

MR. DRS. A. OFFRINGA
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR FRIESLAND BANK N.V.

Offringa: Kijken mag wel

Na drie keer een Kuperus¹ en een Keizer² is Age Offringa de vijfde aanvoerder van de al lang algemene bank, die ooit als Coöperatieve Zuivelbank Leeuwarden werd opgericht. Wij vroegen ons af hoe hij het vond dat in onze interviews zo vaak de grootheds- en consolidatielust wordt verklaard uit het badinerende 'anders marginaliseer je tot de Friesland Bank van Noordwest-Europa'. Met de titel van het 75-jarig gedenkboek uit 1988 'Meer dan geld alleen' in gedachte, vindt Offringa dat de Friesland Bank echt voldoende bestaansreden, -recht en -zekerheid heeft.

Uw CV rept van Gereformeerd Gymnasium (B) Leeuwarden en vervolgens Bedrijfseconomie Groningen. Stond er thuis geen vu-busje op de schoorsteenmantel?

> Wij hadden ook zo'n busje. Mijn vader heeft aan de vu gestudeerd. Rechten. Hij was bibliothecaris aan de provinciale bibliotheek van Friesland, een echte boekenman. Waarom ben ik naar Groningen gegaan en niet naar de vu? Ik geloof dat op een gegeven moment ook meespeelde dat ik niet automatisch de voetsporen van mijn vader wilde volgen. Ik wilde dus ook geen rechten doen, maar economie. Ik heb pas veel later rechten gedaan.

Waarom alsnog rechten?

> Omdat ik toch had gemerkt dat economie weliswaar een zeer intellectueel vormende opleiding is, maar dat je er in de alledaagse praktijk van de Friesland Bank bijzonder weinig mee kon. De day-to-day problemen waren niet of je een verantwoord economisch betoog kon houden over hoe het in de wereld toging, of iets kon uitleggen over de cost of capital. Er moest worden gewerkt: hands on management. Via de LOI heb ik toen PD-boekhouden gedaan. Ik profiteer nog dagelijks van het feit dat ik die journaalposten kan maken. Rechten was ook hands-on in die zin dat je meer gevoel krijgt

voor contractuele verhoudingen, (on)zorgvuldigheid, rechtmatigheid en juridische consequenties. Dus het is een denkkader van het praktische dagelijkse gebeuren.

Vader een boekenman, zelf twee academische studies. En toch bij AMRO slechts heel kort economisch onderzoeker.

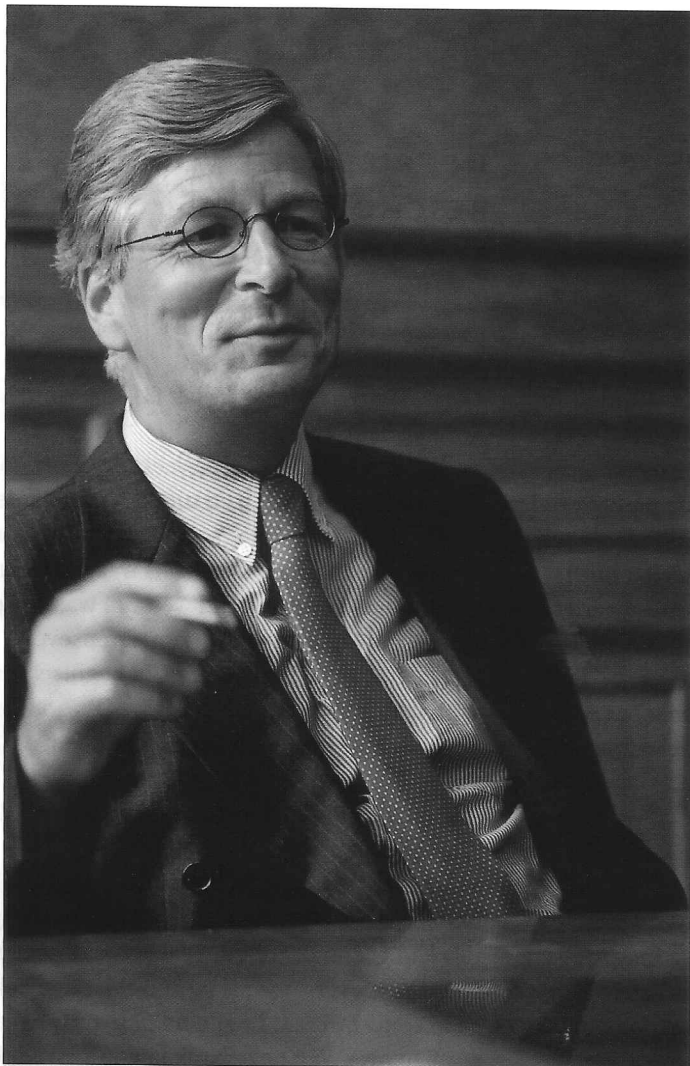
> Of ik een denker ben, moeten anderen maar beoordelen. Maar ik ben zeker wel een doener. In het kredietenbedrijf moesten interessante dingen gebeuren, zoals de ontwikkeling van een creditrating voor zakelijke cliënten. Ik had een kwantitatieve scholing, dus ben ik daar naartoe gegaan.

