





# BANKIERSLEED EN ANDERE VERHALEN

Anekdoten van een Corporate Banker



## Joop den Besten

Copyright @ 2019 by Joop A. den Besten

Alle rechten voorbehouden aan de auteur. Niets van of uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, film, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

Limited Second Restricted Edition

ISBN 9789402193909



*Rags make Paper  
Paper makes Money  
Money makes Banks  
Banks make Loans  
Loans make Beggars  
Beggars make Rags*

Anoniem, 18<sup>e</sup> eeuw



# **BANKIERSLEED EN ANDERE VERHALEN**

## **Anekdotes van een Corporate Banker**

### INHOUD

#### Inleiding

#### DEEL I NMB BANK 1982-1990 Wonder jaren

De Middenbank	15
Heerema in de bureaula	22
Banque Interunion	26
Swap de andere kant op	30
Schuldumwandering im eigen Kapitaal	35
Aga:Latin American cooking	39
Northern Feather	43
Tampella OYoioi..	48
Sending the plane over	53
Hard Commodity Hedging	60

#### DEEL II ING BANK 1990-1998 Gouden jaren

Allez Alcatel	75
Wiwat	79
KPN IPO	89
Siemens de Colombia B.O.O.T	95
Herengracht 572	102
Van de Baan	107

#### DEEL III RABOBANK 1998-2015 Zilveren jaren

Triple B:Boeren, bestuurders en bankiers	116
Reddingsoperatie KPN	119
London calling	127
Aandelen op Jersey	133
Exit fee en klappen krijgen	147

Recap the recap	163
Zonder Bankiers ?	172
Derivaten ontspoord?	183
Go Short on Gilts!	198
Bankiers (l)eed	207
Cross sell Kruistocht	217
The Big Swap	225
Verantwoording	235
Register	236





## **Inleiding**

In de drie en dertig jaar dat ik werkzaam ben geweest in de bancaire sector is er veel veranderd. Toen ik in begin 1982 afstudeerde als econoom was Nederland net aan het herstellen van een economische crisis. Sommige bedrijfstakken zoals de bouw – en vastgoed sector zaten nog volop in de problemen, in andere bedrijfstakken lukte herstel. Op de arbeidsmarkt lagen de banen voor economen niet voor het oprapen maar ook daar lukte een herstel.

Mijn eerste tien jaar in het bankwezen waren wondere jaren; je leerde veel, deed ervaring op en kreeg veel kansen die grotendeels benut werden. Na een solide start bij het binnenland bedrijf van de NMB Bank, sloeg ik mijn vleugels uit bij de flamboyante buitenland divisie van deze bank en werd een van de golden wonderboys.

Als jeugdig commerçant draaide ik op volle toeren in Duitsland en Scandinavië, en wist zelfs achter het ijzeren gordijn te verdwijnen.

Geen verhaal uit deze golden wondertijd is gelogen. Ik heb zelfs avonturen weg moeten laten. Veel ging zakelijk goed maar het meeste leer je als het echt fout gaat en hoe je je dan als bankier staande houdt. Dit bankieren met tegenslagen is bijzonder leerzaam maar veel ex-collega's deinzen hiervoor terug, vermijden deze tak van het bankieren of trachten deze tegenslagen bij anderen neer te leggen.

Mijn gouden jaren als bankier, het tweede decennium, braken aan in 1991 toen ik bij ING de afdeling Telecom Finance oprichtte en daar leiding aan mocht geven.

Deze sector bruiste van de activiteit door privatisering van staats-telefoniebedrijven, door de opkomst van de mobiele telefonie en het vervangen van telefonie netwerken in emerging markets. Mijn vaardigheden op gebied van project financiering, marketing en creativiteit werden samen met mijn managerial skills danig op de

proef gesteld. Samen met mijn team scoorden wij veel firsts : eerste EBRD cofinanciering, eerste telecom financieringen mobiel of vaste lijnen in meerdere emerging markets. Alles wat ik ondernam veranderde bij wijze van spreken in goud (het Koning Midas effect). De lezer wordt zelfs meegenomen op tournee naar het Verre Oosten. Behalve dealmaking vonden ze dat ik redelijk kon managen, hoewel ik daar zelf wel reserves over had. Mijn expertise als telecombanker bracht mij in de voorste gelederen van de investmentbanking community tijdens de beursgang van KPN.

