

DRS. J.F.T. VUGTS
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
 SNS GROEP NV

Architect, aannemer en uitvoerder

Hij is een verzamelaar van financiële instellingen. Als voorzitter van de SNS Groep presideert Jan Vugts een kleine helft van spaarbankland, de verzekerdochter NOG en de hypotheekbankdochter Bouwfonds Limburgse Gemeenten. Is hij niet bang zelf eens overgenomen te worden? 'Naarmate de Groep zich ontwikkelt, kom je op meer lijstjes. En kijk, als iemand mij kan uitleggen wat de meerwaarde van overname is, dan vind ik dat je dat in objectiviteit moet bekijken, naar het belang van het bedrijf. Dan moet je ook bereid zijn om het daar over te hebben. We hechten echter sterk aan onze onafhankelijkheid.'

Hij is dus geen verzamelaar uit hobbyïsme of hartstocht. Ondernemer en strateeg zijn geëigender kwalificaties. Hij beseft terdege, dat er op het vlak van de zakelijke dienstverlening nu snelheid gemaakt moet worden. Speurt hij ook voor dit terrein naar overname-kandidaten? 'Dat is lastig. Dat betekent, dat het proces in hoofdzaak vanuit de eigen ontwikkeling moet plaatsvinden'.

Het gesprek ging dus voornamelijk over de opbouw en uitbouw van deze thans algemene SNS bank. Maar eerst tasten wij af of de heer Vugts soms al met bankiersbloed geboren is.

U studeerde in Tilburg en resideert nu naast het Provinciehuis in Den Bosch. Bent u Brabander?

Nee, ik kom uit Den Haag. Bij de keus voor Tilburg speelden twee overwegingen: ik vond op kamers wonen gewoon wel aardig en in Tilburg werd filosofie gegeven. Daarnaast kwam eigenlijk ook de nestgeur mee van een Jezuïetenopleiding, het Aloysiuscollege in Den Haag. En dan lag de Katholieke Hogeschool natuurlijk redelijk voor de hand. Mijn vader was iemand die zeer geëngageerd was met de sociale ontwikkeling in Nederland. Dat was ook de inspiratie voor zijn werk in de gemeenteraad, de Provinciale Staten en de Eerste Kamer.

U was 26 toen u bij uitgeversmaatschappij De Gelderlander in dienst trad als directiesecretaris. Op 29-jarige leeftijd werd u al commissaris bij de Gelders-Utrechtse Spaarbank in Nijmegen. Dat is tamelijk jong voor een commissariaat.

Het duidt een beetje op het feit dat je wat verder keek dan je professionele werk. Dat zat er van huis uit in. En bovendien, mijn voorganger was eigenlijk de oud-directeur van De Gelderlander. Die zei: 'het is voor die jonge honden goed als ze er nog wat bij doen. Dus ga jij daar eens kijken'. Op dat moment was daar een hele aparte ambiance: er was net een fusie geweest tussen twee spaarbanken en wel van verschillende denominatie, de katholieke en de protestante. Die hadden de besturen samengevoegd.

En na veertien jaar wilde u wel eens zelf bankieren?

Het is toen al begonnen. Ik zat er nog geen twee jaar

toen Nijmegen fuseerde met een cluster dat Wageningen als kern had. Toen werd ik bestuurslid van die grotere eenheid. Dat fusieproces is doorgegaan; de gemeentespaarbank Arnhem is op een gegeven moment ook deel gaan uitmaken van de Gelders-Utrechtse. Daar ben ik vrij intensief bij betrokken geweest. Dus ik heb steeds twee lijnen gehad, de uitgeverijlijn en de spaarbanklijn.

'Ik werk graag in situaties waarin op een ondernemende manier gehandeld moet worden'

Was dat spaarbankwezen leuker dan die uitgeverijlijn?