Waarom zo snel terug naar Friesland?

> Dat is een haast niet-publicabel verhaal. Ik woonde in Hoorn, daar waren we terechtgekomen. Ik moest steeds anderhalf uur heen en weer forensen en dat ging me in die periode fysiek niet goed af. In een opwelling heb ik toen besloten naar iets anders te gaan kijken en min of meer uit de losse pols een briefje gestuurd naar de Friesland Bank. De strekking daarvan was: als er ooit een vacature opkomt voor een jonge enthousiaste Friese emigrant, wilt u dan aan mij denken? Ik had echt niet het idee dat ik

1 De Friesland Bank blijft regionaal.
Drs J.R. Kuperus *Bank- en Effecten-
bedrijf*, juli-augustus 1988

2 Interview dr. D.P. Keizer: *Met
Friese gedrevenheid. Bank- en Effecten-
bedrijf*, maart 1995



AGE OFFRINGA (1950)

**Studies Bedrijfseconomie (1976) en Rechten (1988),
Rijksuniversiteit Groningen**

- 1975 Militaire dienst (thans: Reserve-kapitein der Artillerie)
- 1977 Economisch bureau, kredietbedrijf, Amro Bank, Amsterdam
- 1978 Directie-assistent Friesland bank, Leeuwarden
- 1990 Adjunct-directeur
- 1992 Directeur
- 1995 Lid Raad van Bestuur
- 1997 Voorzitter Raad van Bestuur.

Tevens lid Commissie Economische Vraagstukken, lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en voorzitter Beleidscommissie Kleinere en Buitenlandse banken van de NVB. Daarnaast was de heer Offringa penningmeester van de Stichting Jeugd en Gezin Friesland (1988-1993), lid van het regionaal bestuur van de Vrije Universiteit van Amsterdam (1988-1991) en penningmeester van It Fryskte Gea te Olterterp (1993-1997). Tegenwoordig heeft hij als voornaamste nevenfuncties commissariaten bij de NOB (sinds 2001) en de Omrop Fryslan (sinds 2001). De heer Offringa is sinds 2001 honorair consul van Duitsland.

zo snel het verzoek zou krijgen eens te komen praten. Maar men was een beetje aan het uitbreiden, de bank zou toetreden tot de CAO en lid worden van de Werkgeversvereniging en een jonge man die in Amsterdam de vergaderingen kon bijwonen zou van pas komen. En voor de rest manusje van alles voor de toen heel kleine directie van de Friesland Bank. Ik zat er voor ik het goed en wel in de gaten had.

Hoe krijg je aansluiting met die grote wereld?

> Dat is moeilijk, zeker toen. De Friesland Bank stond veel verder af van het grote-bankwereldje dan tegenwoordig. Er waren natuurlijk ook nog veel meer banken dan thans. We zijn steeds hoger gekomen in de rangorde.

Dat is nauwelijks een prestatie.

> Er zijn er inderdaad heel wat niet in geslaagd de verandering naar integrale dienstverlening te volbrengen. Laat het een verdienste zijn dat wij er níet tussenuit zijn gevallen. Dat zegt toch denk ik wel iets over onze kwaliteit en de waardering door onze klanten.

