

DRS. P. RIBOURDOUILLE
LID RAAD VAN BESTUUR
ABN AMRO HOLDING N.V.

Samen sterker

Met een oer-Nederlands vaandel, waarin 'corporate values' als zorgvuldigheid en betrouwbaarheid prijken, wil ABN AMRO de wereld veroveren. Niet alleen de wereld van de commercial bank, maar ook die van de investmentbank. Volgens Paul Ribourdouille moeten beide soorten spelers gewoon inzien dat ze elkaar nodig hebben, juist omdat de klant beide dingen nodig heeft. En die noodzaak van samenwerking voor de klant doet zich vooral ook voor op het vlak van het betalingsverkeer, het speelveld van deze automatiseerder van het eerste uur.

Uw familienaam komt denkkelijk niet veel voor.

Het is in Nederland een hele kleine familie. In Rotterdam, daar komt mijn vader ook vandaan, was een effectenkantoor 'Ribourdouille en Prins'. Ooit verkocht aan de Twentsche Bank, daar heb ik nog prijscouranten uit 1914 van. Zelf ben ik geboren Amsterdammer. We zijn verhuisd toen ik ongeveer een jaar was. Maar omdat ik in Amsterdam heb gestudeerd, heb ik het gevoel dat ik een Amsterdammer ben. Ook omdat ik er heel lang heb gewerkt.

U hebt vanaf uw afstuderen in de automatisering gewerkt, achtereenvolgens bij het ministerie van Defensie, Philips en C&A. Waarom wilde u daarna bankier worden?

Ik wilde op een gegeven moment eens wat nieuws en toen ben ik gaan rondkijken en via een headhunter bij de bank gekomen, de ABN.

Wat was uw functie bij de ABN?

Automatisering en administratieve organisatie. Zij zochten iemand op dat vakgebied omdat men dat in die jaren nog zelf niet voldoende in huis had. Ik ben als concerndirecteur binnengekomen, in ons systeem was dat dus hoog. Je behoorde tot de 'inner circle' van pakweg vijftientig à dertig man.

De discipline die u kreeg, bestond die al of moest u die nog eerst bij elkaar verzamelen?

Hij bestond wel, maar niet helemaal in die vorm. Ik runde samen met een andere directeur het Directoraat Generaal Administratie. Dat was een naam die de lading niet dekte. Er zat bijvoorbeeld het operationele effectenbedrijf in en dat soort zaken. Betalingsverkeer zat er ook in, reden waarom ik daar later ernstig in verzeild ben geraakt. De directeur-generaal onder wie ik ressorteerde, de heer Hamminga, ben ik opgevolgd en vandaar ben ik in het jaar 1985 in de Raad van Bestuur gekomen.

En al die tijd heeft de automatisering u gebiologeerd?

Ja, en dat is niet meer weggegaan. In de eerste tijd had automatisering iets pionierachtigs, het was het

'In de eerste tijd had automatisering iets pionierachtigs'

allereerste begin van de automatisering in Nederland. Er waren ook nog maar een paar echte computers, die stonden bij Philips, de Heidemij en de banken, dat was alles. Terugkijkend heb ik in de

Ontwikkeling betalingsverkeer in Nederland

	1975	1985	1990	1997
Giraal betalingsverkeer (mln)				
Electronisch leesbare zakelijke betalingen	64	158	205	284
Handgeschreven betalingen	39	105	125	164
Acceptgiro	48	130	230	221
Incasso	38	119	206	462
Pinpassen (mln)		0,1	3,4	21,5
Geldautomaten (aantallen)		31	1.080	6.300 ¹
Betaalautomaten (aantallen)		85	2.000	120.000 ²
Creditcards		thans 3,8 mln. waarvan 2 mln. Eurocards		

¹ Alle banken incl. Postbank; sinds kort gastgebruik op alle automaten.

