

Door Bert Bakker  
Fotograaf Sander Foederer

**RUURD BROUWER**

*“Zie landen in ontwikkeling niet als een bodemloze put, maar als gebieden met gigantische- zakelijke- groeimogelijkheden”*

De verhoudingen in de wereldeconomie veranderen snel. Denken in termen van Eerste, Tweede en Derde Wereld is achterhaald. Onze economieën stagneren, die in Afrika, Zuidoost-Azië en Zuid-Amerika bloeien op. Volgens Ruurd Brouwer, een van de directeuren van ontwikkelingsbank FMO, nemen bankiers in Nigeria solidariteit en good governance inmiddels meer serieus dan die in Nederland.



*“Soms is het duwen, trekken en schreeuwen voor je het eens bent; er zijn cultuurverschillen, maar ze worden kleiner”*

*“Voor het crisisbestendig maken van banken kunnen wij leren van ontwikkelingslanden, waar banken zich nog bewust zijn van de maatschappelijke rol die zij vervullen.”*

Dat is wat je noemt een ‘prikkelend’ standpunt. Om niet te zeggen: uitdagend! Eind vorig jaar, op de dag voor Kerst, de dag waarop Nederlanders massaal gireren naar goede doelen, poneerde Ruurd Brouwer deze mening in een ingezonden stuk in *het Financieele Dagblad*. Brouwer is directeur bij de ontwikkelingsbank FMO en was daar tot voor kort verantwoordelijk voor contacten met financiële instellingen in de landen waar de bank actief is.

Als voorbeeld verwees hij naar een advertentie in de *Financial Times*, recentelijk geplaatst door de CEO's van alle Nigeriaanse banken waarin ze hun visie gaven op de rol van banken in de Nigeriaanse maatschappij. Hij schrijft: “Zij onderkennen dat milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde economische groei beter gesteund kan worden als ze samenwerken.” Kom daar eens om in Nederland – of in welk ander westers land dan ook.

Kan het waar zijn dat het ethisch besef in landen waarover we zelden anders lezen dan dat corruptie, nepotisme en cliëntelisme meer norm dan uitzondering zijn, meer ontwikkeld is dan in ons nette, moderne Noord-Europa? Schreef Brecht niet: “Zuerst kommt das Fressen, dann die Moral”?

#### **Verdubbeling balans**

Maar eerst even: wat is en wat doet FMO ook al weer? FMO is een bank, maar eentje waar alles anders is. Anders dan ‘gewone’ banken, en anders ‘anders’ dan je denkt. Terwijl veel financiële instellingen kampen met lage winsten, aanhoudend hoge verliezen in kredietportefeuilles en een noodzaak om te schrappen in die kredietportefeuilles om hun balansen te verkorten en zo aan de eisen van Basel 3 te voldoen, is het beeld bij FMO precies omgekeerd.

Bij de Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V., zoals de bank voluit heet, verdubbelde die balans de laatste vijf jaar vrijwel, van drie tot bijna zes miljard euro, terwijl de afschrijvingen bescheiden bleven. Weliswaar liep de nettowinst in 2011 terug tot onder de 100 miljoen euro, maar wel

na een record in 2010, toen 126 miljoen euro winst werd geboekt.

Eén kenmerk van FMO is dat de meerderheid van de aandelen – 51 procent – in handen van de Staat is. (Een paar jaar geleden was zo iets nog bijzonder, maar sinds de kredietcrisis niet meer.) De rest van het eigendom zit bij enkele andere financiële instellingen, een vakbond, een werkgeversorganisatie en een klein aantal individuele beleggers. Maar het verschil met de andere banken in staatshanden is dat FMO nu net de laatste jaren géén geld van de overheid ontving. FMO bleek redelijk immuun voor de crisis.