Voor deze commerciële successen betaalde ik wel een prijs op het persoonlijke vlak en bleek kwetsbaar op het gebied van de office politics. Mijn terugkeer naar de binnenland divisie van ING Bank in een andere rol dan dealmaker was achteraf gezien qua timing niet gelukkig, maar het leven gaat verder.

Met mijn overstap naar de Rabobank sloot ik deze minder gelukkige periode bij ING af. Het goud had een matte glans gekregen. Het was een reality check dat je gewoon een keer op een verkeerde plek terecht kan komen en dat loyaliteit niet vanzelfsprekend is.

Na een gewenningsperiode binnen Rabobank International kon ik gelukkig mijn oude skills als telecom- banker en dealmaker weer oppakken. Deze periode zie ik dan ook als mijn zilveren jaren.

Rabobank had minder standing dan ING, was minder wild en in mijn ogen te voorzichtig en ik was geen eindverantwoordelijke meer.

Gewoon een duur betaalde senior vice president die veel know how meebracht maar politiek binnen de Rabobank nog moest wennen. Het bracht mij wel meer op het vlak van relatiebankieren getuige mijn verslag en deelname aan de reddings operatie van KPN en ook Recap the recap geeft aan hoe het is om jarenlang een belangrijke rol te spelen bij de financiering en de groei van een onderneming.

Behalve verhalen met een politieke lading en spanning binnen de coöperatie, wil ik de lezer ook meenemen in de techniek en de spanning van het vak. Niet elke Joe Blow (vooruit boerenlul) kan een goed bankier worden in weerwil wat de ingezonden brieven in het Financiële Dagblad suggereren en uitlatingen van sommige politici ten spijt. Wat mij betreft is Aandelen op Jersey een hilarisch en tegelijk heroïsch verhaal dat de verandering binnen het bankwezen goed weergeeft. Maar ook dat echte bankiers een uitstervend ras zijn.

De riskmanagers, regulators en compliance officers zijn aan de macht.

Maar bankieren blijft voor mij vooral actief risico's durven nemen en participeren in een commercieel proces in plaats van passief wachten en controleren of alles wel volgens de regels verlopen is.

Toen ik bij de NMB Bank begon in 1982 waren er geen PC's en financial modelling stond in de kinderschoenen. Eerst verschenen op de administratie desktopcomputers met Borsu schijven en later kreeg iedereen een IBM PC. De software die op deze PC 's draaide zorgde voor een ware revolutie op gebied van financial modelling: Lotus 1-2-3 en opvolger Excel zorgden voor een kwantitatieve verdieping. Ook de communicatiemiddelen veranderden:

De telex voor de hele vloer werd vervangen door de fax voor de afdeling en begin jaren negentig deed de email voor elke werknemer haar intrede.

In 1996 werd ik de trotse bezitter van een Ericsson GSM mobiele telefoon en vele mobiele telefoons later, regelde ik voor mijn afdeling de eerste Blackberries via Rabobank London. Nu werk je deels thuis door via RCS in te loggen en gebruiken we I-pads om tijdens een vergadering te multitasken.

Regels waren er om langs te laveren of omheen te structureren. Bij de ABN was je hiervoor ontslagen beet een baas mij eens toe, maar het voelde als compliment. Beter vergiffenis achteraf, dan (te late) toestemming vooraf, was een bekend adagium uit die tijd.

Hoe anders is dat nu. De Customer Relationship Management systemen regeren en als je iets niet vastlegt, al is het maar een schijnbeweging, wordt al snel bedreigd met ontslag. Compliance afdelingen zijn nu al jaren de snelst groeiende afdelingen binnen een bank en de interne accountant heeft een status gelijkwaardig aan een politiek commissaris binnen het Sovjetleger. AFM en DNB kunnen onder het huidige gesternte de financiële sector een plethoria aan regels opleggen, die daar vervolgens dan heel dankbaar voor moeten zijn. Als je als bestuurder matiging en redelijkheid bepleit in dit kader, heeft je laatste uur geslagen.

