

DRS. H.G.M. BLOCKS
DIRECTEUR NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN

PETER LOOYEN EN JAN SCHIPPER

Graag wat touwtjes in de hand

Binnen de tijd van 25 jaar is hij liefst 4 keer uit onvrede bij zijn werkgevende bank opgestapt. Maar toch is Hein Blocks nu al weer 7 jaar de Directeur van de Nederlandse Vereniging van Banken. Zowel denker als doener. En onvermoeibaar effener van paden.

U bent van Maria Hemelvaart 1945.

> Ja. Ik ben vernoemd naar mijn grootvader. Die had de M van Maria nog niet als laatste voornaam, maar vanwege 15 augustus was die onvermijdelijk. We waren thuis in de Watergraafsmeer met 8 kinderen. Ik was de derde. Mijn vader heeft zich vanaf de mulo in de loop der jaren, met avondstudies, opgewerkt tot directeur van Utermöhlen.

Zelf was u al jong stuurman bij de roeivereniging van het Ignatius College.

> Dat u dat weet. Ik was 14 toen ik voor het eerst bij de Head een Acht heb gestuurd. Met al die bochten van de Amstel is dat voor een stuurman verreweg de leukste race.

Acht beren aan de riemen, en de touwtjes in handen van een Tom Poes?

> Ik geloof niet dat ik die stuurmansrol toen al besepte.

Na de dienstplicht een blauwe maandag bij Philips.

> Formeel vanaf mijn afstuderen, dus ook al tijdens mijn militaire dienst. Om twee redenen ben ik maar heel kort gebleven. Philips kreeg een van zijn cyclische reorganisatieperiodes, waarmee mijn afdeling werd opgeheven op het moment dat ik feitelijk net gestart was. De tweede, misschien wel belangrijkste, reden was dat mijn echtgenote, en ook ik zelf, in Eindhoven

niet echt kon aarden. En haar heb ik toen beloofd: de eerste de beste baan in mijn vakgebied in Amsterdam neem ik aan. En dat was toe-
vallig bij de ABN.

Bij afdeling Operations Research. Wat is dat?

> Operations Research is een van de hoofdvakken binnen Econometrie. De naam komt uit de Tweede Wereldoorlog, toen voor militaire operaties modellen werden gemaakt. Dus zeg maar de toepassing van computermodellen in praktijksituaties.

Waarom bestaat het vak nou niet meer?

> Het vak en de afdeling bestaan nog steeds. Bij Amro heette het Marktonderzoek en Econometrie. Bij ABN Operations Research en nu heet het Kwantitatieve Methoden en Technieken. Maar dan in het Engels natuurlijk.

In '77 bent u bij Amro hoofd van die afdeling geworden.

> Het toeval trof dat ik daarvoor, als opvolger van Pieter Saakes, werd gevraagd op het moment dat ik over mijn ABN-loopbaan aarzelde. Terwijl ik in het najaar '76 op vakantie was werd ik bij ABN benoemd als Adjunct Afdelingsdirecteur van de afdeling Planning en Rentabiliteitsbewaking. Dat was de afdeling die de budgetten beheerde en bewaakte en streng met het mes moest opereren. Ik vond dat een hele vervelende baan, ondanks dat het een promotie was.

Vanwege de slachtpartijen?

> Ja, die liggen me niet zo. Ik ben toen naar Langman gelopen met: dit lijkt me niks. Hij: 'dat moet je toch een beetje leren'. Toen ben ik maar vertrokken.

AL DIE BOCHTEN
VAN DE AMSTEL, VOOR EEN
STUURMAN VERREWEG DE
LEUKSTE RACE'



HEIN BLOCKS (1945)

