

INTERVIEW DRS. W.J.B.M. STOLWIJK RA  
DIRECTIEVOORZITTER INTERPAY NEDERLAND B.V.

# Tussen cohesie en concurrentie

Laten we eens proberen Willem Stolwijk te strikken, dachten we dit voorjaar. Die heeft een lange staat van dienst en het is een uitgelezen moment om eens te filosoferen over hoe het met Interpay nu verder moet in die ene Europese betaalruimte. Maar schrik, drie dagen voor onze afspraak komt het persbericht over zijn aanstaande vertrek per 1 januari 2004.

*Bij Erasmus bent u bedrijfseconoom en registeraccountant geworden. Maar waar stond de lagere school?*

> In Leiden. Ik was een nogal speels en levendig jongetje en vond leren niet zo interessant. Dus ik kwam terecht op de MULO. En dat heeft toch eigenlijk wel de rest van mijn leven beïnvloed. Ik was niet onaardig in wiskunde, maar toen er een test gedaan werd voor het eindexamen, bakte ik er niks van. En als gevolg daarvan zei de school: deze jongen die gaat niet op voor MULO-b, hij mag MULO-a doen met wiskunde. Ik slaagde met hele mooie cijfers en vervolgens wilde ik de artistieke kant op, naar de Foto- en Filmacademie of naar de Kunstacademie. Maar mijn vader zei: 'wees nou verstandig, probeer nou eerst even de HBS'. En toen dacht ik bij mezelf: ik ga die leraren van de MULO even laten zien dat deze jongen die wiskunde wél kan, verdorie!

*In welk jaar heeft u dat eindexamen gedaan?*

> In '64. En toen was ik er inmiddels achter dat ruim de helft van mijn klas ging studeren en dat vond ik eigenlijk ook wel een aardig idee.

*Waarom economie?*

> Mijn vader had een accountantskantoor en mijn ouders samen hadden in Leiden vijf modezaken. Dus ik ben ook opgegroeid in de zakelijke kant van dat verhaal: wat het betekent om in te kopen, om zorgen te hebben als de omzet tegenvalt, wat te doen met een vestiging die niet goed draait, waar een nieuwe vestiging te openen. Dat soort dingen.

*Vrijwel uw hele CV wijst in de richting van technet*

> Ik ben ook wel een beetje technet. Ik vind het leuk om zelf dingen te maken. Voorbeelden hiervan zijn een door mij van afgedankte materialen gemaakte pick-up, een vergrotingsapparaat en een trombone.

*Repareren of zelf gemaakt?*

> Zelf gemaakt. En voor weinig geld.

*Tussen Leiden en Rotterdam ligt nog Delft.*

> Ik vond economie leuker. Dat bood de gelegenheid om meer met die zakelijke kant te doen. Ik heb wel even gesnuffeld aan algemene economie, maar kwam na drie maanden tot de conclusie dat die voor mij toch te theoretisch was.

*U bent vervolgens accountancy gaan doen om u ook vader een poepje wilde laten ruiken?*

> Nee, nee, nee. Dat was absoluut niet aan de orde. Tijdens mijn studie economie kwam ik in aanraking met automatisering. Dat interesseerde me bovenmatig. In die richting heb ik toen een baan gezocht en bij de ABN kon ik een automatiseringsopleiding gaan doen. Ik heb het vak daar eigenlijk in een versneld tempo geleerd: een aantal maanden operator, ruim een jaar programmeur, systeemarchitectuur gedaan ook. Zo kwam ik tot de ontdekking dat projectleiderschap me wel beviel: het regelen en organiseren van dingen, het leiding geven aan zo'n traject. En toen zei mijn baas: economen genoeg hier, als je nou ons echt helpen wilt, dan moet je toch eens nadenken over een aanvullende studie. Het probleem was namelijk dat wij allerlei systemen bouwden en testten, maar dat die accountants dan zeiden dat het allemaal niet deugde. Wat wij dan weer niet snapten.

