

J.L.M. BARTELD'S RA  
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR AMEV  
 B.J.H.S. FEILZER  
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR VERENIGDE SPAARBANK

# Bartelds: 'Het wezen is het passief'

'Waarom wij bij voorkeur gezamenlijk zo'n interview doen? Dat is toch omdat wij denken dat het goed is om, gezien de samenwerking, gezamenlijk naar buiten op te treden', aldus de heer J. Bartelds RA, voorzitter van de RvB van AMEV. Naar aanleiding van de koppeling aan de Verenigde Spaarbank (VSB) is de heer Bartelds de eerste verzekeraar die wordt geïnterviewd door Bank- en Effectenbedrijf. Zoals een goed verzekeraar betaamt, stelt hij meteen de zaken zeker: 'Ik denk dat het goed is dat de heer Feilzer en ik ook ieder voor zich praten en ieder de opportunity van z'n eigen bedrijf naar buiten brengt. Ik wil niet voor het bedrijf van de heer Feilzer spreken en waarschijnlijk geldt omgekeerd hetzelfde'.

**D**it beaamd hebbende, zet de heer Feilzer al vast harmonieus de toon van het gesprek in: 'Onze studies voltrekken zich sinds maart in brede lagen binnen onze organisaties. Dat doen niet alleen de heer Bartelds en ik. De marketingmensen, de produktontwikkelaars, de automatiseerders en ga maar door, zijn nu in werkgroepen druk bezig. De automatiseerders zijn het eerst bij elkaar gebracht. Immers, hoe sneller en hoe beter het informatieproces, des te beter en efficiënter kunnen we de particuliere cliënt via onze beider distributiekanaalen bedienen'.

*Hoeveel van die overleggroepjes heeft u?*

Bartelds: Er zijn een stuk of zeven groepjes die elkaar op verschillende terreinen ontmoeten. Die ontwikkelen plannen, bekijken waar synergie mogelijk is bij de produktontwikkeling, de verkoop van onze produkten en zij wisselen know-how uit op automatiseringsgebied, P.R., reclame. Dus dat is wat er gaande is.

*Als het Structuurbeleid geen roet in het eten had gooid, was de volledige fusie dan op 1 januari 1990 beklonken?*

Bartelds: Nee, bij de aankondiging in maart hebben we gezegd dat wij tot 1 januari studeren op de volgende te nemen stappen. Maar we hebben bij het bekendmaken van de wederzijdse deelname van 15% ook gezegd: let op, het is niet zo maar een deelneming over en weer, wij beogen een volledige samenwerking. Aan de uitkomst van de studies aangaande de volgende stappen en wat daar allemaal mee samenhangt, wijden we nog een aparte sessie. Daarbij komen zaken aan de orde als structuur, wat doe je met je CAO enzovoort.

Feilzer: Het Structuurbeleid is natuurlijk van groot

belang. Dat bepaalt uiteindelijk wat mogelijk is en wat niet. Maar na het zetten van de eerste stap ga je een hele hoop zaken met elkaar onderzoeken die je daarvoor niet kon onderzoeken, omdat je toen nog in een te beperkte kring met elkaar aan tafel zat.

*Gaat u de twee bedrijven volledig integreren?*

Bartelds: Dat kan niet. We hebben met verschillende soorten toezicht te maken, de WTK en het toezicht op het verzekeringsbedrijf. De toezichtinstanties eisen dat er sprake is van twee werkmaatschappijen, een bankbedrijf en een verzekeringsbedrijf. Maar ook zonder dat: een bankier blijft een bankier en een verzekeraar een verzekeraar en ik denk dat je niet tot volstrekte integratie kunt overgaan.

*Dus een holding met 2 juridische eenheden en economische verolechting, met waar mogelijk organisatorische samenwerking?*

Bartelds: Ja, ik denk aan staffuncties en misschien wat in de treasurysfeer op holdingniveau. Maar weer niet op het bank- en verzekeringsniveau. De matching van een bank en die van een verzekeringsmaatschappij zijn immers totaal verschillend.

*Voor zoiets hoeft u zich toch niets van het Structuurbeleid aan te trekken?*

Feilzer: Inderdaad, maar om te komen tot dat ene bedrijf, daar zegt het Structuurbeleid alles over.

