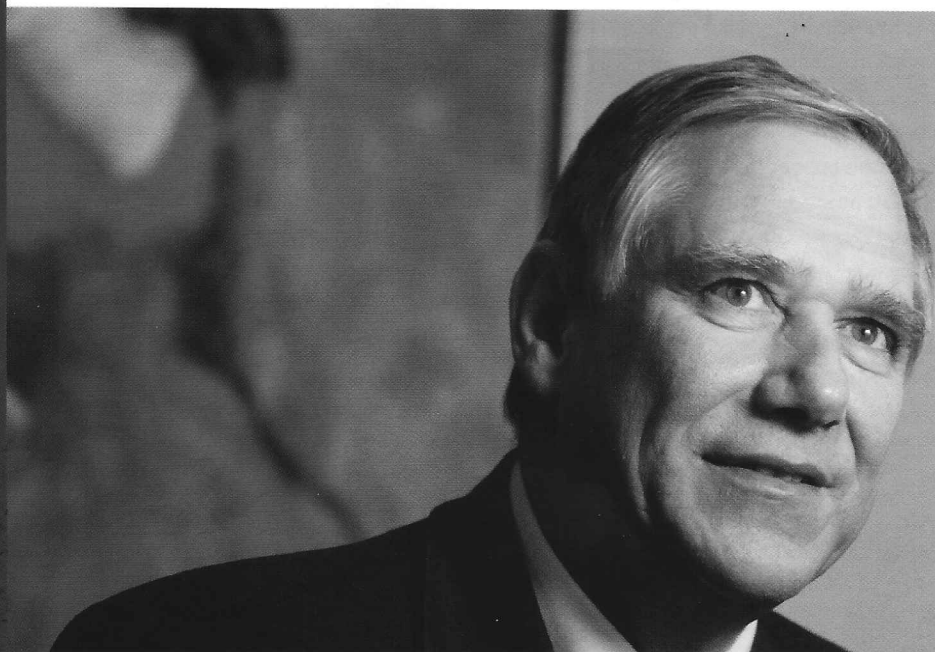


INTERVIEW DRS. M.W. DIJKSHOORN AAG, VICE-VOORZITTER EXECUTIVE BOARD EUREKO / ACHMEA

## Hier en daar een

Hij zal heus zijn eigen zorgen hebben, maar zichtbaar gebukt gaat Maarten Dijkshoorn daar niet onder. Het archetype van het nuchtere Hollandse plateland. Gewoon je werk goed doen en daar plezier aan beleven. Al bijna 30 jaar vindt hij het verzekeringsbedrijf opwindend. En waar hij toekomst ziet, overvalt hem de nodige passie.



*U hebt wat lang over de hbs gedaan.*

> Nee hoor, ik heb eerst mulo gedaan. Ik ben opgegroeid in een boerengezin van 7 kinderen in Rotterdam-Noord. Bij ons thuis vond men mulo ook een prima opleiding.

### **'Als Eureko hadden wij op dat moment de aandelen goed gehedged'**

*Logisch om in Rotterdam te gaan studeren?*

> Absoluut! Jammer dat ik er geen actuariaat kon doen, dus toen maar econometrie en later actuariaat in Amsterdam.

*RVS, waar u toen al werkte, is ook een Rotterdamse verzekeringsmaatschappij?*

> Ja, want het staat voor Rotterdamsche Verzekerings Sociëteiten. Dat ik bij een verzekeraar terecht kwam is echt toeval geweest. Ik zat in dienst, was verloofd en gelegerd in Hohne, vlak tegen de Oost-Duitse grens aan. En de truc was: als je extra verlof wilde hebben ging je tussendoor een keer solliciteren. Nou, ik wilde wel iets met wiskunde gaan doen en ik zag een advertentie voor een functie op de wiskundeafdeling van RVS. Ik dacht: ik ga solliciteren, dan heb ik er gelijk weer een weekendje bij.

*Was RVS toen al een dochter van Nationale-Nederlanden?*

> Nee, dat was toen nog een zelfstandig onderdeel van Amfas en die is in 1984 overgenomen door Nationale-Nederlanden.

