

IR. DRS. H.N.J. SMITS  
VOORZITTER HOOFDDIRECTIE RABOBANK NEDERLAND

DRS. R.D. GUNTHER EN DRS. J.J.M. SCHIPPER

## Rabo gaat zich niet opsluiten

Zeker voor een 'vreemdeling' als Hans Smits braken er in het Jeruzalem van Rabobank een paar (in)spannende jaren aan, toen hij in 1999 Herman Wijffels opvolgde. Terwijl door Wall Street en Internet de westenwind alsmaar aanwakkerde, moest hij de coöperatiediscussie afronden, verder op klantwaarde focussen, de samenwerking met de Duitse zuster DG in goede banen proberen te krijgen en de problemen bij de Londense Rabobank International oplossen. Nu drie jaar later zijn de uitdagingen anders en nauwelijks minder groot. We namen successievelijk de verschillende takken van sport met hem door en telkens weer ontwapende hij met zijn ongeunstelde vriendelijkheid.

*U bent ingenieur én doctorandus want, zei u ergens, u was nog te jong om te gaan werken en had geen zin om te promoveren.*

> Klopt. Ik was 23 en had een vrij theoretisch afstudeeronderwerp. We hadden allerlei proeven gedaan en toen zei de hoogleraar: joh, waarom zet je dat niet door? Ga promoveren! Ik heb daar wel even over gedacht, want het onderwerp was interessant en leuk. Maar toen dacht ik: ja, dan duik ik zo de diepte in, heel specialistisch, wil ik dat wel? En ik concludeerde: ik wil toch iets meer de breedte in. Mijn toenmalige hoogleraar heeft daar moeite mee gehad. Hij was teleurgesteld, want ik was een soort pupil van hem en ging Bedrijfskunde doen en dat vond hij niks. Later is het natuurlijk weer helemaal goed gekomen.

*Breedte en diepte, heeft dat iets te maken met introvertie en extrovertie?*

> Ach, het had te maken met mijn interesse. Ik was zeker geen 'nerd'. Ik was bijvoorbeeld voorzitter van een studievereniging en organiseerde excursies naar allerlei landen, naar constructies en grote projecten, bouwwerken. En toen al merkte ik dat ik vooral interesse had in

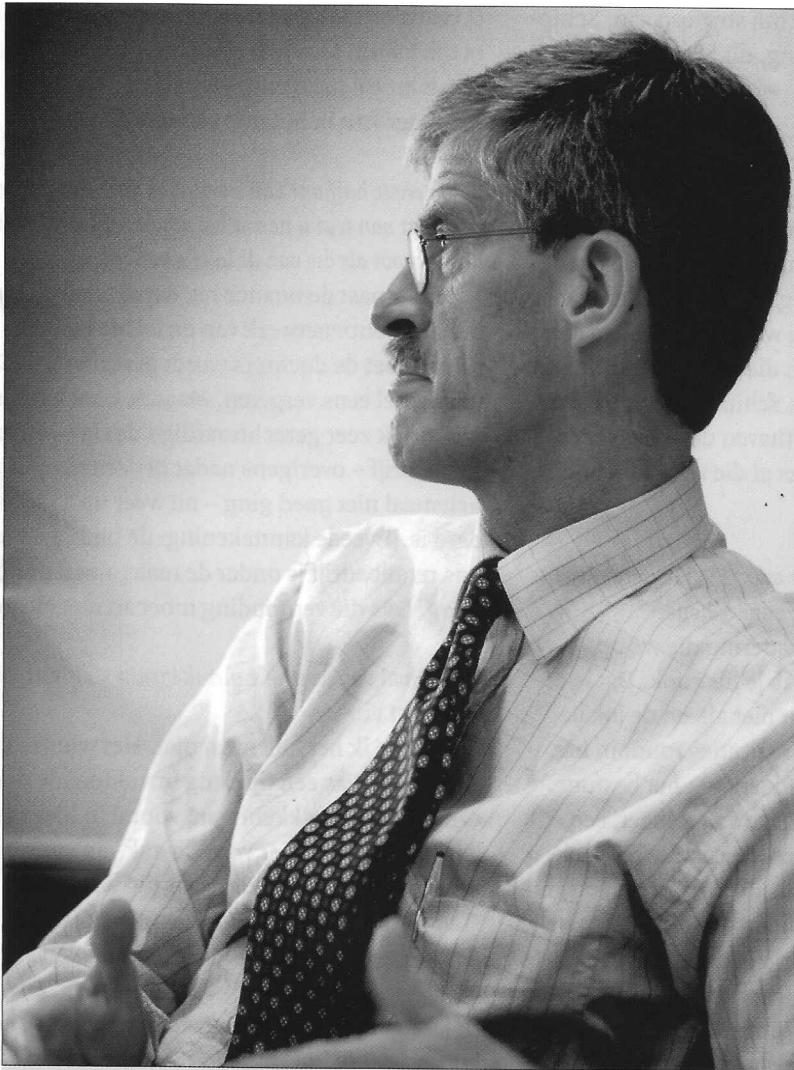
de hoofdlijnen van mechanismen, van gedragingen ook; wat beweegt wat, waarom en hoe?