*Die synergie-effecten kunnen ook bereikt worden zonder tot één onderneming te komen.*

Bartelds: Als je gezamenlijk de kracht van de twee concerns tot uitdrukking wilt brengen via je vermogen, je balanstotaal, dus de financiële kracht voor volgende stappen, dan heb je wel degelijk die ene onderneming op holdingniveau nodig. Produktontwikkeling en samenwerking bij verkoop zou je natuurlijk met een marketingcontract kunnen regelen. Op dat punt liggen we ook niet wakker als de wijzi-

*'Het Structuurbeleid is natuurlijk van groot belang'*



AMEV-voorzitter Bartelds (rechts op foto): 'In ieder groot concern zitten juridische blokkades....De vraag is of dat binnen het concern een overweging moet zijn om op enig moment te zeggen: ik laat gewoon één juridische entiteit vallen. Dan zeg ik: je hele systeem, je organisatie, je planning, je strategie is er natuurlijk op gericht dat zo iets niet gebeurt'.

ging van dat Structuurbeleid wat later komt. In commercieel opzicht kunnen we gewoon verder.

*Volgens de jongste nota over Structuurbeleid moeten banken en verzekeringsmaatschappijen in ieder geval juridisch aparte entiteiten blijven. Economisch hoeft dat klaarblijkelijk niet. Hoe zal het financiële wel en wee van de ene werkmaatschappij doorwerken in het financiële wel en wee van de andere?*

Bartelds: In ieder groot concern zitten juridische blokkades. Bij Unilever is dat niet anders dan straks bij AMEV in de gezamenlijke nieuwe holding. Je hebt afzonderlijke juridische entiteiten. De vraag is of dat binnen het concern een overweging moet zijn om op enig moment te zeggen: ik laat gewoon één juridische entiteit vallen. Dan zeg ik: je hele systeem, je organisatie, je planning, je strategie, is er natuurlijk op gericht dat zo iets niet gebeurt. Natuurlijk is reglementering één ding, maar je verantwoordelijkheid als bestuurder is een andere. Het zal duidelijk zijn dat je vanuit die situatie opereert.

*In februari bestempelde een Amerikaanse analist AMEV als een overnamekandidaat en tegelijkertijd maakte VSB zich sterk om Staal in te lijven. Dit ketste af. Hebben deze zaken het samengaan AMEV-VSB versneld? Wie zette de eerste stap?*

Feilzer: Zal ik antwoord geven Hans? Allereerst Staal. VSB heeft naar Staal gekeken puur in het kader van de bancaire activiteiten die we dachten te kunnen gebruiken in onze organisatie. Vandaag de dag zou het met een bank X wederom kunnen. Het was dus niet of het een of het ander, volstrekt niet. De contacten tussen AMEV en VSB waren al van eerdere datum. Beide zijn het Utrechtse instellingen

en ik mag wel stellen, niet behorend tot de kleinsten. Dat betekent dat je elkaar in het Utrechtse met grote regelmaat tegenkomt. Net als met andere captains of industry spraken we regelmatig over zaken als hoe kijk jij nou tegen die en die ontwikkelingen aan. Die gesprekken over en weer zijn zeker anderhalf à twee jaar geleden op gang gekomen. Daarbij speelde natuurlijk mee dat we twee financiële instellingen vertegenwoordigden en op produktniveau al langer zaken deden. Als bankier en verzekeraar praat je dan natuurlijk ook over het Structuurbeleid, de thuismarkt, de geografische spreiding, over '92 enz. Op een gegeven ogenblik blijkt dan dat de beide ondernemingen, of ondernemers, in eenzelfde richting denken. En op een gegeven ogenblik denk je dan, goh, als jullie dat willen en als wij dat willen, dan kunnen we toch eens verder praten met elkaar. Het is geen kwestie van de telefoon pakken en een afspraak maken. Bartelds: En het moment dat we echt zeiden: zullen we verder gaan kijken, dat is eind vorig jaar geweest.

