraad

De eurobankbiljetten zijn voorzien van een veiligheidsdraad die in het papier is ingebed en die zichtbaar wordt als het biljet tegen het licht wordt gehouden. Over de hele hoogte van het biljet loopt van boven naar beneden een donkere streep waarin het woord euro en de waardcijfers waarneembaar zijn.



Hologram

De lagere en hogere coupures zijn voorzien van een hologram. In elk hologram zijn meerdere afbeeldingen opgenomen, die bij kanteling van het biljet zichtbaar worden in de zilverkleurige folie.

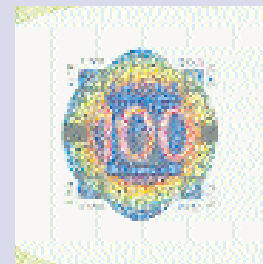
Rechts aan de voorzijde van de biljetten van € 5, € 10 en € 20, bevindt zich een baanvormige folie.

Wanneer deze biljetten heen en weer worden bewogen, lichten het eurosymbool en de betreffende waardcijfers (5, 10 of 20) in heldere kleuren op.



Rechts aan de voorzijde van de biljetten van € 50, € 100, € 200 en € 500, bevindt zich een zegelvormig hologram. Wanneer deze biljetten heen en weer worden bewogen, verschijnen de waardecijfers (50, 100, 200 of 500) in heldere kleuren en de afbeelding van het bouwkundige thema in de folie aan de voorzijde.

Als het biljet tegen het licht wordt gehouden en de folie goed wordt bekeken, dan is onder meer het eurosymbool te zien, opgebouwd uit stippen.



Iriserende baan

De biljetten van € 5, € 10 en € 20 zijn voorzien van een iriserende baan op de achterzijde. Deze baan is goed zichtbaar wanneer het biljet wordt bewogen. Dan is ook het eurosymbool te onderscheiden samen met de waardecijfers (€ 5, € 10 of € 20).



Inkt met kleuromslag

Op de biljetten van € 50, € 100, € 200 en € 500 is een van kleur veranderende inkt aangebracht. De waardecijfers rechtsonder aan de achterzijde van elk van deze vier bankbiljetten zijn paars wanneer recht van voren bekeken, maar olijfgroen/bruin wanneer bekeken onder een andere hoek.



Voelbare inktlaag

Door toepassing van het plaatdrukproces ontstaat een voelbaar effect dat op veel plaatsen aan de voorzijde van het bankbiljet terugkeert. Zo is de afkorting in vijf varianten van de naam van de Europese Centrale Bank voelbaar, evenals de waardecijfers en de ramen en poorten.

Op de biljetten van € 200 en € 500 zijn bovendien langs de randen de speciaal voor blinden aangebrachte kenmerken te voelen.



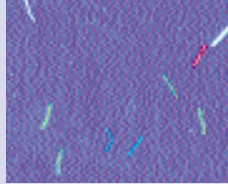
Doorzichtregister

Het doorzichtregister bestaat uit meerdere delen die op de voor- en achterzijde van het biljet zijn aangebracht. Wanneer u het biljet tegen het licht houdt, ziet u dat al deze delen precies op elkaar passen en is het volledige waardecijfer zichtbaar.



Uv-licht en -papier

Onder ultraviolet licht blijft het papier donker. In het papier zijn vezels verwerkt die oplichten in de kleuren rood, blauw en groen.



Onder ultraviolet licht zijn aan de voorzijde van het biljet twee soorten inkt te onderscheiden: de blauwe inkt wordt groen en de gele inkt wordt oranje. De Europese vlag en de handtekening van de president van de Europese Centrale Bank zijn groen en de sterren zijn oranje.

Ook andere kenmerken, die per coupure verschillen, zijn onder UV-licht aan de voorzijde van het bankbiljet zichtbaar.

Aan de achterzijde van alle coupures is onder andere de kaart van Europa in de kleur geel te onderscheiden.



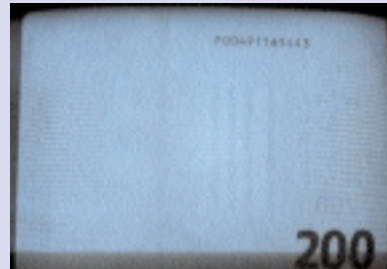
Microtekst

Door een vergrootglas is op diverse plaatsen op het bankbiljet microtekst te onderscheiden. De teksten zijn steeds goed leesbaar en verschillen in grootte. De tekst van 0,2 mm lijkt voor het blote oog niet meer dan een dun lijntje, maar is met een vergrootglas nog wel te lezen. Ook de kleinste microtekst op een echt biljet moet scherp zijn, niet wazig.



Infrarood

Met behulp van een infraroodviewer is het rechtergedeelte van het plaatdrukpatroon te onderscheiden, evenals het hologram.



Afmetingen

De afmetingen van de eurobankbiljetten zijn:

€ 5 : 120 x 62 mm	€ 100 : 147 x 82 mm
€ 10 : 127 x 67 mm	€ 200 : 153 x 82 mm
€ 20 : 133 x 72 mm	€ 500 : 160 x 82 mm
€ 50 : 140 x 77 mm	

De biljetten zijn haaks en recht gesneden.



Diameter, kleur

Op de Europese, gemeenschappelijke zijde van de munten zijn drie verschillende kaarten van Europa afgebeeld met op de achtergrond de twaalf sterren van de Europese Unie.

Op de eerste drie munten (1, 2 en 5 eurocent) is de kaart van Europa in relatie tot de wereld afgebeeld. Op de munten

van 10, 20 en 50 eurocent is de Europese Unie als een groep van afzonderlijke naties verbeeld. Om de eenheid te benadrukken, zijn de lidstaten van de EU als een geheel afgebeeld op de munten van € 1 en € 2.



16,25 mm

18,75 mm

21,25 mm

Staal met een laagje koper

Nordic Gold,
een speciale legering
van koper, aluminium,
zink en tin.



19,75 mm



22,25 mm



24,25 mm

Legering van hoofdzakelijk
nikkel en koper



23,25 mm



25,75 mm

Vorm van de rand

De verschillende euromunten kunt u op echtheid controleren door de rand te bekijken. Deze rand kan helemaal glad zijn of heeft een profiel.

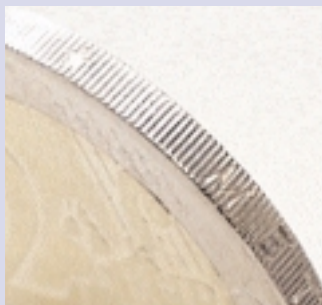
Helemaal glad zijn alleen de 1 en 5 eurocent. Het profiel kent verschillende uitvoeringen. Zo heeft de 2 eurocent rondom een 'meelopende' groef.

De andere profielen zijn kartelvormig, de groef staat haaks op de muntrand. De kartels zijn grof (0,10 en 0,50) of fijn (2 euro). Op de munten van 1 euro is de fijne karteling onderbroken. Tenslotte heeft de 0,20 euro een speciale vorm. Deze muntvorm staat bekend als 'Spanish flower'.

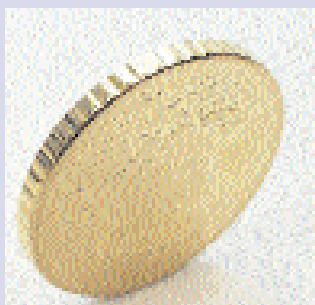
De munten van 1, 2 en 5 eurocent



Profielrand met fijne karteling



Profielrand met grove karteling



Onderbroken fijne karteling



Spanish flower

Randschrift

Alleen op de Nederlandse 2-euromunten is het randschrift * GOD * ZIJ * MET * ONS * opgenomen.
Kenmerkend is dat de letters 'lijnen', dat wil zeggen netjes op een denkbeeldige lijn staan en niet 'dansen'.