*U hebt, daar en later, bij Nationale-Nederlanden al met al 27 jaar gewerkt, van alles gedaan, en op een leeftijd dat anderen beginnen uit te bollen, bent u nog eens aan Achmea begonnen. Vond u het niet leuk meer?*

> Ik had het er enorm naar mijn zin. Ik had een mooie baan. Bert Richaers – nog steeds mijn persoonlijke vriend – was CEO en ik CFO.

*U zat al in de directie van NN toen Van Rijn daar nog voorzitter was?*

> Ja, ik was een van de laatste die door Van Rijn directeur is gemaakt in zijn actieve loopbaan.

*Maar NN werd van vooraanstaande onderneming een van vele werkmaatschappijen. Raak je dan een stuk glorie kwijt?*

> In Nederland is het, meen ik, nog steeds een partij van aanzien. Ik denk dat Van Rijn een wereldzet gedaan heeft door naar de Postbank te stappen: Nationale-Nederlanden heeft geprofiteerd van de combinatie met NMB-Postbank en is onder ING-vlag verder gegroeid.

# zorg

*Geen persoonlijke pijn?*

> Absoluut niet. Zou ik zo lang met pijn hebben rondgelopen?

*Niettemin is het leuker om, zoals hier, in de hoogste leiding te zitten?*

> Dat wel. Ik heb er goed over nagedacht en met veel plezier de stap uiteindelijk gezet. Het leuke hier is inderdaad dat je in een baan zit met eindverantwoordelijkheid.

*En het verdient 2 keer zo veel?*

> Wel beter, maar niet zoveel beter.

*En u had nog wat energie over?*

> Absoluut. Ik denk ook niet aan nog slechts 4 jaar doorgaan. Ik heb een pensioenleeftijd van 60 en ik ben nu 54, dus ik mag nog zeker 6 jaar en ik hoop eigenlijk het nog wel wat langer te doen.

*Eind juli 2002 bent u bij NN vertrokken. Wanneer werd u door de headhunter aangesproken?*

> Ongeveer 10 weken daarvoor.

*Voorjaar 2000 had Gijs Swalef hier afscheid genomen. Hij had binnenslands al zo'n 30 fusies achter de rug en als klapstuk de pan-Europese groep Eureko geïntegreerd. Had de headhunter u dat voorjaar er ook bij gezegd dat er operationeel een jaarverlies van meer dan 700 miljoen zat aan te komen?*

> Alle verzekeraars kregen toen rake klappen. Dat wist ik natuurlijk. Dat gold ook voor NN, vanwege zijn grote aandelenportefeuille. En de banken trouwens ook, want de beurzen raakten na de internethype en 11 september in een vrije val. De exacte omvang van de schade weet je natuurlijk pas in het volgende voorjaar, als de jaarrekening wordt opgemaakt. Maar laat ik me niet verschuilen: ik had nooit verwacht dat het verlies zo groot zou worden. Als Eureko hadden wij op dat moment de aandelen goed *gehedged*. Een aantal andere verzekeraars en banken had dat ook zo gedaan, maar weer andere hadden al hun aandelen verkocht. Het vertrouwen in aandelen was beperkt op dat moment. Wij hebben toen gezegd: wij hedgen, want wij denken nog steeds dat er upside potential in zit. En dat hadden we heel goed gezien. In februari 2003 was het eigen vermogen van de groep gezakt naar EUR 1,3 miljard: we hadden de schuldpositie helemaal in kaart



en we hadden het eigen vermogen afgeschermd. Toen konden we gaan werken om de zaak weer goed op de rails te zetten.

*Als niet-beursgenoteerde kon u snel schakelen?*

> Ik weet niet of dat echt een punt is. Het is wel zo dat de Raad van Bestuur van Achmea en Eureko eind 2002 uitgelegd heeft waarom en hoe wij het plan hadden om 1.000 arbeidsplaatsen te schrappen. We hebben heel zwaar geschrapt in de kosten. We hadden twee holdings, één voor Eureko en één voor Achmea. Die zijn in 2003 geïntegreerd.