*AMEV zit zowel landelijk als in Europa goed in het net. Daarnaast zit AMEV voor 40% in Amerika. VSB heeft niet eens een over het land gespreid kantorennet. Wat kan VSB aan AMEV eigenlijk nog toevoegen?*

Bartelds: We werken in België, Frankrijk, Denemarken, Engeland, Ierland, Spanje. Daar zien we dat onze werkmaatschappijen in een markt opereren waar samenwerking met een bank een noodzaak is. Zo is de omgeving. Dus onze werkmaatschappijen hebben voor hun ontwikkeling bancaire know-how nodig. Maar jammer genoeg hadden wij die know-how niet in ons thuisland en je kan moeilijk vanuit je thuisbasis je werkmaatschappijen en buitenlandse dochters adviseren op punten waar je de know-how

## 'Het gaat er niet om waar het spaargeld vandaan komt, maar dat je het hebt'

niet hebt. Daarom hebben wij in Nederland gezocht naar die know-how en deze gevonden bij de VSB. Een andere reden was, dat je overal in de wereld het gevecht om het spaargeld ziet; het NIBE besteedde daar drie, vier jaar geleden al aandacht aan op de Jaardag. Je kunt natuurlijk heel ingewikkeld over een assurantieprodukt en spaarprodukt doen, maar het gaat erom: waar komt dat spaargeld terecht. Ieder individu is tegenwoordig ook meer bezig met z'n voorzieningen voor de oude dag: hoe kan je dat doen?, welke fiscale mogelijkheden zijn daar?, enz. Als je dan ook nog kijkt naar een verruiming van het Structuurbeleid, dan trekken wij de conclusie dat je er naar toe moet werken dat die spaargulden, of het nou op korte of op lange termijn is, of het via verzekeringen loopt of via spaarrekeningen, onder één dak blijft. Een bank en een verzekeraar hoeven dan niet meer elkaar te beconcurreren om die spaargulden, maar kunnen vanuit het totaalconcern nieuwe producten ontwikkelen, welke optimaal zijn voor de klant.

*Waarom zocht VSB aansluiting bij een verzekeraar?*

Feilzer: Allereerst zijn wij retailbank. Dat betekent activiteiten voor de particulier. Als je naar de markt kijkt, is het op termijn niet meer zo van belang of je het nou hebt over bancaire producten of verzekeringsproducten. Die producten kun je dan uiteenrafelen in wat historisch bankproducten waren en wat historisch verzekeringsproducten waren, maar ze liggen heel nadrukkelijk in elkaars verlengde. De aantrekkelijkheid om samen te gaan met AMEV is, dat we een duidelijke verruiming en verbreding van het produktenaanbod krijgen naar die particuliere markt, waarbij je vanuit één concern-gedachte het totale scala van activiteiten hebt op het vlak van financiële dienstverlening. Voorts is VSB niet een landelijke organisatie terwijl AMEV geografisch wel goed gespreid is. Middels het distributiepatroon dat AMEV historisch gebruikt, kunnen we ons distributie-apparaat in Nederland dan ook vergroten.

*Maar, mijnheer Bartelds, er waren toch wel partijen die harder dan VSB zitten te springen om uw contractuele besparingen? U gaat toch geen kredietverlening van ze leren?*

Bartelds: Als je de combinatie hebt, dan gaat het er niet om waar het spaargeld vandaan komt, maar dat je het hebt. Voor de combinatie is de actiefzijde niet doorslaggevend. In het managen van de passiefzijde van de balans ligt namelijk je winstcapaciteit. Waarom, en dat is het uitgangspunt van het verhaal, bevechten banken en verzekeraars elkaar in de markt? Omdat bankier die spaargulden van de passiefzijde van de balans van de verzekeraar wil overhevelen naar de passiefzijde van zijn eigen balans. Welnu, als je beide producten hebt binnen één organisatie, maakt dat op zich het concern veel en veel sterker.

*Uw redenering leidt tot de conclusie, dat als de fusie eenmaal daar is, u beiden met de benen op het bureau kunt gaan zitten centen tellen.*

Feilzer en Bartelds: O, nee, geen sprake van.

Bartelds: Waar je voor moet zorgen is, dat je de klant in zijn behoefte kan voorzien. Die behoefte kan zijn sparen op korte termijn of op langere termijn en dat is weer afhankelijk van zijn fiscale positie, z'n pensioencontract bij z'n verzekeraar, het bij de werkgever opgebouwde pensioen enzovoort. Het gaat dus om de kwaliteit van de dienstverlening.

*Dat de heer Feilzer blij is met die produktkennis op verzekeringsachtige terreinen is goed voor te stellen!*

Bartelds: De tussenpersoon kan straks ook beter uit de voeten. Hij kan straks vanuit de gezamenlijke organisatie een zodanig produktarsenaal aanbieden, dat hij tegen een cliënt die slechts een deel van zijn geld in een verzekeringsprodukt wil stoppen, niet langer hoeft te zeggen: breng de rest maar naar de bank om de hoek.

