

MR. C.J. DE SWART
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR AMEV STAD
 ROTTERDAM VERZEKERINGSGROEP (ASR) N.V.,
 LID EXECUTIVE COMMITTEE FORTIS N.V.

Alles, en ook nog de centen

Op 24 april verhuisde een vermogen van negen miljard van Fortis naar de aandeelhouders van ASR. Daarmee was de overname een feit. Tot die dag betekende ASR *Amersfoortse Stad Rotterdam*, sedertdien *AMEV Stad Rotterdam*. Maar de rest van het verhaal lijkt wel de omgekeerde wereld. Weinigen van de oude AMEV-leiding bleven op hun plaats. Maar de baas van ASR was en bleef mr. C.J. de Swart en die gaat nog steeds naar zijn kantoor aan het Weena in Rotterdam. In de komende twee jaar zal deze volksheld van de zelfstandigheid en het intermediair de oude dame AMEV naar zijn hand zetten, zo hoopt de een en vreest de ander.

Veertien dagen geleden werd u zestig. Hoe feestelijk hebt u dat gevierd?

We hebben dat informeel gevierd in 'De Duinrand' in Oostvoorne, een strandtent. Met de hele familie en wat goede vrienden. Met een aantal directeurs hebben we hier op de zaak ook nog wat gevierd.

Leven uw ouders nog?

Mijn moeder leeft nog, zij is vijftientachtig. Mijn vader is helaas zeer jong, op zijn vierenvijftigste, overleden. Ik was toen zevenentwintig.

U komt uit Hilligersberg?

Ja, daar had mijn vader een dames- en herenkapsalon, dus ik ben zoon van een kapper. Ik vind het een voorrecht om uit een middenstandsfamilie te komen, ben daar zelfs trots op. Je leert daar toch al heel snel van je ouders hoe die moeten sappelen om een beetje aardige winst te maken. Mijn vader had alleen lagere school, mijn moeder ook.

Waarom toch koos u voor Leiden?

In die jaren had Leiden een zeer goede reputatie. Ik heb een blauwe maandag Frans gestudeerd, maar bij nader inzien leek me dat toch niks. Ik ben dus ge-switched naar een andere studie.

Was u lid van het corps?

Nee, dat heeft mij nooit aangetrokken. De mentaliteit die daar heerste was niet de mijne. Ik woonde ook niet op kamers, was spoorstudent. Later heb ik mijn studie als extraneus afgemaakt, bij repetitoren. Ik ben in 1970 afgestudeerd. Ik heb er lang over gedaan, omdat ik op

mijn tweeëntwintigste als werkstudent hier ben begonnen. Mijn eerste afdeling heette toen nog niet eens Automatisering, maar Mechanisering van auto-verzekeringen. Zo ben ik begonnen, voor nlg 2,50 per uur netto. Omdat ik tegelijkertijd toch kennelijk op de een of andere manier opviel en op een gegeven moment chef werd van een afdeling waar levensverzekeringen werden behandeld, kwam het eerst niet van afstuderen

Uw vader heeft dat dus niet meer meegemaakt.

Nee, en dat is een blijvende wonde. Als je vijftig of zestig jaar wordt, of je maakt carrière, en je mist dan een van de liefste mensen uit je omgeving... Mijn moeder is wel apetrots. 'Dat had pa nog eens moeten meemaken' zegt zij standaard bij belangrijke gebeurtenissen.

Heeft die middenstandsafkomst iets te maken met uw jarenlange geuzenstrijd voor de zelfstandige verzekeraar en het intermediairbedrijf?

Ik heb inderdaad die affiniteit met het intermediairbedrijf, niet alleen met het hoofd, maar ook met het hart, want ik houd van ondernemen. Dat zijn allemaal ondernemers en daar voel ik mij toe aangetrokken.

Het was dus na achtendertig jaar dat u toch de zaak verkocht aan een maatschappij die aan multi-channeling doet. Sterker nog, u moet daar ook leiding aan geven.

Ja. Wij als ASR zijn er nog altijd trots op dat we single-channel waren. Nu is de nieuwe constellatie met AMEV. Zij verkopen natuurlijk ook via het bancaire kanaal. Dat is trouwens een geaccepteerd fenomeen, ook in intermediaire kringen, mits je maar niet aan dual pricing doet.