De Nederlandse EUR 2

Het jaartal op de Nederlandse euromunten kan zijn: 1999, 2000 of 2001. Dit is alleen het geval bij de drie vorstendommen en het hertogdom van de Europese Monetaire Unie: België, Luxemburg, Nederland en Spanje. Op de euromunten van deze vier landen is de regerend vorst, vorstin of hertog afgebeeld.

Een klein aantal munten met nationale zijden wordt geslagen voor en uitgegeven door Monaco, San Marino en Vaticaanstad. Ook deze munten worden wettig betaalmiddel in het hele eurogebied.

'De Bank is een inspirerende omgeving'

Ervaringen van stagiairs bij DNB

De Nederlandsche Bank biedt stageplaatsen aan vanwege haar maatschappelijke betrokkenheid. Uiteraard zijn er ook praktische redenen. Eén van de belangrijkste vat Arthur Hofmeester van de afdeling Personeel en organisatie kort samen: 'Zij leren van ons, wij leren van hen'.

Joyce Albers

'Op de eerste dag van mijn stage stond mijn naam al op de deur', vertelt Niels Visser, student Bedrijfskunde van de Financiële Sector. 'Ik voelde me meteen erg welkom.' Sinds 1 mei loopt Niels stage bij de afdeling Monetair en economisch beleid (Meb). 'Ik wilde iets doen met de bankensector in Oost-Europa en de kandidaat-lidstaten van de EU. Mijn wensen sloten aan op het werk van de sectie Europese integratie (Meb) en zo kwam mijn scriptieonderwerp tot stand.' Niels doet onderzoek naar financiële indicatoren waarmee bijvoorbeeld de stabiliteit van de bankensector wordt gemeten. Hij richt zich met name op de 'gezondheid' van de bankensector in de kandidaat-lidstaten. 'Groot voordeel is dat er op de afdeling veel specialistische economen zitten bij wie ik binnen kan lopen met vragen. Ook word ik voortdurend op actuele zaken geattendeerd. De Bank doet veel op onderzoeksgebied en is een inspirerende omgeving om je scriptie te schrijven.'



Soorten stages

'DNB maakt onderscheid tussen onderzoeks- en afstudeerstages én de zogenoemde meeloopstage. In het eerste geval doet de student onderzoek in het kader van zijn studie of scriptie. Bij een meeloopstage helpt de student met klussen om werkervaring op te doen. Dit soort stages vind je op alle afdelingen van de Bank', vertelt Arthur Hofmeester van P&O.

Sanne Basjes volgde een meeloopstage bij Reproductie-prepress/vormgeving van de afdeling Facilitaire diensten, waar de publicaties van DNB worden vormgegeven. De stageplek werd geregeld door haar school, het Grafisch Lyceum van Amsterdam. Sanne: 'Het was een erg leuke en leerzame periode met gevarieerd werk. Ik hielp met logo's en jaarverslagen en mocht uitnodigingen voor bijvoorbeeld de kunstcommissie maken. Hierbij kreeg ik veel verantwoordelijkheid.' Voor haar ligt een fullcolourmagazine met op de omslag haar foto en naam in grote letters. Het is haar stageverslag. Sanne:

'Op iedere pagina laat ik een van mijn projecten zien waardoor duidelijk is hoeveel ik inmiddels geleerd heb.' In de zomer blijft Sanne de afdeling helpen als uitzendkracht.

Ralph de Haas is, na twee stages bij DNB en het dagelijks op en neer reizen van Nijmegen naar Amsterdam, inmiddels verhuisd naar de hoofdstad. Hij werkt alweer zo'n twee en een half jaar met plezier op de afdeling Toezicht. Ralph studeerde Economie en Bedrijfswetenschappen en liep twee onderzoeksstages op de afdelingen Financiële markten en



Toezicht, sectie Strategie. 'Als stagiair deed ik bij de sectie Strategie een afstudeeronderzoek naar de huizen- en hypotheekmarkt. Mijn huidige werk ligt in het verlengde van mijn stage. Zo ben ik vorig jaar betrokken geweest bij een bankbreed onderzoek naar de snelle groei van de hypothecaire kredietverlening in Nederland.'

Van zijn stageperiode staat Ralph vooral de bibliotheek van DNB nog goed bij. 'Artikelen en boeken hoefde ik niet meer in andere steden op te halen maar kon ik makkelijk via DNB aanvragen. Dat scheelde heel veel tijd.'

Veel mogelijkheden

'Een stage is een kennismaking met een werkgever, je kunt – bij wijze van spreken – even ruiken aan een organisatie,' aldus Arthur Hofmeester. 'Wij hebben geen stagiairs om administratieve klussen af te handelen. We kijken echt naar projecten die zowel voor de student als voor DNB geschikt zijn. Misschien is dat wel een verklaring waarom het aantal stagiairs nog beperkt is, terwijl er wel heel veel mogelijkheden zijn.'

'Ik wist van tevoren niet dat er zoveel mogelijk is voor stagiairs bij de Bank' vertelt Haixia Hu, studente Economie in Nijmegen.

Zij heeft stage gelopen bij de afdeling Financiële markten, waar ze gedurende twee maanden onderzoek deed naar 'corporate bonds'. Momenteel loopt ze stage bij Toezicht en vult ze haar scriptieonderwerp aan met een empirisch onderzoek naar de samenhang tussen winstgevendheid van banken en conjunctuur. 'Van buiten af is de Bank net een *black box*. Ik had dan ook geen duidelijke verwachtingen over de interne werksfeer en de organisatie. Het valt mij op

hoe flexibel de afdelingen zijn en hoe gevarieerd het stageaanbod is.' Haixia staat positief tegenover de Bank als werkgever. 'Wie weet loop ik eerst nog een derde stage op de afdeling Monetair economisch beleid,' besluit zij lachend.

Caroline Koiter liep na afronding van haar studie stage bij DNB. 'Tijdens mijn studie bedrijfs- en civielrecht in Leiden had ik al wel te maken gehad met de Bank. Na mijn afstuderen twijfelde ik tussen direct solliciteren bij DNB en eerst nog elders werkervaring opdoen. Ik ben met enkele mensen binnen DNB gaan praten en kreeg de kans om via een stage te ervaren hoe het wer-

ken bij DNB is.' Caroline onderzocht welke verplichtingen voor DNB voortvloeien uit *the memoranda of understanding*, de verdragen met lidstaten van de EU. Over haar begeleiding zegt zij: 'Ik kon altijd alles vragen, wat heel fijn was want tijdens mijn studie heb ik niet veel te maken gehad met bankenrecht.' Het viel Caroline op dat veel medewerkers al elders hebben gewerkt, zoals op advocaten- en accountantskantoren. 'Er is dus veel praktijkkennis aanwezig. In dienst treden bij de Bank stel ik nog even uit om die achterstand in te halen. Ik vind de Bank een degelijke, goede werkgever die gezag uitstraalt.'

Specifieke stage

'Natuurlijk is er vooral veel vraag naar studenten met een aan DNB gerelateerde studie, zoals economie, econometrie of bedrijfskunde, maar in principe kan iedere student van MBO, HBO of WO zich schriftelijk bij mij aanmelden', aldus Hofmeester. 'We gaan bijna altijd een gesprek aan en als een student een goede motivatie heeft, gaan we op zoek binnen DNB.' Als voorbeeld noemt hij de stage van Sherin Niamut.