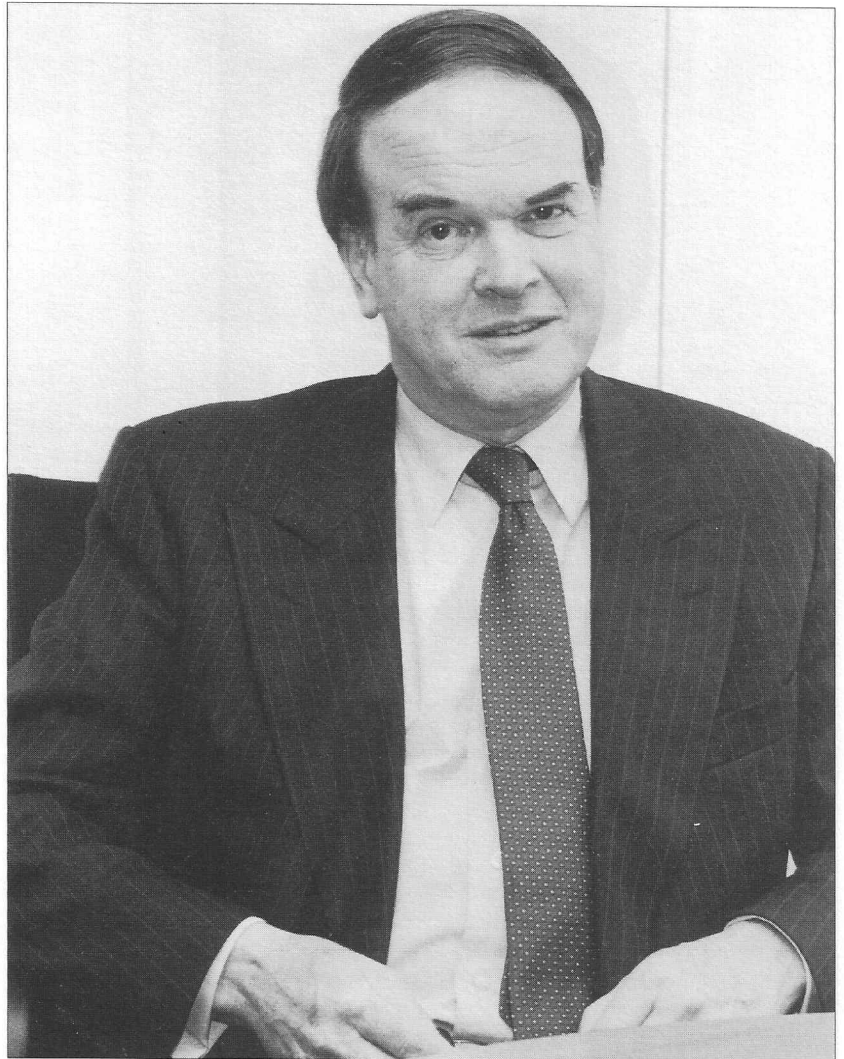
² Thans 450 mln. transacties, alsmede groeiend aantal Chipknip-transacties.

automatisering een fascinerende periode meege- maakt, een periode waarin de ontwikkeling van die automatisering onstuimig hard is gegroeid. Sinds die tijd dat ik bij ABN zat, hebben we ieder jaar veertig procent meer computercapaciteit, zeg maar reken- vermogen gekregen. Iedere twee jaar dus verdub- beld, terwijl de kosten maar met tien procent per jaar zijn gestegen. Dat is heel interessant. In de eer- ste tijd van de hele automatisering was er altijd een tekort aan hardware, aan computing power. Dat was deels vanwege de techniek, omdat die nog lang niet zoveel kon, maar deels ook vanwege de prijs. Ergens eind jaren zeventig kochten we een computer voor twintig miljoen gulden die hetzelfde kon als een pc vandaag de dag. Dat is dan een pc van nog geen twintig mille. Wij vonden het destijds duur en het was ook zo duur dat we altijd gingen woekeren, en dat kostte ons veel tijd, om die dingen optimaal te benutten. Daar is eigenlijk de basis gelegd voor dat millenniumprobleem. Toen hebben we al die vakjes in die computer goed volgestopt. Later konden we weer minder zuinig omgaan met die ruimte, omdat het veel goedkoper was en die apparaten konden ook veel meer. Het programmeren werd eenvoudi- ger, veel meer mensen konden erbij worden betrok- ken. Die ontwikkeling, waarin de technische moge- lijkheden van de automatisering veel groter werden en de prijs per eenheid gigantisch is gedaald, heeft grote invloed gehad op de banken.

Welke?