Alle verhalen zijn waar gebeurd, dus niet van het type: het kan niet waar zijn van onze antropoloog Luyendijk. Het was leuk om deze bancaire anekdotes op te schrijven –ik kon mijn collega's er niet meer mee vervelen- en het werkte voor mijzelf als therapie en geloof het of niet: als een loutering.

# DEEL I

NMB Bank 1982-1990  
Wonder jaren



## **De Middenbank**

In de zomer van 1982, kort na mijn afstuderen aan de Rijksuniversiteit Groningen, begon ik aan mijn eerste baan bij de Nederlandsche Middenstandsbank of te wel de NMB Bank. Een carrière in het bankwezen was niet mijn eerste keus. Zoals zoveel jonge afgestudeerde bedrijfseconomen droomde ik van een baan bij een echt bedrijf in de reële economie zoals Shell of Unilever.

Mijn eerste sollicitatie was bij Esso in Den Haag, dat jonge economen zocht voor hun investerings projecten op de Maasvlakte. Ik zag dit als een opmaat naar Shell maar bleef halverwege de tweede sollicitatie ronde steken op een schijnbaar onbelangrijk incident. Na de eerste ronde bij Esso met botte HR-medewerkers overleefd te hebben, werd ik uitgenodigd voor een tweede ronde die een nadere kennismaking met de financiële afdeling behelsde. Ik zou eerst met de baas gaan lunchen, een jaargenoot van mijn leermeester professor J.L.Bouma, en was gelet op deze connectie positief gestemd. Op de dag zelf had de man echter een andere belangrijke vergadering en de vervanging was op een of andere manier mis gelopen. “Kan iemand met deze sollicitant gaan lunchen?” Hij moest echt met mij gaan leuren en ondanks het feit dat ik later een goed gesprek had met een Engelse baas van de accountants afdeling die erg op mister Rumbold , dikke hoornen bril tussen grote flaporen, uit de Britse tv-serie “ Are you being served ?” leek, was ik er niet gerust op. Bij Esso zou ik een post – doc NIVRA opleiding moeten volgen om register accountant te worden. Ik was een beetje uitgestudeerd en wilde eigenlijk gewoon aan de slag. Na enige dagen volgde een afwijzing.

Bij Shell kwam ik vervolgens minstens zover in de sollicitatie procedure maar mijn antecedenten waren toch op voorhand minder om daar aan de slag te gaan. Ik was geen kind van ex pats of opgevoed in een Shell gezin, kwam niet uit Wassenaar en had ruim de tijd voor mijn studie genomen en was al in militaire dienst geweest. Geen onbevlekt blazoen. Bij Unilever had ik een goed contact met meneer Staal, een doorgewinterde recruiter en toen ik



hem over mijn weerszin om nog langer te studeren om register accountant te worden, vertelde, zei hij: “Is het bankwezen niet iets voor jou? “Daar lijkt je mij geknipt voor.” Dat was op dat moment geen prettige maar wel een heel nuttige boodschap. Mijn vader was voor de oorlog bij de Amsterdamsche Bank in Rotterdam begonnen maar was na de oorlog als econoom overgestapt naar Ministerie van Financiën weliswaar als ambtenaar, maar uiteindelijk bij KLM en Hoogovens, het ware bedrijfsleven beland. Was alles voorbestemd?