*Na 5 jaar ABN volgden er 7 bij de NMB. En toen ging u het bankwezen uit.*

> Bij de NMB werd ik verantwoordelijk voor alle automatiseringsprojecten in het buitenland. Dat stelde in die tijd niet zo veel voor natuurlijk, maar je moest van alles zelf pionieren. Zodoende heb ik heb 4 1/2 jaar lang voornamelijk bij NMB-banken in het buitenland gezeten om hun handmatige

'IK BEN  
OOK WEL  
EEN BEETJE  
TECHNEUT'



## WILLEM STOLWIJK (1945)

- Sinds 1995 Directievoorzitter Interpay Nederland B.V.
- 1994 Directievoorzitter Card Business Department van Interpay (na de fusie van de BankGiroCentrale, Eurocard and BeaNet).
- 1993 Directievoorzitter Eurocard Nederland B.V., een interbancaire instelling voor de uitgifte en ontvangst van credit cards.
- 1987 Directievoorzitter van BeaNet B.V., een interbancaire instelling voor elektronisch betalen.
- 1986 Directievoorzitter van Datatraffic B.V., een ontwikkelaar van betaalautomaten voor debit en credit cards en actief in transactieverwerking.
- 1985 Directeur EDP-centres Alpha Compu Service B.V. (van de Nederlandsche Midden-standsbank N.V.).
- 1984 Uitgeverij Succes B.V. (van Bührmann Tetterode N.V.), verantwoordelijk voor corporate finance en de zakelijke activiteiten in Nederland, België en Duitsland.
- 1977 Manager Systems Architecture en Manager ICT Strategy Nederlandsche Middenstandsbank N.V. Hij was verantwoordelijk voor de creatie en implementatie van bancaire systemen op Curaçao en in Parijs, Londen, New York en Genève.
- 1972 Applicatieprogrammeur, Systeemanalist, Systeemontwerper en Projectmanager Algemene Bank Nederland N.V.

Studies: Bedrijfseconomie en Accountancy, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Nevenfunctie: voorzitter Raad van Bestuur van SiNSYS (een Europese service provider voor card-productie, opgericht in 2003 als een joint venture tussen Banksys, Interpay en SSB).

### Interpay

Interpay, de Nederlandse interbancaire clearinginstelling (1700 werknemers), is opgericht door de Nederlandse banken met als doel een efficiënte betaalinfrastuctuur op te zetten, te beheren en te ontwikkelen. De Nederlandse banken zijn de aandeelhouders van Interpay en ook haar belangrijkste klanten. Ook de Nederlandsche Bank is, voor de verevening van verdringen tussen banken onderling, een belangrijke relatie van Interpay.

Interpay streeft naar eigen zeggen naar hoge kwaliteit en lage transactietarieven. Dit wordt onder meer bereikt door innovatie en schaalvergroting. Hiertoe worden diverse mogelijkheden tot samenwerking met (internationale) partners onderzocht.

administraties op de computer te zetten. Maar na verloop van tijd besef je dat je gezin daar de dupe van wordt en toen ben ik daarmee gestopt. Ik keerde terug naar het hoofdkantoor.

*Keerzijde daarvan was dat u vrijheid moest inleveren?*

> Ja, en de bureaucratie was intussen flink toegenomen. Dus ik ben wat rond gaan kijken of ik mijn bedrijfseconomie, automatisering en accountancy ergens kon gaan combineren. En bij Succes kon dat.

*U hebt er maar een jaar gezeten.*

> Heel veel geleerd. Ineens ga je over de cash-flows, ineens ben je verantwoordelijk voor een bedrijf met een behoorlijke omzet. Het was eigenlijk een boekenclub, heel commercieel, maar er waren er drie in Nederland en de markt was meer dan verzadigd. Als je daar dan in betrekt dat de marges zeer beperkt zijn, dan is een voor de handliggende conclusie: dit kan je niet volhouden op termijn. Toen zei de baas van Bührmann Tetterode: 'misschien moeten we toch maar van die boekenclubs af'. Samen met de manager operations heb ik toen alles afgewikkeld en vervolgens het licht uitgedaan

*In plaats van het verder volgen van moeders genen, ging u weer terug naar de bank.*

> Toeval. Op het moment dat ik in die afwikkel-fase zat werd ik benaderd door de directeur van Alpha Computerdiensten en die bood mij een baan aan die in feite het verlengde was van wat ik ook bij Succes had gedaan. Dus financieel directeur, maar ook directeur automatisering. Nou, dat vond ik een hele leuke uitdaging en ik heb toen ook niet meer verder nagedacht over voor mezelf beginnen.