Een bank is nu fond een informatieverwerkend bedrijf. Dat klinkt niet zo sexy, maar dat is het in belangrijke mate wel. Alles wat te maken heeft met het beter verwerken van informatie, dus ook de automatisering van informatieverwerking, heeft altijd onze aandacht gehad. De belangrijkste toepas- sing van die automatisering is het betalingsverkeer. In die tijd werkte bij banken met een vergelijkbare omvang als die van de ABN een kwart tot een derde in het betalingsverkeer. Het lag voor de hand om dat efficiënter in te richten. Efficiënter, maar ook beter afgestemd op de groeiende eisen van de klanten op dat gebied. Die betere afstemming had direct te maken met wens van de banken om salarisrekenin- gen van het publiek aan te trekken, een terrein dat voorheen eigenlijk uitsluitend van de Postgiro was geweest. Nu startten de banken zelf acties, zoals de oprichting van de BankGiroCentrale, om deze sala- risrekeningen aan zich te binden en daarmee de fun- ding te verzorgen.

Toen ik begon bij Philips in 1962 kreeg ik een deel van mijn salaris contant. Een deel van de mensen kreeg het helemaal contant. Het was nog net niet per week, maar het was dus allemaal contant. Dat is allemaal giraal geworden. Je kon dus salarisrekenin- gen openen. Dat werd bevorderd door de banken, natuurlijk ook door de Postgiro, maar ook door de banken. En om dat allemaal te kunnen afhandelen was automatisering nodig. En als je eenmaal die betaalrekening hebt, dan kun je duizend en een manieren bedenken om het geld erop te zetten en eraf te halen. En dat is in essentie wat er gebeurt is. Daarmee is de Nederlandse bevolking anders met



Curriculum Vitae

Paul Ribourdouille (1938) was na zijn docto- raalexamen economie in 1962 achtereenvolgens werkzaam bij het minis- terie van Defensie, Philips en C&A. In 1976 trad hij als concerndirec- teur in dienst bij het Directoraat Generaal Administratie van de toenmalige ABN. Hier werd hij in 1979 directeur-generaal. Sinds 1985 is Paul Ribourdouille lid van de Raad van Bestuur van ABN resp. ABN AMRO Bank. Sinds 1976 heeft hij onder andere leiding gegeven aan activiteiten op het gebied van het betalingsverkeer, in het bijzonder als voorzitter en lid van diverse inter- bancaire organisaties in binnen- en buitenland.

haar geld beginnen om te gaan. Want in die eerste jaren was het nog zo dat mensen op bromfietsen langs de huizen gingen om geld te innen. Die ont- wikkeling is ontzettend snel gegaan. En daarbij heeft, zoals gezegd, de techniek een belangrijk rol gespeeld, die heeft gigantische sprongen gemaakt. Inmiddels is er geen hoek van de bank meer die daar niet mee te maken heeft en, sterker nog, die niet leeft bij de gratie ervan. Dat is eigenlijk de hele grote ontwikkeling geweest bij het betalingsverkeer en ook de internationale valutahandel. Wij runnen Amsterdam en Londen als ware het één dealing- room. Het is puur dankzij automatisering dat we dat kunnen doen. Hoe belangrijk is het dan nog dat je in Amsterdam of in Singapore of in Londen zit? Dat is een kwestie van telefoonlijnen. Dat soort din- gen heeft de bank enorm veranderd.

Hoe verliep het overleg tussen de banken indertijd?

Betalingsverkeer kun je alleen maar goed regelen wanneer de banken onderling goede afspraken maken, want het is in Nederland nu eenmaal niet zo dat iedereen bij dezelfde bank zit. Klanten willen



niet van je horen dat het bij jouw bank allemaal goed is geregeld, maar bij een andere bank niet. Hun interesseert dat het totaal goed is geregeld. Dus er was een enorme noodzaak om technisch en organisatorisch met elkaar tot goede afspraken te komen. En dat in een tijd waarin we überhaupt nog niet zo veel technische organisatorische afspraken maakten. Je had verschillende groepen, je had de spaarbanken, de Rabobank en de overige banken. Hetzelfde ziet u overigens nu internationaal, want het feit dat we één munt hebben betekent nog niet dat we hetzelfde betalingssysteem hebben. Het betalingssysteem in België is anders georganiseerd dan het onze, dus wil je een wezenlijke verbetering totstandbrengen dan zul je met hen weer goede afspraken moeten maken, zodat dat één systeem wordt. Dat is een activiteit die in Nederland erg goed gelopen is, uiteindelijk. Want het had verschillende effecten voor verschillende banken. Je had bijvoorbeeld debetbanken, zoals de Postgiro, en creditbanken, die zich bezighielden met het verstrekken van krediet. Voor