Mag dual pricing wél als je ook aan direct writing doet?
Dat is in dit huis een vloek. Dat heb ik ook geleerd van mijn oude leermeesters. Daar zullen wij, dus de nieuwe combinatie, nooit aan beginnen.

Zolang ú er zit, natuurlijk.
Nee hoor, dat wordt ook met hart en ziel beleden door mijn collega's, dus ik ben niet benauwd dat dat zal veranderen. We kunnen ook gewoon hardmaken dat wij met die single-channelbenadering in de afgelopen jaren harder gegroeid zijn dan de totale Nederlandse verzekeringsmarkt.

Dat hoeft niet aan het businessmodel te liggen, dat kan ook marketingoorzaken hebben.
Ik weet het niet. Als ik kijk hoe we op dit moment scoren in de nieuwe productie van levensverzekeringen, schadeverzekeringen en hypotheek met leven, je kunt het nooit wetenschappelijk bewijzen, maar die consequente distributiebeleid, waarbij we alleen zaken doen met het intermediair, gaat zijn vruchten afwerpen. Dat geeft ons enorm veel goodwill bij het intermediair. Die weten dat er in ieder geval één verzekeraar is in Nederland die richting hen zeer consequent is.

En het bankapparaat wordt wel getolereerd door het intermediair?
Ja, net zoals een loondienst, die we ook in ons midden hebben. Maar ook daar geen dual pricing. Dus wat zegt het intermediair heel simpel: wij durven best de concurrentie aan met bankassurance en met loondiensten, mits u dat doet op basis van level playing field.

Die beweging van de laatste paar jaar naar die captives, daar doet ASR toch ook aan mee?
Het captivebeleid van Stad Rotterdam is vrij simpel. Wij hebben er een paar, op de vingers van één hand te tellen. Dat was in die situatie waarin wij een grote portefeuille hadden bij dat intermediair. Wilde zo'n intermediair zijn portefeuille gaan verkopen, dan hadden wij twee mogelijkheden: het gaat naar een grote make-laar of het gaat naar een grootbank. In die gevallen wisten we dat we onze portefeuille kwijt waren. Daarom was het onze policy een dergelijk kantoor te kopen en zodra wij weer een goede ondernemer voor die portefeuille konden vinden, het naar die goede ondernemer te laten gaan.

Er zijn er ook verkocht?
Ja, natuurlijk.

Zal dit beleid in de nieuwe constructie worden voortgezet?
Er is bij een aantal intermediairs de vraag naar voren gekomen of wij niet bereid zijn een minderheidsparticipatie in hun bedrijf te nemen, om de groei en bloei van dat bedrijf daarmee mee te financieren. Die vragen liggen er, wij kijken er goed naar, als het gezonde



Curriculum Vitae

Carlo de Swart (1941) begon als tweeëntwintigjarige werkstudent zijn loopbaan bij Stad Rotterdam Verzekeringen. Hij was werkzaam op vele afdelingen van het schade- en levensverzekeringsbedrijf en behaalde intussen het doctoraal examen Nederlands Recht. In 1977 werd hij benoemd tot directeur van het schadeverzekeringsbedrijf van Stad Rotterdam. In 1984 kwam hij in de Raad van Bestuur, waar hij achtereenvolgens vice-voorzitter (1990) en voorzitter (1994) werd. Momenteel is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van ASR Verzekeringsgroep N.V. en sinds eind 2000 lid van het Executive Committee van Fortis. Hij bekleedt bestuursfuncties bij onder meer het Verbond van Verzekeraars, de Stichting Kunsthuis Rotterdam, HES Rotterdam en Stadion Feyenoord.

bedrijven zijn met een goed groeipotentieel, onder de randvoorwaarde dat het goede ondernemers zijn... Overigens geloven wij niet in 100%-captives. Als je dat doet en die ondernemer casht, is het ondernemerschap gewoon weg. Met minderheidsparticipaties praat ik eigenlijk altijd over 25 à 30 procent.