‘LAAT HET EEN VERDIENSTE ZIJN DAT WIJ ER NÍET TUSSENUIT ZIJN GEVALLEN’

Dat is wel heel snel rechtdoor! De vraag was hoe u er in slaagde voor vol te worden aangezien.

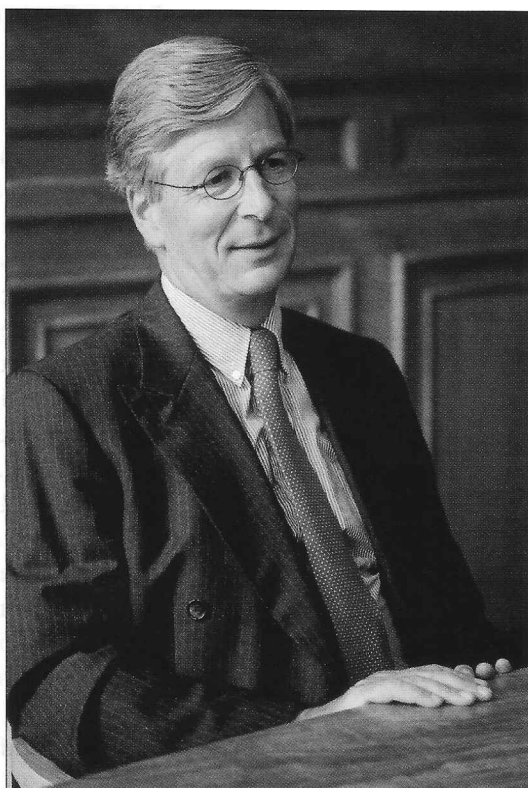
> Ik had toch het voordeel van twee jaar bij de Amro Bank gewerkt te hebben, waardoor je contacten hebt. Je kunt mensen eens wat vragen. Op een gegeven moment kwam er een Commissie Economische Vraagstukken van de Bankiersvereniging, daar kon ik inkomen. Toen kwam ik mijn ex-collega's in een andere kwaliteit weer tegen. Ik denk dan ook dat de vraag niet was of de bank voor vol werd aangezien, maar zag men ons als een blijver? In de jaren '80 werd de Friesland Bank gezien als door en door solide, de naam en het gebied stonden daarvoor garant, de familie Kuperus zwaaide sinds 1913 de scepter, verankerd in de agrarische sector. In die tijd voor die doelgroep ongetwijfeld boven alle twijfel verheven, maar op de langere termijn?

Vonden die handelsbankiers het misschien ook wel aardig dat een van de Rabo-kinderen zijn eigen plan was gaan trekken?

> Ik denk dat de handelsbanken het altijd een interessant verschijnsel hebben gevonden vanwege dat agrarische en het regionale aspect. Typisch iets voor Friesland, hoorde je ze denken, behoort tot de curiosa van het noorden des lands. Ik heb altijd gevonden dat ik me niet te veel zorgen moest maken over hoe men tegen ons moest aankijken. Ik merk in de praktijk wel of ik er bij andere banken in slaag kredietlijnen los te krijgen. Als ik ze nodig had, voor informatie, voor hulp bij bepaalde zaken – de Friesland Bank had in die tijd natuurlijk een uitermate beperkt apparaat – moet ik zeggen dat de grootbanken altijd zeer bereid waren om een beetje vooruit te helpen. Wat dat betreft is Nederland toch een plezierig land.

U werd niet slechts getolereerd, maar ook een beetje gekoesterd?

> Ja, ons werd wel wat gegund. We waren immers naar ieders oordeel niet bedreigend. Professionals zijn bovendien altijd bereid elkaar te helpen, die houden van het vak en vinden het leuk anderen daar iets over te vertellen. Bovendien hebben ze daar niet meteen een heel commerciële beleving bij.



‘ONS WERD
WEL WAT
GEGUND’

‘IN FRIESLAND WORDEN WE BESCHOUWD ALS EEN ALGEMENE BANK’

Zijn jullie nog lid van die door de EU beminde club van regionale banken?