Het was veelzijdig, omdat het een stuk ontwikkeling moest doormaken. Ik was erin geïnteresseerd omdat het een grote maatschappelijke betekenis heeft. Nou, dat zijn juist mijn invalshoeken. Als je daar naar kijkt, hebben zowel het krantenbedrijf als het bankbedrijf een sterke maatschappelijke functie. Mijn punt is eigenlijk dat je van binnenkomer tot krantenjongen bent geworden en van krantenjongen tot ondernemer. Vanuit dat ondernemende kom je op een gegeven moment voor de keuze te staan: doorgaan met wat je al kent of ook zo iets van de lol en de uitdaging. Ondernemend zijn is in mijn denken heel belangrijk. Ik werk graag in situaties waarin op een ondernemende manier gehandeld moet worden.

U was al in de beginperiode betrokken bij fusieperikelen. Is het juist dat die concentratie in de spaarbankwereld traag is verlopen omdat het toch vaak om de poppetjes ging?

Kijkend naar de eerste fusiegolf dacht ik, dat zet door. In 1985 was het zover dat er gewoon iets in die wereld moest gebeuren. En misschien had het vlugger gekund. Maar men moet niet vergeten dat er natuurlijk mensen in die wereld zaten die gepokt en

gemazeld waren in het met hun eigen bedrijf bezig zijn. En dat is natuurlijk ook de kracht van die eenheden geweest. En nog steeds. En als je zo'n mentaliteit hebt, ja dan geef je die eigen verantwoordelijkheid niet zo makkelijk op.

Het zou in 1980, vooruitkijkend naar die concentratie, niet logisch zijn geweest om op twee spaarbankconglomeraties uit te komen. Had het één grote conglomeratie moeten zijn of moeten worden?

Op zich is het helemaal niet erg dat er in zo'n sector twee partijen zijn, want concurrentie is een prima uitgangspunt, dat houdt je scherp, dat is goed. Terugkijkend naar dat proces denk ik dat veel betrokkenen misschien wel één partij hadden gewild. Maar het is simpelweg anders gelopen.

'Je moet kracht hebben om omvang te bereiken'

Uiteindelijk heeft VSB meer gezien in een innige samenwerking met AMEV. Jullie zijn zelfstandig verder gegaan. Een nieuwe samenwerking ligt niet in de rede?

Laat ik het zo zeggen: op dit moment, en ik denk dat dat een verdienste is van de afgelopen tijd, zijn VSB en SNS de bedrijfstak spaarbanken keurig aan het integreren. Hetzelfde geldt voor de centrale instituten. Dat is allemaal vrij geruisloos aan de gang. Aan het eind van dit jaar zijn er nog ongeveer tien mensen van de Spaarbankbond en zijn instituten over. Wij hebben op bestuurlijk niveau gezegd: wij moeten onze verantwoordelijkheid nemen. Wat overblijft moet gericht zijn op de Europese ontwikkeling, in het kader van de bedrijfstak, dat is één. Ten tweede hebben wij op het punt van het betalingsverkeer gezamenlijke belangen en waarom kunnen wij daar niet gewoon zakelijk samenwerken? Ten derde: welke pragmatische en praktische, operationele, voordelen kun je samen effectueren? Een PTT-contract is zo'n voorbeeld. Dat is een verdienste van de laatste tijd, omdat in de fase ervoor eenieder de ander z'n eigen ideeën zat op te dringen. Voor ons is de VSB een geachte en gewaardeerde collega waarmee op een aantal terreinen duidelijk overeenkomsten bestaan. Vervolgens komen wij haar in de markt tegen en doen wij, net als met andere partijen, daar wel of niet zaken mee. Dat is de realiteit van dit moment.

Wat betekent SNS eigenlijk?

Het stond voor Samenwerkende Nederlandse Spaarbanken en is van soortnaam tot eigenaam geworden. Als men kijkt naar het jaar 1990, waarin wij kozen voor het 'Allfinanz'-concept en onze regionale banken introduceerden, dan is nu gereïseerd wat ons toen voor ogen stond. Misschien dat anderen er niet zoveel verschil in zien, maar wij vinden van wel. Onze mensen denken dat ook en een

aantal partijen in de markt heeft aangegeven zich daartoe aangetrokken te voelen en er mee in zee te willen gaan.

Dat symbool van de 'S' met een puntje daarboven, bestaat dat eigenlijk nog?

Ja, SNS heeft het destijds aan het logo toegevoegd. Maar wij gebruiken het niet echt actief. De VSB heeft het laten vallen.