*U was toch niet in Delft gaan studeren omdat tram 1 daar van huis uit naar toe rijdt?*

> Nee, mijn vader had HTS bouwkunde gedaan en ik dacht in eerste instantie: laat ik dat dus maar niet doen. Daarom heb ik nog een blauwe maandag colleges biochemie in Leiden gelopen. Dat vond ik vreselijk, die sfeer daar. Ja, waarom techniek? Ik zag mezelf met laarzen aan over die bouwwerken lopen. Dat organiseren, dat vond ik hartstikke leuk. Dat was eigenlijk de belangrijkste reden. In zo'n opleiding in Delft leer je overigens heel goed analytisch en systematisch denken, dat vind ik de kracht van de opleiding. Ik ben dus geen pietepeuteraar, maar was wel, en ben nog steeds, erg geïnteresseerd in architectuur en bouw. Zag ik toen een scheur in een gebouw, kon ik er letterlijk bij stilstaan en proberen te vatten welke krachten dat hadden veroorzaakt.

*U bent wel een mathematicus?*

> Geen abstracte wiskunde, wel kan ik goed met cijfers omgaan, doorzie heel snel. Ik heb



## HANS SMITS (1950)

- 1970      Civiel Ingenieur T.H. Delft.
- 1975      Behaalt zijn doctoraal Bedrijfskunde aan de Erasmus  
Universiteit Rotterdam.
- Tot 1986    Werkzaam in verschillende functies bij Rijkswaterstaat.
- 1986-1988   Plaatsvervangend Directeur-Generaal Diensten, Midden- en  
Kleinbedrijf en Ordening van het ministerie van Economische  
Zaken.
- 1989-1990   Directeur-Generaal voor Vervoer van Verkeer en Waterstaat.
- 1990-1992   Secretaris-Generaal van Verkeer en Waterstaat.
- 1992-1998   President-Directeur Amsterdam Airport Schiphol.
- Mei 1998    Plv. voorzitter Hoofddirectie Rabobank Nederland.
- Maart 1999   Voorzitter Hoofddirectie Rabobank Nederland.

*Nevenfuncties:* Lid Bestuur Stichting Bijstand Interuniversitair Cardiologisch Instituut Nederland, Lid IMD Foundation Board, Lid Adviesraad Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe.

De heer Smits is in zijn vrije tijd een fervent langeafstandsloper.

het daar wel eens met onze controller over: snel met cijfers en verbanden.

*Rabobank, zo zei Wijffels vaak, is een fusie van dominees en pastoors. Komt u uit de pastoors- of uit de domineeshoek?*

> Ik kom uit de pastoorshoek.

*U bent vast ook misdienaar geweest vroeger.*

> Ja, dat ben ik. Ik heb zelfs nog een jaar op het klein seminarie gezeten in Noordwijkerhout, omdat ik een oom had – Heerom heette dat – die pater was én directeur van een grote MTS, Don Bosco in Amersfoort. Dat was voor mij als schoolkind mijn grote voorbeeld.

*Was u verbaasd toen Wijffels bij u langskwam?*

> Ja. Ik heb Herman leren kennen toen ik Secretaris-Generaal op Verkeer en Waterstaat was. Toen heb ik hem aangezocht namens de minister om zitting te nemen in de commissie over de verzelfstandiging van de spoorwegen. Dat werk was nog niet af toen ik naar Schiphol ging, maar in die zes jaar Schiphol was er ook een goede band. Ik heb hem wel eens rondgeleid en soms stuurde ik een chocolade paashaas, want we zijn op dezelfde dag jarig. Toen hij belde, van 'kom een keer praten', dacht ik eerlijk gezegd dat het om een post ging in de Raad van Toezicht; ik dacht helemaal niet aan de Hoofddirectie.

*Was dat v er voor 1998?*

> Nee, helemaal niet, want het traject is relatief snel gegaan. Ik ben mei 1998 begonnen. Ik denk dat de gesprekken gestart zijn najaar 1997.

*Waarom kwam Wijffels op u uit? En – en als het klopt is dat feitelijk hetzelfde – waarom vond u het interessant?*

> Zo heel expliciet wordt dat niet gesteld, zo werkt dat niet in dat soort gesprekken. Ik denk dat het een combinatie is van het leiden van grote complexe organisaties en het met beide benen op de grond staan in de Nederlandse samenleving. Dat vraagt om communicatie, heel sterk intern, maar ook extern, en het vraagt om enthousiasme en gedrevenheid om zo'n organisatie een stap verder te brengen, waarbij we het in die gesprekken ook regelmatig over Europa hebben gehad. Hoe gaat de Rabobank zich ontwikkelen in Nederland en straks in Europa? Dat waren onderwerpen die mij al intrigeerden. En

dienstverlening spreekt mij sowieso aan. Schiphol is ook dienstverlening, dit hier is écht dienstverlening.

*Niettemin de wereld van Peter Stuyvesant versus de polderlaarzen.*

> Ik was daar nooit zo gevoelig voor, die wereld van Peter Stuyvesant. Ik relativeerde dat op Schiphol ook regelmatig. Er waren inderdaad veel mensen die daar bij wijze van spreken aan verslingerd raakten, aan die luchtvaart. Dat had ik minder. Voor mij was Schiphol de opgave om de ambities van de luchthaven door de Nederlandse samenleving, met al die verschillende actoren, heen te loodsen.