#### **‘Impact investing’**

De situatie van FMO is zo anders omdat het een zogeheten ‘ontwikkelingsbank’ is: niet het maximaliseren van de nettowinst is het doel, maar economische groei bevorderen in zwakke economieën, en zo bijdragen aan armoedebestrijding. Gevestigd in een fraai pand (chiquer dan je verwacht, als je aan een ontwikkelingsbank denkt), in een relatief nieuwe kantorenwijk aan de rand van Den Haag, financiert FMO bedrijven in Afrika, Zuid-Amerika, Zuidoost-

Azië en Midden-Europa. Naast kredieten verstrekt de bank ook risicodragend vermogen of tussenvormen, zoals mezzanines. Enigszins vergelijkbaar dus met de EBRD, die zich op minder ontwikkelde Europese landen richt. FMO focust op een specifieke categorie: bedrijven die wel kansrijk zijn en solide geleid worden, maar bij 'normale' banken geen kredietlijnen krijgen omdat het risico te groot wordt geacht. Ze moeten bovendien in sectoren werken die een katalyserende rol kunnen spelen: duurzame energieopwekking, en sinds enige tijd ook agribusiness, voedsel en water. FMO spreekt graag van 'impact investing'. De gemiddelde omvang van transacties bedraagt zo'n 7 à 8 miljoen dollar. Als er grote bedragen nodig zijn, wordt er gesyndiceerd met andere (ontwikkelings)banken. Kredieten aan wat kleinere ondernemingen worden verstrekt door tussenkomst van lokale banken. Bank die 'het goede willen', zoals Brouwer het uitdrukt, ontvangen funding van FMO om daarmee vervolgens meerdere kleine ondernemingen te financieren. Deels loopt dat via investeringsfondsen van FMO, deels gaat het rechtstreeks. Al met al is ongeveer de helft van het balanstotaal van FMO voor financiële instellingen gereserveerd.

### Beleidsmatig klungelen

Tot hij zeer onlangs bij FMO de functie *director Investment and Mission Review* kreeg, was Brouwer verantwoordelijk voor de contacten met die financiële instellingen. Al na een paar zinnen ontstaat een indruk: deze jeugdig ogende bankier heeft niet alleen maar vertrouwen in de toekomst van de landen waar hij zaken doet, nee, hij is er gepassioneerd over. Maar was zijn artikel dan wel een strikt zakelijke beschrijving van wat hij in de dagelijkse praktijk meemaakt, of klonk er *wishful thinking* in door? Optimisme dat wellicht gevoed werd door snel gestegen grondstoffenprijzen waarvan ontwikkelende economieën profiteerden? Of door het contrast met de meest ontwikkelde economieën, die beleidsmatig zo klungelden?

*Wat u schetste lijkt bijna te mooi om waar te zijn. Beschreef u de positieve uitzonderingen, of een mentaliteit die je nu overal tegenkomt?*

**“Kijk, zeggen ze, die lui die ons altijd kwamen vertellen hoe we het moesten doen, bakken er nu zelf niks van”**

“O nee, ondernemers en bankiers die strikt zakelijk bezig zijn maar bij wie je tegelijkertijd voelt dat ze hun land echt vooruit willen helpen, zijn zeker geen uitzonderingen. Ik denk wel dat er een zekere *bias*, een vertekening, zit in de categorie mensen waarmee wij zaken doen. We mijden boeven en zoeken mensen op die het goede willen. Voorvechters. Ja, we vergissen ons ook wel eens; moeten een relatie soms beëindigen. Soms is het duwen, trekken en schreeuwen voor je het eens bent. En er zijn cultuurverschillen, maar ze worden kleiner.

Het is ook niet zo raar dat dat gevoel van solidariteit, zo'n spirit van samen de schouders eronder, sterker leeft in de landen waar FMO werkt dan in de volwassen economieën. De startpositie is anders. Ze vertrekken van een laag welvaartsniveau, maar hebben heel veel te winnen. En ze zien dat het potentieel van een groeiende middelklasse tot ontwikkeling komt.”