Er zijn nog een paar spaarbanken over. Gaan die naar de meest biedende?

Deze spaarbanken maken de keuze voor die partij waarin zij zichzelf het meeste herkennen. Wat er nu nog aan spaarbanken is, zijn in mijn definitie uitgesproken 'community' banken. Die zijn erin geslaagd om op regionale, of misschien zelfs nog kleinere schaal, het hoofd goed boven water te houden. Maar er is een actief beleid – en dat is in het hele bankenlandschap zo – om te kijken of er samenwerkingsmogelijkheden zijn.

Feilzer is destijds als eerste begonnen om de knuppel in het spaarbankenhoenderhok te werpen. Bent U voldoende strateeg om dan rustig af te wachten?

Onze lijn is geweest met een duidelijk concept te komen, in plaats van alleen over omvang en noodzaak te spreken. Het punt omvang krijgt langzamerhand een overdreven accent. Men zegt: omvang is gelijk aan kracht. Maar in mijn denken is dat een omkering van waarden. Je moet kracht hebben om omvang te bereiken.

Zou bancassurance zowel voor de VSB, die een moeder heeft gezocht, als voor u, die een dochter heeft gezocht, er ook uitgekomen zijn als die dichotomie in spaarbankerland niet had plaatsgevonden? Dan had men samen 50 of 60 miljard gulden gehad en dat is toch een betere basis. Is bancassurance een defensieve stap, een uitweg uit de kleinheid?

Nee, ik denk dat het zonder meer gebeurd zou zijn. Als er zo'n ontwikkeling zou zijn geweest, dan had die totaliteit in die fase – en dan praat je over de tweede helft van de jaren tachtig – een van de grotere verzekeraars kunnen overnemen. Een partij als AMEV bijvoorbeeld. Dan zou die bancassurance ook hebben plaatsgehad. Dat werd allerwegen als een noodzakelijke ontwikkeling gezien.

Wat is toch de meerwaarde van het bancassurance-concept? Produktintegratie vindt eigenlijk amper plaats. Het is een mand met appels en peren, waar geen nieuwe vruchten worden gemaakt.

Een organisatie waarin obligo-denken centraal stond, heeft een hele stap te gaan als zij het totale financiële pakket wil verkopen. En dat is wat de markt ons dicteert. Wij hebben van meet af aan gezegd te kiezen voor dat concept om die bewustmaking te krijgen. Daar is veel in bereikt. Daarbij gaat het er niet om die financiële diensten in 'one-

stop shopping' te verkopen, maar wel om ze te kunnen aanbieden. Daarnaast zal er denk ik toch een zekere menging gaan komen; er zullen nieuwe vruchten uit ontstaan. Maar op korte termijn heeft het opjagen van de verzekeringsverkoop via het bankkanaal prioriteit. De volgende fase is een verdere integratie van zaken. Daar wordt verschillend tegenaan gekeken. Voor sommigen gaat het alleen om de beschikbaarheid van die produkten in het netwerk, terwijl anderen ook de produktiewinst van de verzekeraar willen meenemen. Nog verder gaan degenen – en dat zie je bij de ING ook gebeuren – die daar nog slagen overheen willen maken. We zullen wel zien waar het gelijk ligt. Ik denk dat er geen absoluut gelijk is op dit terrein. Er zijn succesvolle voorbeelden van bancassurance waarbij de verzekeraar de grootste partij is en omgekeerd. Het is waar je als organisatie voor wilt gaan. En wat dat betreft kiezen wij voor de financiële dienstverlening aan de consument in de breedst mogelijke zin van het woord.

Maar NOG met haar pure tussenpersonen is toch een betrekkelijk klein bedrijf?

Ja, dat is zo. Maar wij wilden in eerste instantie een bedrijf dat geloofde in die filosofie van integreren. Dat deed NOG. Het moeten niet puur appels en peren blijven. We moeten kijken hoe we tot een verdere integratie kunnen komen.