*Je verantwoordt tegenover andere maatschappelijke groeperingen dan slechts de aandeelhouder?*

> De stakeholdersbenadering die we op Schiphol hadden, die heb je hier ook. Dat is onmisbaar hier. En dat zijn niet alleen de lokale banken, maar ook alle instituties rondom het bankwezen in Nederland, en ook het bestuur van de coöperatie, een Raad van Beheer, een Raad van Toezicht. Het is hier natuurlijk toch een erg complexe organisatie. Als je me zou vragen, wat is nu de rode draad door je loopbaan, en je kijkt dan terug, dan heeft het altijd te maken met dat je mocht werken – en ik vind dat een voorrecht – voor organisaties die met dingen bezig zijn die een grote maatschappelijke betekenis hebben. Zo ben ik begonnen en zo voel ik het hier ook. Je hebt een bank met alle zakelijkheid die erbij past. En daar zijn we ook druk mee bezig. Maar je bent als organisatie ook een dwarsdoorsnee van de Nederlandse samenleving, en dat boeit.

*Van Eldik, die hebt u hier niet meer meegemaakt, uitte zich in 1988 verbaasd en verbijsterd over de coöperatie als organisatievorm en zei: als 'ie niet bestond, zou 'ie moeten worden uitgevonden. Hebt u daar iets op aan te vullen of van af te doen?*

> Ik vind onze organisatievorm een hele intrigerende. En als 'ie zakelijk en slagvaardig wordt uitgevoerd een heel sterk model, en dat blijkt ook. Alleen, hij moet wel voortdurend aangepast worden aan de tijd. Dat is van groot belang. Ik wil niet zeggen dat andere vormen niet ook goed zijn, maar wij hebben de coöperatie, het is je eigenheid en ik vind het de opgave die kracht verder te optimaliseren.

*U maakt nu eigenlijk het onderscheid tussen efficiëntie en effectiviteit. Mits je de efficiëntie weet vast te houden, is het een zeer effectief voertuig?*

> Beter kan ik het niet verwoorden.

*In het eerste halfjaar van 2001 was de bijdrage aan het resultaat van wat u noemt het wholesalebedrijf bijna net zo groot als die van de lokale banken.*

> Daar past de nuance bij, dat de bijdrage van het distributienetwerk van de lokale banken samen met de dochters wordt gerealiseerd. Dat wordt wel eens vergeten. Maar de conclusie is natuurlijk zeer gerechtvaardigd dat het wholesalebedrijf – overigens nadat het een aantal jaren helemaal niet goed ging – nu weer up to standard is. Tweede kanttekening: de bijdrage van ons retailbedrijf is onder de maat, moet dus omhoog. Dus die verhouding moet zo niet blijven.

*Die revival van de wholesaletak kwam u als roerganger niet slecht uit?*

> Zo zie ik het helemaal niet. Het wholesalebankieren was een tijd lang onvoldoende door een aantal ontwikkelingen, vooral in investment banking. Dus was er voor die tak van sport maar één opgave: in twee, drie jaar tijd weer up to standard. Klaar, punt. Los daarvan kijk ik naar de coöperatie, en dan stel ik ook mijn eisen.

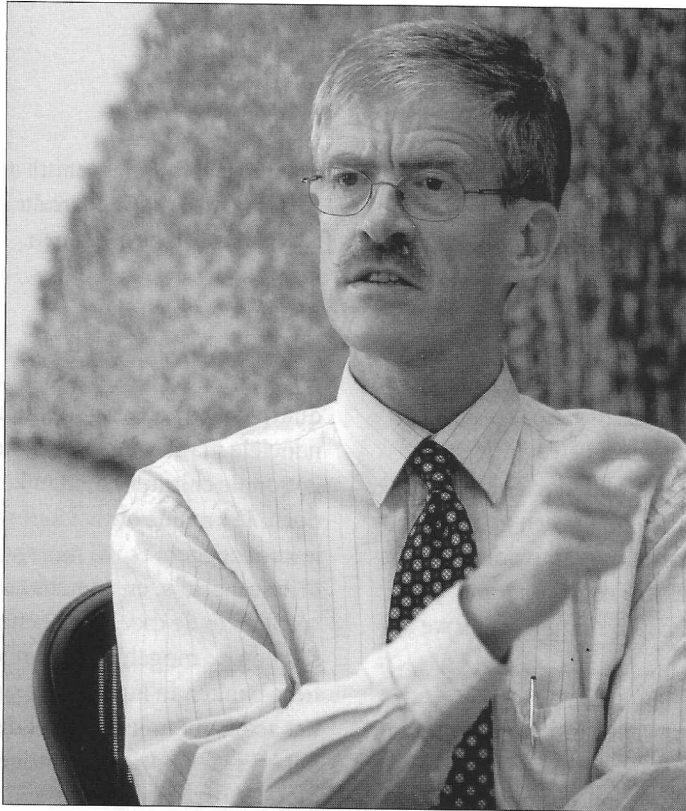
*De lokale banken hebben zich met een schuin oog naar het wholesalebedrijf een aantal jaren op de borst geklopt doordat ze konden zeggen: wij zijn de Rabobank, kijk maar eens waar de winst gemaakt wordt.*

> Ze zeiden iets anders. Ze zeiden: Hoofddirectie, zorg dat het rendement op het geïnvesteerd vermogen in Rabobank International en wholesalebankieren omhoog gaat, want daar zijn we ontevreden over. Zo heb ik het gevoeld en zo is het ook gezegd in de Centrale Kringvergadering. De Hoofddirectie vóór mijn tijd had ook een afspraak met de CKV over wat het rendement zou moeten zijn van Rabobank International. En daar hebben ze ons een paar keer keurig aan herinnerd. Terecht. Dus ik heb dat soort borstgeroffel nooit gehoord.