> We zijn een tijdje lid geweest. Je hoort nog eens curieuze verhalen en merkt hoe sterk de problematiek van de regionale banken elkaar overlapt. Toch is het geen basis waarvan je kunt zeggen dat het verenigend werkt of waarop je vruchtbaar kunt samenwerken. Grensoverschrijdend verkeer is voor ons in beginsel het aanpalende Duitse gebied. Als we iets zouden doen, dan zouden we het daarmee doen.

Hoe zou u uw bank willen kenschetsen? Spaarbank? Retailbank? Agrobank?

> De bank zou op een te smalle economische basis zijn blijven rusten als je je puur op de agrarica had geconcentreerd. Tegelijk, en dat effect zou worden versterkt, is de zuivel zich geweldig gaan concentreren. Er zijn nu nog maar twee partijen over. Van onze bank kun je zeggen dat we in de provincie Friesland worden beschouwd als een algemene bank. Hier kunnen klanten terecht voor alle bancaire producten, met van huis uit een sterk spaarbedrijf. Buiten Friesland hebben we vanaf 1993 een sterke expansie bewerkstelligd. Met diverse kantoren richten we ons daar succesvol op de meer vermogende particulier en het (middel)grote familiebedrijf. Die strategie zouden we ‘upmarket’ kunnen noemen.

Assurantiebank ook misschien?

> Ja, maar niet met verzekeraars. Wij hebben ons altijd gericht op het beste product voor onze klanten. Dus niet zelf ontwikkelen maar de juiste keuze maken uit het aanbod van de grote verzekeraars. Als intermediair zij we vandaag in staat om, via volmachten van de grote vijf of zes verzekeraars, onze klanten van de beste oplossing te voorzien. Daardoor zijn we dan ook een van de grootste in het noorden. We zijn ook lid van de NVA.

Hoeveel man loopt er bij Assurantiën rond?

> Ons assurantiebedrijf telt op dit moment zo’n vijftig medewerkers. En uiteraard zijn er

**'WIJ ZULLEN
NIET DOOR ICT
GEDWONGEN
WORDEN TOT
AANSLUITING'**

binnen het bankbedrijf ook nog eens tientallen die zich het verzekervak eigen hebben gemaakt.

U bent dus een community bank?

> Met name in Friesland is dat logisch af te leiden van de historie van de bank. Buiten Friesland geldt dat Friese gevoel wat minder. Maar het feit dat we een bank uit het noorden zijn geeft ook daar bij veel mensen wel de doorslag.

Waarom moet je geografisch aanpalen?

> Wij denken dat de bank een identiteit moet hebben in het noorden. En dan gaat het om zowel het noordoosten als om Noord-Holland.

Die fysieke aanwezigheid telt nog steeds?

> Wij zijn van mening dat zonder fysieke aanwezigheid, zonder een zichtbaarheid, een regionale bank geen geloofwaardig instituut is. Je moet weten en voelen wat zich in de regio afspeelt, wat de mensen in de regio beweegt. Je moet betrokken zijn.

Community bank, maar de balies zijn gesloopt en er is nog maar één telefooncentrale voor heel Friesland.

> Ja. Maar de mensen zijn niet weg. De ervaring is dat het de klant er niet om gaat of hij aan een traditionele balie staat of op een stoel aan het bureau plaatsneemt. De klant wil mensen zien. Wat wij hebben gedaan, is ervoor zorgen dat we traditionele handelingen hebben gereduceerd via multifunctionele GEA's (GeldAutomaten). Het fenomeen van community bank is helemaal niet geërodeerd omdat die traditionele balie er niet is. Een hele goede zet, ook vanwege het gevoel van veiligheid, was overal enkele inpandige automaten in de kantoren neer te zetten.

Jullie gaan nog wel altijd bij bejaarden langs?

> Ja.

Tegen betaling, zoals Rabo?

> Nee, gratis. Is altijd gratis geweest, blijft ook gratis.

In de effectenafhandeling zoekt u aansluiting bij Rabo.