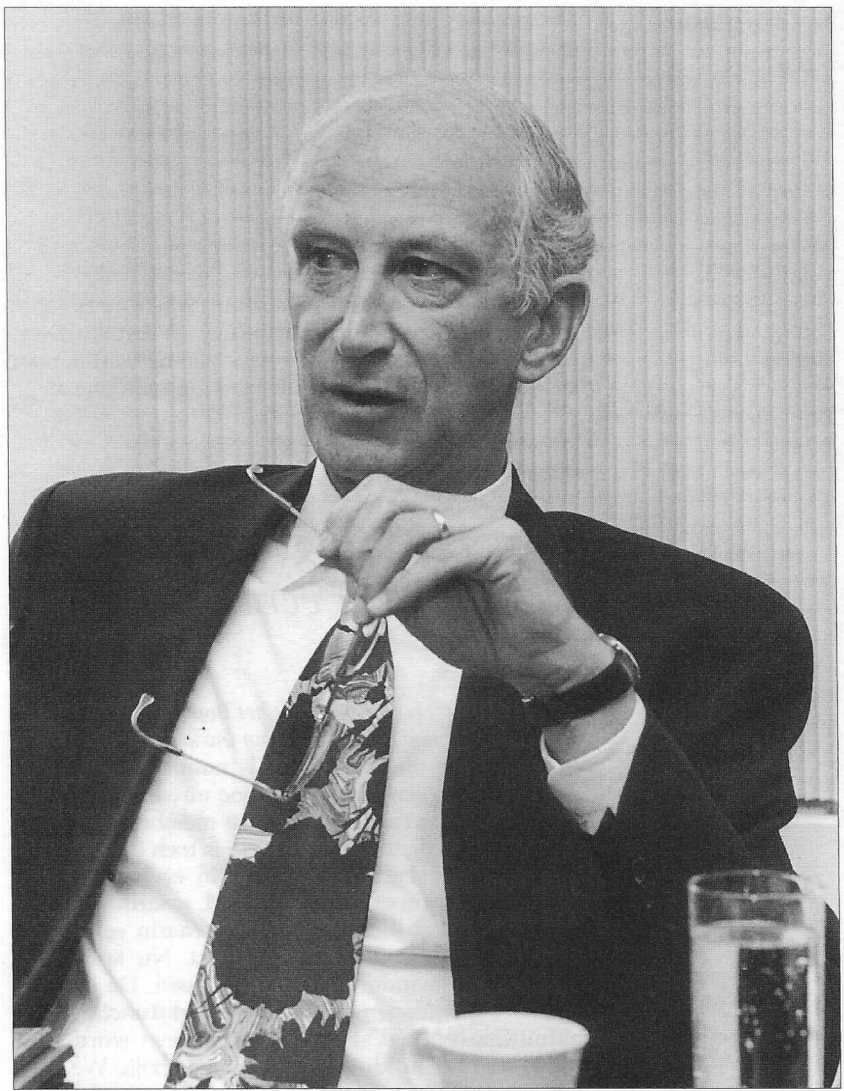
'Daar moet men redelijk nuchter in zijn, want iedereen heeft zo'n lijstje ergens in zijn kast liggen'

Hoe gaat dat in de praktijk eigenlijk. U had een bancassurance-concept. Daar moet een verzekeraar bij. Wie neemt dan de eerste stap? Hoe gaat dat?

Het begint met een oriëntatiefase in je eigen huis. Zo krijg je gewoon een lijstje met bedrijven en instellingen waarvan je zegt: die zouden aan onze uitgangspunten kunnen voldoen. Vervolgens is het een kwestie van het initiatief nemen om daar eens een goed gesprek over te hebben. Gewoon bellen. Daar moet men redelijk nuchter in zijn, want iedereen heeft zo'n lijstje ergens in zijn kast liggen.

Op wat voor lijstjes zou de SNS Groep allemaal staan? Bent u er bang voor om overgenomen te worden?

Ik denk op heel wat lijstjes. Naarmate de Groep zich ontwikkelt, kom je op meer lijstjes. En als iemand mij kan uitleggen wat de meerwaarde van overname is, dan vind ik dat je dat in objectiviteit moet bekijken naar het belang van het bedrijf. Je moet ook bereid zijn om het daar over te hebben. We hechten echter sterk aan onze onafhankelijkheid. Niets is onmogelijk, maar het moet wel bepaald worden



FOTO'S STUDIO KRIMP

door de ontwikkeling, of door de toekomst, of door de visie die je hebt op de gang van het bedrijf.