*Gaat het intussen de goede kant op met de efficiency bij de lokale banken?*

> Op dit moment is het zo dat we de aangesloten banken alle informatie hebben aangeleverd waarmee ze in een paar jaar tijd de hele efficiencybeweging door kunnen voeren. De plannen behelzen het fors reduceren van menskracht op

‘DE BIJDRAGE VAN ONS RETAIL-BEDRIJF IS ONDER DE MAAT’



**'HET WHOLE-  
SALEBEDRIJF  
IS WEER  
UP TO  
STANDARD'**

de lokale banken. Ik heb onlangs op de CKV gezegd: de komende jaren zijn de jaren van de waarheid; de aanloop is wat lang geweest en nu zal en moet het lukken.

*Een ander aspect van die coöperatieve structuur is de ontdekking van de klantwaarde als leidend beginsel. Botst dat niet met die efficiëncyslag?*

> Ze geven altijd een vorm van spanning, maar dat is gezond.

*Bij een NV is de opdracht simpel, daar kun je hoogstens discussiëren over termijnen.*

> Maar bij ons is die opdracht ook eenduidig: de klant helpen. Klantwaarde, onder de randvoorwaarden van een aanvaardbaar financieel resultaat en medewerkerswaarde. Die twee randvoorwaarden moeten worden vervuld om dat ene doel te realiseren. En dat begrijpt iedereen. Iedereen begrijpt dat als het financieel niet goed gaat, je op een gegeven moment die klant ook niet meer kunt helpen. Ik ontmoet daar natuurlijk wel eens spanning, bijvoorbeeld als een lokale bank afweegt of ze wel of niet een vestiging moet sluiten. Dan krijg je een stukje spanning tussen rendement en klantwaarde, maar dat vind ik dus gezond. Ik vind het juist goed als je zulke dingen bespreekbaar maakt, ik zou niet anders willen.

*Ik herinner me een bestuurder van een grote NV-bank tegen Wijffels zeggen: 'Dat gedoe met die lokale banken en die klantwaarde, dat hebben wij niet, wij gaan gewoon lekker voor de winst'.*

> Daar is niks op tegen. Ik heb vier jaar in de adviesraad van de ABN AMRO gezeten. Dus in die zin is me dat niet vreemd.

*Dat was nog vóór Groenink.*

> U hoeft ik dat niet voor te rekenen.

*U voelt zich hier senang?*

> Ik voel me hier zeer op mijn plaats, als een vis in het water. Het was natuurlijk wennen en het kost je veel energie als persoon, om de organisatie goed te doorgronden – daar ben je even mee bezig, maar daar voel ik me dan zeer senang bij – en om de organisatie met elkaar één kant uit te krijgen. Dat kost meer energie dan ik gedacht had. En ik merk dat je er voortdurend veel nieuwe energie in moet stoppen, om de mensen bij de les te houden. Maar het werkt wel, want mensen willen graag aangesproken worden op hun resultaten. Onder het motto 'afpraak is afspraak' zijn we, ook op centraal niveau, goed begonnen aan een stukje cultuurverandering.

*Toen u aantrad heeft het er nog een beetje om gehangen of die klantwaarde de uitkomst zou blijven.*

> Er is nog steeds – zij het minder dan toen ik binnenkwam – een debat over klantwaarde. Men vond het een wat abstract begrip: hoe kan ik dat nu vertalen naar mijn dagelijkse doen en handelen? En de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we daar nog een stap moeten zetten. Het moet eigenlijk zo zijn dat je voor de particulier, of voor het midden- en kleinbedrijf, of voor het grootbedrijf, op één A4-tje heel kort – in een soort kwaliteitshandvest – aangeeft wat je met elkaar onder klantwaarde verstaat, en dat iedereen zich daarnaar richt.

*Kist van ING schermt met een triple bottom line. U zou kunnen zeggen dat klantwaarde de ultieme bottom line is.*

> Zo is het.

*Waarom lukt het onder die noemer niet in coöperatief Europa? In de jaren zeventig is al de Unico Banking Groep opgericht en reeds Lardinois had vergezichten met Crédit Agricole.*

> Er wordt inderdaad al wel twintig jaar lang met elkaar gesproken, er worden ervaringen uitgewisseld. En dan ben je wel coöperatief, maar in een flink aantal opzichten blijkt je hartstikke verschillend: qua cultuur, qua structuur, qua be-



‘EEN  
ORGANISME  
WIL NU  
EENMAAL  
GROEIEN’

sluitvormingsmechanismen, qua ambities. Heel opvallend, en je leert dan ook in de gesprekken die je met DG Bank hebt gevoerd, dat uiteindelijk – los van DG of met DG – de complexiteit enorm is.