De NMB Bank was een bank die in die tijd aan de weg timmerde met de slogan :” De NMB denkt met U mee” en om zo voor een creatieve bank voor het midden- en klein bedrijf te worden aangezien. Als student had ik E.F. Schumachers “Small is beautiful” gelezen en samen met andere doctoraal studenten had ik een onderzoek over de positie van het MKB in Drenthe verricht. Trots was ik op mijn trouvaille van de eerste orde: S.M.I.D (Stereotype Midden -en kleinbedrijf In Drenthe) binnen de werkgroep die het onderzoek deed. Na een minder gemotiveerde poging om bij het Buitenlandklasje van ABN Bank te worden toegelaten, solliciteerde ik op een advertentie van de NMB Bank die kredietanalisten zocht. Deze sollicitatie ging juist wel goed na een schijnbaar niet belangrijk incident. Ik was voor een afsluitende tweede ronde uitgenodigd in Amsterdam om kennis te maken met de Directeur Kredieten Van der Hek, de grote baas. Mijn vriendin had mij vroeg in de ochtend met de auto in Groningen naar het station gebracht en de oldtimer, een Citroën DS, wilde niet starten. In de vroege ochtend ging ik met mijn nette pak onder de motorkap et voilà. Het gesprek met van der Hek en de HR-manager in Amsterdam verliep in goede sfeer maar het viel mij op dat ze af en toe wat glimlachend naar mij keken. Na afloop moest ik naar het toilet. Ik stond mijn handen te wassen, toen een oudere heer ook het toilet binnen kwam. Ik keek in de spiegel, zag dat mijn hele rechter oog volledig zwart blauw was van de motor olie – door het wrijven in mijn ogen in de trein- en riep uit: “Verdorie, ik heb een blauw oog!”

De oudere heer, bleek van der Hek te zijn en hij kwam naast me staan en grinnikte : “We dachten al, zullen we er wat van zeggen!” Ontspannen vertelde ik over de mogelijke oorzaak: handen onder de motorkap. Kort daarna werd mij de baan aangeboden en begon mijn loopbaan bij de NMB Bank. Ik paste eigenlijk wel bij de bank waarvan de concurrentie misprijzend meldde dat hun medewerkers een straatvechtersmentaliteit bezaten en niet te beroerd waren om hun handen vuil te maken.

Bij de NMB Bank begon ik bij de Divisie Binnenland Afdeling Aanvragen & Beheer, meestal kortweg A(a) B(e)genoemd. Op deze afdeling werden de kredieten onder anderhalf miljoen gulden of was het tweeënhalf miljoen gulden voor NMB kantoren over het gehele land per regio behandeld.

De NMB Bank zat begin 1980 midden in een stevige kredietcrisis, de lange rente steeg naar 12,5% en de waarde van het onroerend goed daalde met circa 10% per jaar en veel bedrijven legden het loodje. Ervaren kredietadviseurs belandden al snel bij de afdeling Bijzonder Beheer van de bank en de lacunes die deze mannen en vrouwen achterlieten werden op- of aangevuld door nieuwkomers zoals ik.

De kantoortuin was een jaren zeventig verschijnsel en tussen de dossierkasten stonden in blokken bureaus gegroepeerd. Een solitair bureau stond schuin met twee zitstoelen in de hoek van het blok en daar zat de chef. Mijn eerste chef was meneer Groenendijk , een burgerlijke man in driedelig grijs die gepokt en gemazeld was in het kredieten vak. Hij had met zijn SPD-opleiding een nauwelijks verholten hekel aan academici; de doctorandi die nu bij de NMB Bank in grotere getale dan voorheen instroomden, daar had hij niet veel mee op. Er werd nog ouderwets gefeut: “ Doctorandus den Besten, u bent bekend met de werking van het koffie zetapparaat ? “ Ik heb wat koffie gehaald in mijn eerste jaar. Van Groenendijk kon je veel vinden maar echt balans lezen heb ik wel van hem geleerd. Als economiestudent dacht je na Foster’s Financial Statement Analysis en Brealey&Meyers Corporate

Finance bestudeerd te hebben, het wel zo'n beetje te weten. Bij de afdeling AB kwamen de jaarcijfers in een geel format (balans, verlies- en winst rekening) op het bureau. Niet een "geeltje" per dag neen misschien wel 10-20 geeltjes per dag die geanalyseerd moesten worden. Dankzij deze harde leerschool heb ik goed balans leren lezen.