Sherin studeert Bedrijfskunde van de Financiële Sector en had haar afstudeeronderwerp, de Balanced Scorecard (BSC), al gekozen voor zij hoorde dat DNB hiermee bezig is. Bij de Bank is de BSC een schema met resultaatafspraken dat de plannen en doelstellingen van een leidinggevende voor zijn verantwoordelijkheidsgebied weergeeft. Ondanks haar zuiver financiële achtergrond hielp Sherin op de afdeling P&O bij de evaluatie van de BSC. Sherin: 'Vanaf het begin maakte ik deel uit van de projectgroep en zijn er goede afspraken gemaakt over wat ik ging

doen, vervolgens kon ik zelfstandig aan de slag. Ik heb veel inzicht gekregen in de Balanced Scorecard. Ook heb ik, door mijn interviews met het management, DNB goed leren kennen.' Sherin prijst de informele sfeer bij P&O. Ze had een goed contact met haar stagebegeleider. 'Wekelijks was er een voortgangsbespreking van de projectgroep en als ik vragen had, kon ik zonder afspraak binnenstappen.' Momenteel

oriënteert Sherin zich op de mogelijkheden bij een meer economisch georiënteerde afdeling. 'DNB is in veel opzichten aantrekkelijker dan ik dacht. Mijn verwachting dat de Bank stoffig en stug zou zijn, is absoluut niet uitgekomen.' ●



Met de onthulling van de echtheidskenmerken van de eurobankbiljetten, is de invoering van de chartale euro op 1 januari weer een stap dichterbij gekomen. Gedurende de laatste maanden van het jaar zijn de inspanningen erop gericht de burgers kennis te laten maken met de nieuwe bankbiljetten en munten, teneinde een soepele invoering van de fysieke euro te verzekeren.

Sommige mensen menen dat de invoering van de eurobankbiljetten en –munten zal leiden tot een stijging van het prijspeil. Winkeliers zouden de omschakeling naar de euro aangrijpen om de prijzen van artikelen aan te passen en naar boven af te ronden. Zijn deze vermoedens gegrond?

In de eerste plaats zijn er wettelijke regels die de omrekening van nationale valuta naar euro bepalen. Laten we een voorbeeld nemen om de regels aanschouwelijk te maken. Stel een brood kost NLG 2,49. Indien een winkelier dit bedrag gaat omprijzen, moet hij daarvoor de officiële conversiefactor gebruiken en het aldus verkregen bedrag volgens de gebruikelijke regels afronden. Aangezien 1 EUR gelijk is aan NLG 2,20371, kost het brood nu EUR 1,1299127; afgerond EUR 1,13. In dit voorbeeld is het brood een fractie duurder geworden. Vergelijkbare operaties in het verleden, zoals de afschaffing van de cent in 1983, laten zien dat zowel naar boven als naar beneden wordt afgerond en het uiteindelijke effect op het prijspeil verwaarloosbaar is.

De nieuwe prijzen in euro's zijn veelal gebroken getallen of voldoen niet aan de regels van de psychologische prijszetting. EUR 599 lijkt veel goedkoper dan EUR 600, zo leren marketeers ons. Sommige mensen vrezen dat winkeliers de

prijzen in euro's zullen aanpassen om ronde of 'psychologisch verantwoorde' europrijzen te creëren, waarbij de prijzen tegelijkertijd naar boven worden afgerond. Is deze vrees gegrond?

Winkeliers zijn uiteraard vrij om hun prijzen aan te passen. Dit is het spel van vraag en aanbod. Maar één van de grondregels van hetzelfde spel is, dat een aanbieder van een dienst of een product de prijs niet kan aanpassen zonder dat het gevolgen heeft voor zijn afzet. Concurrentie noemen we dit. Met andere woorden, de concurrentie tussen aanbieders zal in principe voorkomen dat prijzen worden verhoogd. Aanbieders zouden zich dan letterlijk uit de markt prijzen. Met name in de detailhandel is de concurrentie moordend en telt iedere cent.

Het probleem is dat sommige aanbieders de omrekening naar de euro zullen aangrijpen om tegelijkertijd hun prijzen aan te passen. Hierdoor is het minder duidelijk wat de prijs in euro is na toepassing van de wettelijke omreken- en afrondingsregels en in hoeverre de aanbieder de prijs van het product heeft aangepast om op een 'mooi' bedrag uit te komen. Voor een deel heeft dit proces reeds plaatsgevonden. Sinds 1 juli is er een inspanningsverplichting om prijzen zowel in guldens als in euro's weer te geven. Veel winkeliers hebben hun producten keurig dubbelgeprijsd, maar sommige hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om de prijzen in guldens zodanig aan te passen dat het overeenkomstige bedrag in euro's een mooi rond getal is of voldoet aan de regels van de psychologische prijszetting. Dergelijke acties blinken niet uit in transparantie en verdienen dan ook zeker geen schoonheidsprijs. Daarom



Olaf Sleijpen, adviseur van de president van de Europese Centrale Bank

is het belangrijk dat de consument kritisch blijft.

Nationale overheden hebben zich in ieder geval verplicht om de prijzen van diensten die zij aanbieden niet aan te passen in het kader van de invoering van de euro. Wordt toch tot aanpassing besloten, dan gaan de prijzen omlaag. De Europese Centrale Bank (ECB) heeft de regionale en lokale overheden, maar ook het bedrijfsleven opgeroepen het voorbeeld van de nationale overheden te volgen.

De ECB zal de ontwikkeling van de prijzen uiteraard op de voet volgen, ook in het kader van de omrekening naar de euro. De kans dat het algemene prijspeil zal stijgen als gevolg van de omrekening naar de euro is, zoals gezegd, beperkt. Mocht het prijspeil onverhoopt toch wat oplopen, dan is het belangrijk te beseffen dat het om een eenmalig effect gaat. Er is dus geen reden om aan te nemen dat de versnelling van het inflatietempo die dan tijdelijk optreedt een structureel karakter heeft. De ECB heeft namelijk als primaire doelstelling prijsstabiliteit te garanderen en ziet er dan ook op toe dat de invoering van de euro niet leidt tot hogere inflatie in het eurogebied. ●

'Het vergt veel tijd, overleg en aandacht'

Combinatie werk en privé niet eenvoudig

Jacqueline Rijsdijk (45) is onderdirecteur Intern bedrijf bij de Nederlandsche Bank en combineert haar werk met een druk gezinsleven. Zij is getrouwd en heeft drie kinderen. De balans tussen werk en privé verdient volgens haar voortdurende aandacht. Hoe bewaart zij het evenwicht?

Margreet van Schaik

Hoe is je carrière bij de Nederlandsche Bank verlopen?

'In 1979, op mijn drieëntwintigste, ben ik begonnen als beleidsmedewerker op de toenmalige afdeling Internationale zaken. Zes jaar later werd ik er adjunct. Weer een jaar later volgde mijn benoeming tot afdelingsdirecteur Export- en importgaranties. Na enkele jaren op Betalingsverkeer en effecten, volgde de afdeling Statistische informatie en rapportages. Sinds 1999 ben ik onderdirecteur Intern bedrijf.'

Je kinderen zijn 14, 13 en 8 jaar oud. Hun komst heeft blijkbaar geen invloed gehad op je loopbaan.

'In die tijd was het niet gebruikelijk om werk en kinderen te combineren, maar het was toen ook al geen punt bij de Bank. Ik was zeven maanden zwanger toen ik voor het eerst tot afdelingsdirecteur werd benoemd. Niemand die ooit dacht dat ik niet meer terug zou komen of minder zou gaan werken. Het is ook nooit in mij opgekomen. Ik had het geluk dat ik me altijd goed voelde. Na de bevalling van de eerste was ik na zes weken weer aan het werk. Vijftien maanden later kwam de tweede.