veel bedrijven en particulieren was het handig om hun salaris ook op de creditbanken binnen te laten komen en op die manier gemakkelijker hun krediet af te lossen. Aan de andere kant was het zo dat als het overboeken tussen de Postgiro en de overige banken zo gemakkelijk ging, het niet meer uitmaakte waar het geld stond, en daarmee ook een deel van de reden weg was om het geld bij de Postgiro of Postbank neer te zetten, want die kredieten liepen ergens anders. Omdat die technische organisatorische afspraken voor verschillende spelers een andere impact hadden, waren dat hele moeizame discussies, die soms buitengewoon lang duurden. Uiteindelijk denk ik dat iedereen happy is dat het gebeurd is, maar dat was, op het moment dat die gesprekken liepen, niet iedereen even duidelijk.

U zelf bent bekend geworden vanwege de moeizame ontwikkeling van het Nationale BetalingsCircuit.

Het betalingsverkeer is natuurlijk hand in hand gegaan met de ontwikkeling van de techniek. Als je ziet wat wij in Nederland op het gebied van betalingsverkeer verwerken, alles binnen vierentwintig uur, dat is echt uniek. We zijn in hoge mate geautomatiseerd. De hele kunst is ten slotte geworden: hoe makkelijk kan ik – ook weer technisch – bij mijn rekening? Je kunt op alle manieren bij je rekening. Met pinnen haalt 80% van de mensen zijn geld uit de geldautomaat. Dat was zes, zeven jaar geleden misschien 10% en dat waren mensen met lef, want wie wist wat er allemaal fout kon gaan. In alle bescheidenheid durf ik wel te zeggen dat ik een belangrijk deel van mijn energie hieraan gegeven heb, aan ontwikkelingen die Nederland betalingsverkeertechnisch echt veranderd hebben. In Nederland leidde dat tot de oprichting van de BankGiroCentrale. Dat was de constellatie van toen: de Postgiro en de Bankgiro. Die constructieve wrijving, zoals dat mooi heet, heeft wel er voor gezorgd dat die ontwikkeling snel is gegaan. We kunnen niet meer zonder. Dat is eigenlijk het hele verhaal van het Nationale BetalingsCircuit. Daar

*'Iedereen vertrouwt er
voor 100% op.
Mooier kan het toch niet?'*

zit ontzettend veel onder en dat gaat door. Men is zo gewend dat het goed gaat. Ik noem het altijd water uit de kraan. Als je de kraan opendoet moet er water uitkomen. Eens in de vier jaar is er even een uur geen water en iedereen is teleurgesteld, maar al die andere tijd loopt het moeiteloos. Iedereen vertrouwt er voor 100% op. Mooier kan het toch niet?

Hoe waren de persoonlijke verhoudingen met de heer Verkoren?

Prima. Van meet af aan konden we goed met elkaar overweg.

Misschien zo prima dat hier en daar wel eens werd gegniffeld over het komische duo dat de volgende act in het grote drama NBC opvoerde?

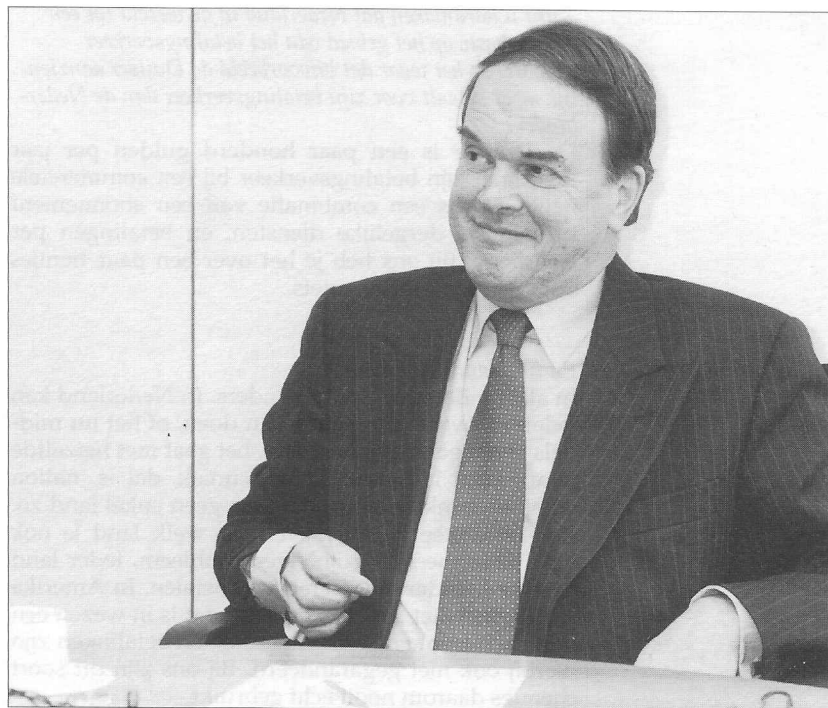
Dat zou best kunnen. De wereld houdt van drama. We waren natuurlijk de vertegenwoordigers van de twee grote partijen die erin zaten. Vaak moesten we zaken samen voor de televisie toelichten en samen journalisten te woord staan die ons uitlegden dat wij met hoogst gevaarlijke, onverantwoorde dingen bezig waren. Dat was altijd samen met Verkoren en we hadden in die tijd vaak afwijkende visies. Dat mag toch? Zie wat voor moois daaruit is geboren. We hadden een heel goed contact, en ik moet zeggen dat ik dat eigenlijk met alle mensen in dat interbancaire heb.