### Impuls zelfvertrouwen

*Dus dat hele idee dat de 'Eerste' wereld de Tweede en vooral Derde Wereld een helpende hand moet reiken, is verouderd?*

“Je kunt de wereld niet meer zo indelen. En het idee dat 'wij' een voorbeeld zijn voor 'hen' is ook achterhaald. Ginds kijken ze van een afstandje naar Europa en de VS; ze zien hoe de economieën hier stagneren door instabiel bestuur, politieke en monetaire chaos, door kortzichtig en op korte termijn en eigenbelang gericht beleid. Ontwikkelde westerse landen krijgen trekken van ontwikkelingslanden. Op een vreemde manier geeft dat de mensen daar een extra impuls van zelfvertrouwen. Kijk, zeggen ze, die lui die ons altijd kwamen vertellen hoe we het moesten doen, bakken er nu zelf niks van.”

*Maar die politiek correcte ideeën en termen waar de kranten – en ook FMO's eigen jaarverslag – nu vol mee staan – sustainable zus, responsible zo – leeft dat daar werkelijk?*

“Meer dan je denkt. Echt waar. Laatst was ik bij relaties in Afrika waar de vertaalde versie van *De Prooi* op tafel lag. Een begrip als *good governance* leeft nu ook dáár. Het is niet alleen een kwestie van modern en westers willen lijken. Men wil niet de fouten maken die wij maakten. En vergeet niet: de verschillen in welvaart zijn de laatste tijd echt kleiner geworden. Je merkt dat de tijd dat men daar tegen Europa op keek, voorbij is. Niet lang geleden zagen we in bepaalde landen nog een concentratie van mensen die onder de armoedegrens leven. Ook dat beeld is – gelukkig – drastisch veranderd. Ik kan niet genoeg herhalen: we moeten de landen in ontwikkeling niet zien als een bodemloze put, maar als een wereld met gigantische mogelijkheden voor groei. Ik bedoel dus ook zakelijke groei.”

### Credit rating

*Zo te horen kan FMO zichzelf binnenkort opheffen. Of anders helemaal op eigen benen staan, zonder een Staat als aandeelhouder en garantieverstrekker.*

“Het zal raar klinken, maar het doel van FMO is zichzelf te kunnen opheffen. Zover is het helaas nog niet. Realiseer je bijvoorbeeld eens dat wij, met maar zes miljard euro balanstotaal, samen met onze Franse en Duitse tegenvoeters Proparco en DEG die zelfs nog iets kleiner zijn dan wij, marktleders zijn in de enorme continenten waar we werken! Met marktlieder bedoel ik dat andere, lokale, banken bij bepaalde financieringen eerst naar ons kijken. Doen wij mee, dan durven zij ook. Zouden we op eigen benen kunnen staan? Dat geloof ik niet. Zonder een Nederlandse Staat, die garant staat voor de bank, zou FMO een lagere credit rating krijgen. Ratingbureaus kijken immers meer naar het verleden dan naar groeipotentieel. Dan zouden we in de markt veel hogere rentetarieven moeten betalen en die aan onze kredietrelaties moeten doorberekenen. Dan kunnen we niet meer werken zoals nu. Bovendien: we financieren bedrijven die

# CV

## Ruurd Brouwer

Director Investment and Mission Review, FMO NV

**Geboren:** Krimpen aan de Lek, 1967

### Opleiding

- 1979–1985 Christelijk Lyceum, Apeldoorn
- 1985–1986 Université de Caen, Franse taal en cultuur
- 1986–1993 Universiteit van Amsterdam, Economie
- 2001–2004 CFA Institute, CFA

### Loopbaan

- 1993–1995 Ministerie van Defensie / United Nations Protection Force, Zagreb
- 1995–1998 Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het 'klasje', beleidsmedewerker directie ontwikkelingssamenwerking en bedrijfsleven
- 1998–2012 FMO NV. (Senior) Investment officer, project manager, manager portfolio management Asia, director investment promotion, director Africa, director financial institutions