Ander punt. Het intermediair is teerbemind afzetkanaal. Niettemin worden er grote reclamecampagnes gericht op de eindgebruiker. Waarom toch? Die eindklant weet pas wanneer hij de polis na een jaar of zo krijgt opgestuurd bij welke verzekeraar hij terecht is gekomen. Die eindklant vraagt nooit expliciet om een polis van, laten we zeggen, de Amersfoortse. Hij vraagt aan zijn intermediair een goede verzekering, daar wordt die tussenpersoon ook genoegzaam voor betaald.

Mijn voorgangers, Piet van Steensel en in mindere mate Luck van Leeuwen, hadden inderdaad de opvatting dat de Stad Rotterdam geen naamsbekendheid hoefde te hebben, zolang het intermediair ons maar kende. Maar er is in de afgelopen tien jaar natuurlijk wel een beeld gevormd van dat je een 'brand' moet zijn. Je moet, en dat is anders dan in de zeventiger jaren, naamsbekendheid hebben, omdat de mondige consument toch wil weten waar hij elke jaar zijn pen-



sioencentjes naartoe brengt, of het geld voor zijn auto-verzekering. Hij wil weten of dat een solide, grote maatschappij is.

Daar betaalt u het intermediair al provisie voor.

Het aardige van onze groep is dat iedereen op zijn eigen manier zalig mag worden. De Europeesche zie je af en toe met commercials 'Plezier moet verzekerd zijn', De Amersfoortse profileert zich, en daar zijn ze ook ontzettend sterk in, op het gebied van inkomens-verzekeringen. Stad Rotterdam zul je nooit zien op televisie en in de krant, die verkrijgt zijn naamsbekendheid via de shirtsponsoring van Feyenoord en Excelsior. Het gaat niet eens zozeer om spontane naamsbekendheid, het gaat om herkenning als de tussenpersoon een maatschappij noemt.

Dan multi-label. Dat kost toch sloten geld in de marketing en in de administratie? ING komt er al van terug.

Wij hebben op dit moment negen labels, zoals uit de Unileverfabriek ook tien soorten zeep komen. De een zweert bij merk X en de ander bij merk Y. De multi-labelstrategie is dus bepaald niet verkeerd, mits je achter de voordeur een heleboel dingen samen doet. Wij hebben met Fortis afgesproken dat we de markt gaan bewerken met negen merken met ieder een eigen identiteit en marktpositie op productniveau of op goodwillniveau. We gaan ervan uit dat die allemaal toegevoegde waarde hebben in de markt. Die toegevoegde waarde zal in de praktijk moeten blijken uit het voldoen aan een aantal financiële targets die wij ze als RvB opleggen: winstgevende omzet, kostenniveaus, smoel in de markt. Iedereen voelt zich thuis, happy bij zijn eigen groepsmaatschappij met zijn eigen subcultuur, prima! Mits je een aantal dingen samen doet. Daar hebben we een besturingsmodel voor ontwikkeld, zodat we bijvoorbeeld maar één departement Financiën en Beleggingen hebben. We hebben maar één Herverzekeringsafdeling. Bij Productontwikkeling en benchmarking gaan we natuurlijk één label het voortouw geven, dus niet negen maar één keer het wiel uitvinden. Dat doen we ook bij Sociale Zaken en bij ICT.

Nu heb je in zo'n constructie altijd het probleem van de kosten- en batentoe rekening, en van de afrekening van de maatschappijen op het resultaat, met als gevolg collegiale competitie.

Ja ik ken dat, dan krijgen we de toerekening van overhead, van ICT, van Sociale Zaken. Dat afsnoepen van elkaars klantjes, daar doe ik lacherig over. Natuurlijk krijg ik wel eens een commercieel directeur van het ene label die vertelt dat 'de ander' van hem een postje heeft afgesnoept. Dat gebeurt over en weer, dat vind ik niet zo erg mits het niet structureel gebeurt. Daar lig ik niet wakker van, dat zijn incidenten. Het standaardverhaal van deze RvB is altijd dat je moet zorgen dat je ook die andere 88% marktaandeel verwerft. Bovendien zullen wij de komende jaren de bandbreedtes in premie en voorwaarden, ook omdat we naar één ICT-platform willen, verder verenigen. Want de concurrentie speelt zich helemaal niet meer af op de prijs en de inhoud van het product, maar veeleer op heel andere fronten, zoals de kwaliteit van dienstverlening.