Terugkijkend denk ik dat de combinatie van werk en zorg niet

alleen maar een kwestie is van goed organiseren. Als levenspartners moet je het met elkaar eens zijn. Samen zoek je naar oplossingen. En dan ben je er nog niet. Het vergt veel tijd, overleg en aandacht. Regelmatig bijpraten, tijd maken voor elkaar en de kinderen. En je werk moet je gewoon goed organiseren. Dat is noodzakelijk, want het mag er niet onder lijden. Eventuele problemen die voortvloeien uit de combinatie van werk en privé kun je niet op het bord van de werkgever leggen. En als het niet lukt om het allemaal goed te organiseren, is het soms beter om te stoppen met werken.'

Heb je ooit voor die keuze gestaan?

'Werken was voor mij vanzelfsprekend, juist omdat mijn man en ik het goed hebben kunnen oplossen en de kinderen gezond zijn. Na de geboorte van de tweede, constateerden wij dat de combinatie te veel was. Beiden werkten we fulltime. Hij was journalist en ging freelancen, later studeren. Nu heeft hij een praktijk aan huis als klassiek homeopaat waardoor hij er 's morgens en 's middags kan zijn voor de kinderen. De eerste jaren werden de kinderen regelmatig opgevangen door een gastgezin. Ik haalde ze altijd op en als ik nog werk had, dan deed ik dat thuis. Ik realiseer me wel dat ik geluk heb gehad. Zo heb ik 's ochtends nooit hoeven bellen: 'jongens, ik kan niet komen, want de kinderen zijn ziek'. Het gaat prima, ze zitten goed in hun vel en zijn erg zelfstandig. Het belangrijkste is, dat ze weten dat ze van ons op aan kunnen.'

Het klinkt allemaal zo makkelijk. Is dat ook zo?

'Voor mij was thuisblijven en alleen moeders niet aan de orde. Maar de combinatie met werk moet je wel heel graag willen. Je moet wat hobbels nemen! Soms zinkt de moed je in de schoenen. Het heeft veel te maken met je instelling en die van je partner. Je moet het allebei leuk vinden en je niet door tegenslagen uit het veld laten slaan. Ik zie veel vrouwen die alles zelf willen doen. Je moet af en toe makkelijk zijn. Het huis is niet altijd op orde. De kinderen hebben zichzelf aangekleed en zien er soms niet uit. Dat soort dingen zijn vooral een kwestie van weten waar



Jacqueline Rijdsijk

je energie in wilt stoppen. Je moet keuzes maken, soms dingen kunnen laten voor wat ze zijn.'

Hoe geeft de Bank je ruimte voor je privé-leven?

'Een leven naast je baan, een goede balans tussen werk en privé, wordt bij de Bank belangrijk gevonden. Door de krapte op de arbeidsmarkt veranderen ook andere bedrijven, waar het traditioneel hard werken is. Maar de Bank heeft op dit gebied een voorsprong. Je kunt er niet luieren, maar het is ook niet zo dat een 80-urige werkweek een voorwaarde is. Ik geloof ook niet dat

je kunt functioneren als je alleen maar hard werkt. Je moet er een leven naast hebben en energie opdoen om creatief te blijven. Dat geldt zeker voor de hogere posities, de grote ideeën komen alleen als je rust in je hoofd hebt. En dat geldt niet alleen voor vrouwen. Er werken ook mannen met zorgtaken of commissariaten, clubs en andere dingen naast hun werk. Dat kan omdat je de werkweek redelijk flexibel kunt indelen bij de Bank. Medewerkers kunnen uren besteed aan overwerk compenseren. Kinderopvang is goed geregeld. We hebben er een behoorlijk budget voor, circa een miljoen. Je kunt ook een dag thuiswerken. Maar dan wel werken natuurlijk, anders heeft het geen zin. We gaan er bij DNB ook meer aan doen. Telewerken staat voor het volgend

'De Bank heeft op dit gebied een voorsprong'

jaar hoog op de agenda. De Bank kent daarnaast relatief veel vakantiedagen. Ik maak er gebruik van door veel weg te gaan met het hele gezin. Leuke hotels, uit eten, actief zijn met elkaar. En dat kan dus. Toch blijft het een kwestie van plannen en organiseren. Als er uitgezwaaid moet worden met een schoolreis dan ben ik er, maar ook voor andere zaken. Het is een kwestie van een streep door die dag in mijn agenda.'

Lukt het je nog steeds om een goede balans te bewaren tussen werk en privé, nu je onderdirecteur bent?

'Deze baan is drukker, ik ben minder vroeg thuis. En ik heb 's avonds meer te doen voor de Bank. Fysiek is de zorg voor de kinderen minder zwaar, maar ze hebben me nu wel op een andere manier nodig. Afgezien van het weekend, probeer ik minstens drie keer per week samen met het gezin te eten. En er is natuurlijk meer dan het gezin: familie, vriendinnen, tijd voor mezelf. Het is delicaat, dat evenwicht tussen werken en privé, het verdient voortdurende aandacht. Ik houd van modern ballet, romans lezen, opera. Ik ga vaak naar voorstellingen en heb om de zes weken een bijeenkomst waar we een boek bespreken dat we allemaal hebben gelezen. Ook ga ik regelmatig naar de kerk, dat helpt me ook om het vol te houden. Die bezinning geeft me rust en innerlijke kracht. Ik krijg er weer energie van. Zoals ik van werken energie voor thuis en thuis energie voor mijn werk bij de Bank krijg.' ●

Het paternalisme voorbij

De Nederlandsche Bank onderscheidt zich niet alleen door haar unieke taken. Door de eeuwen heen staat de Bank ook bekend als een goede werkgever. Al hield deze deftige, enigszins patriarchale instelling sociale veranderingen lange tijd buiten de deur. De laatste decennia is er veel veranderd.

Corry van Renselaar

De Nederlandsche Bank opende in april 1814 haar deuren met 17 man personeel. Een overzichtelijk geheel voor de vier man sterke directie. Storm liep het niet, het duurde acht dagen voordat de eerste klant zich meldde en in 1815 werden de openingstijden al weer met een uur bekort. Die stonden, behalve aan de deur van het kantoor op de Oude Turfmarkt, ook vermeld op de roodborstjes, de bankbiljetten die de Bank in omloop bracht. Werken bij de Bank vereiste bepaalde vaardigheden, sollicitanten moesten kunnen lezen, schrijven en rekenen. Daarmee was de sociale achtergrond van het personeel bepaald en een zekere deftigheid van de instelling gewaarborgd. In een tijd waarin analfabetisme nog wijdverbreid was, rekruteerde de directie haar ondergeschikten vooral uit de kleinburgerij. Het zal haar weinig moeite hebben gekost, want de salariering was alleszins behoorlijk. Terwijl het gemiddelde loon in die tijd rond de 200 gulden per jaar lag, verdiende een portier bij de Bank fl. 350, een kassiersknecht fl. 450, een beginnende boekhouder fl. 800, zijn ervaren collega fl. 1500. Dat kwam overeen met de salariering van personeel bij vergelijkbare instellingen, zoals de Amsterdamse Wisselbank. De jaarlijkse gratificatie maakte het werken bij de Bank pas echt aantrekkelijk. Die kon behoorlijk oplopen, in de beginperiode soms wel tot 20% van het jaarsalaris. Het was de eerste schakel van de gouden ketting die werknemers aan de Bank zou binden.