U zult toch ook wel eens het bloed onder elkaars nagels vandaan hebben gehaald?

Absoluut, maar ik ben geen figuur die daarbij gaat vloeken. Ik probeer het altijd zo veel mogelijk werkbaar te houden, vanuit de heilige overtuiging dat je in zo'n klein landje als Nederland zaken die afhangen van technische en organisatorische samenwerking, maar niet commerciële zaken natuurlijk, gewoon samen moet doen. Dat is ook gebleken in die jaren, en ik ben er best trots op dat dat ook tot stand is gekomen.

Het heeft natuurlijk veel langer geduurd dan u indertijd gedacht heeft. Al die achterhoedegevechten, kon u daar altijd wel begrip voor opbrengen?

Nee. Het probleem is wel dat je voor sommige dingen best begrip op kunt brengen. Kijk bijvoorbeeld naar de eerste periode van dat wat we later het Nationale BetalingsCircuit zijn gaan noemen. We moeten samenwerken, we zijn tot elkaar veroordeeld, willen we althans die hoge service kunnen brengen zoals we dat doen. Als er dan dingen gebeuren die dat onmogelijk dreigen te maken, dan heb ik daar niet altijd begrip voor. Ik heb alle begrip voor de positie van de toenmalige Postgiro, later Postbank, waar het betalingsverkeer natuurlijk een hele andere rol speelde dan bij een bank als toentertijd ABN of AMRO. Maar als je, het onderwerp komt toch een keer, de chipknip neemt, als je ziet dat daar opeens een tweede spoor is geopend, volkomen onverwachts: niet te begrijpen. Er is iets gebeurd wat het Nederlandse volk niet wil, de Nederlandse detailhandel niet wil, de Nederlandsche Bank niet toejuichte, Financiën niet, en eigenlijk betrokken partijen ook niet zouden moeten willen, omdat we gewoon alles dubbel moeten doen, terwijl het aantal kaarten niet wordt vergroot, dus alles kost gewoon twee keer zoveel. Toen was ik totaal verrast. Dat is heel wat anders dan dat er dingen gebeuren waarvan je zegt dat je ze wel begrijpt, maar toch niet verstandig vindt. Dit is pure techniek. We werken allemaal met dezelfde computers, en toch concurreren we. Dan kan je net zo goed met dezelfde chips werken en toch concurreren.



Hoe vernam u het, via het nieuws of toch via een telefoontje?

Ik hoorde het even voordat de persconferentie zou beginnen.

Is de lucht inmiddels opgeklaard of zijn de verhoudingen wel degelijk geschaad?

Dat heeft de pers wellicht wat zwaar aangezet, maar eerlijk is eerlijk, het was niet prettig. Maar geschaad, nee.

De heer Overmars heeft toch met min of meer kromme tenen zijn laatste twee jaar bij de NVB uitgezeten.

Natuurlijk. Ik herhaal het steeds: wij moeten het hier in Nederland hebben van samenwerking.

'Een broedende kip moet je niet storen'

In januari stond er in de krant dat de partijen eruit waren. Is die entente cordiale ook weer overdreven?