'... de concurrentie speelt zich niet meer af op de prijs ...'

Op welk moment? Bij de schade-afhandeling of bij de polis-levering?

Wat u zelf aangeeft: als een intermediair tien maanden moet wachten op zijn pensioenpolis, dan zal hij al gauw met zo'n verzekeraar in de toekomst geen zaken meer wensen te doen. Het heeft te maken met klant-vriendelijkheid, met telefonische bereikbaarheid, want al die producten lijken op elkaar.

Van Rossum zei laatst in FD en/of NRC: de eerste paar jaar voeren we nog een multilabel-beleid, daarna gaat het allemaal onder het Fortislabel.

Mijn antwoord is dat wij afspraken hebben gemaakt in het fusieprotocol. Maar afspraken hebben nooit eeuwigheidswaarde. Dus geen dogma's, ook niet op dat punt. Maar for the time being is multilabel de strategie van dit huis.

U stond op een zaterdagochtend in september met lieslaarzen aan in de vijver. Bartelds belde en zei: kunnen we niet eens praten? Is dat inderdaad zo gegaan?

Dat is letterlijk zo gegaan.

Had u toen al in uw achterhoofd dat u het toch niet zou redden in de volstrekte zelfstandigheid?

Het is nooit een kwestie van 'het redden' geweest. Ik vind dat je als ondernemer, als RvB, de plicht hebt om voortdurend na te denken over je toekomst. Niet alleen in Nederland, maar ook die in een Europese Unie, met de euro.

U introduceerde in het jaarverslag over 2000 het woord 'verkabouteren', terwijl u een jaar eerder nog een logisch

en overtuigend verhaal had over zelfstandigheid als intermediairsmatenschap.

Wat bedoel ik met het 'kabouter-effect'? Wat je ziet, niet alleen in de financiële wereld maar ook in andere sectoren, is dat – los van de vraag of fusies nu de grote successen brengen die men zich gedacht had: kosten-synergie, economy of skills and scale, en die vraag moet in 60 tot 70% van de gevallen ontkennend beantwoord worden – die concentratie verder gaat. Wij hadden nog jarenlang, misschien nog wel 280 jaar lang, want zolang duurde onze zelfstandigheid al, door kunnen gaan met goede financiële cijfers en PR, we hadden nog zelfstandig bedrijven over kunnen nemen. Maar dat betekent alleen maar dat je een regionale speler wordt. We waren bovendien ook nog beursgenoteerd, en wel als midcap.

Maar er was zoveel in vaste handen, dat was niet echt een bedreiging. Een overname door een ander was geen argument.

Dat was wel een argument. Er zat zo'n 80% in vaste handen. Buiten de bekende aandeelhouders kwamen we er ook achter dat er 6 of 7% in vaste handen zat bijvoorbeeld in Amerika, bij de grote beleggers. Wat wel een bedreiging was, was dat er bij allerlei cross-participaties, die u niet onbekend zijn in de financiële wereld, in het kader van het monopoliespel belangen van de ene naar de andere aandeelhouder verkocht zouden kunnen worden, waardoor het wel degelijk bedreigend was voor ons zelfstandige voortbestaan. Als aandeelhouders het eens worden om de aandelen in ASR aan elkaar te verkopen, en we hadden concrete aanwijzingen dat dit wel eens serieus zou kunnen worden, was dit wel degelijk een bedreiging geweest voor dit huis. Bovendien heb je ook nog te maken met shareholder's value. Dat heeft zeker de laatste vijf jaar behoorlijk wat aandacht gekregen. We hebben het uiteindelijk als je kijkt naar de koersontwikkeling goed gedaan. Bedreigend voor de shareholder's value was de lage liquiditeit, teveel in vaste handen. Dat was een belangrijk argument om nu, op de toppunt van groei en bloei, actie te nemen.

U was tot dan een koele bruid en ging in 2000 trouwlustigheid etaleren?