Sinds 1997	Directeur Nederlandse Vereniging van Banken
1991-1997	Lid Raad van Bestuur Credit Lyonnais Bank Nederland N.V. (vanaf 1995 Generale Bank Nederland N.V.)
1990-1991	Concerndirecteur Particulieren ABN AMRO Bank N.V.
1987-1990	Vennootschapsdirecteur Commerciële Ontwikkeling en Regiodirecteur.
1986-1987	Respectievelijk Kantoor en Districtsdirecteur Amsterdam.
1983-1986	Afdelingsdirecteur Kas Binnenland.
1986	INSEAD Executive Development Programme.
1979-1983	Diverse managementfuncties op het gebied van Marketing en Kredieten. Tevens kantoordirecteur.
1977-80	Afdelingsdirecteur Marktonderzoek en Econometrie.
1976	Adjunct-afdelingsdirecteur Planning en Rentabiliteitsbewaking.
1972-1976	Afdeling Operations Research
1971-1972	Intern-organisatieadviseur Philips Eindhoven.
1970	Militaire dienst: reserve-officier bij de Hogere Krijgsschool en RVO/TNO, Afdeling Wiskunde/Operations Research.
1968-1970	(Halftime) bedrijfseconomisch medewerker bij de N.V. Koninklijke Fabriek v. Verbandstoffen v/h Utermöhlen & Co.
1970	Doctoraal Econometrie, Universiteit van Amsterdam.

Nevenfuncties: onder meer bestuurslid Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie (Universiteit van Amsterdam), lid bestuur Dutch Securities Institute (DSI), lid bestuur Stichting Geschillencommissie (SGR), bestuurslid/commissaris AFC Ajax N.V., lid Algemeen Bestuur VNO/NCW, lid Sociaal Economische Raad (SER).

6 Jaar later ging u weer terug naar ABN.

> Merkwaardigerwijze met veel analogie. Bij Amro had ik intussen van alles gedaan, bij Marketing en bij Kredieten gezeten. Toen was plotse kantoorervaring vereist voor verdere pro-

motie. Ik zou naar Utrecht gaan, een van de grote 5 districten. Maar toen ik van vakantie terugkwam was de structuur van het kantorennet veranderd en bleek ik in Alkmaar benoemd te zijn. Ik ben toen letterlijk gewoon naar de Vijzelstraat gelopen en bij Langman binnengestapt. Mijn vrouw zat destijds in de directie van de NCM en kwam daar Langman wel eens tegen. Die had haar eens gezegd: 'Is uw man soms mijn telefoonnummer vergeten?'

Waarom forensen naar Rotterdam?

> Ze hadden nog afspraken bij het overnemen van elkaars mensen. Amro had toen nog twee hoofdkantoren en ik kende buiten Rotterdam bijna alle grote kredieten van Nederland. Dus ik kon alleen overstappen als ik naar Rotterdam ging.

Na de fusie tot ABN AMRO behoorde u tot de top 100 van een wereldconcern. Was het aanbod van ex ABN-er Willem van Driel van CLBN zo aantrekkelijk?

> Mijn voordeel was dat ik bij beide fusiepartners veel mensen kende, maar mijn nadeel dat ik veel gevoeliger was voor de cultuurverschillen. In die post-fusiefase gingen deadlines en procedures te vaak boven inhoudelijke kwaliteit. En toen kwam Willem langs.

Lyonnais werd Generale en voor Willem kwam Marc Gedopt. In '97 heeft u 3 kwartalen over de grachten gedooft.

> Zo dramatisch was het niet hoor. Zomer '95 was de overname door Generale Bank en Marc Gedopt werd voorzitter. Marc regeerde en reageerde nog al eens onvoorspelbaar en ik had daar moeite mee. Wat hem dan weer hinderde. Begin december '96 ben ik naar hem toegeestapt: 'Marc, dit gaat zo niet. Wij moeten uit elkaar. Volgens mij is het voor de bank het beste als jij weggaat, maar de verhoudingen liggen denkkelijk anders.' Hij slaakte een zucht van verlichting. Wij werden het snel eens en twee weken daarna ben ik vertrokken.

Nog een receptie gehad?

> Ik mocht binnen de bank 50 mensen uitnodigen voor een borrel. Achteraf heb ik daar spijt van, want ik had het café op de hoek af moeten huren en het zelf moeten doen.

Financieel en emotioneel een sprong in het duister?

> Wij hadden altijd twee inkomens gehad, geen kinderen en best wat gespaard. En ik kreeg

**'LANGMAN ZEI: IS UW MAN
SOMS MIJN TELEFOONNUM-
MER VERGETEN?'**

nog wat mee, dus ik kon financieel wel wat overbruggen. En de ontregeldheid heeft maar een week geduurd.