Die entente cordiale is er. Inmiddels is een convenant getekend, maar feitelijk waren we al bezig. Alle werkgroepen die daar worden genoemd hebben we aan het werk. Een broedende kip moet je niet storen. Er zijn altijd wel ergens losse eindjes die netjes moeten worden afgehecht. Het is typisch bancair om zo iets heel zorgvuldig te regelen. Dat blijkt ook wel nuttig, je moet natuurlijk niet wéér zo iets hebben.

Kunt u hardmaken dat Nederland in de wereld tot een van de beste op het gebied van het betalingsverkeer behoort? Is het waar dat bijvoorbeeld de Duitser aanzienlijk meer betaalt voor zijn betalingsverkeer dan de Nederlander?

De Duitser is een paar honderd gulden per jaar kwijt aan zijn betalingsverkeer bij een commerciële bank. Dat is een combinatie van een abonnement hebben op dergelijke diensten, en betalingen per transactie. Bij ons heb je het over een paar tientjes voor een Europas of zoiets.

En in de andere landen?

In alle landen doen ze het anders. In Nederland kan iedereen overal zijn geldzaken doen, of het nu middels zijn eigen bank is of niet, het gaat met hetzelfde tempo. Dat is natuurlijk heel uniek, dat is 'nation wide' en bankbreed, en dat is in geen enkel land zo. Ze zijn ermee bezig, maar naar welk land je ook kijkt, ieder heeft zo zijn eigen probleem. Ieder land heeft ook andere manieren van betalen. In Amerika wordt veel met cheques betaald, dat is in wezen een heel inefficiënte manier van doen, en betalingen zijn hierbij ook niet gegarandeerd. Bij ons zijn dit soort cheques daarom nooit echt gebruikt.

Worden we nu, in tegenstelling tot vroeger, ook op dit gebied door het buitenland als een vooruitstrevend land gezien?

Absoluut, en dat merk ik op allerlei manieren. Dat is een van de redenen dat ik zelf voorzitter en vicevoorzitter ben van verschillende internationale organisaties, omdat ze zien dat Nederland vooroploopt. Wij zijn ook met de chipkaarten relatief het verst gevorderd, hoewel in alle landen van de Europese Unie de chipkaart in snelle opmars is. Als je het aan mensen vraagt die er echt iets van afweten, weet je dat er tijd voor nodig is. Als de parkeermeters – maar die zijn allemaal in de handen van de gemeenten, dus we moeten met veel gemeente-instanties praten – eenmaal met een chipcard werken, is het 'obvious' dat iedereen dat gaat gebruiken en dan gaan ze het elders ook meer doen.

Als het in Nederland zo goed georganiseerd is, waarom heeft Van Miert het dan vaak over vermeende afspraken en kartelvorming?

Dat vraag ik mij ook wel eens af. We hebben in Europees verband voor een aantal samenwerkingen officieel ontheffing gekregen van art. 85 en 86. Je kunt natuurlijk niet aan de ene kant van het bankwezen vragen om het zo te regelen dat iedereen overal in Europa met hetzelfde kaartje geld kan opnemen, al dat gemak en die veiligheid en efficiëntie, en aan de andere kant zeggen: jullie mogen niet samenwerken. We moeten technisch en organisatorisch samenwerken en bovendien moeten we, en in bepaalde gevallen hebben we dat Europees ook geregeld, laten weten wat het kost, ergens in een winkel in Europa. Als je dat niet kunt afspreken gaan je klanten dat niet doen, want die zeggen: ik betaal te veel in dat of dat land. Wij zeggen: het is

'all in the agreement' dat het niet meer dan zoveel mag kosten. We hebben ontheffing gekregen vanwege het hogere goed van deze efficiënte betaalvorm, wat natuurlijk het raderwerk van de economie is.

Overmars heeft in al zijn afscheidsinterviews, en dat waren er nogal wat, gezegd: wij in Nederland zijn zo goed in dienstverlening en ons bancaire systeem is top of the bill, laat Europa maar komen. Deelt u die mening?

Mijn waarneming als participant in veel internationale organisaties is dat wij Nederlanders het in verhouding, en zeker in verhouding tot de omvang van ons land, gewoon heel goed doen. Wij hebben hele kundige, goed opgeleide mensen met een hele internationale instelling; ik denk dat we in Nederland banken hebben die enorme kwaliteiten in huis hebben.