*Zat het nou aan de beleggings- of aan de kostenkant?*

> Wat gold voor een heleboel verzekeraars – en zeker ook voor dit concern – is dat men jarenlang bijna in slaap gesust was doordat de *capital gains* >

die elk jaar binnenkwamen dermate groot waren dat we nog nauwelijks naar het operationele resultaat keken.

*Eureko? Een eierwekker-B.V. met bovenin aandeelhouders uit een ruime handvol Europese landen en onderaan werkmaatschappijen in idem zoveel landen?*

> Zoiets. Met ongeveer 2/3<sup>e</sup> is de Vereniging Achmea de belangrijkste aandeelhouder en sinds begin 2004 heeft Rabo 5%. Als ik even de cijfers van 2003 neem, dan hebben wij bij Eureko een premie-inkomen van EUR 5,7 miljard, waarvan EUR 4,7 miljard bij Achmea vandaan komt. Dan kun je twee dingen zeggen: er komt p as een miljard, of er komt  al een miljard uit Europa. Van dat miljard premie komt overigens 430 miljoen uit Ierland, 300 miljoen uit Griekenland en 100 miljoen uit Frankrijk. De rest komt uit onze *greenfields*. En het is nog winstgevend de premie ook.

*De pan-Europese droom is over en het is nu een Nederlands bedrijf met Europese ambities?*

> Kijk, onze strategie is heel simpel. Wij denken dat wij er in Nederland, door aan de intermediaire kant wat verder te groeien, tot 2010 nog wat procentjes marktaandeel bij kunnen sprokkelen. Daar-

*Vanuit de Coöperatieve- of Onderlinge hoek zijn er nog een 100 kleine Leven- en een 450 kleine Schademaaatschappijen die wel eens over aanmeren nadenken.*

> Nogmaals, we staan gewoon in het telefoonboek. Bij een coöperatieve fusie, zoals wij er zoveel gedaan hebben, is het belangrijk dat de andere partij zich herkent in visie. Het zal inderdaad zo zijn dat van de drie stakeholders – aandeelhouder, medewerker en klant – de verzekerde bij ons wat vaker op nummer 1 staat. Bij beursgenoteerde ondernemingen word je natuurlijk ook wel eens een keer een beetje geleeft bij de waan van de beurskoers. Daar hebben wij minder last van.

*Is dat prettig?*

> Ach, ik denk aan de andere kant houdt de Beurs je ook scherp. Als dit bedrijf in het verleden ook al beursgenoteerd zou zijn geweest, dan zou misschien eerder aan de operationele resultaten wat meer aandacht zijn besteed.

*Toen u geronseld werd door die headhunter...*

> ...nou, nou, nou! ...

*...benaderd werd, was er toen al sprake van dat Swalef terug zou komen?*

> Niet dat ik weet.

*Charismatisch, grote staat van dienst. Vond u het vreemd dat hij weer terugkwam?*

> Ik niet. Maar ik werkte toen al hier. Ik ben in september 2002 begonnen en Gijs Swalef is eind 2002 teruggekomen.

*Met gejuich?*

> Ja. Niet door iedereen, maar het was voor onze organisatie wel een logische stap.

*Zijn kind moest weer gewoon de laarzen aan?*

> We hadden het er al over dat de hele verzekeringsmarkt toen in een heel roerige fase zat. Hoe ga je daar precies mee om? Dan is er een vereniging en een bestuur van een vereniging en die weet dat  een man dat bedrijf groot gemaakt heeft: van vele kleintjes tot momenteel nummer drie in Nederland. Dan heb je wel wat gepresteerd. Hij had alle credits. Hijzelf wilde absoluut niet terugkomen, stond daar helemaal niet om te springen. Maar als zo iemand wordt benaderd en hoort wat er met 'zijn' bedrijf gebeurt... Dit bedrijf had eind 1999 een vermogen van, ik denk, EUR 4,5 miljard. Dat is teruggelopen naar EUR 1,3 miljard en zal eind 2004 weer op zo'n EUR 4 miljard uitkomen.

AVERO  | achmea

achmea 

Centraal  
beheer  | achmea

## 'We zijn nu eenmaal samengesteld uit heel veel kleineren'

na zal het hooguit inflatie zijn waarmee we kunnen groeien. Als je dan nog verdere groei wilt, zal je die buiten Nederland moeten zoeken.