*Dus alle assurantie-tussenpersonen van AMEV in Nederland worden spaaragent voor de VSB?*

Feilzer: Dat is wat zwart/wit gezegd, maar we zullen zeker pogen om met daarop toegesneden producten dat distributiekanaal voor bancaire producten te gaan gebruiken. Ja, heel nadrukkelijk.

*Als u beiden gericht blijft op die particulier, dan bent u niet complementair.*

Feilzer: Wij zijn complementair in onze producten. Naar onze gevoelens sluiten die in zijn totaliteit aan bij de totale behoefte aan financiële dienstverlening van die particulier. Het kan dus niet zo zijn dat de VSB door de fusie met AMEV die spaarguldens gaat gebruiken voor ons kredietbedrijf. Die guldens hebben immers juist als label dat ze de grootst mogelijke waarborg moet geven voor de mensen die een verzekering hebben. Dus voor zowel ons als voor AMEV wordt het actiefbedrijf gedictieerd door het soort geld dat we in huis hebben.

*AMEV brengt haar middelen niet op basis van transferpricing onder bij VSB?*

Bartelds: Wij hebben eigen beleggingsafdelingen met contacten in de beleggingswereld. Wij beleggen dus niet via een bank, maar rechtstreeks zelf. We hebben ook een eigen hypotheekafdeling, onze eigen vastgoedafdeling en ga maar door, zowel nationaal als internationaal.

Feilzer: Ik zou daaraan willen toevoegen dat een spaarbank oude stijl de activiteiten focuste op het binnenhalen van spaargeld. De actiefzijde bestond toen nog voor 80, 90 procent uit staatspapier, aangevuld met een hypotheekportefeuille. Als je vandaag de dag de balans bekijkt, zie je dat de post beleggingen in de traditionele sfeer consequent dalend is. Waarom? Omdat wij ook het actiefbeleid, maar dan in specifieke producten voor de particulier, heel nadrukkelijk, en dat is al decennia zo, tot het werkter-





*Feilzer: 'We hebben ons strategisch pad min of meer open en bloot bij de collegaspaarbanken op tafel gelegd en tot op de dag van vandaag hebben we daar in grote mate van consistentie naar gehandeld'.*

rein van de bank hebben gemaakt. Dus de dienstverlening naar de particulier is niet alleen maar dat passiefbedrijf, maar is ook heel nadrukkelijk het actiefbedrijf, omdat ook daar behoeftes liggen.

Bartelds: Hoe beter je dat vermogensbeheer doet, des te groter winstaandeel kan je terugsluizen naar je klant; dat is je concurrentiekracht. Het gaat er uiteindelijk immers om, welke prijs bied je je klant. Dat doet VSB middels de rente die ze vergoedt over spaargelden, dat doen wij middels de vaste rentevergoeding die in het produkt zit, en vervolgens doordat wij winstdeling geven. Dus het gaat in wezen om het beheer van de passiefzijde van de balans. Het blijft daarbij heel erg belangrijk dat de wijze waarop dat wordt aangewend, altijd gesplitst zal blijven tussen bank- en verzekeringsbedrijf, omdat de belegging binnen beide segmenten afzonderlijk gematched moet zijn. Je mag geen matchrisico lopen. Een verzekeringsgulden moet anders belegd worden dan een bankgulden.

*De heer Feilzer kan zijn kantoordirecteuren instrueren om in het verzekeringsbedrijf toch vooral AMEV-produkten mee te nemen. Maar u heeft uw tussenpersonen, die zelfstandig zijn, toch niet in de hand?*

Bartelds: Wij hebben onze eigen consulenten, die zijn in loondienst van AMEV. Daar geldt hetzelfde voor als voor de kantoordirecteur van de heer Feilzer. Daarnaast hebben wij het vrije intermediair. Die zal zelf een keus moeten maken. En het is aan ons samen om aan het intermediair een zodanig produktensenaal aan te bieden dat hij daar graag mee de markt in gaat. Zo simpel ligt dat.

Feilzer: Daarbij is het in theorie wel zo dat ik in onze kantoororganisatie kan zeggen: dat zijn de produkten. Maar praktisch is dat niet einde verhaal. Het kan niet zo zijn, dat in de eindsituatie slechts de

eigen produkten, dus uit de AMEV/VSB-combinatie worden aangeboden. De markt dicteert dat de produkten die je brengt, vanzelfsprekend concurrerend moeten zijn. Het is niet zo, dat het gedwongen winkelering wordt, daar geloof ik niet in.