*We moeten eens naar Interpay.*

> Ik ben er bijna. Want wat zat toen in 1985 bij Alpha Computerdiensten? Elektronische transacties! Voor Shell werden de betalingen met hun eigen betaalkaart 's nachts naar ons toegehaald en wij verwerkten dan die transacties en zorgden ervoor dat het geld geïncasseerd werd en overgemaakt werd op de rekening van Shell. De NMB wilde destijds Alpha verkopen, maar ja, dat stukje is betalingsverkeer, dat vonden ze toch wel van strategische waarde. En toen is mij door Ton Soetekouw gevraagd: 'vertel mij eens, moeten we dat binnen de bank onderbrengen, of moeten we dat verzelfstandigen? Werk dat eens uit'. Ik wist toen

## 'HET OPERATIONEEL BEDRIJF MAAKT EEN BESCHIEDEN WINST'

helemaal niet wat je in een bedrijfsplan moest opschrijven, maar goed, dat ging ik uitzoeken. Dat bedrijfsplan heb ik ingediend bij de Raad van Bestuur van de NMB en drie kwartier later stond ik met goedkeuring en met 14,5 miljoen gulden op zak buiten en mocht ik beginnen. En zo ben ik dus begonnen met Datattraffic.

*Dus nog puur voor de Middenstandsbank zelf?*

> Ja, maar al gauw kwam de vraag: kun je dat groter maken? We begonnen daarom met betaalautomaten want als je geen betaalautomaten hebt, krijg je ook geen transacties. Dus we zijn op zoek gegaan naar apparatuur, hebben geprobeerd het zo goedkoop mogelijk te maken. Een goedkope automaat in die tijd kostte 8.000 gulden.

*Met die initiatieven liep de NMB weer eens vooraan?*

> Dat zou je kunnen zeggen ja. Dan krijgen we daarna de episode dat de Postbank een deal gesloten had met Shell en daarna met Albert Heijn. Toen vonden de banken het tijd worden om een goed commercieel antwoord te geven aan de Postbank en hebben ze van de NMB Datattraffic overgenomen. Datattraffic werd een interbancair instituut, tegenover de postbank.

*Is ook uw latere ervaring dat banken eerst wat getart moeten worden?*

> Er moet echt iets gebeuren voordat er gezamenlijk actie ondernomen wordt. Individueel, zeker in het kader van de toenemende concurrentie, zie je natuurlijk dat ze heel actief zijn. Collectief is dat ook vandaag de dag nog een stuk lastiger.

*Competitie helpt vooruit?*

> Absoluut. Want al snel kwam de vraag: wat moet er nu landelijk nog meer gebeuren? Vervolgens schreven de banken een tender uit om te komen tot de oprichting van een nationaal PIN-bedrijf. En wie mochten daarop inschrijven? De BankGiroCentrale, Eurocard Nederland en Datattraffic. Wij sleepten die opdracht binnen en mochten BeaNet gaan opzetten.

*Julie waren intussen toch alle drie van de gezamenlijkheid?*

> We hadden wel nagenoeg dezelfde aandeelhouders, maar waren echte concurrenten van elkaar. Eurocard was de vijand, zo zagen wij dat. Want dat was creditcard en wij debitcard.