Een week maar?

> Nou, iets langer. Ik denk daar tegenwoordig nog wel eens aan: als je iets anders wilt moet je eigenlijk gewoon opstappen. Begin januari werd ik al gebeld voor deze plek bij de NVB. Het heeft uiteindelijk wel tot mei geduurd voordat het definitief was.

Wie had de hunter getipt?

> Ik weet niet wat openbaar is aan dat verhaal, maar mijn informatie luidt dat Jan Kalff gezegd heeft: Hein is nu lang genoeg weg bij ABN AMRO om voor de anderen aanvaardbaar te zijn. Marc Gedopt, die zat toen ook in het bestuur, belde daarna en zei dat hij mij had aanbevolen. Toen dacht ik: nu moet ik voorzitter Van der Lugt bellen. En Godfried zei: 'Ja, wij vonden dat wat verdacht als je net met ruzie uit elkaar bent gegaan'. Dat is nou echt Marc, want hij meende dat heus oprecht.

Waarom wilde u deze baan wel hebben?

> De discussie over deze baan was toen: moet het een bankier of een lobbyist of een woordvoerder zijn? Nou, naar mijn idee iemand met brede bankkennis. De contacten komen vanzelf door de functie. Het leek mij een enige baan. En dat is het ook.

Geen hiërarchische baas, geen slachtmes, geen rigide regels?

> Precies. Ik dacht: daar kan ik zelf invulling gaan geven.

U was de enige kandidaat?

> Er waren er vijf. De anderen kwamen geloof ik wat meer uit het Haagse circuit. Er is hier nog ergens een dossier, maar ik heb het nooit ingezien

Waarom niet?

> Toen dacht ik: dat moet je nu niet doen. En tot aan dit gesprek heb ik er eigenlijk nooit meer aan gedacht.

Omdat je dan tegenover de andere vier nooit meer onbevengden kunt zijn?

> Weet niet. Principieel-ethisch denk ik. Ik ga er ook niet meer in kijken als ik hier weg ga.

Is dat een stukje Jezuitisme?

> Zeker niet. Het zit dicht bij mijn vader dan bij de Jezuïeten. Naast de Jezuïeten heb ik veel van Langman geleerd. Harry benaderde een probleem altijd vanaf de andere kant: je neigt sterk om iets te doen en dan ga je eerst met argumenten bekijken of een totaal andere, minder voor de hand liggende, aanpak niet meer oplevert.

Uw voorganger Overmars kwam terecht in een ambtelijke organisatie: Representatief Orgaan uit hoofde van de Wtk. Wat trof u aan?

> Leo heeft ramen open gezet. Hij ging voor de club naar buiten spreken. Vanwege de wetgevingstrajecten en het imago waren die lobby en die perscontacten belangrijk geworden. Banken zijn lang niet zo slecht als de media willen doen geloven. Doordat de banken geleidelijk aan steeds meer van elkaar gingen verschillen, werd vervolgens meer knowhow in deze bureau-organisatie nodig: dat secretarissen niet slechts notulist waren, maar ook zelf begrepen waar het over ging en ook af en toe de beste oplossingen voor het collectief in plaats van grijze compromissen konden voorstellen.

Heeft Leo dat al ingezet?

> Ja, maar materieel is dat denk ik pas later zichtbaar geworden. Daar heb je natuurlijk ook tijd en mensen voor nodig.

Dus van Secretariaat via Communicatie-centrale naar Organisatiebureau?

> Externe en branche-interne communicatie. Het is ook, zeg maar, het sturen van imago-technische dossiers, die je niet van de grond krijgt als je die op de klassieke manier door het commissie-apparaat van de NVB haalt. Bij sommige dossiers, bijvoorbeeld die van de basis-bankdiensten of de bereikbaarheid of – ik durf het haast niet te zeggen – de hypotheekrenteaftrek – heb je bestuurders nodig die zeggen: ja, alles afwegende is het voor de ons allen gezamenlijk beter als we dit wél doen. Bij zulke dossiers vragen we guidance voor de marsroute. En dat bewaak je dan in de uitwerking. Dus hoofdlijnen top-down en daarna pas uitwerken.