Ondervinden de Nederlandse banken internationaal al die erkenning? Het publiek is toch altijd erg op Wall Street en de City gericht?

Men heeft ons als het ware ontdekt. Wij zijn natuur-

'Men heeft ons als het ware ontdekt'

lijk veel groter geworden, niet alleen door fusies, maar ook door de snelle groei daarna, toen zijn we veel zichtbaarder geworden en is men ook beter gaan kijken naar ons en heeft men toch echt wel bewondering gekregen voor de wijze waarop we het doen. Men had het niet verwacht, Nederland is natuurlijk toch een klein landje.

Wat opvalt is dat de Nederlandse banken tot nu toe goed door landencrises heen komen. Wat is het geheim?

Een voorzichtig kredietbeleid. We zijn ongetwijfeld anders dan anderen. We zullen ongetwijfeld ook andere ambities hebben. Dat ligt aan de landsaard, de omvang van het land, de belangen van de industrie, dat is aan allerlei factoren gekoppeld. Wij kunnen internationaal gekwalificeerd worden als goede risicomangers. En we hebben behoorlijk lang ervaring.

Hoe komt het dan dat de drie grote Nederlandse banken, die van oudsher commercial banks zijn, toch zo nodig hun partijtje mee willen spelen in investmentbanking, een hele andere tak van sport? Dat vereist toch een hele andere aard van bemanning?

Je moet kijken naar wat je klanten vragen. Commercial banking en investmentbanking lopen toch steeds meer door elkaar heen bij je klanten, die zoeken financiering voor hun bedrijf en dat kan de vorm krijgen van een bankkrediet, dan is het commercial banking. Het kan ook de vorm krijgen van een zogenoemde kapitaalmarktactie en dan is het een obligatielening of iets dergelijks of een aande-

lenemissie. Dus die vraag komt gecombineerd op je af. Dan is het niet meer dan logisch, want daar zijn we, in ieder geval ABN AMRO, tenslotte groot mee geworden, dat we proberen die gecombineerde vraag te beantwoorden. Daarvoor heb je mensen nodig met een wat andere instelling. Het is ook een kunst om dat goed te laten samenwerken. We zijn een universal bank. Dat betekent niet zozeer dat je mondiaal bezig bent als wel dat je deze twee takken van sport onder één dak beoefent. Ik denk dat we daar redelijk in slagen, met behoud van de verschillende kwalificaties.

U bent net zestig geworden en dan neemt u afscheid. Waarom moeten bankiers toch altijd op zo'n jonge leeftijd met pensioen?

Het is een systeem dat je met elkaar hebt afgesproken. Op zichzelf vind ik het eerlijk gezegd voor de banken heel verstandig hoor. De natuur schrijft voort, doorstroming is goed.

Het herbergt ook het gevaar dat de bancaire varkenscyclus uit de corporate memory verdwijnt.

Je moet proberen te blijven leren van de fouten uit het verleden, maar we hebben heel veel mensen in huis die het ook hebben meegemaakt, niet alleen maar de mensen in de Raad van Bestuur. Je hebt Zuid-Amerika meegemaakt, nu dan Azië, van een heel andere aard en intensiteit overigens. Als u bedoelt dat het goed is om mensen te hebben die dat hebben meegemaakt, dan is dat zo. En die zijn er altijd wel.

Amsterdam, Chicago, Singapore. Chicago is een stabiele omgeving, maar Zuidoost-Azië, denkt de bank over expansie in die richting nu anders dan een jaar geleden?

Je moet teruggaan naar wat wij willen zijn. We hebben een helder idee over wat we willen zijn: universal bank. Daarmee heb je voor ogen dat je bepaalde economische gebeurtenissen, stromingen, wilt kunnen volgen. Er gebeurt ontzettend veel in de Far East. Als je die driedeling neemt die u gebruikte, dan zie je gewoon dat er daar ongelooflijk veel bedrijvigheid is, dat er ontzettend veel geldstromen gekomen zijn van het Verre Oosten naar het Westen toe en omgekeerd. Als een bank universal wil zijn, moet ze zorgen dat ze daarbij zit. Dat is het gegeven van waaruit je werkt. Het is niet dat we zeggen: waar zouden we nog een beetje geld kunnen verdienen, laten we daar dan gaan zitten. We zeggen dat we een organisatie zijn die twee takken van sport onder één dak heeft, dat is één, en ten tweede dat we dat wereldwijd willen bedrijven. Daar hoort bij dat je er in dat soort delen van de wereld gewoon bent. Het is dus helemaal geen vraag of je daar moet zijn.