*Lastig, die macht der gewoonte. U kwam uit het bedrijfsleven en werd plotseling intercompany. Veel stroperiger besluitvorming, verborgen agenda's en wat dies meer zij?*

> Dat was even wennen ja. Je moet dan ook je verwachtingspatronen fors aanpassen. Bovendien ontdek je dat gelijk hebben iets anders is dan gelijk krijgen

*In drie kwartier hadden ze besloten tot Datattraffic...*

> ...precies.

*...en je kunt driekwart decennium wachten...*

> ...nou, het heeft geloof ik 9 maanden geduurd voordat de gezamenlijke banken besloten om die aandelen van de NMB over te nemen. Overleg kost tijd

*Maar u was als jongetje zo speels en actief.*

> Je moet leren een beetje geduld te hebben en een beetje tact hebben en je moet een beetje gevoel hebben voor wat wel kan en wat niet kan. Kijk, als je als ondernemer te hard loopt en je rent met je kop tegen de muur, dan ben je ook geen goede ondernemer. Dus wat is nou de truc in dat interbancaire overleg? Goed opletten, luisteren, veel praten, nog eens uitleggen, je tijd ervoor nemen. En als je dat spel goed wilt blijven spelen: niet partijdig zijn en alle banken even netjes behandelen.

*Moppert u veel als u thuiskomt?*

> Mijn vrouw is een geduldig luisteraar. Absoluut, die begrijpt dat ik af en toe ook even stoom moet afblazen.

*Interpay is van 1994*

> Na verloop van tijd ontstond er bij de aandeelhouders het gevoel van: we hebben nu een BankGiroCentrale, we hebben een creditcardinstituut, we hebben een debitcardinstituut, zou het niet verstandig zijn om dat onder één besturing te brengen? Er werd aan de directies gevraagd om eens om de tafel gaan zitten en dat uit te werken.

*Wie waren de andere twee?*

> Van de BankGiroCentrale Hans Hazelzet en van Eurocard Chris de Smet. Maar De Smet kreeg een baan aangeboden bij Europay in Brussel en toen werd mij bevestigd: 'wil jij Eurocard Nederland er niet bij doen?' Dat leek me een hele uitdaging omdat het er bij Eurocard meestal wild aan toe ging. Dat sprak me wel aan.

## 'WIE DENKT DAT HIJ MET BETALINGSVERKEER GELD KAN VERDIENEN VERGIST ZICH SCHROMELIJK'



## 'DE CHIPPER WAS ZEKER NIET SLIM'

*Een personele unie fuseert een stuk makkelijker.*

> Nou...laat ik het zo zeggen: om het principebesluit te nemen misschien wel, maar de onderlinge knokpartijen over wie er boven komt drijven en wat het beste systeem is, die blijf je natuurlijk toch houden.

*Hazelzet was ouder dan u?*

> Twee jaar ouder dan ik.

*Het werd een tweehoofdige leiding?*

> Nee, driehoofdige. Hans Hazelzet was, zeg maar, directeur van de girale kant, ik was directeur van de cardkant en wij hadden een directievoorzitter in de persoon van Ben van Eldik. De banken hadden Ben gevraagd om even op de winkel te passen in de aanvangsfase.

*Na de 'gedelegeerd commissaris' Van Eldik, werd u de directievoorzitter?*

> In 1996 werd ik directievoorzitter, ja.

*Intussen had u genoeg Abraham gezien?*

> Wat je ook leert, is dat de ene bank niet de andere is. Bank A vereist een andere benadering dan bank B. Dus dat betekent dat als je met een bepaald voorstel komt, je je altijd even moet afvragen van: hoe steek ik het in? Bij wie begin ik? Kijk, er komt bijna nooit een voorstel zo maar in de Raad van Commissarissen. Het is niet alleen zo dat we in de governmentstructuur te maken hebben met klanten die aandeelhouder zijn, maar ook nog commissaris. En er is ook nog een heel

'IEDERE BANK MAAKT ZIJN EIGEN CREDIT-CARDOPLOSSING. DAT IS DUUR, SLUIT NIET OP ELKAAR AAN EN IS DUS NIET HANDIG'

circuit van adviesraden rond omheen gebouwd. Het is een ingewikkeld bouw-werk en je moet in zo'n aanlooptraject proberen al die banken voor dat voorstel te krijgen. Dat is tegenwoordig nog veel moeilijker dan het vroeger was.