**'MET COLLEE
EN HEEMKERK
ZEKERGESTELD
DAT WE DIT
SOORT DINGEN
VAKER KUN-
NEN DOEN'**

De kunst van het laveren tussen competitie en cohesie?

> Je kunt dat soort dossiers, die controversieel zijn, gewoon klassiek stap voor stap door zo'n commissiestructuur – werkgroep X, adviesclub Y, beleidscommissie Z – laten behandelen, maar iedere keer zitten er dan tien banken om de tafel en die maken er weer een nieuw compromis van. En uiteindelijk komt er iets uit waar je eigenlijk niet zo veel aan hebt. Je kunt beter als je vijf van dat soort dossiers hebt, vijf keer een zwart-wit standpunt kiezen wat voor de overgrote meerderheid het beste is, en accepteren dat individuele banken dan een keer niet hun zin krijgen, maar vier keer wel. Neem de basis-bankdiensten. Daar kamen Kamervragen over: er zijn daklozen die een bankrekening behoeven. De banken hadden individueel gezegd: we doen het niet. Het is ons liever om die mensen niet te accepteren. En heel expliciet: als ik het doe, doet mijn buurman het zeker niet, dus dan heb ik alle problemen. Toen hebben wij van het Bureau gezegd: dus moet je het collectief doen. Als je het collectief doet, krijg je gewoon je normale marktaandeel, is het een verwaarloosbaar probleem en toon je je maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Route en timing. De discussie over de hypotheekrenteaftrek liep veel moeilijker.

> We hebben dus in het bestuur de lopende afspraak: als je maatschappelijke discussies aan ziet komen die je toch niet tegen kunt houden, initieer dan zelf maar en bewaak de regie. Het dossier heeft twee jaar lang tussen ja en nee in



het bestuur gependeld en is keer op keer opnieuw ter discussie gekomen. Het zou eerst in 2003 al op de algemene ledenvergadering geponeerd worden.

En dan trekt Heemskerk alsnog aan de broek!

> Het is natuurlijk een supergevoelig onderwerp. Rabo heeft zich altijd als grootste hypotheekverstrekker sceptisch getoond en ze zijn vreselijk geschrokken van het grote aantal telefoontjes van klanten. Ook hier kwamen veel brieven en mails binnen. Al die mensen hebben wij direct een briefje gestuurd met uitleg: we vinden helemaal niet dat het afgeschaft moet worden. Maar als dat ooit mocht gebeuren en de politiek daar voor kiest, dan moet je daarop voorbereid zijn en een lange overgangperiode hanteren om de markt niet te verstoren en individuele problemen te vermijden.

Kastanjes uit wel zeer heet vuur?

> Het was heel boeiend. Ik heb wel zeker gesteld met Collee en Heemskerk, dat we dit soort dingen kunnen blijven doen. Want om aan de opdracht te voldoen dat we voor de banken aan imagoverbetering werken, is het van groot belang om ook maatschappelijke onderwerpen aan te kaarten waarvan de oplossing niet direct het korte termijn belang van de banken dient.

Want in het verlengde van imago ligt continuïteit?

> Ja, op lange termijn. En maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt halverwege.

AEX, Interpay: clubgevoel en clan-solidariteit zijn goeddeels weggeërodeerd.

> Ik zou dat niet betreuren als dezelfde tendens in andere landen in Europa ook bestond. Dan zou ik zeggen: we gaan naar de Europese markt, en je wint eens een slag en je verliest eens een slag. Maar we zien dat de meeste landen toch heel nationalistisch opereren, dat ze de facto overnames tegenhouden van buitenlandse bedrijven. En we zien kartelwetgeving waardoor het materieel in kleinere landen niet meer verder kan. Mijn zorg is nu dat over 10 jaar, als zeg maar de samensmeltingen in de grote Europese landen tot stand zijn gekomen, er in de grote landen grote nationale banken zijn ontstaan met 20 of meer procent thuismarktaandeel, die twee of drie keer zo groot zijn als ABN AMRO en ING. En je zult zien dat dán de grenzen wel echt open gaan.