Inclusief het agentennetwerk van de Centrale Volksbank werkt u met acht min of meer autonome regionale banken en twee dochters. Is dat wat de consument vraagt?

Ik denk dat dat is wat de client vraagt en dat deze structuur, gegeven de marktverhouding, het meest zal appelleren. De techniek zit natuurlijk centraal, maar de marktfunctie zal weer decentraal, dus regionaal, komen te zitten. We denken dat slagvaardigheid, ondernemerschap, doeltreffendheid en doelmatigheid daarin het beste tot uitdrukking komen. Naar onze regionale banken toe hebben we een grondhouding van overtuiging, maar als het nodig is kunnen we afdwingen. Dat is dus een verschil ten opzichte van de Rabo. Ten tweede denken we dat daar een informatievoorsprong bijhoort op basis van hoogwaardige automatisering. We hebben een zodanige klanteninformatie, de marketing database, dat je dingen beter en sneller weet dan anderen. Dat zijn nu precies de twee sterke punten van deze eenheid.

Die acht aangesloten banken, rapporteren die aan de Raad van Bestuur van SNS Groep of aan een hoofd bedrijfsdeel?

Die rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur van SNS bank Nederland, waarbij de hoofden van bedrijfsonderdelen ondersteunend, danwel beleidsvoorbereidend bezig zijn. Het is natuurlijk niet een club waarin alles omhoog gedelegeerd

Curriculum vitae

Dr. Jan Vugts, 52 jaar, studeerde economie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Na zijn militaire dienst trad hij in 1968 als directiesecretaris in dienst van uitgeverijmaatschappij De Gelderlander. Van 1974 tot 1985 was hij daar directeur. In 1971 werd de heer Vugts commissaris van de Gelders-Utrechtse Spaarbank. Hij maakte in 1985 de overstap naar het management en werd directeur. In 1990 nam hij het initiatief tot de fusie van een aantal grote spaarbanken, wat leidde tot oprichting van SNS bank Nederland en de SNS Groep; van beide werd hij Voorzitter Raad van Bestuur. In 1994 volgde de fusie met NOG Verzekeringen, waardoor hij nu leiding geeft aan een concern met een balanstotaal van f 25 mrd, 330 kantoren en 600 bankagenten. De heer Vugts vervult tal van nevenfuncties. Momenteel is hij ondermeer voorzitter van het bestuur van Canisius Wilhelmia Ziekenhuis in Nijmegen. Verder is hij sinds 1991 voorzitter van de Nederlandse Spaarbankbond en sinds 1992 bestuurslid van de NVB, de European Savings Banks Group (Brussel) en het International Savings Banks Institute (Genève).

wordt naar een Raad van Bestuur. Maar de functionele afdelingen – automatisering en betalingsverkeer zijn daar voorbeelden van – zijn natuurlijk voor het totaal gewoon gecentraliseerd georganiseerd.

'Ik denk dat de verzekeringsmarkt nog sterk zal veranderen'

Zijn er na verzekeraar NOG en het Bouwfonds Limburgse Gemeenten nog lege haakjes aan uw kapstok?

In dit plaatje niet meer. Dat is natuurlijk voor een ondernemer vervelend, want hoe nu verder? En dat is dus ook de vraag waar we nu mee bezig zijn. De eerste fase is afgerond. Deze fase is toch in belangrijke mate een slag geweest waarin er bij elkaar is gebracht, waarin er is geïntegreerd, waarin systeemwijzigingen zijn doorgevoerd en waarin een stukje schaalontwikkeling is doorgemaakt. Nu komt fase twee: de bestaande dingen beter doen. De concurrentie blijft toenemen en de marktfunctie blijft natuurlijk centraal staan. Gekeken moet worden of we er met het huidige distributiepalet zijn. We hebben geen retailnet in het westen van het land en we bedrijven geen direct marketing, op een kleine operatie na. En bij het distributiekanaal tussenpersonen rijst natuurlijk de vraag: hoe gaat dat zich verder ontwikkelen? Halen partijen daar voldoende omvang? Ik denk dat de verzekeringsmarkt nog sterk zal veranderen.