*En sommige banken zijn more equal hè?*

> Ze zijn allemaal verschillend en binnen banken heb je ook nog verschillen en de persoonlijke visies van mensen in het circuit, die moet je ook niet onderschatten. Nou, dat hele speelveld maakt het bijzonder interessant om daarin te opereren.

*In het boekjaar 2002 zullen de aandeelhouders niet enthousiast zijn geweest: het resultaat keerde van plus EUR 21 mln naar min 63. Reageren ze dan boos of slechts verdrietig?*

> Het operationeel bedrijf maakt een bescheiden winst. Maar betalingsverkeer is meer dan alleen een operatie. De besluiten van de banken hebben soms wel effect op onze financiële positie. En van die bescheiden winst moet je je niet te veel voorstellen. ik heb al vaker gezegd: wie denkt dat hij met betalingsverkeer geld kan verdienen vergist zich schromelijk.

*Interbancair hebben ze allemaal petten met overal kleppen.*

> Maar banken zijn niet onredelijk. Als ze zeggen: je moet dit doen of je moet dat doen, dan zeg ik: dat is goed, maar dan vertel ik je wel even wat het kost. Kijk, er is één ding héél belangrijk in ons bedrijf: je moet altijd zorgen dat je de dingen die je doet simpel kunt verantwoorden. Als je fatsoenlijk overlegt en transparant bent, heb je met je opdrachtgevers geen probleem.

*We hebben nu een Europese betaalruimte. In de Volkskrant zei u in december vorig jaar: er blijven in Europa vier grote betaalcentrales over en ik wil daar bij zijn. Hebben wij thans nog het meest efficiënte betaalsysteem?*

> In de breedte is Interpay redelijk uniek. In heel veel landen zie je dat de dingen die wij samengevoegd hebben nog steeds gescheiden zijn. In de clearing en settlement zijn we met onze halfuurse kavelmethode absoluut top. Ons PIN-systeem is uiterst efficiënt en verreweg de goedkoopste. Dus op die twee terreinen zijn we buitengewoon efficiënt en heel goed bezig. Alleen op het gebied van creditcardverwerking zijn we wat minder kostenefficiënt door het beperkte volume.

**'ZOULDEN  
JULLIE NOU  
NIET EENS  
KUNNEN  
SAMEN-  
WERKEN?  
DAN HEBBEN  
WE TENMIN-  
STE ÉÉN  
SYSTEEM!'**

*Nederland is geen creditcardland.*

> Nee. Dus wij hebben altijd last van lagere volumes en daardoor ben je relatief duur. Als je kijkt naar wat zich op gebied van betalingsverkeer nu allemaal voordoet, dan ligt er heel veel in de ontwikkelings sfeer. Daar is voor ons nog heel wat te doen, want daar zie je nu weer dat de banken elkaar eigenlijk nog niet gevonden hebben. Iedere bank maakt zijn eigen oplossing, dat is duur, sluit niet op elkaar aan en dat is dus niet handig.

*Ze moeten weer eens wat getart worden?*

> Nou ja...Kijk, het is duidelijk: de banken staan kostentechnisch onder druk en ze moeten bezuinigen, en daar zijn ze nu ook keihard mee bezig. Dan heb je geen ruimte meer voor speeltjes. Dan gaat men kritisch kijken en komt ongetwijfeld weer de vroegere vraag: zou het niet handiger zijn als we dat gezamenlijk deden? Strijk en zet heb je altijd een discussie van aan de ene kant efficiency en kostenbeheersing versus aan de andere kant de concurrentie en de commercie.