*Hoeveel tussenpersonen, zelfstandig of in loondienst, heeft AMEV in de regio's waar de heer Feilzer nog geen kantoren heeft?*

Bartelds: We werken in heel Nederland met 500 man. Ik heb het cijfer niet zo paraat, maar ik denk een paar honderd.

*Dus VSB voelt zich plotseling met 200 nieuwe vestigingsplaatsen verrijkt?*

Feilzer: Ik denk dat het er in de praktijk meer zijn. Als je namelijk naar de markt kijkt, dan moet je constateren dat zowel het distributiekanaal bankkantoor als het distributiekanaal vrije intermediair zich in dit land meer dan bewezen hebben. Er is kennelijk een grote groep mensen die graag en regelmatig en consequent via het vrije intermediair zaken doet. Zo is er ook een grote groep mensen die heel bewust kiest voor het bankkantoor. Nou, ik denk dat er daardoor al sprake is van een zekere complementariteit tussen de distributiekanaalen.

*Dus u verwacht dat de tussenpersoon, ook in regio's waar u al zit, niet als concurrent optreedt maar als additioneel verkoopkanaal?*

Feilzer: Ik geloof dat je dat inderdaad zo kunt stellen. Als je de tussenpersoon vergelijkt met een bankdirecteur, dan zijn dat twee verschillende werelden. In de verzekeringswereld praat je over vrije ondernemers en het is gewoon een bewezen distributie-

## 'Je praat er over vrije ondernemers en het is gewoon een bewezen distributie-apparaat'

apparaat.

Bartelds: Mag ik in het verlengde daarvan stellen dat de tussenpersoon een deskundige bij uitstek is? En hij is niet alleen deskundige, maar ook de vertrouwensman. Hoeveel gezinnen weten precies bij welke verzekeringsmaatschappij ze verzekerd zijn? Ze zijn bij die tussenpersoon verzekerd, die zorgt ervoor, die begeleidt hen als er schade is, dan staat hij op de stoep en hij regelt de zaak. Deze tussenpersoon heeft dus het vertrouwen van het gezin en sluit ook zijn posten aan de tafel bij het gezin aan huis. Als wij in staat zijn die tussenpersoon, die het vertrouwen heeft van de cliënt, een goed produktarsenaal te geven en ook efficiënt binnen de organisatie te werken, want dan komt het automatiseringsaspect aan de orde, dan denk ik dat wij daar een heel grote pré in hebben.

---

*Als het dan zo is, dat de tussenpersoon beter geëquipeerd is dan de bankbediende, gaat VSB dan van de gelegenheid gebruik maken om kantoren te sluiten? Gaat u GEA's neerzetten bij assurance-tussenpersonen?*

Feilzer: Ik denk dat wie niet blind is, vandaag de dag al heel nadrukkelijk ziet wat er aan de hand is en wat de richting is waar we met het bancaire distributie-apparaat in de retail sfeer naar toe gaan. Dat plaatst alle retailbanken voor de opgave, en dat zie je ook nadrukkelijk zich aftekenen, om zich anders te gaan bemannen. Er zal een draai komen en dat stimuleren we ook, van die activiteiten die veel mankracht kostten in het verleden maar die we op een veel efficiëntere en goedkopere manier via andere distributiemethodieken kunnen doen, naar het veel meer nadruk leggen op adviseren van de cliënten. Dat betekent dat we ook in staat willen zijn in die adviesfunctie naar onze cliënten een zo breed mogelijk pakket van diensten te kunnen aanbieden. Een hele hoop verzekeringsprodukten liggen volstrekt in het verlengde, en dat wordt door de consument ook zo ervaren, van bancaire produkten. En of dat gaat leiden - dat was uw vraag - tot een vermindering van het aantal kantoren en tot het plaatsen van GEA's bij tussenpersonen. Nou dat sluit ik niet uit, absoluut niet.