> Dat gaat 1 oktober de lucht in. Wij hebben vanuit een lange termijnvisie vastgesteld dat de bank haar inzet van mens en middelen moet concentreren op de advisering van haar klanten. Immers, daar zijn we voor. En in dat beeld is het outsourcen van ontwikkeling en beheer van

systemen voor een bank als de onze volstrekt logisch.

Geldt dat ook niet voor het betalingsverkeer?

> De infrastructuur? Dat doen we binnen Nederland zoals alle banken met Interpay. Voor het internationale betalingsverkeer, daar waar we nu een correspondentbank gebruiken, bieden grote banken als Citicorp of Deutsche Bank al lang netwerkfaciliteiten aan. Wij gaan in de toekomst ongetwijfeld van dergelijke oplossingen gebruik maken.

Verklaring voor schaalvergroting, fusies en consolidaties, is ook vaak de hoge kosten voor ICT. Je loopt een keer tegen die grens aan.

> Wij denken van niet. Wij zijn er redelijk van overtuigd dat de route die wij voor operations en systems kiezen, namelijk het outsourcen van grote, ingewikkelde productenadministraties – nu de effecten en op termijn de hypotheek – maar het in eigen hand houden van je core administraties – dus rekeningen, betalen en sparen – plus risicoadministraties en je cliënt-systems, de beste route is. En die systemen zijn in de markt allemaal te koop. Wij zijn ervan overtuigd dat we in de toekomst met gekochte software op marktniveau betalingsverkeer en alle producten zullen kunnen aanbieden. Wij zullen dus niet door ICT gedwongen worden tot aansluiting.

Een andere economy of scale ligt op het vlak van de funding.

> De Friesland Bank heeft de afgelopen jaren, waar misschien in de jaren '90 nog vraagtekens konden worden gezet, alle twijfelpunten over het voortbestaan kunnen wegstrepen. We hebben bewezen te kunnen groeien. De groei buiten Friesland met name geeft aan dat er in het Nederlandse veld plaats is voor een herkenbare speler waar de persoonlijke benadering centraal staat. Mits die kleinere speler competent is natuurlijk. De omvang van de bank is intussen zodanige dat wij in staat zijn om, naast spaargeld, ons adequaat te funden in de capital market. De hele reeks van instrumenten staat bij ons op de balans: obligaties, medium term notes, cd's. De afgelopen twee weken hebben wij succesvol onze eerste securitisatie-operatie van hypotheek in de kapitaalmarkt uitgevoerd. De bank kan kapitaalmarktfunding krijgen in Nederland, maar ook in heel West-Europa.

Met de verkrijging van een A3-rating vorig jaar zijn voldoende bronnen opengelegd

En de human capital sfeer?

> De Friesland Bank is natuurlijk een heel aantrekkelijke werkgever geworden. Dat komt doordat een bank van onze omvang veel vraagt van de medewerkers, hoge eisen stelt aan het kwaliteitsniveau. En de korte beslissingslijnen binnen onze bank spelen innovatie en eigen inbreng positief in de kaart.

U zegt: handjes, systemen en vernuft zijn te huur, mijn verstand reserveer ik voor de regie?

> Uiteindelijk is het de human factor die het 'm doet. Je moet ook niet forceren. Sommige producten bieden we niet aan en sommige klanten kunnen we dus niet bedienen.

Hoe belangrijk is die Friese eigenheid? Zou sns het model kunnen kopiëren in haar regio's?

> Ik denk dat in ons model, onze aanpak, regionaal denken en sentiment heel belangrijk is. Wij zijn sponsor van een heleboel Friese activiteiten, we zijn nu ook sponsor van activiteiten in Groningen en Drenthe, want daar zijn we ook. Wij heten weliswaar Friesland Bank, maar we zijn allemaal noorderlingen met een no-nonsense mentaliteit en niet veel lawaai.

Het aandeelhouderschap. Kuperus had de agrarische coöperaties als lid, Keizer heeft daarnaast wat instellingen van algemeen Fries nut erbij betrokken.

> Dat was ook onder Kuperus al zo, hoor. Kuperus heeft die Friese instellingen aangezocht omdat in de zeventiger en tachtiger jaren de bank tot retailbank werd omgebouwd.

Onder Keizer werd het een NV met de Vereniging als aandeelhouder. U gaat nu naar een vereniging van natuurlijke personen.