*U doelt op de take off van het mobiel betalen?*

> En op de elektronische kassa op internet of het telefonisch opwaarderen van je beltegoed. Ik kan me heel goed voorstellen dat een bank zegt: daar wil ik mee scoren ten opzichte van mijn klant. Maar je moet je ook realiseren – dat is natuurlijk de andere kant – dat er natuurlijk geen enkele telecom operator in Nederland is die zit te wachten op een oplossing voor alleen de klanten van bank A. Die operators zeggen: 'zouden jullie nou niet eens kunnen samenwerken want dan hebben we tenminste één systeem!'

*U bent 58. Zou het niet fantastisch zijn om die vernieuwingen ook nog mede te maken?*

> Ja, maar dat doe ik niet. We hebben ons twee jaar geleden met de komst van de euro afgevraagd wat dat voor ons betekent. We voorzagen toen al een ontwikkeling naar grootschalige Europese verwerkingsbedrijven. Als je bij die vier of vijf die straks overblijven wilt horen, moet je ook buiten Nederland kunnen werken. Nederland is niet groot genoeg om op termijn de concurrentie te kunnen blijven volgen. En dat betekent dat ik toestemming moet hebben van mijn aandeelhouders. Dus hebben we een strategieverhaal opgesteld: als we niet over de grenzen heen gaan dan worden we waarschijnlijk langzaam doodgeknepen; we kunnen niet meer concurre-



ren en krijgen minder transacties; die worden dan op zich weer duurder; dus dat leidt tot een versnelde afbraak; laten we nou verstandig zijn; Nederland heeft fantastische betalingssystemen, laten we er nou voor zorgen dat we meer volume krijgen. Dus hebben we een strategie ontwikkeld die erop gericht is dat we strategische samenwerkingsverbanden creëren met soortgelijke buitenlandse instituten.

*Dat verhaal sloeg aan?*

> Ja, die strategie hebben de banken geaccepteerd. Nu zijn we ook op alle terreinen bezig om daar gestalte aan te geven. En dan kom je in de uitvoeringssfeer terecht dat het allemaal ook intern in de organisatie nogal wat consequenties gaat hebben. Dat is een traject van een jaar of drie en daarvan heb ik gezegd: daar zie ik niet tegen op, maar dan zou ik er halverwege moeten uitstappen, dat lijkt me niet verstandig.

*Die blauwdruk van u wordt tot nu toe gevolgd?*

> Sterker, het gaat allemaal heel erg goed. Dus dacht ik: dan zet ik er nu een streep onder.

*Is Nederland wel groot genoeg? Fokker, de Beurs, KLM, Hoogovens, allemaal voorbeelden van te weinig thuisfront om Europees die vuist te kunnen maken.*

> Ik kan als Interpay niet zeggen: 'ik ga even soortgelijke activiteiten starten in Duitsland en eens kijken of ik daar klanten kan vinden'. Zo werkt het niet. Dat werkt alleen met allianties of joint ventures. Daarin kun je wel bovendrijven op een strategie van kwaliteit.

**'NEDERLAND  
HEEFT  
FANTASTISCHE  
BETALINGS-  
SYSTEMEN,  
LATEN WE  
NOU ZORGEN  
DAT WE MEER  
VOLUME  
KRIJGEN'**

## 'EERST ZORGEN DAT WE AFKOMEN VAN BETAAL- OPDRACHTEN OP PAPIER EN CASH'

*Dat lijkt me een overtuigend argument om tegen de aandeelhouders-klienten te zeggen: jongens, hou nu eens op met dat geneuzel over die eigen gang met mobiel- en internetbetalen.*

> Dat argument gebruik al jaren, maar dat wil niet zeggen dat je het daarmee wint, hè? Die discussie kan je alleen maar winnen als de commercie tot de conclusie komt dat het geen onderscheidend product meer is, of als de kosten te hoog worden.