Goed huisvaderschap

Over het werkklimaat in die eerste decennia is niet veel bekend. Zoals op zoveel kantoren werd er tijdens het werk een borreltje geschonken, een gebruik dat pas aan het einde van de 19e eeuw werd afgeschaft. Desalniettemin waren de verhoudingen op de Bank erg formeel. Er werd immers met (veel) geld gewerkt en dat noodzaakte tot een strak gereguleerd 'toezigt op de werkzaamheden der geëmployeerden'. Er ontstond desondanks een krachtig *esprit de corps*. Wie was er niet trots op te werken bij een instelling die was opgericht door Koning Willem I? Een instelling die door kredietverstrekking de zieltogende economie weer op de been moest helpen en die het land door de uitgifte van bankbiljetten een uniform ruilmiddel verschaftte. Een nationale bank, kortom, die op grond van buitengewone voorrechten haar taken verrichtte.

Jef de Jager, auteur van *De Bank van de gulden* ziet die zelfbewuste trots van het personeel anno 1833 terug in de oprichting van het eigen Begrafenisfonds, de Onderlinge Vriendenkring, of prozaïscher, de Doodskist. De directie liep daar in patriarchale zorgzucht zachtjes achteraan. Weliswaar legde zij zich vast op een structurele tegemoetkoming in de kosten van de Doodskist, maar een pensioenvoorziening voor het personeel, zoals andere financiële instellingen die al wel kenden, zou nog lang op zich laten wachten. Niettemin toonde de directie zich een goed huisvader voor haar personeel. Zij was nooit te beroerd om, in geval van arbeidsongeschiktheid, een jaargeld te betalen of anderszins ondersteuning te bieden.

Verbetering rechtspositie

Voor het afwijzen van een vaste pensioenregeling had de directie, vond zijzelf, een valide reden. De Bank betaalde goed en van deze ruime beloning konden de beambten voldoende apart leggen voor hun oude dag. Daar zat wel wat in, omdat na een lange periode van stilstand, rond 1860 de salarissen met een tiende stegen en de gratificaties naar 40%, in 1867 zelfs naar 50%. Geen wonder dat de Bank als een aantrekkelijke werkgever bekend stond, ondanks de geheimhouding die het personeel hierover in acht diende te nemen.

De salarissen in Amsterdam waren goed. Op de Bijbank en de agentschappen waren ze aanmerkelijk lager. De gedachte hierachter was dat het loon- en welvaartspeil in het land nogal

uiteenliep. Het verschil tussen stad en provincie kwam verder subtiel tot uiting in de benaming van het personeel. In Amsterdam werkten beambten, in de regio bedienden. Beiden hadden hun werk echter in volstrekte zwijgzaamheid te verrichten. Pas in het derde kwart van de 19e eeuw werd het praatverbod tijdens kantooruren opgeheven. Daar kwam een gezondheidsargument aan te pas. In Engeland was het de banken opgevallen dat de functie van kassier het gezond was: een kassier moest praten en dat kwam zijn longen ten goede. ‘Samenspreking’ ten burele werd voortaan dus getolereerd, zij het dat nodeloze gesprekken onder het 134 man tellend personeel uit den boze bleven. Het behoorde tot de taak van de custos, een soort conciërge, om daar op toe te zien.

Het waren stuip trekkingen van een voorbije tijd. Lezende over de opkomende arbeidersbeweging en de ‘Sociale Questie’ in haar lijfblad, het liberale Handelsblad, kreeg ook de directie meer oog voor de rechtspositie van het personeel. In de jaren voorafgaande aan de Eerste Wereldoorlog voerde zij een reeks verbeteringen door in de arbeidsvoorwaarden. Het kwam tot een Weduwenfonds en een jubileum-, overwerk- en ziektegeldregeling. Ook werd de aanzet gegeven tot een pensioenvoorziening die inhield dat alle medewerkers, dus ook die op de bankkantoren, na hun zeventigste verjaardag op hun lauweren mochten gaan rusten. Zij ontvingen een jaargeld gelijk aan twee derde van hun gemiddelde verdiensten over de laatste drie jaar, met een maximum van fl. 4000. De regeling trad in werking in november 1890. Dertig jaar later, in 1920, werd deze voorziening omgezet in een premievrije pensioenregeling. Gelijkijdig ging de pensioengerechtigde leeftijd naar 65 jaar.

Bonden buiten de deur

Vanaf het einde van de 19e eeuw maakte de Bank een enorme ontwikkeling door en ontwikkelde zij zich tot een echte *Banker's Bank*. Haar taken werden flink uitgebreid en het personeel was navenant toegenomen. In 1918 telde zij 469 personeelsleden. De president maakte al lang geen kennis meer met elk nieuwe medewerker. De personeelsgroei had ook gevolgen voor de verhoudingen binnen de Bank. De hiërarchische lijnen werden langer, de organisatie meer divers en complexer. Een enkeling had daar oog voor en poogde de collega's te bewegen een



Vereeniging voor Geëmployeerden van de Nederlandsche Bank op te richten. Een belangenvereniging! De directie reageerde alsof Troelstra's oproep tot revolutie alsnog binnen de muren van de Bank weerklank vond.

Tot ver in de jaren zestig zou het directiebeleid gericht zijn op het buiten de deur houden van de vakbeweging. Om de landelijke Bond van handels- en kantoorbedienden Mercurius de wind uit de zeilen te nemen, stemde zij in met het invoeren van de vrije zaterdagmiddag, en ging zij, gesteund door de Arbeidswet 1919, over op een 45-urige werkweek.

Die nauwelijks verholen afkeer van een op moderne leest geschoeide belangenbehartiging zou de relatie tussen directie en personeel tot ver in de jaren zeventig tekenen. De directie zorgde goed voor haar personeel en men liet zich dat op zijn beurt ook welgevallen. Het zorgvuldig gekoesterde paternalisme hield wel in dat de golf van democratisering en ontvoogding die Nederland vanaf de jaren zestig overspoelde, de Bank pas in de jaren tachtig aandeed. De afschaffing van het onderscheid tussen beambte en hoofdbeambte in 1985 zette de bijl aan de wortels van het ministandenstaatje dat de Bank intact had kunnen houden. Het was gedaan met de voorrechten die deze categorie, meestal universitair geschoolden, genoten. Aan afwijkend meubilair of een tapijtje onder het bureau viel geen status meer te ontlenen. Vanaf dat moment zou het snel gaan. Een reeks veranderingen werd ingevoerd die de Bank definitief ontdeed van haar aura van gesloten- en beslotenheid. En die veranderingen zijn niet zonder gevolgen gebleken. Anno 2001 profileert de Bank zich gewoon als een gewone werkgever. ●

Het werkterrein van de Nederlandsche Bank

Een schets van de dagelijkse praktijk

De taken van de Nederlandsche Bank vloeien voort uit de Bankwet van 1998. Sinds 1 juni van dat jaar maakt zij deel uit van het Europees Stelsel van Centrale Banken en voert de Bank ook taken uit in het bredere kader van de Europese Gemeenschap. Wat betekent die formele taakstelling in de praktijk? Zes vertegenwoordigers van de Bank schetsen gezamenlijk een treffend beeld.