Zie je niet dat de voorraadpositie of het debiteuren beslag te hoog is? Is deze club niet te veel kort gefinancierd? De dossierkennis en de kennis van de branche was fenomenaal en zat allemaal in de dossiers verstopt maar ook opgeslagen in de hoofden van ouwe rotten als Groenendijk. Elke ochtend werd de agenda getrokken en brachten archivarissen, meestal ex-middenstanders, een stapel dossiers naar de kredietanalisten op aanwijzing van de adjunct chef die het beheer werk verdeelde. Centraal op de vloer zat de baas van de vijf AB afdelingen, meneer Laurijsen. Iemand met een ijzeren geheugen en dossier kennis, die elke dag stapels dossiers doorworstelde. Hij was bijna altijd het laatste station waar alle beheer en/of aanvragen van alle afdelingen uiteindelijk samenkwamen.

Er werd knetterhard gewerkt. De werkdag begon rond acht uur en dan zat Laurijsen allang achter de dossiers. Tegen zessen waren de meeste werknemers naar huis, terwijl Laurijsen nog aan zijn laatste stapel bezig was.

De oude garde van de bank liep in pakken maar zeker bij de jongeren werd een blauwe blazer of tweed jasje met grijze pantalon gedoogd. Een staf jurist zei jaren later tegen mij dat ik indertijd als jonge vent toch wel enigszins opviel met mijn grijze Burberry pak met daaronder een wit overhemd en rode das. Manchetknopen werden door de mannen van Divisie Binnenland die nog veel met de pen moesten schrijven zelden gedragen.

De laatste kamer links op de gang voor de grote kantoor tuin in het NMB Hoofdkantoor aan de Nachtwachtlaan was van de onderdirecteur meneer Bakker oftewel Kredietenbakker. Hij was een oudere kalende man met een licht Fries accent en door al zijn

ervaring bezat hij een messcherpe kijk op de zaak en op zijn ondergeschikten. Bakker bemoeide zich alleen met de probleem gevallen als de chefs of Laurijsen er niet uitkwamen.

Hij zat net voor zijn pensioen en in een los bureau op zijn kamer waren alle gevaarlijke dossiers opgeborgen. Wat was namelijk het geval? Kort tevoren was Slavenburgse bank overvallen door FIOD die in de dossiers van deze bank duidelijke aanwijzingen over zwart geld had aangetroffen. Alle dossiers van palingboeren, huisjesmelkers, horeca ondernemers e.d. die echt veel zwart deden zaten bij Bakker achter slot en grendel. Als de FIOD binnen zou vallen, zou hij alle schuld op zich nemen, zo hadden wij begrepen. Ondertussen waren wij wel bezig om alle kredieten waar bijvoorbeeld spaarbankboekjes als dekking stonden vermeld, te "witten" letterlijk met typex en ook soms figuurlijk door voorwaarden en/of zekerheden te corrigeren. Niet iedereen binnen de bank was zich bewust van de laakbaarheid van "zwarte dekking".

Zo belde ik de beheerder van een Rotterdams kantoor op over een vorm van foute dekking en of dat niet netter geregeld kon worden. De man was lyrisch over de klant die een "besloten consumptie inrichting" dreef, een eufemisme voor een bordeel. "De tent draait als een tierelier" zei hij, "Het sperma loopt van de trap af naar beneden."

Een ander voorval is mij nog goed bijgebleven. Een beheerder van een Amsterdams kantoor, wilde weten hoe het met de kredietaanvraag van een van zijn klanten stond. Hij belde al enigszins geïrriteerd met afdeling AB3/4 waar toevallig veel mensen met "dieren achternamen" werkten.

"De heer Mol is niet aanwezig, ik geloof dat de heer Baars de aanvraag onder zijn hoede heeft. Moment, O, hij is net van zijn plek gelopen, zal ik U de heer de Haan of anders de heer de Beer geven?" Spreek ik godverdomme met Artis?", was de man zijn reactie.