> Ja, dat is het sluitstuk van de operatie die Keizer en ik in de jaren negentig begonnen zijn. Wij hebben eigenlijk meteen geconstateerd dat als de bank wilde kunnen groeien, we daar niet voldoende kapitaal voor hadden. Dus hebben we besloten eerst de coöperatieve structuur om te bouwen naar een NV-structuur. De leden werden als het ware een etage hoger gezet. We sneden dus niet meteen alle banden door. We hadden nog niet de structuur gewijzigd of we konden onze preferente aandelen aanschaffen en daarmee was de kapitaalspositie van de

bank voldoende om in Van Lanschot te gaan deelnemen. Zo viel het allemaal toch wel heel mooi op zijn plek. We hebben vervolgens onderkend dat het hebben van de oude coöperatieleden in die Vereniging Friesland Bank ook niet een eindsituatie zou zijn. Die agrarische sector is doorgefuseerd en veel van de leden hadden uiteindelijk niets bijzonders meer met Friesland. Kortom, de een-op-een relatie verwaterde. Eigenlijk zouden we er meer aan hebben als we het definitief ombouwden naar een AEGON-structuur, waarbij de vereniging wordt bemenst door personen die een bepaalde binding met het bedrijf hebben, die op maatschappelijke posities in het noorden actief zijn waar ze kunnen handelen als ambassadeur van de bank en tegelijkertijd als een soort klankbordgroep kunnen fungeren vanuit een persoonlijk commitment met de bank.

Wie kan er lid worden?

> Je wordt gevraagd.

Moet je dan geld meenemen? Word je geballoteerd?

> Wij zijn de vereniging nu aan het opbouwen. Die ombouw is in de herfst vorig jaar tot stand gekomen. Voorzien wordt dat de vereniging een stuk of vijfentwintig leden gaat tellen, waarbij we hopen dat we een goede mix kunnen krijgen van regionale representatie, mensen uit het bedrijfsleven, uit de gezondheidszorg et cetera. Een soort raad van advies eigenlijk.

Hoe loopt het toch met de synergie met Van Lanschot?

> Het gaat allemaal in goed overleg. Friesland Bank, F. van Lanschot, het zijn prachtige namen. We opereren in verschillende markten, hebben een verschillende historie, we lopen elkaar eigenlijk niet in de weg. Het is dus heel verstandig voor deze instituten om te zorgen dat middelgrote banken in Nederland niet uitsterven, dat er een bancaire verscheidenheid blijft bestaan. We hebben er als Friesland Bank een profijtelijk aandeelhouderschap aan. De ontwikkeling van ons 25 %-belang laat dat zien. Voor wat betreft onze ICT-strategie informeren we al onze middelgrote collega's, waaronder natuurlijk Van Lanschot, over alle stappen die we zetten. Bijvoorbeeld als we kijken naar pakketten of een shortlist maken van leveranciers. Wij leggen onze boeken daar volledig voor open. Wij zouden er natuurlijk ook bij gebaat zijn als Van Lanschot of sns-Bank, in ieder

'DE HELE REEKS:
OBLIGATIES,
MEDIUM TERM
NOTES, CD'S'

geval die kleinere banken, mee zouden doen. Lees maar mee en als je op de trein wilt springen, join us.

'VAN LANSCHOT IS NIET TE KOOP'

Hans Smits zal en marge van een NVB-vergadering toch wel eens gevraagd hebben: wat moet ik betalen voor die participatie in Van Lanschot, want die kan ik fantasistisch gebruiken voor mijn private banking.