Hetty Bruinse en Audrey Cloosterman

*Afdeling Monetair en economisch beleid, Directoraat
Monetaire zaken*

'Bij ons sta je echt midden in de wereld van de economie'

'Je zou het misschien niet verwachten, maar de gemiddelde leeftijd op Meb ligt onder de dertig jaar. Dat geeft aan dat mensen bij ons relatief snel in het diepe worden gegooid. En dat terwijl wij binnen de Nederlandsche Bank de meest uitgesproken beleidsafdeling zijn met als *core business* het macro-economisch beleid.' Carel van den Berg is plaatsvervangend directeur van de afdeling Monetair en economisch beleid (Meb), waar zo'n zestig mensen werken. 'Bij ons sta je echt midden in de wereld van de economie. Wij houden ons bezig met zaken die raken aan IMF, ECB en andere centrale banken, Ecofin, EG, het Ministerie van Financiën. We participeren in tal van andere internationale en nationale organen. Vrijwel alle afdelingen binnen DNB werken tegenwoordig internationaal, maar onze afdeling begeeft zich

daarbij op een heel specifiek terrein, namelijk het raakvlak van beleid en onderzoek. Die twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wij hebben tenslotte een adviserende en beleidsvoorbereidende taak, waarbij de inhoudelijke kwaliteit van groot



Carel van den Berg

belang is. De lijnen met de beleidsverantwoordelijken zijn bij DNB heel kort. Het komt voor dat jonge beleidsmedewerkers, die hier nog maar drie maanden zitten, al deelnemen aan een bespreking met Wellink ter voorbereiding op een ECB-vergadering. Dat kan hier dus. Verder worden jonge mensen hier goed begeleid. Zij krijgen *training on the job*. Dat kan ook betekenen dat je al heel snel deelneemt aan werkgroepen verbonden aan de ECB. Die werkgroepen maken rapporten en die worden aan de ECB-raad gepresenteerd.'

Vroeger was het Nederlandse monetaire beleid voornamelijk gericht op het volgen van de Duitse mark. Sindsdien is er, volgens Van den Berg, veel veranderd. 'Van ons wordt tegenwoordig een heel andere inbreng verwacht. Aan het monetaire beleid binnen de eurozone zit meer en gevarieerder werk vast. We houden ons dagelijks bezig met een heel scala aan economische factoren en monetaire vooruitzichten die betrekking

hebben op het eurogebied als geheel en op de individuele economieën in dat gebied. Om die reden volgen we continu wat er in die landen gebeurt, zij het dat de regionale gebeurtenissen pas echt van belang worden wanneer zij direct van invloed zijn op het Europese gemiddelde waar we bijna altijd vanuit gaan.’

De Bank – en in dit geval ook onze afdeling – speelt een belangrijke rol in de informatiestroom van Frankfurt naar Den Haag. Nederland heeft geen zelfstandig monetair beleid meer, de consequenties daarvan moeten goed voor het voetlicht worden gebracht. Het Ministerie van Financiën heeft door die veranderingen overigens ook een ander beleidsperspectief gekregen. Het zijn allemaal zaken waar we dagelijks mee te maken hebben. Welke eigenschappen en capaciteiten hier van belang zijn? Afgezien van een goede vooropleiding, zijn dat analytisch vermogen, analyses kunnen vertalen naar beleid, diplomatieke gaven, onder tijdsdruk kunnen werken, maar ook onderzoeksvaardig zijn. Het gaat vaak om het kunnen leggen van verbanden in een breed perspectief. Recent was bijvoorbeeld de vergrijzingsproblematiek aan de orde, die de komende decennia op de Europese begrotingen zal drukken. Om op Meb te werken, moet je natuurlijk wel houden van dat brede werkerterrein waar je betrokkenheid bij de internationale, monetair-economische wereld paart aan inhoudelijke diepgang. Maar wie houdt daar nu niet van?’

Afdeling Financiële markten, Directoraat Monetaire zaken

Een commerciële bank binnen de centrale bank

‘Een echte mannenwereld’, zo vond adjunct-afdelingsdirecteur Lidwin van Velden de afdeling Financiële markten (Fm). Acht jaar geleden nam zij de taken over van de enige vrouwelijke beleidsmedewerker. Inmiddels is er veel veranderd. Een kwart van de beleidsmedewerkers is nu vrouw en Van Velden heeft een vrouwelijke collega adjunct-afdelingsdirecteur.

Op de afdeling Financiële markten zitten bijna alle vijftig medewerkers achter meerdere beeldschermen. Een continue stroom van (financieel) nieuws komt zo de kamers binnen glijden. ‘Onze afdeling is verantwoordelijk voor alle marktoperaties van de Nederlandsche Bank. Die vinden plaats in het kader van het monetaire beleid van het Eurosysteem. Verder beleggen we de reserves van DNB en een gedeelte van die van de ECB. Ook doen we dit voor de middelen van het pensioenfonds van DNB. Op de *dealing room* zijn de medewerkers verantwoordelijk voor het *cash management*, voor de beleggingen in de geldmarkt, voor de beleggingsportefeuilles die we hier beheren, maar ook voor transacties in vreemde valuta. Die kunnen plaatsvinden in het kader van valutamarktinterventies maar ook vanwege IMF-transacties. Daarnaast hebben wij continu contact met marktpartijen in Nederland uit hoofde van de monetaire operaties. Het Euro-



Lidwin van Velden

pese stelsel verstrekt krediet aan de commerciële banken in Europa en dat wordt decentraal uitgevoerd. We zitten met onze neus boven op de ontwikkelingen in de financiële markten. Wij informeren de Bank en de directie over alle actuele ontwikkelingen maar ook over de meer structurele ontwikkelingen. Op basis van de kennis die we hierbij opdoen, doen we ook aan beleidsvoorbereiding. De medewerkers van de afdeling participeren in verschillende comités in ECB- en BIS-verband. Verder bereiden wij de directie voor op vergaderingen bij deze organen. Wat hier ook gebeurt, is technische assistentie aan andere centrale banken in Oost-Europa en de voormalige Sovjet-Unie. Er zijn mensen van ons naar Afrika geweest om te helpen met het vormgeven van hun monetaire instrumentarium, hun geldmarkten, monetaire beleid en reservebeheer.’

Een nieuwe medewerker van Fm werkt altijd een paar maanden op de *dealing room*, volgens Van Velden. ‘Om te wennen aan alle informatiesystemen en om het opereren op de financiële markten onder de knie te krijgen, is dat noodzakelijk. Daarna krijg je het beheer van een beleggingsportefeuille als taak, of kun je een plaats krijgen in de unit *risk management*, het risicobeheer van al die portefeuilles. Een andere mogelijkheid is de sectie Monetair beleid, waar je bezig bent met de uitvoering van het monetair beleid in het Europese stelsel, het monetair instrumentarium en de voorbereiding van het monetair standpunt van Wellink. Eén van de leukste aspecten hier is, dat je zelf actief bent in financiële markten en dat je die ervaring kunt gebruiken voor beleidsvoorbereiding. Je vervult hier taken die je zou kunnen doen bij een commerciële bank, zoals risicomanagement en beleggingen, maar tegelijkertijd doe je ook beleidswerk. Mensen die hier werken moeten flexibel zijn, *multi-tasking* noemen we dat. Het ene moment ben je bezig met een beleidsstuk voor Wellink, het andere moment gebeurt er iets op de markt waardoor de beleggingsstrategie van je portefeuilles moet worden aangepast.’