*Gelijkwaardige fusies zijn al schier onmogelijk en dan ook nog cross border?*

> Precies. Als je dit soort bewegingen wilt maken, moet je het eigenlijk doen op de manier zoals de Rabo is ontstaan. Op een gegeven moment in 1972 kwamen de verantwoordelijke lieden bij elkaar en zeiden: er zij een Rabo, punt. En nu er dus overeenstemming is, gaan we het invullen.

*Bent u door het afketsen van de fusie een teleurgesteld mens?*

> Ik was toen teleurgesteld. Je hebt er een jaar voor geknokt. Je hebt erin geloofd. En dan moet je toch zeggen – want wij hebben het uiteindelijk gezegd – we haken af, tot grote teleurstelling van onze Duitse collega’s. Achteraf ben ik over het besluit dat ik toen genomen heb – dat moet je toch zelf nemen en dat is lastig – blij dat we het zo gedaan hebben.

*U had bedrijfskunde gestudeerd, u had de problemen moeten kennen.*

> Ik heb dus flink bijgeleerd. We hadden nota bene al twintig jaar lang met elkaar in operationele zin samengewerkt. De hele Hoofddirectie, we geloofden er allemaal in. Ik had de indruk gekregen dat we veel wisten van DG Bank. Maar dat viel tegen! Dus ook dat is een les. Je leert pas echt je partner kennen als je met elkaar diep in de fusieproblematiek duikt.

*Groeistuipen. Maar waarom moet je groeien? Waarom kun je niet gewoon een provinciale bank zijn in Noordwest-Europa?*

> Kan, kan. Een paar redenen. Eén is de ambitie van onze mensen. Een organisatie bestaat uit mensen. Die hebben ambities en geloven erin dat we een stuk van onze kennis in kunnen zetten in andere landen, en dat we daar dus gewoon geld mee kunnen verdienen. Een hele gezonde en ondernemende overweging, die in het hart zit van de Nederlandse samenleving. Klein land, grote ondernemingen. Wij zijn een organisatie, we denken organisch, een organisme wil nu eenmaal groeien, dat wil voort. Dat is één.

*Even tussendoor. Dat organisch versus mechanisch, was dat wat u in het begin de breedte en de diepte noemde?*

> Ja, dat zou best kunnen.

*Natuurkunde was te lineair?*

> Ja, ja. Zeker. Maar laat ik verder gaan. Wij verwachten toch – en of dat nu vijf of tien jaar duurt – dat er op enig moment één Europese financiële markt ontstaat, zij het met behoud van nationale culturen. En dan kan je twee dingen doen. Je kunt de ontwikkelingen afwachten, of je kunt zeggen: ik wil meespelen. Alsdan zijn er drie scenario’s, en zo hebben we dat nu ook besproken in de CKV. Een scenario is natuurlijk altijd nog de mogelijkheid dat je met de coöperatieve banken in Europa wat gaat doen. Twee is het acquisitietraject, zij het dat onze polsstok beperkt is. En drie is de mogelijkheid om met niet-coöperatieve partners in Europa samen te werken, maar met behoud van het coöperatieve bankieren in Nederland. We sluiten ons dus niet op in Nederland. We verwelkomen alle interessante samenwerkingsvormen. We zijn bereid zeggenschap te delen. We zijn bereid extra kapitaal aan te trekken. Maar we zijn niet bereid onze coöperatieve status op te geven.

*Dat komt neer op ‘alles is bespreekbaar, behoudens de regie’.*

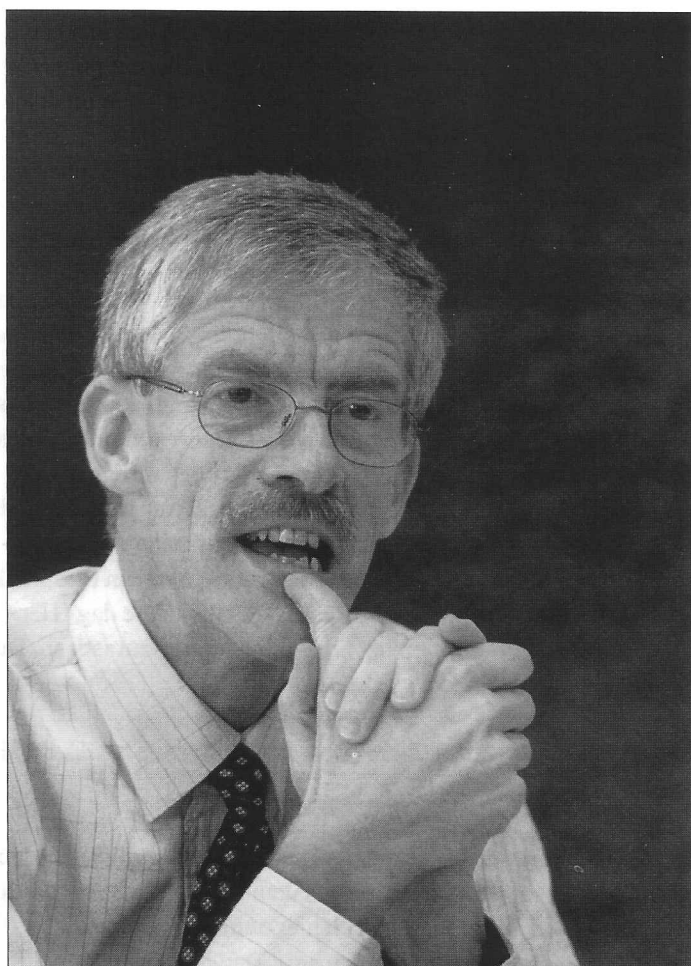
> Ja, maar laat ik mijn redenering afmaken. De tweede reden waarom wij niet de Friesland Bank van Europa willen worden is dat, gegeven het ontstaan van die ene Europese markt, uiteindelijk je positie in de kern zal worden aangetaast, als je met de omvang die je hebt, met het klantenbestand dat je hebt, niet je positie versterkt via allianties. En de derde reden is natuurlijk dat een groot deel van onze klanten van ons verwacht, dat we onze partij in Europa meeblazen.