Wij waren al een begeerde bruid, dat zijn we al tientallen jaren lang. Als grootste van de zelfstandigen. Wij hadden ons aan zeker negen andere bedrijven kunnen verkopen. Er zijn hier aan tafel al heel wat kopjes koffie gedronken. We hadden nog jaren kunnen wachten, maar dan heb je kans dat je verkaboutert. De groten worden alsnog groter en ik alsnog kleiner. Het Calimero-effect. Een aantal argumenten dus: toppunt van groei en bloei, begeerde bruid, bedreigingen in je eigen aandeelhouderskringen, het gevoel dat je moet uitkijken in een verenigd Europa een regionaal spelertje te worden. Bovendien, als het dan toch gebeuren moest, dat deed ik het liefst zelf, omdat ik alle collega's in deze sector heel goed ken. Dan ga je kijken naar een geschikte bruidegom.

En 2000 was tenslotte schrikkeljaar?

Precies. Naar aanleiding van de halfjaarcijfers komt er



weer een krantenkop 'ASR op zoek naar partner'. Of ik het daar nu mee eens was of niet, wat ik altijd bedoeld heb was een middelgrote verzekeraar van ons formaat, of een bankverzekeraar van ons formaat. Toen kwam het verhaal van mijn zoon die inderdaad toen ik midden in de vijver stond om wat waterlelies te hergroeperen zei dat er 'een mijnheer Bartelds' voor mij aan de lijn was. Toen heeft Hans Bartelds gevraagd of hij toch nog een keertje met mij mocht praten en een plan mocht opschrijven, of hij een businessplan mocht maken.

'We hebben geen jota hoeven te veranderen aan het businessplan van Bartelds.'

Godfriet van der Lugt, die andere fusiekampioen van Nederland, zei ons vorig jaar dat het bij een fusie in wezen om drie dingen gaat: de plaats van vestiging, de verdeling van de poppetjes in de leiding en de naam. U krijgt ze notabene alle drie! Waarom geeft men dat in Brussel/Utrecht zo makkelijk uit handen?

Dat is heel eenvoudig: het was al tien jaar duidelijk. Ik heb met mijn voorganger Luck van Leeuwen al eerder met de Hans Bartelds gesproken. Alleen het begin van de jaren '90 was heel anders dan het eind van de jaren '90. Een totaal andere situatie in Europa. Toen, begin jaren '90, hebben we gezegd: vertel maar eens, wat is je plan waarvan we nu al weten dat we er 'nee' tegen gaan zeggen. Ik hoor het mijn voorganger nog zeggen! En ik was het toen roerend met hem eens. Maar de situatie is de laatste tien jaar enorm veranderd. Dus als je vraagt waarom ze aan alles toegegeven hebben, tja, als ze ze dolgraag willen hebben. We hebben geen jota hoeven te veranderen aan het door Bartelds c.s. geschreven businessplan, geen jota! We kregen precies wat we wilden. Ze wilden ons dolgraag hebben ter versterking van hun verzekeringstak.



En het Verzekeringsblad schreef: 'Carlo's finest hour'. Het vervelende is dan natuurlijk dat het na het 'finest hour' nooit meer zo leuk wordt. U bent nu een schaaakstuk in het Europese spel van de grote financiële instellingen geworden. Zo wilde u uw werk afmaken?

Ik heb allang niet meer de illusie dat ik mijn werk kan afmaken. In onze bedrijfstak is sprake van een permanente revolutie, dus werk afmaken lukt nooit meer. Maar ik heb hele leuke nieuwe uitdagingen gekregen. Bijvoorbeeld het werken nu met collega's in het executive committee van Fortis.

Maar u bent niet meer de baas.

Natuurlijk geeft het baas zijn een aparte dimensie, maar ik heb vroeger ook onder een voorzitter van een RvB gewerkt. Geloof me, dat had ik allemaal van tevoren ingecalculeerd, dat werken onder en samen met andere collega's. Anton van Rossum zelf was voor mij een totale onbekende. Die heb ik tijdens de fusiebesprekingen leren kennen. Met hem had ik gelijk iets van: met die man kan ik prima door één deur. Hans Bartelds kende ik al jaren, dus dat was helemaal geen punt. Bovendien, het gaat erom dat een RvB en een voorzitter van een RvB, die daar toch een dominante rol in heeft, besluit wat goed is voor een bedrijf. Daar heb je jouw eigen, persoonlijke belangen ondergeschikt aan te maken. Dat klinkt misschien heel padvinderachtig, maar dat heb ik in mijn carrière altijd voorop gesteld.