*Afdeling Betalingsverkeer en effecten,
Directoraat Betalingsverkeer en intern bedrijf*

‘Als een spin in het financiële web’

Miljarden euro's van financieel Nederland gaan er dagelijks door de systemen van de Nederlandsche Bank. Het kloppende hart, waar al deze geldstromen samenkomen, is de afdeling Betalingsverkeer en effecten (Bve). Afdelingsdirecteur Harrie de Poot: ‘Bve verzorgt de afwikkeling van het interbancaire (top-girale) betalingsverkeer in euro's en beheert de saldi van haar rekeninghouders. Dit gebeurt via het betalingssysteem TOP dat gekoppeld is aan het EU-brede systeem TARGET voor euro-betalingen in de gehele Europese Unie. Gemiddeld gaat er per dag zo'n 85 miljard euro door de computers van DNB om die betalingen te effectueren. Veel aandacht gaat uit naar het monitoren van deze hoogkritische systemen. Je kunt het je immers niet permitteren om een paar uur uit de lucht te zijn. Bve verzorgt ook de uiteindelijke verrekening van de door Interpay en Euronext Amsterdam te verrichten betalingen. Daarnaast fungeren wij als *back office* voor de afdeling Financiële markten. Wij doen de administratieve afwikkeling van de financiële transac-



Harrie de Poot

ties die door deze afdeling worden geïnitieerd. Via een ander hoogkritisch automatiseringssysteem, *Trading assistant*, zorgen wij voor een goede financiële afwikkeling. Dat doen we, sinds de totstandkoming van het Europees Stelsel van Centrale Banken, ook voor een deel van de ECB-reserves. Een tweede belangrijke activiteit van de *back office* is het onderpandbeheer. Banken kunnen via DNB betalingen aan andere banken doen als ze een creditsaldo hebben. Als ze dat niet hebben, kunnen ze een krediet krijgen. Het krediet is gebaseerd op onderpand dat ze bij ons hebben liggen. DNB heeft zo'n 45 miljard euro aan onder-

pand in beheer. De snel voortschrijdende technieken in het betalings- en effectenverkeer en de monetaire integratie binnen Europa hebben tot gevolg dat het werkerrein van de afdeling sterk in beweging is. Er wordt hard gewerkt om onze geautomatiseerde systemen gereed te maken voor toekomstige ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de vernieuwing van de bij de banken geplaatste betaalterminal voor het topgirale betalingsverkeer, het TOP-eindstation.’

Volgens Harrie de Poot heeft de Nederlandsche Bank niet langer een monopoliepositie voor wat betreft het betalingsverkeer. ‘Tegenwoordig moeten wij concurreren met andere partijen. Betalingen hoeven niet per se via een nationale centrale bank geleid te worden. Heel actueel is de discussie omtrent Euronext. Wij hebben tot dusverre de financiële afwikkeling en het zekerhedenbeheer voor Euronext Amsterdam verzorgd. De nieuwe Euronextstructuur geeft mogelijkheden tot een verbreding van onze dienstverlening naar de banken toe met als doel te komen tot een verdere efficiëntie bij de effectenafwikkeling. De routing van betaalopdrachten moet bijvoorbeeld anders worden georganiseerd. Door onze afdeling wordt, in samenspel met de afdeling Ontwikkeling betalingsverkeer, hard gewerkt aan een verdere invulling hiervan. Voor ieder van de 110 medewerkers van Bve is het een uitdaging deze processen in goede banen te leiden. We moeten scherp blijven om te zorgen dat de geautomatiseerde processen ongestoord doorgang kunnen vinden. Het feit dat je als een spin in het financiële web van Nederland zit, maakt het werk heel aantrekkelijk. We hebben veel contacten in binnen- en buitenland. Er wordt in Frankfurt veelvuldig overleg gevoerd met de ECB en de nationale centrale banken. Dat is een verrijking van je carrière en je persoonlijke ontwikkeling.’

*Afdeling Automatisering-systeemontwikkeling,
Directoraat Betalingsverkeer en intern bedrijf*

Een afdeling die continu in ontwikkeling is

Het zal geen verbazing wekken dat een organisatie met ruim 1800 medewerkers twee forse automatiseringsafdelingen heeft: Automatisering-verwerking (Auv) en Automatisering-systeemontwikkeling (Auso). De afdeling Auv verzorgt de inrichting en het beheer van de infrastructuur van de automatisering van de Bank. Deze infrastructuur bestaat uit apparatuur, besturingsprogramma's en computernetwerken. Ook is deze afdeling verantwoordelijk voor de exploitatie, beveiliging en continuïteit van de geautomatiseerde informatiesystemen.

De afdeling Auso heeft als kerntaken het ontwikkelen van geautomatiseerde informatiesystemen en de selectie, implementatie en beheer van toepassingspakketten. Auso ontwikkelt een breed scala applicaties, van kleinschalige *workflow*-toepassingen tot grote bedrijfskritische financiële systemen. Ad Verheij is

adjunct-directeur van de afdeling Auso waar 80 mensen werken. 'Onze klanten zijn alle afdelingen van de Bank. Het merendeel van de processen binnen de Bank zijn geautomatiseerd. Dit betekent dat Auso te maken heeft met het volledige takenpakket van de Bank. Er is dan ook een grote diversiteit aan toepassingen ontwikkeld en in beheer genomen. Dit is een van de interessante aspecten van het werken bij deze afdeling. Recent hebben we een



Ad Verheij

overkoepelende applicatiearchitectuur neergezet waarin alle automatiseringsontwikkelingen plaatsvinden. Ook hebben we vernieuwingen aangebracht in ons ontwikkelingsinstrumentarium, het gereedschap waarmee we de applicaties bouwen. In het verleden zijn veel toepassingen met Cobol gebouwd. Nu hebben we als strategische richting gekozen voor Java en voor applicaties op basis van de internettechnologie. Daarnaast wordt *datawarehouse* technologie gebruikt voor beslissingsondersteunende systemen en het ontsluiten van gegevensverzamelingen. Onlangs hebben we voor het topgirale systeem een *webinterface* gerealiseerd. Dat betekent dat onze relaties met een standaard *browser* via internet allerlei opvragingen, zoals saldo en transactie-informatie, kunnen uitvoeren. Uiteraard is er veel aandacht geschonken aan de beveiliging. We merken door onze contacten met andere bedrijven dat we met *state-of-the-art* technologie bezig zijn en op onderdelen voorop lopen.'

Automatiseren betekent samenwerken, volgens Verheij. 'Bij nieuwe ontwikkelingen formeren we een projectteam waarin gebruikers en automatiseerders samenwerken aan een nieuwe toepassing of uitbreiding van een bestaande toepassing. Tegenwoordig proberen wij al snel, via *prototyping*, zoveel mogelijk onderdelen van het systeem zichtbaar te maken voor de gebruikers. De werksfeer op Auso is heel informeel. Iedereen kent elkaar en weet wat de ander doet. Je stapt heel makkelijk bij elkaar naar binnen met vragen. We hebben recent een traject voor kennismanagement opgestart vanwege alle vernieuwingen. Zo

zorgen we dat we voldoende kennis van die nieuwe gebieden opdoen, maar ook dat we die kennis kunnen delen met andere medewerkers.'

Sector Internationale Banken, Directoraat Toezicht

'Wij houden de vinger aan de pols van het bankbedrijf'

'We staan er natuurlijk niet iedere dag bij stil, maar ons werk heeft zonder meer maatschappelijke relevantie.' Rinus van der Struis, onderdirecteur Toezicht, is eindverantwoordelijk voor het operationele toezicht op de internationale banken. Hij vat het werk van zijn sector bondig samen. 'De banken hebben spaargelden van de mensen aangenomen. Aan het einde van de dag moeten mensen dat spaargeld terug kunnen krijgen als ze dat zouden willen. Mijn sector ziet toe op een goede bedrijfsvoering van de internationaal opererende banken. We houden zagezegd de vinger aan de pols van het bankbedrijf. Want stel dat een van de grootbanken zou omvallen, dan hebben we in Nederland natuurlijk een groot probleem. Daaruit spreekt ook de maatschappelijke relevantie van ons werk.' Van der Struis geeft leiding aan vier teams die zich bezighouden met het operationele toezicht op de vijf grootbanken: ABN AMRO, ING, Rabo, Fortis en SNS. In ieder team zitten onder meer economen, accountants, capital marketspecialisten en juristen. 'In ons werk zie je alle aspecten van het internationale bankbedrijf. Je komt er binnen als 'generalist' op afdelingen met soms honderden mensen die van hun werk meer weten dan jij. En dan praat ik over iede-



Rinus van der Struis

re mogelijke tak van sport binnen zo'n bank, zoals de aandelenhandel, rentebeheersing, kredieten. Als toezichthouder moet je de juiste vragen stellen om te achterhalen of zo'n bank op al die

terreinen de risico's beheerst. Je spreekt met tal van experts, krijgt veel cijfermateriaal te zien. Het maken van een goede inschatting van de risico's van die activiteiten en de beheersing daarvan is een van de belangrijkste zaken in ons werk. Dat kan soms lastig zijn, maar het is altijd interessant, een intellectuele uitdaging.'