Dus als bij Werkspoor, Hoogovens, Fokker en KLM: te weinig thuisfront voor de Europese competitie? Naar aanleiding van George Möller pleitte Rudolf de Korte in het FD voor meer patriottisme.

> In het huidige krachtenspel is dat eigenlijk nodig.

Staat dat bij de NVB op de agenda?

> Daar staat expliciet, en dat is ook gecommuniceerd naar de kleinere banken, dat wij in Europa in principe het belang van de Nederlandse grote banken verdedigen. Onze buitenlandse banken hebben hun eigen nationale organisaties, de belangen van kleinere banken worden via andere landen en via de Europese spaarbanken- en coöperatieve federaties in voldoende mate verwoord.

Onze grote banken hebben toch niet altijd dezelfde belangen?

> In de Europese dossiers valt dat nog wel mee. Ze hebben geen van vier – soms met Rabo als uitzondering – een nationale invalshoek. Dus ze zijn alleen in de kruiwagen te houden als het gewoon louter financieel in hun eigen belang is. Dus bijvoorbeeld een Europees systeem voor incasso moet zoveel mogelijk op het Nederlandse lijken, omdat ze dan de minste omschakelingsproblemen hebben. En ook natuurlijk wel omdat het Nederlandse systeem voor de klanten de goedkoopste van Europa is.

Naarmate zijn afscheid dichterbij kwam werd Leo Overmars wat openhartiger. 'Ze kunnen me nu niet meer ontslaan' zei hij. Is het vaak spitsroeden lopen?

> 'Soms is het beter achteraf vergiffenis te vragen dan vooraf toestemming', heb ik van de Jezuïeten geleerd. En Harry Langman zei eens: 'Het is jammer dat je een werkende vrouw en geen kinderen hebt, want daardoor is jouw drempel om op te stappen altijd veel te laag geweest'. Daar komt bij dat ik van nature conflictmijdend ben. Als ik een conflict kan regelen of mensen bij elkaar kan brengen, dan vind ik dat wel zo prettig. Ik zal mijn mening niet onder stoelen of banken steken, maar als de banken in de breedte iets willen, dan hebben we dat uit te voeren.

Door steeds verder uiteenlopen van balansstructuren krimpt wat bindt en dijt wat scheidt. Hoe ligt dat ten opzichte van de verzekeraars?

> Er zijn gemeenschappelijke dossiers, maar er zijn ook totaal verschillende invalshoeken en visies. En grote cultuurverschillen. De fantasie van het past zo goed in elkaar, die tijd is een beetje voorbij. Bankiers en verzekeraars zien wel een cultuurverschil, maar zelfs daar hebben ze een verschillend beeld van. Als je verzekeraars spreekt, zeggen ze altijd: het probleem is, wij werken op lange termijn en bankiers zijn kortetermijndenkers. En bankiers zeggen: die verzekeraars zijn alleen maar provisiejagers en wij moeten ons geld verdienen door een langjarige relatie met een klant op te bouwen. Het is polsstok hoog- en polsstok verspringen. Wat niet wegneemt dat je met twee takken van sport in je balans je je conjunctuur wat kunt dempen.

Ewald Kist zag NIBE-SVV als proefpolder. Een ervaring rijker zijn de kaarten van de verloving met het Verbond dus nog maar niet besteld?

> Nee. Een opvallend cultuurverschil waar ik in deze functie tegenaan loop, is dat verzekeraars een ander besluitvormingsproces kennen. Bij de NVB kun je een globaal besluit binnen het bestuur laten nemen en vervolgens uitwerken. Als dat in lijn is met het besluit, dan is het prima. Dan hoeft het ook niet terug en zal niemand zich er druk over maken. Bij de verzekeraars is het gebruik, dat het eindresultaat en detail weer terug moet naar het Bestuur. Een groot probleem bij gezamenlijke dossiers is dan dat je onderweg nooit goed weet hoe de hazen lopen.

Zelfs geen College van Overleg zoals destijds tussen de Bankiersvereniging en Rabo?