Deze gevallen uit het ware leven fleurden de routine van alle dag op. Het beheer was monitoren, controleren of afspraken na

gekomen werden en indien nodig werd gebeld of een brief gestuurd naar het bewuste NMB Bank kantoor om actie te ondernemen. De brieven gingen met de geschreven notitie of in een voor getypt format naar de typekamer of direct naar de postkamer. De dossiers legde je op de prullenbak waarna de archivariissen deze laat in de middag verzamelden en opbergen in de dossierkasten. Dit tafereel zou zomaar uit een van de boeken van Franz Kafka kunnen zijn geslopen.

Er waren geen PC's in 1982 ! Enkel een terminal met toegang tot de grote mainframe computer midden op de afdeling waarop alle rekeningen, de saldi en de omzetten over de rekeningen , historisch maar ook real time konden worden opgehaald. Ik had eerder met een mainframe computer gewerkt en was hier vergeleken met anderen bijzonder handig in. Uit het rekening verloop (debet-credit) kon je, na de nodige instructie, allerlei zaken aflezen. Als er een overstand gefiatteerd moest worden en dat gebeurde een paar keer per dag , werd er niet zelden vermeld: Gelet op rekening verloop akkoord! Net zoals een medisch specialist een röntgen foto zou beoordelen. De adviezen en ook de beoordelingen van de kredietaanvragen werden met de hand op een soort proefwerkpapier geschreven.

Via een bevoegdheden matrix werden in rap tempo de kredietadviezen verwerkt door twee of drie echelons. Het was een prima leerschool waarbij je ervaring opdeed en ook routine vergaarde. Een routineus en wat vervelend klusje was het royeren van hypotheeken, waarbij wij fouten uit hypotheek aktes moesten halen voordat de hogere bazen voor het eigenlijke royement tekenden. Als ik met mijn collega's zwaar de avond ervoor gestapt had, ging ik vaak royeren. Work hard, play hard heet dat tegenwoordig. Na een tijd leerde je de portefeuille kennen en kreeg je vaste taken erbij. Ik kreeg omdat kantoor Wassenaar onder ons beheer viel, de nobele taak om de personeelskredieten en andere kredieten van de Leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, te monitoren. Zo was er bijvoorbeeld

afgesproken dat er een bepaald minimumtarief – het pd – betaald moest worden en dat durfde de bewuste kantoordeur dan niet aan deze hoge baas in zijn werkgebied te melden!. Slecht voor de carrière. Er waren aparte en curieuze gevallen bij maar daar wil ik het bij laten. Met een duidelijke brief kon je soms wel resultaat boeken.

De AB afdeling werd na twee jaar ook daadwerkelijk dichterbij de kantoren gezet en ik verhuisde naar de meest interessante regio: Rotterdam /Zuid Holland en Zeeland.

Het was een nieuwe omgeving maar wel het zelfde werk; mijn leercurve vlakke af.

Zodra je merkt dat je leercurve afvlakt ,en dat geldt zeker in het begin van je carrière, moet je in actie komen.

Ik begon mij te oriënteren op een volgende carrière stap en dacht aan grotere maar ook meer internationale kredieten. Diverse NIBE opleidingen Kredieten- 1,Kredieten-2 en Buitenland maar ook interne cursussen had ik inmiddels afgerond. Bij AMRO Bank wilde men mij wel bij Capital markets (Jiskoot c.s.) inhuren maar ik wilde nog in het kredieten vak verder. Dat was niet slim achteraf gezien als je ziet dat AMRO niet veel later de dominante Nederlandse partij werd op de kapitaalmarkt. Enfin ik was inmiddels op goede voet gekomen met Henk Schutte, de regiodirecteur en maakte hem deelgenoot van mijn ambities. Werken bij een klein kantoor in de regio daar voelde ik niets voor, ik was toe aan het grotere werk. Ik kreeg van Schutte de nodige rugdekking en besloot bij de Divisie Buitenland te solliciteren.