*Jos Streppel zei ons: 'In Nederland is Aegon al groot. Waarom zou ik kleintjes bij kopen? Dat tikt niet aan'. Achmea denkt daar anders over?*

> Qua Nederlands bedrijf zijn we intussen groter dan Aegon. In schade en in zorg zijn we ongeveer de grootste, in leven zijn we nummer 6. Kortgeleden zijn we gefuseerd met Levob, dat is EUR 200 miljoen premie erbij, en van AXA hebben we de ziektekostenportefeuille overgenomen. Ook EUR 200 miljoen premie. We zijn nu eenmaal samengesteld uit heel veel kleineren. Het is een kwestie van ons bellen en we komen kijken.

FBTO 

<sup>1</sup> Grown up, gesprek met CFO Strep-pel van Aegon in Bank- en Effecten-bedrijf juni 2004

Het komt wel vaker voor dat een grondlegger nog een keertje terug moet komen om de boel weer op orde te brengen. De kunst is dan om ook ten tweeden male weer op tijd op te stappen.

> Hij heeft er tegen mij wel eens een grap over gemaakt: ik ga door tot ik 80 ben. En toen heb ik alleen gezegd: zo lang blijf ik niet.

Zou u het willen?

> Tot nu toe ben ik altijd nog voor een volgende baan gevraagd. Ik heb het nu enorm naar mijn zin en ik ben met leuke dingen bezig. Pas als die vraag zich voordoet ga ik er eens rustig over nadenken.

En wat als er een onstuimige onverlaat van een jaar of 45 komt?

> Dat overkomt ons natuurlijk allemaal af en toe. Het is me ook wel eens gebeurd dat ik een jongere baas kreeg. En toch ben ik daar goed van blijven slapen. Deze raad van bestuur is heel duidelijk over waar we heen willen. Met z'n allen gaan we daarvoor en met z'n allen bereiken we ook wat. Ja, je moet een uitdaging houden. Wij waren tot voor kort altijd de grootste ziektekostenverzekeraar. Totdat VGZ de IZA-IZR-portefeuille overnam. Toen hadden ze ongeveer 7.000 verzekerden meer. En dus gaan wij er toch weer voor om te proberen van nummer 2 nummer 1 te worden.

Wat drijft is de kick?

> Absoluut. Wij hebben nu de AXA-zorgportefeuille erbij. En we hebben een heel mooie zaak gedaan met Rabo, een mooi groot contract erbij: ziektekostenpolissen via de Rabokantoren verkopen. Wij kunnen nu weer bank-assurance gaan invullen!



#### Maarten Dijkshoorn (1950)

Sinds 2004	Vice-Chairman Executive Board Eureko/Achmea
2003-2004	Lid Executive Board Eureko B.V.
2002-2004	Lid Raad van Bestuur Achmea, Chief Operating officer
2001-2002	CFO Nationale-Nederlanden N.V.
1996-2001	Directeur Employee benefits Nationale-Nederlanden N.V.
1992-1996	Directeur Schade- en Zorgbedrijf Nationale-Nederlanden N.V.
1997-1992	Diverse functies bij RVS/Nationale-Nederlanden Schadeverzekerings Mij.
1976-1981	Actuariële wetenschappen (Universiteit van Amsterdam)
1973-1977	Econometrie aan de (Erasmus Universiteit te Rotterdam)

Nevenfuncties:

Vice-voorzitter Raad van Commissarissen 's Heeren Loo Zorggroep, lid Raad van Toezicht Het Oogziekenhuis Rotterdam, lid Sectorbestuur Leven Verbond van Verzekeraars, Voorzitter Issuecommissie Pensioenvoorlichting Verbond van Verzekeraars

## 'Nu de kredietverliezen eruit zijn, hebben we met Staal natuurlijk een mooie private bank'

Hoe gaan jullie verder met Rabo?