'... dat had ik allemaal van tevoren ingecalculeerd...'

Ik denk stellig dat u dat meent, want voorzitters kunnen zich zulke mooie gedachten permitteren.

We hebben ook voor de toekomst met name aan onze eigen mensen gedacht. Het moet geen gezwalk worden, goed voor de mensen, van de jongste bediende tot de directeur.

Wat is er tegen verkabouteren? De Friesland Bank is leiding in haar regio.

Dat kan een mening zijn. Ik heb die zojuist ook geponeerd voor ASR. Ik zei dat we nog 280 jaar hadden kunnen doorgaan. Maar als ik kijk naar de enorme ontwikkeling in de technologie, meen ik dat je ook uit het oogpunt van kosten wel degelijk omvang moet hebben om die enorme kosten die iedereen moet maken voor commercie, voor sales, front- en backoffice te kunnen terugverdienen. Dat kan alleen als je aanzienlijke portefeuilles hebt in bepaalde verzekeringsbranches. Verder zeg ik, dat vind ik het leuke van die Nederlandse markt, dat ik genoeg middelgrote en kleine maatschappijen ken die zeggen dat ze hoe dan ook zelfstandig wensen te blijven. Laat iedereen op zijn eigen manier zalig worden. Wij hebben gekozen voor een meer offensieve aanpak: wij kunnen ons niets voorstellen bij een relatief kleine verzekeringsmaatschappij in Nederland met een weinig uitdagende toekomst. Maar goed, dat is een mening. Als anderen zeggen dat ze zich prima thuis voelen in een bedrijf met een paar honderd miljoen premie, met elk jaar wat meer omzet en elk jaar wat meer winst, prima. Het lijkt me weinig uitdagend voor jong potentieel.

Hoeveel van de nu bij PVK ingeschreven 419 namen zijn er over vijf jaar nog?

Ach, je moet daar geen karikatuur van maken. Als je kijkt wat er in de afgelopen 10 jaar gebeurd is, dan is er een consolidatie op gang gekomen, maar volgens mij onvoldoende. Er zijn nog een heleboel middelgrote en kleine spelers. Ik denk dat er in de komende tien, vijftien jaar nog een hele hoop gaat gebeuren.

Als er ruimte is voor zo veel brood voor zo veel spelers concludeert een econoom al gauw dat er onvoldoende concurrentie is.

Die concurrentie is in dit kleine landje gigantisch, met honderd levensverzekeraars en een paar honderd schadeverzekeraars. Als ik kijk naar de marge in het schadebedrijf, die zijn minimaal tot negatief. De top-tien verzekeraars in Nederland hebben zo'n 75% van het premie-inkomen in leven in handen, en een kleine 50% in schade. Ik denk dat als ik om mij heen kijk, al dan niet in het geruchtencircuit, wie er met wie praat, dat de concentratie er zal komen. En wellicht sneller dan wij nu nog denken. Op Europees en mondiaal gebied speelt datzelfde concentratieproces een rol.

Bij Fortis zit u nu in twee concentratiebewegingen, een aan de onder- en een aan de bovenkant. Is dat wel te behappen?

Ja hoor, het is niet zo dat ik daar met mijn collega's in het executive committee slapeloze nachten over heb. Ik heb trouwens nog nooit één minuut wakker gelegen van zakelijke problemen. Ik heb altijd zoiets gehad van 'morgen is er weer een dag en morgen gaan we dat probleem oplossen'.

Is het zelfs een lekker gevoel om bij een groot concern Executive te zijn?

Ja. Ik vind het hartstikke leuk dat ik dat nog mag meemaken! Het is toch weer een nieuwe dimensie in je carrière. Alleen realiseer ik me dat het werken in een heel groot concern met zo'n zeventigduizend mensen anders is dan in een middelgroot bedrijf met vijftienghonderd mensen.

'... dat ik dat nog mag meemaken...!'

Een CEO is altijd eindverantwoordelijk. Hebt u nu misschien ook een gerust gevoel?