*Kijkt u daarbij in Europa naar het geheel van de financiële markt of specifiek naar de agrarica?*

> Ik heb het over het op termijn upteamen met retailbanken in Europa. Dit impliceert dat ik kijk naar het geheel.

*Retail in zin van de particulier, consumer banking, of retail zoals men dat elders wel definieert ook inclusief midden- en kleinbedrijf?*

> Inclusief midden- en kleinbedrijf. Maar wat mij betreft voegen we daar ook de bediening van de grootzakelijke markt aan toe.



‘IN EUROPA  
GAAN WE  
UPTEAMEN  
MET EEN  
RETAILBANK.  
EEN OF  
MEERDERE’

mij weer een ander vraagstuk. Kijk, Vullings heeft Interpolis via indrukwekkend turn-around management verlevendigd en een geweldige impuls aan het bedrijf gegeven. Maar Interpolis is binnen het Verbond van Verzekeraars tegelijkertijd een beetje het buitenbeentje gebleven. Ik heb echter de indruk dat men er nu een beetje aan gewend is.

‘De ene Hans Smits is de andere niet’ schreef Kees de Kruijff in Het Verzekeringsblad. Waarom die tweeslachtigheid? Van de omzet van Interpolis komt ca 85% van de aangesloten banken en omgekeerd brengen die banken 85% van hun posten bij Interpolis onder. Het vrije intermediair, dat weet tegenwoordig toch al niet welke kant het uit moet, vreest dan natuurlijk allerlei marktverstoringen van de binnenslands veruit grootste bank.

> Wij kiezen voor multidistributie. Dat betekent: het lokale bankenkanaal alsmede de telefoon en het internet, als andere kant van dezelfde medaille, hetzelfde Rabobank-label. En dat Rabobank-label willen we versterken. Tevens staan we de mensen van Interpolis toe hun producten ook langs andere kanalen te verkopen.

Maar dan moet je wel je labelvraagstuk hebben opgelost in de productkarakteristieken. Dat debat loopt nu. Als Interpolis haar producten via andere kanalen wil verkopen en ze doet dat op een zodanige wijze dat zij meer omzet genereert en niet de klanten van het merk Rabobank kannibaliseert, dan moet dat kunnen.

Verzekeraars en tussenpersonen, dat is een echt bolwerk hoor, vraag maar aan Jaap van Rijn. Ze lijken soms net die twee broers van: ‘zonder elkaar meugen ze niet en met elkaar deugen ze niet.’ Waarom zegt u niet: Interpolis, wij gaan het anders doen, wij gaan op een Rabo-manier verzekeren?

> Ik zie niet waarom. Interpolis heeft een specifieke missie, specifieke mores en gaat op een hele goeie, met onze klantwaarde-missie vergelijkbare manier met haar klanten om. Als Interpolis een intermediairkanaal vindt, zal ze dat blijven doen. De situatie zal niet anders zijn dan nu. Voor Interpolis zijn onze lokale banken trouwens ook het intermediair. Zij verkopen Interpolis-producten omdat die klantwaarde bieden voor onze klanten en ontvangen daarvoor een fee.

U wilt uw verzekeringsomzet zelfs verdubbelen. Waar denkt u, na de Achmea-avonturen, een passende verzekeraar te vinden?