> Een hartstikke goeie vraag. Zelf heb ik de drie eerdere samenwerkingspogingen – en daarvóór nog een gesprek met Interpolis – niet meegemaakt. En Bert Heemskerk natuurlijk ook niet. Hij heeft eind vorig jaar, begin dit jaar de gesprekken gevoerd met Gijs Swalef en Paul Overmars. Het mooie dat er nu uitgekomen is, is dat er nu ten minste een stap gezet is. Iedereen van buiten kon altijd uitleggen hoe mooi het bruidspaar zou stralen, maar we hebben nu de eerste passen gedanst. We hadden ons

voorgenomen: het jaar 2004 doen we de 5% participatie en we gaan de Zorg-samenwerking op papier zetten en uitwerken. En we hebben ons netjes aan alle tijdschema's gehouden.

Wat is het volgende aandachtspunt?

> Nou, dat hebben we nog niet concreet. We hebben altijd gezegd dat we gewoon rustig verder zouden kijken. Er zijn nog zoveel dingen waarin we kunnen samenwerken. Maar het is net als met de liefde: die moet groeien. >





sie getrokken: we moeten er meer tijd voor nemen. En ik denk dat het de kracht is geweest van beide partijen dat men gezegd heeft: wat kunnen we wél realiseren.

*Ze ontdekten bijtijds de aards-paradijselijke valkuil der megalomanie?*

> Dat klinkt ontzettend mooi en het is aantrekkelijk om 'ja' te zeggen, maar het zijn niet de termen waarmee we het gesprek voeren.

*Ziektekosten was makkelijk, want Interpolis had dat niet. Maar ze hebben daar in Tilburg juist wel een mooi Levenbedrijf. Op termijn een natuurlijke taakverdeling?*

> Wij hebben binnen Achmea vier juridische eenheden voor het verzekeringsbedrijf. Daarnaast hebben we een heleboel brands: Centraal Beheer Achmea, Groene Land Achmea, Zilveren Kruis Achmea, FBTO Achmea, etcetera. Daarmee opereer je naar de markt. Achter de voordeur kan je een heleboel dingen samen doen, maar aan de voorkant is het heel belangrijk dat je als brand herkenbaar bent. Interpolis heeft een heel sterke naam opgebouwd bij Rabo. Ze gaan nu onder het Interpolislabel Zilveren Kruispolissen verkopen.

*En jullie hebben nog geen bankkanaal.*

> We hebben, nu de kredietverliezen na de reorganisatie eruit zijn, met Staal natuurlijk een mooie private bank. Verder geloof ik ook heilig dat ver-

## ***'Het gaat er immers om te vissen met zoveel mogelijk hengels in dezelfde vijver!'***

*In december 2003 was de opzet toch nog een groot vuurwerk?*

> Ja, daar is zeker op ingezet.

*Wie zei toen: beter even wachten.*

> Ik denk beide kanten. De triple-A positie van de Rabo telde natuurlijk zwaar.

*Een makkelijk argument voor het persbericht. Eerdere keren vormde de beleggingscapaciteit van Robeco wel de zandkorrel.*

> Natuurlijk hebben we vorig jaar over alle zaken met elkaar gesproken. Kijk, het is toch een teleurstelling dat je niet een grote stap kunt zetten. Bert had zwaar ingezet op het slagen van de operatie, en Gijs ook. Maar met alle anderen die eraan werkten hebben zij op een gegeven moment de conclu-

koop via bankkantoren kan bijdragen: de bank-assurance-formule. Interpolis deed dat al avant la lettre. Daar kunnen we elkaar versterken. Het gaat er immers om te vissen met zoveel mogelijk hengels in dezelfde vijver!

*Het directe kanaal heb je in eigen hand en het bankkanaal kan je nog een beetje sturen.*

*Dat intermediaire kanaal, is dat niet ontzettend lastig om mee om te gaan?*

> Soms wel, maar het intermediair heeft een ontzettend belangrijke functie bij adviesgevoelige producten. Neem de privatisering van de sociale zekerheid. Daar zijn wij als verzekeraar heel erg blij mee. Toch is het vaak heel lastig om een kleine ondernemer, die gewoon met zijn werk bezig wil zijn, daarin te ondersteunen. Met name daar is voor dat inter-

mediair een hele belangrijke rol weggelegd. En wij hebben een sterk groeiend intermediair bedrijf: Avéro Achmea.