> We hebben een overleg tussen delegaties uit het bestuur, twee keer per jaar. We hebben overleg

**'NVB EN
VERBOND NIET
FUSEREN.
DAARVOOR
ZIJN DE STAND-
PUNTEN TE
VAAK VER-
SCHILLEND'**

'EEN NEVENFUNCTIE IN EUROPA ERBIJ, DAT ZOU OOK GOED ZIJN VOOR ONZE BANKEN'

tussen delegaties van het bureau, in de breedte ook twee keer per jaar. En over een heleboel individuele dossiers die we gezamenlijk behandelen overleggen we zeer frequent op bureau-niveau en we hebben zelfs een paar gemengde commissies.

Dat is nog nauwelijks een begin van institutionalisering.

> Er zijn twee toekomstbeelden. In België hebben ze een koepelorganisatie voor de gehele financiële sector, met daarin zes verschillende clubjes. Dat is een variant. Ik denk inderdaad dat je niet moet fuseren, want daarvoor zijn de standpunten toch te vaak op belangrijke dossiers verschillend. Het andere alternatief is grensoverschrijdende 'colleges van overleg' per bedrijfstak. Dat lijkt mij eigenlijk veel logischer.

Wordt daar al aan gewerkt?

> Nee, er wordt nog niet aan gewerkt. Er zijn wel wat overlegclubjes, maar het is nog weinig materieel in Europa. Onze grootbanken zouden het denk ik uiteindelijk van harte ondersteunen. Als je uit een klein land komt is dat de enige manier om te kunnen blijven meepraten.

We hebben wat veel toezichthouders, maar inderdaad zijn ze Europees wel altijd en overal de voorzitter. Dat zou u ook wel willen?

> Ik zit hier nu zeven jaar en heb een contract voor nog een jaar of drie. Als nevenfunctie zou ik er nog wel wat Europees bij willen hebben ja. Zakelijk gezien is dat ook belangrijk voor onze banken. In het patriottische Europa lijkt het verhaal dat collectief verteld wordt immers toch altijd net iets meer op het Franse, Duitse of Engelse standpunt.

U woont aan de gracht. Waarom koopt u voor 's avonds en zondags niet gewoon een hengel?

> Daar ben ik te onrustig voor. Ik kan niet stilzitten.

Oprichting van innerlijke drift?

> Ik denk alle twee. Het is zeker niet zo dat ik per se in de schijnwerpers wil staan. Voor een deel is dat onvermijdelijk, maar bijvoorbeeld in mijn Ajax-nevenfunctie blijf ik dus keurig buiten de schijnwerpers.

Hoe kom je in de ledenraad van Ajax?

> Dan moet je eerst lid zijn en daarvoor bestaan er drie wegen: a. iedereen die bij de jeugd in de opleiding bij Ajax is toegelaten wordt lid en kan lid blijven, b. je wordt uitgenodigd om lid te worden als je 100 keer in het eerste elftal gespeeld hebt en c. zijn er ongeveer 50 plaatsen op speciale uitnodiging. Ik ben lid via die c-regeling en zit nu bijna drie jaar in het Ajax-bestuur. Voor ABN heb ik in 1989 het eerste reclamecontract met Ajax gesloten. Ik was daarvoor de accountmanager/districtsdirecteur van Ajax en ik heb meegeholpen, vanaf de aller-eerste dag, aan het realiseren van het stadion en het opzetten van de structuur. En toen ik wegging bij ABN AMRO kreeg ik tot mijn grote verrassing – ik kom uit de Watergraafsmeer immers – als afscheidscadeau van Ajax de uitnodiging om lid te worden.

In april kreeg u een zeer hoge koninklijke onderscheiding. Wie was de initiator?

> Ronnie Naftaniël en anderen van het CJO (Centraal Joods Overleg). Dat was nog vanwege de regeling over de Joodse tegoeden uit WO II. En de rang van het lintje is een beetje een optelsom van maatschappelijke functies.

Van voor 2000 somt het CV er ver boven de 10 op, en thans tel ik er 6 qualitate qua – waaronder lid van de SER – en 7 voor de lol. U staat bij de brand graag vooraan?

> De niet aan de functie gebonden nevenfuncties bevinden zich op heel andere terreinen. Dat maakt het juist zo boeiend. En ja, ik heb nu eenmaal graag iets om handen.

Amsterdam

10 augustus 2004