U wilt een retailbank zijn met voldoende mogelijkheden voor een zakelijke expansie. De passiva bestaan nu overwegend uit spaargeld en de activa overwegend uit woningfinancieringen. Wilt u inderdaad zoetjes aan een zakelijke poot eraan bouwen?

Wij kiezen voor een geleidelijke ontwikkelingsgang. Wij zitten overwegend in de sector midden- en kleinbedrijf, zelfstandige beroepsbeoefenaren, stichtingen, gezondheidszorg, woningbouwverenigingen. Zo'n soort palet. Het is overigens de vraag of je met die geleidelijke aanpak hard genoeg gaat of dat een wat hogere versnelling haalbaar is om onze positie te versterken. Maar dat zal niet meevallen, omdat in de marktsegmenten die wij voor ogen hebben, iedereen al zit en het overnemen van een partij heel moeilijk zal zijn. Dat betekent dat het proces in hoofdzaak vanuit de eigen ontwikkeling moet plaatsvinden. Wat mij bezighoudt is het evenwicht tussen een krachtige marktaanpak enerzijds en een verantwoorde risico-opbouw anderzijds.

In uw jaarverslagen komt de term 'community banking' regelmatig voor. Is dat gewoon de retailcliënt?

Nee, dat is de retailcliënt plus het regionale midden- en kleinbedrijf. Het regionale bedrijfsleven oriënteert zich in toenemende mate op SNS. Met commu-

nity banking geven wij aan dat wij dicht bij onze klanten willen staan en willen passen in de regionale eigenheid van zo'n gebied. En ons daar sterk mee identificeren.

U heeft een BLG-label en een NOG-label en nog meer labels. Zouden de zakelijke activiteiten over een jaar of wat onder een apart label moeten plaatsvinden?

Ik zie niet in waarom. De beoogde zakelijke segmenten liggen zo geïntegreerd tegen SNS aan dat daar niet een directe noodzaak is om daar een ander etiket aan te geven. Iets anders is, dat er voor moet worden gezorgd dat de ontwikkelingen daarin worden versneld. Heb je daar voldoende kwaliteit voor? Dat is eerder de vraag.

Ten aanzien van de baten/lasten-verhouding zit ABN AMRO op ca 1,5 en de SNS-groep op 1,23. Het behoort daarmee tot een van de laagste.

Nee, nee. Actualiteit: 1,36 volgens de jongste halfjaarcijfers. Voor een groot deel is dat bereikt door een verhoging van de verkoopkracht en een reductie in het personeelsbestand met 250 arbeidsplaatsen op een totaal van 2.500. Deze teruggang was mogelijk omdat ons automatiseringssysteem eigenlijk front-office georiënteerd is, waardoor in de back-office echt kon worden gesaneerd. Aan onze ratio's kan men zien dat er op het ogenblik sprake is van een effectieve club.

Hoe doet u dat?

Door een interne arbeidsmarkt die met alle mogelijke middelen probeert de mensen te herplaatsen. Om een voorbeeld te noemen: met iedereen die met veranderingen te maken krijgt, vinden gesprekken plaats, wordt gekeken naar wat erin zit, hoe de opleiding is aan te passen, ga zo maar door. Daar is fors in geïnvesteerd, waardoor je redelijk snel de effecten daarvan incasseert.

'Aan onze ratio's kan men zien dat er op het ogenblik sprake is van een effectieve club'

Was dat niet omdat het personeel in de spaarbankwereld over het algemeen niet al te hoog gekwalificeerd was en niet al te duur betaald werd – de loonkosten per man bij de SNS Groep zijn ongeveer de laagste van alle banken in Nederland – zodat de externe mobiliteit wat sneller kon plaatsvinden?

Ik denk niet dat die externe mobiliteit op zich groter is dan elders. Het gaat erom of je bereid bent er veel aan te doen. Wat onze arbeidsvoorwaarden betreft kunnen we op enig leidinggevend niveau heel goed

meekomen. Ik kan niet direct een verklaring vinden voor de lage loonkosten. Je hebt wel een overdominantie van het kantorennet in dat geheel. De verhoudingen bij de grote drie worden omhoog gedrukt door alles wat nu net niet in dat kantorennet zit.