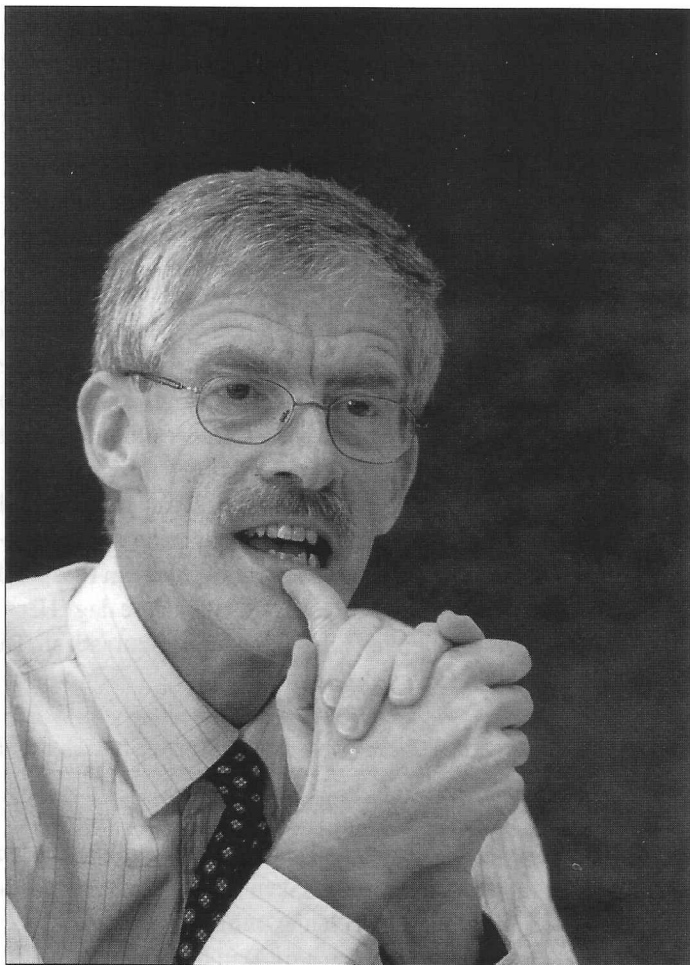
> Die bestaan nog wel. Het is een kwestie van tijd. En ik moedig Interpolis ook aan om stappen in het buitenland te zetten. Kijk, De Lage Landen is over de grens gegaan, zeer succesvol, Robeco is over de grens gegaan, zeer succesvol en we moedigen nu de directie van Interpolis aan om ook vanuit haar competenties stapje voor stapje de grens over te gaan. Dus dat is een volgende fase.

Volgende tak van sport: asset management. Dat wilt u ook nog verder uitbouwen?

> We hebben een vijfjarenplan met Robeco afgesproken, waarin we gezegd hebben: we zouden dolgraag langs drie wegen verder willen groeien. Via organische groei en via acquisities en mocht zich een grote verzekeraar of zo melden, die vermogens wil onderbrengen bij Robeco in ruil voor een grote minderheid van het aandelenpakket, dan vinden we dat bespreekbaar.

Wat is een acceptabel minderheidspakket?

> 49%.



**'IN EUROPA  
GAAN WE  
UPTEAMEN  
MET EEN  
RETAILBANK.  
EEN OF  
MEERDERE'**

mij weer een ander vraagstuk. Kijk, Vullings heeft Interpolis via indrukwekkend turn-around management verlevendigd en een geweldige impuls aan het bedrijf gegeven. Maar Interpolis is binnen het Verbond van Verzekeraars tegelijkertijd een beetje het buitenbeentje gebleven. Ik heb echter de indruk dat men er nu een beetje aan gewend is.

*'De ene Hans Smits is de andere niet'* schreef Kees de Kruijff in Het Verzekeringsblad. Waarom die tweeslachtigheid? Van de omzet van Interpolis komt ca 85% van de aangesloten banken en omgekeerd brengen die banken 85% van hun posten bij Interpolis onder. Het vrije intermediair, dat weet tegenwoordig toch al niet welke kant het uit moet, vreest dan natuurlijk allerlei marktverstoringen van de binnenslands veruit grootste bank.

> Wij kiezen voor multidistributie. Dat betekent: het lokale bankenkanaal alsmede de telefoon en het internet, als andere kant van dezelfde medaille, hetzelfde Rabobank-label. En dat Rabobank-label willen we versterken. Tevens staan we de mensen van Interpolis toe hun producten ook langs andere kanalen te verkopen.

Maar dan moet je wel je labelvraagstuk hebben opgelost in de productkarakteristieken. Dat debat loopt nu. Als Interpolis haar producten via andere kanalen wil verkopen en ze doet dat op een zodanige wijze dat zij meer omzet genereert en niet de klanten van het merk Rabobank kannibaliseert, dan moet dat kunnen.

*Verzekeraars en tussenpersonen, dat is een echt bolwerk hoor, vraag maar aan Jaap van Rijn. Ze lijken soms net die twee broers van: 'zonder elkaar meugen ze niet en met elkaar deugen ze niet.'* Waarom zegt u niet: Interpolis, wij gaan het anders doen, wij gaan op een Rabo-manier verzekeren?

> Ik zie niet waarom. Interpolis heeft een specifieke missie, specifieke mores en gaat op een hele goeie, met onze klantwaarde-missie vergelijkbare manier met haar klanten om. Als Interpolis een intermediairkanaal vindt, zal ze dat blijven doen. De situatie zal niet anders zijn dan nu. Voor Interpolis zijn onze lokale banken trouwens ook het intermediair. Zij verkopen Interpolis-producten omdat die klantwaarde bieden voor onze klanten en ontvangen daarvoor een fee.

*U wilt uw verzekeringsomzet zelfs verdubbelen. Waar denkt u, na de Achmea-avonturen, een passende verzekeraar te vinden?*

> Die bestaan nog wel. Het is een kwestie van tijd. En ik moedig Interpolis ook aan om stappen in het buitenland te zetten. Kijk, De Lage Landen is over de grens gegaan, zeer succesvol, Robeco is over de grens gegaan, zeer succesvol en we moedigen nu de directie van Interpolis aan om ook vanuit haar competenties stapje voor stapje de grens over te gaan. Dus dat is een volgende fase.