Maar blijft de bank dan wel haar Nederlandse wortels, met die calvinistische, prudente, voorzichtige inslag houden? In het Verre Oosten gelden toch heel andere spelregels dan hier?

We zullen in toenemende mate in de wereld buiten



Nederland werkzaam zijn, maar we blijven de mentaliteit houden die je Nederlands zou kunnen noemen, met corporate values als zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, professionaliteit et cetera, dus blijven wij absoluut een Nederlandse club met een hoofdkantoor in Nederland en we gebruiken de Nederlandse taal, alhoewel we net zo goed Engels praten. Ik denk dat we buiten bezig zijn met een set corporate values die we Nederlands noemen, maar die niet altijd door Nederlanders hoeft te worden toegepast.

Wat gaat u doen als u weg bent?

Ik heb een paar dingen die ik ga doen. Naast een aantal commissariaten en bestuursfuncties ga ik de bouw van ons nieuwe hoofdkantoor afronden. Daarnaast word ik voorzitter van Maestro International, het samenwerkingsverband tussen Mastercard en Europay.

Houdt u dan ook een kantoor en een secretaresse ergens?

Ja, ik zal een secretaresse hebben, bijvoorbeeld in



Brussel. Dat is een 'time consuming job'. Ik denk dat ik het wel zo regel dat ik niet zelf hoeft te tikken.

Ten slotte, wat verwacht u met betrekking tot de toekomst van het betalingsverkeer?

We hebben een tijd meegemaakt dat het betalingsverkeer door vele partijen als een noodzakelijk kwaad werd ervaren. Zo in de geest van: wij verlenen krediet en omdat wij hopen dat dat geld met rente een keer wordt terugbetaald, openen wij een rekening waarop dat gebeurt. Zo was het in het verre verleden. Nu is het betalingsverkeer een absolute core business voor het contact met klanten. Het

'En dat vertrouwen heeft altijd vooropgestaan'

is de life-line die je met klanten hebt en waarmee je natuurlijk ook andere dingen kunt doen.

De automatisering gaat ook verder, want die klant komt natuurlijk niet meer bij de balie, maar in de nabije toekomst ook niet meer bij de geldautomaat. Die klant heeft thuis een pc en die boekt van daaruit alles automatisch over. Die klant heeft ook een chipknip die thuis wordt opgeladen, waarmee hij allerlei betalingen kan verrichten. Het is allemaal gebaseerd op die ene rekening en het feit dat wij die rekening beheren. En het feit dat wij duizend-en-een manieren bedenken om over die rekening te kunnen

beschikken maakt voor die klant enorm veel uit, want die wil over zijn geld beschikken, wil weten hoeveel het is en wil ermee beleggen et cetera. Het is eigenlijk allemaal fantastisch gelopen, want de wereld is ondertussen gewend aan plastic kaarten, die we twintig jaar gelden natuurlijk niet hadden. Dat is een kwestie van wennen, geloven dat die dingen doen wat ze zeggen dat ze doen, maar bovenal een kwestie van vertrouwen. Dat hebben we, en dat mag je rustig zeggen, ook voor elkaar gekregen, dat we niet alleen iets hebben gebouwd waarin iedereen veel plezier, maar met name ook veel vertrouwen heeft. En dat vertrouwen heeft altijd vooropgestaan. Dat gold in het verleden voor de bedienaren van het betalingsverkeer uit Sienna en dat geldt ook voor de toekomst, om dat vertrouwen te behouden. Dat we met z'n allen geloven, dat dat goed werkt. Als je dat eenmaal hebt, dan heb je zo veel dingen in handen waaraan je kunt zien hoe de toekomst verloopt. Want natuurlijk is die chipkaart ook weer een sleutel tot je electronic banking, en een heleboel andere toepassingen waarbij straks zal blijken dat de betaaltoepassing onmisbaar is, maar niet de enige die je daar mee doet. Die lijn kun je uitzetten en dat gaat gewoon door, begonnen vanuit het betalingsverkeer, volledig technisch gedreven en mogelijk gemaakt door overleg. En om dat te bereiken hebben we soms heel hard moeten knokken en soms ook heel hard moeten slikken. ♦

28 april 1998
Drs. N. Kingma
Drs. J.J.M. Schipper