'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt'

Heeft u nog een leeg buitenlandhaakje?

Langs de Duitse grens wordt al samengewerkt met collega-bedrijven en steeds intensiever, op basis van reciprociteit. Want die grens, ja, die is weg. Wat België betreft, daar worden de ontwikkelingen in het bancaire landschap nauwlettend gevolgd. Tegelijkertijd is de hele spaarbankwereld in de EG drastisch aan het reorganiseren, waarbij zich in de samenwerking een trendbreuk heeft voorgedaan. Vroeger zag men elkaar wel eens. Nu is sprake van een sterke verzakelijking omdat al die partijen de druk van concurrentie voelen. We hebben het dan over een balanstotaal van 1.800 miljard ECU en ca 63.000 kantoren in de EG. Die bieden het hele palet van dienstverlening aan en het pleidooi is nu – en dat is op internationaal niveau aan de gang – om te kijken of je elkaar binnen dat geheel niet veel meer het balletje kunt toespelen.

Er zijn dus twee sporen: allereerst onze eigen ontwikkelingsgang, die berust op gewoon kijken wat de mogelijkheden zijn op dat gebied en daarnaast een grotere speler worden in dat samenwerkingsverband. Middelen daartoe, bijvoorbeeld het correspondentenschap in het buitenlandse betalingsverkeer, zijn er al. Die algemene bankcorrespondenten hebben we overgenomen van de BdB Bank.

Waarom is de BdB leeggeplukt en vervolgens opgeheven?

Dat was toch een prachtige werkmaatschappij geweest om een zakelijke en een internationale poot uit te bouwen?

Wij hebben gekozen voor toevoeging aan de organisatie zoals wij die nu aan het ontwikkelen zijn. Dat betekende een keuze voor een herstart waarbij die elementen uit het bedrijf werden gepakt die toevoegde waarde hebben.

Met Boersma van NOG zat u snel op één lijn. Hoe was dat met het Bouwfonds Limburgse Gemeenten?

Dat verliep heel wat moeizamer. Bij zo'n gemeenschappelijke regeling speelt de politieke dimensie; de gemeenteraad moet besluiten. Die deskundigheid hebben ze echt wel, maar het is natuurlijk een uitermate complex proces om 56 gemeenten op één lijn te krijgen. Bovendien, wat hier ook heel aardig is, als je vandaag iets vertelt, dan staat het morgen in de krant. Openbaarheid van alle stukken, situaties en prijzen en noem maar wat.



De heer Boersma werkte bij WUIH voordat hij bij NOG kwam. Kijkt hij nu niet met nostalgie of begerige ogen naar de activiteiten van BLG?

Nou nee. Boersma kijkt nu met veel kennis van zaken naar het bancaire gedeelte en dat is heel leuk. Dat is nou een van de dingen waarvan je zegt: dat is toegevoegde waarde. Hij is nou iemand die niet uit

'Wat dat betreft is er natuurlijk niets mooier dan een achtspan dat in harmonie hindernissen neemt'

de spaarbankwereld komt, maar wel weet waar het over gaat, zowel op het punt van hypotheek als het punt van beleggen. En dat gaat zeer goed in de samenwerking. Ik denk dat een sterk punt van de organisatie is dat die over elkaar heen rollende fusies over het algemeen goed zijn verwerkt. Natuurlijk kunnen dingen beter, maar het heeft niet tot een duidelijke klimaatverandering geleid of tot interne stammenoorlogen. Het kwam op hele simpele dingen neer: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. De dingen worden gewoon bij de naam genoemd. De



foutenangst wat naar beneden duwen, dat is een vaardigheid die niet alleen het management maar ook de organisatie moet hebben.