*Het trauma van de Chipper is uitgewerkt?*

> Nou, ik heb de uitspraken verzameld van een aantal bankiers die toen gezegd hebben: dit nooit weer. Maar ik denk ook dat het – laten we eerlijk zijn – bij het spel hoort wat banken spelen moeten. Die concurreren met elkaar, die moeten zich onderscheiden, maar dat wil nog niet zeggen dat je domme dingen moet doen. En dat was zeker niet slim

*U hebt van huis uit ondernemersbloed. Tot op het eind geprobeerd er hier een bedrijf van te maken?*

> Interpay is een faciliterend bedrijf en dat heeft beide aspecten in zich. Dat lijkt een spagaat, maar een faciliterend bedrijf moet twee dingen in de gaten houden. Je moet a) kwaliteit leveren en continuïteit natuurlijk, maar b) je moet ook commercieel bezig zijn.

*Een facilitator rest per definitie slechts commercialiteit aan de kostenkant.*

> Nee, ook richting de banken. Als iemand zegt: je bent alleen maar het verlengstuk van de banken, dan zeg ik: dat is onzin, er is wel degelijk voldoende ruimte voor innoverend vermogen en initiatieven. Als je het goed verkoopt richting de banken, krijg je ook die vrijheid: eerst je huiswerk doen, dan pas buiten spelen, maar je wel aan de spelregels houden.

*Na het advies van de commissie Wellink vorig jaar hebt u een half miljoen retailklienten moeten inleveren voor een paar dozijn banken.*

> Dat klopt. Ik zal niet ontkennen dat er daarvoor ook hier binnen het bedrijf het nodige verandert. Ik vond het jammer ja, en ik moet nog zien of het de efficiency van het betalingsverkeer ten goede komt.

## 'ALS WE NIET OVER DE GRENZEN HEENGAAN, WORDEN WE WAAR- SCHIJNLIJK LANGZAAM- AAN DOOD- GEKNEPEN'

*De loonlijst telt nu zo'n 1700 namen. Met hoeveel krimpt u per saldo?*

> Ik durf me niet aan aantallen te wagen, maar ik denk dat dat noodzakelijk en overzienbaar is. Het betalingsverkeer groeit nog steeds. We gaan de zaken anders inrichten. Dat betekent dat we bepaalde bedrijfsonderdelen, gaan splitsen en anderen samenvoegen. Als medewerkers boven-talig worden, wordt dat allemaal keurig geregeld. Die traditie hebben we hier wel.

*Nadert de verefficiëntiering van het betalen met mobiel en internet nu zijn eindstadium?*

> Het kan natuurlijk best zijn dat er straks weer een nieuwe technologie ontwikkeld wordt, maar laten we nu eerst zorgen dat we van de inefficiënte producten afkomen. En inefficiënte producten, dat zijn betaalopdrachten op papier en cash. Daar ligt volgens mij in de komende vijf jaar een hele belangrijke uitdaging.

*De ultieme raad aan uw opvolger, en ook diens opvolger, is veel geduld te hebben?*

> Dat wens ik hem niet, dat moet ie hebben! En: meer oog voor wat de banken bindt, dan wat hen scheidt. Je moet hier schaken op een zeventiendimensionaal bord.

*En dat werd u te zwaar?*

> Nee hoor, ik ben heus nog fit genoeg. Maar alles heeft zijn tijd. De strategie is uitgezet, die is aanvaard door de banken, dat staat in de steigers. Dat is een mooi moment om te zeggen: nou ga ik weg. Ik heb van jongs af aan belangstelling gehad voor het culturele-artistieke. Ik ben ook altijd blijven schilderen. Mijn belangstelling voor fotografie is wat minder geworden, maar dat komt vanzelf wel weer terug. En nu heb ik het gevoel van: nou moet dat er maar eens een keer uitkomen. Ik hoop dat het er echt in zit. En verder vind ik dat ik ook nog wel een bepaalde verantwoordelijkheid heb richting landen waar het minder goed gaat. Ik hoop daar nog een aantal projecten te mogen doen.

*Een consultancy-achtig iets?*

> Kan ook. Er is genoeg te doen. Mijn prioriteiten staan vast en ik heb genoeg plannen om dat in te vullen. Vervelen zal ik mij niet. Ik denk eerder dat ik tijd tekort kom

Utrecht, 25 september 2003