Een bank heeft, net als ieder ander bedrijf, tal van beheersingsmechanismen. Ook die worden door de sector Toezicht beoordeeld. 'Accountantsdienst, interne controleafdelingen, maar ook procedures en functiescheidingen zijn er ten behoeve van een optimale risicobeheersing. Wij maken gebruik van deze mechanismen, dat wil zeggen we toetsen een goede werking. Omdat het ook in het belang van de banken is om een goed geoliede organisatie te hebben, lopen onze belangen eigenlijk parallel.'

Het bankbedrijf is gevarieerd, gecompliceerd en voortdurend onderhevig aan verandering. Juist die dynamiek maakt het werk op Toezicht zo boeiend, volgens Van der Struis. 'Aan het begin van de week weet je meestal niet hoe de week zal verlopen. Er gebeurt altijd wel iets. En we zijn natuurlijk ook heel alert. Doen zich problemen voor, dan dringen we aan op een oplossing. En er wordt zeker naar ons geluisterd. Dat is inherent aan de positie die de Nederlandsche Bank inneemt. Wij hebben overigens uitstekende relaties met de banken, al blijft er altijd een zeker spanningsveld. Dat brengt ons werk ook met zich mee.'

Afdeling Statistische informatie en rapportages, Directoraat Monetaire zaken

Feestelijke cijfers...

'Statistiek is saai, dorre cijfers.... Dat dacht ik zelf ook toen ik nog niet op deze afdeling werkte', lacht Coen Voormeulen, directeur van de afdeling Statistische informatie en rapportages (Sir). 'Gelukkig heb ik inmiddels het tegendeel ondervonden!'

Statistiek maken is naast monetair beleid, toezicht en betalingsverkeer, een wettelijke taak van de Nederlandsche Bank. Voormeulen: 'Wij stellen de betalingsbalans van Nederland op, alle transacties tussen Nederlanders en het buitenland. De tweede set van statistieken is wat we voor de ECB moeten maken op monetair terrein. De ECB baseert haar beleid op allerlei monetaire cijfers zoals de geldgroei. Die geldgroei wordt bepaald door de geldontwikkeling in de individuele landen te meten en bij elkaar op te tellen tot het euro totaal. Tot slot verzamelt Sir het cijfermateriaal dat de Toezichtsector binnen de Bank nodig heeft om toezicht te kunnen uitoefenen. We bellen veel met banken en bedrijven, maar gaan er ook op bezoek. Je moet dan in staat zijn ze ervan te overtuigen dat ze de cijfers echt leveren en op een goede manier.'

'Statistiek is een arbeidsintensief proces. Het is gewoon een kwestie van meten, zou je denken. Niets is minder waar. Er zijn altijd oneindig veel mogelijkheden voor interpretatieverschillen.

Wil je goede statistieken maken, dan moet je ze interpreteren, corrigeren en er schattingsmethodes op los laten. Je moet alles weten van wat er achter die cijfers ligt. Een kwestie dus van kranten lezen en weten waar bedrijven mee bezig zijn.'

'Het topmanagement van de bank wil zich het liefst niet dagelijks met statistiek bemoeien. Dat is het nadeel van Sir – dat je wat verder van het zenuwcentrum van de Bank af zit. Het voordeel is wel dat wij er écht verantwoordelijk voor zijn. Een ander interessant aspect is dat het heel erg internationaal is. Omdat we nu de Europese Monetaire Unie hebben moeten al die



Coen Voormeulen

monetaire statistieken en ook de samenwerking op betalingsbalansterrein gelijkgeschakeld worden. Onze beleidsmedewerkers zitten dus veel in het vliegtuig. Zojuist is een medewerker teruggekeerd van een stage in Australië en volgende week gaat iemand drie maanden naar Londen.'

'Bij onze speurtocht naar gegevens, proberen we geen cijfers te vragen die niet echt nodig zijn. Extra cijfers jaagt de BV Nederland immers op kosten. We willen het de banken en bedrijven zo goedkoop en makkelijk mogelijk maken. Zo gaan we de statistiek van de betalingsbalans op een heel andere manier verzamelen. Dat is een groot project dat zo'n drie jaar in beslag neemt. We zullen rapportages voortaan via internet binnenkrijgen. Daar lopen we behoorlijk mee voorop in Europa.'

De afdeling Sir is een grote, jonge club met 165 medewerkers inclusief een groep automatiserders die de IT-systemen maakt. Er heerst een uitermate informele sfeer. 'We hebben een heel actieve feestcommissie. Dus naast hard werken, weten we ook van feesten! Toen ik achttien jaar geleden bij de Bank begon dacht ik: 'ik blijf drie jaar en dan ga ik weer wat anders zoeken'. Maar ik kreeg zoveel andere, leuke dingen te doen dat ik hier ben blijven hangen, en nog steeds met veel plezier...' ●

De volgende uitgaven van de Nederlandsche Bank zijn verkrijgbaar:

- Taken en werkwijze *
- De betalingsbalans
- Het bedrijfseconomische toezicht
- Toezicht op beleggingsinstellingen

Periodiek verschijnen:

- Kwartaalbericht *
- Statistisch Bulletin *
- Jaarverslag *

DNB publiceert ook over haar wetenschappelijk onderzoek:

- Staff Reports *
- Onderzoeksreeks Toezicht *
- Rapporten van de afdeling Wetenschappelijk onderzoek en econometrie *

De uitgaven, die gemerkt zijn met een *, zijn online beschikbaar. U vindt ze op www.dnb.nl.

De overige uitgaven kunt u bestellen via deze website, door middel van een mailbericht (info@dnb.nl) of via een brief, die u kunt richten aan: de Nederlandsche Bank, afdeling C&i sectie Media, Postbus 98, 1000 AB Amsterdam



De Bank op het Internet: www.dnb.nl

Op onze website vindt u informatie over het werkterrein van de Nederlandsche Bank en over haar publicaties, zoals het *DNB Magazine*. Ook kunt u vanaf deze site doorklikken naar verschillende andere financiële instellingen.

Wie belt u waarvoor?

0800 – 1521	Eurolijn	Vragen over de euro (ook voor brochures en informatiemateriaal)
030 – 2910410	De Koninklijke Nederlandse Munt NV	Vragen over munten
0900 – 9594 (22 cent p/m)	Stichting Nationale Eurocollecte en de Stichting 'Coins for Care'	Inzamelingsactie guldenmunten, biljetten en buitenlands geld ten behoeve van charitatieve instellingen
0900 – 5200520 (75 ct per gesprek)	Financiële Toezichtslijn	Vragen over financiële producten, banken, beleggingsinstellingen, wisselkantoren, verzekeraars, pensioenfondsen en het effectenwezen
020 – 5243361/3809	Voorlichtingsbureau, afdeling Communicatie en informatie van DNB	Algemene informatie over de Nederlandsche Bank