*Volgende tak van sport: asset management. Dat wilt u ook nog verder uitbouwen?*

> We hebben een vijfjarenplan met Robeco afgesproken, waarin we gezegd hebben: we zouden dolgraag langs drie wegen verder willen groeien. Via organische groei en via acquisities en mocht zich een grote verzekeraar of zo melden, die vermogens wil onderbrengen bij Robeco in ruil voor een grote minderheid van het aandelenpakket, dan vinden we dat bespreekbaar.

*Wat is een acceptabel minderheidspakket?*

> 49%.

Hoe leuk was vorige week de afscheidsreceptie van Korteweg?

> Dat was een informele, leuke opzet, moet ik zeggen. Iedereen die je je maar kunt voorstellen van de financiële wereld was aanwezig. Het was aangenaam en je ziet weer zoveel mensen. Dus dat is prima.

> Pieter was erg gesteld op zijn onafhankelijkheid, op zijn eigen zeggenschap, op zijn status ook.

Als u nu in het Liber Amicorum mijn verhaaltje leest, daarin heb ik op een luchtige maar heldere manier aangegeven hoe onze relatie was. Dat haalt u er haarfijn uit.

Nu hebt u de anciënniteit ten opzichte van Robeco.

> Dat is waar. Maar er ligt gewoon dat vijfjarenplan en daar kunnen we ons met z'n allen heel goed in vinden. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat qua tempo – dat schrijf ik ook – Piet Korteweg natuurlijk sneller had gewild in een aantal zaken dan wij of konden, of wilden. Dat gaf natuurlijk forse debatten, maar dat is all in the game.

Met sommige mensen drink je regelmatig een biertje en met anderen inderdaad alleen maar heel af en toe een glas champagne. Dat brengt mij op Private Banking, de meerkamp van bankieren, verzekeren en beleggen.

> We hebben daar wel wensen. We hebben Schretlen nu gepositioneerd in het verlengde van de lokale banken. Zeg maar, de klanten van de lokale banken één op één naar Schretlen doorleiden voor het vermogensbeheer. En we hebben Stroeve gepositioneerd vooral voor de acquisitie van nieuwe vermogende klanten in de grote steden. Prima, maar per saldo vinden we met elkaar dat we daar qua omvang en qua positionering nog niet sterk genoeg zijn. Eigenlijk hebben we daar een beetje een witte vlek.

Ik begrijp het niet. U hebt 87% van de agrarische financiële dienstverlening en daar zitten gigantische vermogens. De helft van de boeren is intussen hobby-boer en die willen allemaal nog dat bedrijf kwijt.

> Maar weet u hoe dat gaat? Men bankiert veertig jaar lang bij ons en als men dan de boerderij verkoopt en men heeft tien miljoen, dan wil men eens wat anders en gaat men naar een ander. Dat is het probleem, de remmende voor-sprong en de perceptie van het label.

Is private banking ook een Europese aangelegenheid?

> Dat kunnen volgens mij alleen maar de hele grote sterke merken. En dan nog in de grote landen. Ik had daar laatst een gesprek over met Hans de Gier die in de board zit van UBS. Dat is een ijzersterk label. Hij zei: ik wil in Europa wat betekenen, maar alleen in de grote landen. Wij hebben natuurlijk wel onze internationale private banking-divisie, met zwaartepunten in Luxemburg, Zwitserland en het Verre Oosten. Maar dat is toch van een heel andere omvang.

We hebben het nog niet over Amerika gehad.

> Kijk, in Europa linksom of rechtsom onderdeel gaan worden van een goed gepositioneerde financiële groep, dat kan. Op den duur zul je in zo'n traject een stuk zeggenschap moeten delen. Maar dat is voor mij wat anders dan de grote plas oversteken en misschien de regie uit handen moeten geven.

De broer van Wim Meijer, boer in Slochteren, is daar bij gebaat?

> We hebben natuurlijk ook heel veel andere klanten. Als je de overtuiging hebt dat die klanten gediend zijn bij een hele sterke bank, die lokaal opereert, coöperatief is, maar onderdeel uitmaakt van een groter Europees geheel, waardoor we onze positie kunnen blijven behouden – en dat is toch onze filosofie – dan moet je de regie niet uit handen willen geven. En daarom geloof ik ook helemaal niet in iets met een grote Amerikaanse bank. Daarmee is in de verste verten geen synergie ten behoeve van onze klanten te behalen.

Hebt u nu het gevoel dat u thuisgekomen bent hier op de Croeselaan, of is er nog een ander thuis voor u?

> U bedoelt dat ik hierna nog iets anders ga doen? Nee, daar denk ik in de verste verten niet aan. We staan nog maar aan het begin van een revival van het coöperatief bankieren in Nederland. We hebben er afgelopen jaar 300.000 nieuwe leden bij gekregen. Met die leden op een breed front meer gaan doen, samen steeds meer klanten lid maken en daar een soort loyaltyprogramma's voor maken. Een extra dimensie toevoegen aan de klantenrelatie. Daar geloof ik heilig in.

Utrecht, 10 december 2001