Ik zei al dat ik nooit wakker gelegen heb van zakelijke problemen. Ik had wel altijd zorg, dat trok ik me persoonlijk aan, als volgens mij die beurskoers een niveau bereikte waarvan je zei: wat moeten we nu nog meer doen in dit bedrijf om die koers omhoog te laten gaan? Je kunt maar een paar dingen doen in zo'n bedrijf: je kunt zorgen voor een goede winst, een goede omzet, en als je dan ziet dat die beurskoers laag is of lager wordt, dan vrat dat wel eens aan me.

De beurskoers? Daar kun je persoonlijk niets aan doen. Het is toch geen persoonlijk rapportcijfer?

Of ik dat zie als het rapportcijfer voor de onderneming is niet zo interessant. Dat de markt, de beleggers dat zo zien, wel. Kerstmis is ook wel eens verziekt. Eind 1999 ging enige tientallen procenten van je koers af omdat institutionele beleggers vonden dat ze breed in Europa moesten gaan beleggen. Dus al die mooie mid-smallcaps kregen te lijden van de andere beleggingspolitiek van grote instituten; nou, dan smaakt de kalkoen lang zo lekker niet meer.

Alsnog overstag of meer het bedrijf in veilige haven?

Ik wens nooit te praten over veilige haven, want dat zou betekenen dat dit bedrijf in nood zou verkeren, hetgeen absoluut niet het geval was. Het enige wat voor deze RvB geteld heeft en met name ook voor mij persoonlijk was: wat moet de toekomst zijn voor dit mooie, middelgrote bedrijf?

En de eigenheid van het bedrijf is beter verzekerd in deze constructie?

Omdat ik het gevoel heb, dat deel ik met mijn collega's, dat wij binnen deze groep, binnen Fortis, toegevoegde waarde kunnen hebben. Op basis van de aanpak van zaken die wij voorstaan, dus op basis van een cultuur van 'niet lullen, maar poetsen/ geen woorden maar daden'. De cultuur die wij toch meebrengen in dat grote bedrijf is om te kiezen voor een stuk pragmatisme. In grote bedrijven bestaat altijd het gevaar voor bureaucratie, voor ellenlange besluitlijnen. Wij hadden het voordeel dat wij heel snel konden beslissen. Binnen vijf minuten namen wij een beslissing, goed of fout.



U bent zestig, u had weg kunnen gaan. Wat gaat u de komende twee jaar bereiken?

In ieder geval weten wij wat ons te doen staat, en dat is al heel wat binnen vijf maanden. We weten waar de pijnpunten zitten, waar de dingen zitten waar we wat aan moeten doen. Dat is een stringente kostenbeheersing, sommige groepsmaatschappijen hebben te hoge kosten, het moet lean and mean worden. De commerciële slagkracht bij sommige groepsmaatschappijen is volstrekt onvoldoende.

Stel, het is woensdagmiddag, vijf uur. Er is 's avonds een wedstrijd in de Kuip, een opening in de Kunsthal en er is een vergadering bij de HES over een fusie met een andere HEAO. Waar gaat u naar toe?

U maakt het me wel ontzettend moeilijk! Er is een hele grote kans dat, als Feyenoord speelt, ik daar naartoe ga. Als het in zo'n agenda om echt heel belangrijke dingen gaat, bijvoorbeeld een fusie, dan zal ik altijd voorrang geven aan mijn zakelijke werk. Maar als het effe kan laat ik mij dat pretje door niemand, maar dan ook echt door niemand, afnemen. Die zondagmiddag is voor mij absoluut heilig. Dat is mijn standaardprogramma met zoon en een goede vriend uit Oostvoorne en mijn aanstaande schoonzoon; dat pakken ze me niet af, dat zit in de genen.

En nu komt het kroonprinselijk paar de tentoonstelling in de Kunsthal openen.

Ik blijf standvastig: als het even kan kies ik voor Feyenoord. ♦

Rotterdam, 18 juni 2001

Drs. A.J.G.M. Burgers

Drs. J.J.M. Schipper

Rectificatie

In het juninummer van Bank- en Effectenbedrijf werd bij het interview met Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA per abuis een vraag van de interviewer als antwoord van de heer Leenaars afgedrukt. De tekst luidt: 'Bankkantoren slagen er nog wel in assurantieportefeuilles op te bouwen, maar het lijkt wel dat tussenpersonen geen bankproducten kunnen of willen verkopen.' Deze uitspraak komt van de interviewer en dus niet van de heer Leenaars.