'Ons eerste doel is de taart groter te maken'

De representanten van de BLG gaan het hele land in. NOG heeft min of meer vaste tussenpersonen. Er zijn vaste vestigingen van de oude spaarbanken. Bij de CVB is er het beeld van een zeer gemengd agentennetwerk. De een heeft een administratiekantoor, de ander is gewoon alleen agent, de derde heeft ook een assurantiepoot. Er zijn grotere en kleinere bij. Hoe gaat dat? Hebben die agenten bijvoorbeeld een exclusieve overeenkomst met de CVB bank voor het aantrekken van spaargelden?

Ja, die hebben ze. Het aardige van de CVB is, dat ze zich alleen richten op de basisconsument. Die heeft niet veel meer behoeften dan aan een spaarrekening, consumptief krediet, een hypotheek en betalen. Die vier kernprodukten, die eigenlijk commodity zijn, moet je via dat kanaal verkopen. Voor verzekeringsprodukten ligt dat momenteel gecompliceerd door de eigen activiteiten die sommigen op dat punt hebben. Maar dat wordt bekeken. Ik denk dat de operatie die nu aan de gang is, betekent dat daar dadelijk een hele efficiënte agentenorganisatie staat.

Daardoor bestaat de kans dat vertegenwoordigers vanuit diverse hoeken van de Groep elkaar op straat tegenkomen. Dan krijg je toch toerekeningsproblemen op het gebied van kosten en winst.

Op zich valt die overlapping mee. Wij hebben globaal gekeken naar bijvoorbeeld het aantal tussenpersonen van NOG dat zaken deed met de SNS bank. Dat bleken er niet zo gek veel te zijn. Met de agenten is de samenwerking ook beperkt omdat ze hun eigen klantenkring hebben. En de BLG trekt gewoon voorwaarts in de markt. Er is nu een groepje gevormd waarin de voornaamste spelers zitten die in de labeling en de distributiekanaalen een rol spelen en die kijken naar de problemen waar wij in de praktijk tegenaan lopen. Want die moeten wij zien te vermijden. Ons eerste doel is de taart groter te maken en ten slotte kijken hoe het hele distributiebeleid eruit gaat zien.

Hoe is, nu NOG deel uitmaakt van de SNS Groep, het toezicht en de rapportering geregeld?

Wij zijn een zogenoemd gemengd financieel concern, met een overwegend bancair karakter. Er is een groepsniveau gekomen, met daaronder SNS bank Nederland waar het bancaire deel zich afspeelt en NOG waar het verzekeringsdeel zich afspeelt. Van daaruit hebben we met de Nederlandsche Bank en de Verzekeringkamer te doen. En als het nodig is praten wij met de een of met de ander. Tot op de dag van vandaag heeft dat nog geen problemen opgeleverd.

Het mennen van acht of meer paarden voor de koets is geen sinecure. U bent nu 52 jaar, zeer fit en zeer ondernemend. En toch, dat mennen dat zult u nog een jaar of vier, vijf plezierig vinden, maar dan is voor u de lol er af, zo schatten wij in. Wat zou u graag willen worden als u groot bent?

Nou dat weet ik niet. Tot nu toe is het aardige dat je nog niet weet waar dit bedrijf over een jaar of vijf staat. Iedere keer komen er nieuwe dingen naar voren die om begeleiding en integratie vragen. Wat dat betreft is er, om in uw beeldspraak te blijven, natuurlijk niets mooier dan een achtspan dat in harmonie hindernissen neemt. Daarnaast gaat het erom of er mensen in de organisatie zijn die de teugels kunnen overnemen. Als dat zo is, nou dan hoeven ze zich om mij niet veel zorgen te maken. Uit het verhaal blijkt al dat het parallelle scenario's zijn. Ik heb de spaarbankwereld, ik zit in de gezondheidszorg, ik ben voorzitter van een ziekenhuis in Nijmegen en ik heb wat adviseursschappen en bezigheden die in de zakelijk sfeer liggen. Dus ik denk dat er niet zo gek veel verandert. Het is iedere keer weer zo – en dat is ook het aardige van zo'n palet – dat een bepaald deel daarvan meer nadruk krijgt. In je arbeidzame leven is dat de professionaliteit, het vak waar je voor betaald wordt. ♦

*'s-Hertogenbosch
13 oktober 1994*

*Drs. H.P. Molenkamp
Drs. J.J.M. Schipper*