*Jullie volgen niet Nationale-Nederlanden en Aegon in het opzetten van eigen captives?*

> We hadden er een paar en die hebben we intussen afgestoten.

*Bij de halfjaarcijfers deze zomer viel weer het woord beursgang. Een alternatief voor de Rabo-weg?*

> Kijk, wij varen momenteel een zelfstandige koers. En dat houdt in dat je te allen tijde moet proberen IPO-ready te zijn. Nou ja, we hebben natuurlijk weer wat gespaard, maar het kan ook zijn dat het verstandig is een gedeelte op te halen via een beursgang. Dat wil nog steeds niet zeggen dat daarmee de plannen met de Rabo gedwarsboomd worden.

*Wat zijn de verdere Europese ambities?*

> Zoals ik daar straks zei, wij kijken serieus naar Europa en in het bijzonder naar Zuid- en Oost-Europa.

Stel je nou toch eens voor dat wij met PZU in Polen, waar we de problemen nu netjes aan het oplossen zijn, verder kunnen optrekken... Dat zou

zit ook – dat zit niet in de omzet – het ziekenfonds-bedrijf waar zo'n 1.600 medewerkers werken.

*In het verzekeringsbedrijf kun je een aantal verschillende functies onderscheiden: distributie, administratie, het dragen van het risico, beleggen, etc.. Die kan je gaan ontvlechten of elders hergroeperen. Dat gebeurt ook steeds meer. Hoe gaat dat verder?*

> Wat je nou aanroert is zo'n machtig vraagstuk. Hoe ga je je backoffices inrichten? Wat ga je combineren? Wat juist niet? Wat ga je Europees inzetten? Hergroeperen? Je zult continu moeten kijken naar: hoe kan ik mijn bedrijfsvoering efficiënter maken? Hoe kan ik mijn risico's scherper calculeren? Als je ziet wat wij inmiddels in het actuarieel aan het doen zijn om te kijken hoe we de operationele winst kunnen aanscherpen! Aan de andere kant heb je een toezichthouder die steeds strenger wordt op wat je ge-outsourced hebt.

*Ook Achmea bindt en ontbindt.*

> Ha, Achmea ontzorgt! We bieden veel complementaire diensten aan – Arbo, Reïntegratie, Schadeservice etcetera – en proberen ons in eerste instantie te focussen op de klant. We willen het hen zo makkelijk mogelijk maken.

## **'Polen zou heel hele mooie tweede thuismarkt kunnen worden'**

een hele mooie tweede thuismarkt kunnen worden. Ik denk dat we er met de Poolse Staat wel uitkomen<sup>2</sup> en vergeet niet, het is wel een bedrijf met een marktaandeel van meer dan 50% in een land met 40 miljoen inwoners.

*Dat mag vast niet zo blijven van Europa. Voor verzekeraars is de hele wet- en regelgeving trouwens nog weer veel omslachtiger en veranderlijker dan voor bankiers. Hoe groot is de centrale staf hier in Zeist?*

> Wij werken hier met 150 man voor een concern met ongeveer 17 duizend medewerkers. Er wordt natuurlijk bij de werkmaatschappijen zelf – de operating companies – in andere Europese landen ook veel gedaan.

*Waarom zoveel medewerkers in Nederland? Nationale-Nederlanden heeft er maar 5 of 6 duizend.*

> Schade en Zorg vergen administratief nu eenmaal veel meer per premie-euro dan Leven. Bij de ongeveer 13.000 medewerkers in Nederland

*Als je 'ontzorgt' krijg je toch juist minder ruimte om te ontvlechten en te hergroeperen dan wanneer je voor puur de marge gaat?*

> Soms is ontzorgen inderdaad kostbaarder. Uiteindelijk denk ik dat je er wel een grotere binding door krijgt met je klant, dat daardoor de klantwaarde toeneemt en je *at the end of the day* je marge én je klant houdt.

Zeist

14 december 2004

JAN SCHIPPER

<sup>2</sup> Dat is intussen het geval