### Huidige nevenfuncties

- Gastdocent Erasmus Universiteit
- Commissaris Regmifa
- Namens FMO commissaris van diverse financiële instellingen
- Lid commissie exportbeleid van VNO NCW

### Privé

- Samenwonend in Ouderkerk aan de Amstel, drie dochters
- Hobby's: wielrennen, lesgeven, lezen en opera

anders niet aan geld kunnen komen. Zodra ze sterk genoeg zijn, stappen we eruit. Als je commercieel moet werken, ben je wel gek om gezonde klanten te laten gaan. Dus: nee, bij onze missie past deze eigendomsstructuur.”

*FMO is niet actief in de spaarmarkt, terwijl een deel van het publiek toch sympathie zal hebben voor wat deze bank doet.*



*“Laatst was ik bij relaties in Afrika waar de vertaalde versie van De Prooi op tafel lag”*

“We hebben er wel eens over gedacht, maar door de aard, doelstelling en eigendomsstructuur van de bank kom je dan in een heel rare concurrentiepositie. Daar blijven we dus maar weg.”

*FMO valt onder het regime van Basel 3 maar kon zijn kredietportefeuille toch fors laten groeien. Hoe blijft de bank binnen de vereiste Tier-one-ratio's?*

“In het verleden werd FMO financieel ondersteund door het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking, maar die geldstroom is al in 2005 gestopt. De sterke solvabiliteit hebben we opgebouwd door winsthouding. En hoe paradoxaal misschien ook als je weet dat we projecten financieren die andere banken te riskant vinden: de afschrijvingen in onze kredietportefeuille zijn steeds relatief beperkt gebleven. En in de economisch minst ontwikkelde landen zijn de verliezen het

kleinst. Misschien omdat onze aanwezigheid belangrijker is wanneer de bancaire infrastructuur heel primitief is. Overigens: hoewel het merendeel van onze winst aan het kapitaal wordt toegevoegd, keren we wel degelijk een bescheiden dividend uit. En we betalen vennootschapsbelasting. Net als elke andere winstgevende onderneming.”

### Kritisch over 0,7 procent

Toch is er iets opmerkelijks aan de hand met enerzijds FMO als ontwikkelingsbank en anderzijds het beleid dat het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking voorstaat. Bestuursvoorzitter Nanno Kleiterp van FMO plaatste dit voorjaar in *het Financieel Dagblad* een ingezonden brief waarin hij zich kritisch uitliet over het heersende idee over ontwikkelingssamenwerking en de norm dat daar 0,7 procent van het bbp voor gereserveerd moet worden. Hij schreef: “Overheden, bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en stichtingen zijn aan zet. Met de overheid als makelaar die er mede voor zorgt dat alle spelers nog meer geld mobiliseren.” Voor de buitenwereld lijkt dat een beetje op een richtingenstrijd.

*Wat is er tegen die klassieke kijk op ontwikkelingssamenwerking?*

“Het belangrijkste is: de economische krachtsverhoudingen in de wereld zijn drastisch veranderd, en de attitude in de westerse wereld waar het onevenwichtige van een geef-en-ontvangrelatie normaal werd gevonden, is achterhaald. We moeten economieën in ontwikkeling veel zakelijker benaderen. Minder Noord versus Zuid, en meer samen. Het milieuvraagstuk, bijvoorbeeld, is een wereldwijd vraagstuk.

Daarom proberen wij ook steeds meer binnen de context van een land financieringsconstructies op te tuigen. In Kenia spreken we met lokale pensioenfondsen voor het opzetten van een op Afrika gericht private equityfonds. Ook vind ik het heel interessant als de financieringsstroom Zuid-Zuid gaat, zoals onlangs, toen banken uit de Filipijnen, Thailand, China en Taiwan meededen aan een FMO-financiering van een Indonesisch bedrijf. Wat wij willen zeggen is: denk niet meer in termen van ‘hulp’ maar van *impact investing!*”