## **Heerema in de bureaula**

Het zal in 1985 zijn geweest en ik werkte inmiddels als junior loan officer op de Afdeling International Loans bij de Divisie Buitenland van de NMB Bank. Na een voorspoedige carrière bij het binnenland bedrijf van de NMB Bank en wel bij de kredieten afdeling AB, Aanvraag en Beheer, waagde ik na drie jaar de stap naar de Buitenland Divisie. Deze Divisie was in korte tijd uitgebouwd en was na standaard vestigingen in Londen en New York, ook actief geworden in Latijns Amerika. Ook klanten van de bank in meerdere opgezette vestigingen in Europa werden geholpen bij hun Latin American business. Pionier op dit gebied was Gerrit J. Tammes een ex-directeur generaal van ABN Latijns Amerika, die behalve ambitie ook flair en superieure financieringskennis over Zuid Amerika had. Hij was te snel voor de ABN en de HBU en had carte blanche gekregen om het buitenland bedrijf van NMB Bank versneld uit te bouwen. De mannen van de Buitenland Divisie liepen in blauwe kostuums en droegen maatoverhemden met dubbele manchetten gecompleteerd met dure zijden stropdassen, spraken Engels en maakten veel buitenlandse reizen! De wereld van Peter Stuyvesant. Kortom: Het was the place to be within NMB Bank en ik kwam net na de echte opstart periode bij de Buitenland Divisie.

Ik begon op een desk waar de kredieten van de kantoren Parijs en Geneve werden behandeld. In Geneve was een handelsbank gekocht van de rijke Noorse reder Leif Hoegh en in Parijs was een chique investment bank met een specialisatie op schulden handel: Banque Interunion, gekocht. Vooral deze laatste bank en haar employees stonden veraf van de modale NMB activiteiten in het midden- en kleinbedrijf en van de gemiddelde NMB bankier. Toch viel er veel te leren. Er was veel expertise op gebied van syndicated loans op schuldenlanden en semi overheden van die schulden landen. We hebben het over de begintijd van de schulden crisis waarbij sommige landen niet meer aan hun in de Euro dollar

markt aangegane verplichtingen konden voldoen en al dan niet vrijwillig werden geherstructureerd. Eerst werden rentes werden aangepast maar later volgden aanpassingen in aflossingsschema's en verlenging van looptijden. Wanneer was een lening of werd een lening "non performing"? Centrale banken over de gehele wereld reageerden verschillend op deze problemen. Een bank uit Duitsland moest 25 % voorzien of afschrijven op de lening op een Braziliaanse debiteur, een Franse bank kon met een lager percentage bij Banque de France weggelaten op dezelfde debiteur. Per land werden de zgn. schuldenlanden verschillend behandeld en vaak had dit een goede reden. Op francofone landen in Afrika heeft een Franse bank meer opties dan een willekeurige bank uit bijvoorbeeld Denemarken om haar geld terug te krijgen. Op basis van deze voorzieningen –en afschrijvings verschillen- ontstond arbitrage en ontstond een levendige handel in deze zgn. tweede handsleningen. Samen met enkele grote Amerikaanse banken zoals Citibank en JP Morgan, Chase werd NMB Bank als enige Nederlandse bank een van de grote spelers op dit gebied. De echte handel was vooral op Zuid Amerika met als meest creatieve land Brazilië. Gerrit Tammes had door een Uruguayaanse bank met een filiaal in Sao Paulo van een Italiaanse bank, die vanwege een schandaal in de problemen was geraakt, over te nemen, een volledige banklicentie voor de NMB Bank in Brazilië gekregen. Terwijl de Braziliaanse centrale bank grote buitenlandse banken, die winstgevende business zagen, in de wachtkamer zette, kwam NMB Bank via de achterdeur de lucratieve Braziliaanse markt binnen.

Veel van de handel in tweede handsleningen ging in deze begin periode nog per telefoon en per telex. Net zoals jaren daarvoor toen banken zich per telex op de US leningen op een Braziliaanse deelstaat inschreven, werden deze leningen nu voor door verkoop aangeboden op telex papier. Het schuldpapier was meestal semi-overheid, de looptijd, de spread en de participation fees werden bekeken en soms van wie de uitnodiging afkomstig was en binnen