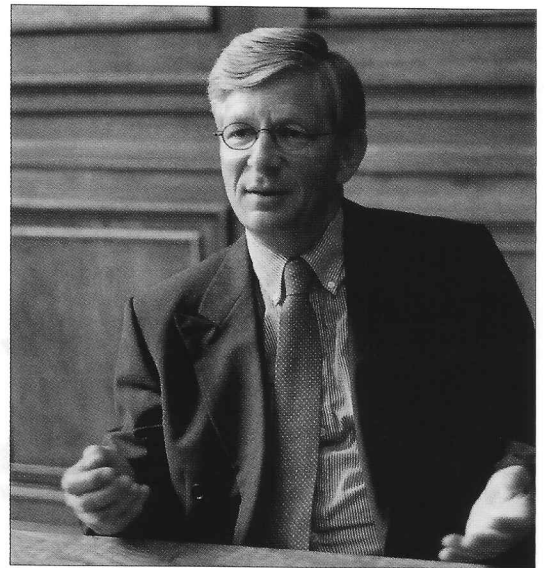
> Dan zeggen wij: Van Lanschot is niet te koop. Dat heeft niet zo veel te maken met de hoogte van de prijs. Wij denken dat onze klanten ermee gediend zijn dat er middelgrote banken in Nederland blijven bestaan. Bovendien, voor sommige dingen die je als Friesland Bank wilt doen, heb je wel eens een meeligger nodig. Bij een groter krediet bijvoorbeeld, waarvan je een stuk van het risico uit je boeken wilt houden, is het van belang partners te hebben waarmee je letterlijk en figuurlijk on speaking terms bent. Daarbij komt dat de genoegens van een eenmalige gigantische capital gain, want die zouden we ongetwijfeld maken, slechts een kortstondige vreugde is. Je meldt een keer in de krant dat je een superwinst hebt gemaakt, en dan?

Je kunt er leuke dingen mee doen.

> Wij hebben al een geweldige solvabiliteit, we zijn in relatieve termen met afstand de sterkste bank van Nederland. Met nog meer eigen vermogen dat niet kan worden uitgegeven komt de bank niets verder.

Vervolgens komen Bert Heemskerk en Hans Smits samen langs: gedrieën is er vernuft en markt genoeg voor economisch optimale aanwending van dat vermogenssurplus.

> Ik wil – als economen onder elkaar – best praten over economisch nuttige aanwending. Bijvoorbeeld is er mondiaal heel veel kapitaal vernietigd waarvan men twee jaar geleden nog riep dat het zo nuttig werd aangewend! De Friesland Bank is meer dan een instituut dat uitsluitend naar shareholder's value of economisch rendement kijkt. Wij hebben een taak op ons genomen waarvoor wij heel veel erkenning hebben gekregen van de klanten. Die zeggen dagelijks tegen ons: gaat u vooral door op de manier zoals u bank bent, want dat spreekt ons



aan. De legitimatie ligt voor ons in de markt, niet in de ranking.

Waarom participeert u in Triodos Bank?

> In de eerste plaats omdat het instituut ons sympathiek is en ten tweede omdat wij vraag hebben naar groene producten en diensten. Wij kunnen die niet op een efficiënte wijze zelf ontwikkelen, daar zijn we te klein voor. Dus wij hebben daar een inkoop-verkooprelatie mee.

En Kasbank omdat de portemonnee zo zwaar werd na Kempen?

> De portemonnee is inderdaad op een gegeven moment wat onverwacht dik geworden. Van ons had het niet gehoeven, wij vonden Kempen een plaatje zoals het was.

U leest vaak hoofdschuddend de krant, zo van: waar beginnen die nu toch weer aan?

> Ja. Ik hoop dan altijd maar dat de commissarissen en toezichthouders weten wat ze doen. Wij gaan gewoon door met waarin we geloven, het genoeg van grootregionaal bankieren. We laten ons niet afleiden door wat er buiten gebeurt. Voor mij is de grote voldoening, voor mij persoonlijk en voor de hele organisatie, dat we erin geslaagd zijn om in tien jaar de verhalen in de trant van 'de Friesland Bank redt het niet', 'de Friesland Bank gaat zich aansluiten bij die en bij die' definitief de wereld uit te helpen. Er staat nu iets dat volledig levensvatbaar is, wat zichzelf bewezen heeft en wat met zijn eigenzinnigheid probleemloos de komende tien jaar gaat volmaken. En vooral niet luisteren naar allerlei organisatieadviseurs en andere types van grootschalige strategische denkers.

Amsterdam, 8 augustus 2002
Wim Bouma, Jan Schipper

'WIJ VONDEN KEMPEN EEN PLAATJE ZOALS HET WAS'