---

*Betekent dat concreet dat het aantal vestigingsplaatsen zal teruglopen?*

Feilzer: Oh ja, nadrukkelijk. Maar ik wil hierbij wel de juiste nuances leggen. Waar ik het over heb zijn met name de grote stadsgebieden in Rotterdam en Amsterdam. Daar zijn we heel nadrukkelijk aanwezig als de grootste of nagenoeg de grootste bank voor de particulier. Vroeger moest je om reden van chartaal geld dicht bij die particulier zitten. Nou, in Amsterdam hebben we -tig kantoren, in Rotterdam idem dito. Waar wij nu heel druk mee bezig zijn, dat

is het samenvoegen van kantoren met een bezetting van twee of drie man en daarvoor in de plaats openen wij grotere service-kantoren met een volledige bezetting waar alle know-how voor alle activiteiten aanwezig is. Voor het buitengebied is de vraagstelling veel moeilijker. Je hebt het dan niet over optimaliseren en efficiënter doen, maar over de vraag: wil ik in dat gebied zijn op een manier zoals we dat nu doen.

---

*Gaat AMEV personen die nu op de loonlijst staan, localiseren op kantoren van de VSB?*

Bartelds: Ik denk dat dat een onderwerp is voor onderzoek. Dat is nog niet in beeld gebracht.

---

*Stel dat er assurance-tussenpersonen komen die thuis vrijwel een complete bankbalie inrichten en er komen bankkantoren waarin verzekeringsagenten worden gelocaliseerd. Krijg je dan niet twee verschillende soorten mensen die hetzelfde produkt aanbieden? Is het niet moeilijk om al die schapen in een hok te krijgen?*

Bartelds: Dat is nu ook. U kunt bij welk bankgebouw dan ook, of je nu bij VSB, of een Rabo binnenstapt, het hele pakket financiële diensten krijgen.

---

*Nogmaals, daar hoeft u niet voor samen te gaan.*

Bartelds: Kijk, distributie is één ding, produktontwikkeling is een ander. Wij leveren vanuit de combinatie produkten aan en daar hebben we verschillende distributiekantalen voor. Maar ze bieden wel alle hetzelfde produkt aan. Wij gaan dus niet zeggen: onze eigen consulent en het eigen bankverkoopnet heeft datzelfde produkt in de aanbieding 10 procent goedkoper dan via het vrije intermediair. Dat zal niet gebeuren! Wij zijn leverancier van de produkten.

Feilzer: Dat zou moordend zijn voor deze formule.

---

*Als je het over private-banking hebt, valt daar ook het particuliere vermogensbeheer onder. Hebt u die know-how kwantitatief in voldoende mate in huis? Komt er nog een derde in Bunde?*

Feilzer: Uitsluiten kan je het niet.

Bartelds: Of je ontwikkelt het zelf.

Feilzer: Laat ik vanuit de activiteiten zoals wij die hebben antwoord geven. U weet dat wij historisch gezien in het effectenbedrijf nou niet een grote positie innamen als spaarbank. Dat werd lange tijd gezien als bijna conflicterend; iemand die effecten heeft, spaart niet. Die tijd ligt ver achter ons. Vandaag de dag hebben wij, laat ik zeggen, een beheerd vermogen in effectenzin voor ongeveer 15.000 cliënten, met vele honderden miljoenen als je dat gaat vertalen naar geldswaarde. Daarnaast weet iedereen dat wij eerst het vermogensbeheer via de Bond der Bondsspaarbanken deden. Daar zijn we uitgestapt en u weet ook dat we een participatie in Knoppers-Bogaers-De Wit hebben genomen en dat het de bedoeling is binnenkort een 100% belang te krijgen. KBW krijgt daarbij nadrukkelijk de functie van het effectendirectoraat. Alles is er klaar voor en er is ruimte om verder te groeien. We zijn daar nadrukke-

lijk aan het bouwen en komen op korte termijn met een eigen beleggingsfonds.

*Gaat AMEV het personeel bijscholen in het beleggingsvak?*

Bartelds: Die know-how is er al volop. Maar aan de verkoopkant gaan we natuurlijk bijscholen. Aan ieder produkt dat wordt gelanceerd, daar gaat een training met betrekking tot dat produkt aan ons eigen verkoopapparaat aan vooraf. Ook als het vrije intermediair daar behoefte aan heeft.

*U beiden bent vol goede moed. Hoe gaat u het pad verder afwandelen? Gaat VSB een bod doen op de AMEV-aandelen?*

Feilzer: Daar valt eigenlijk nog niets méér over te zeggen dan in maart. Ik kan alleen zeggen dat er meerdere manieren zijn om het te bewerkstelligen. We zijn nadrukkelijk met elkaar in gesprek over de vraag, wat de beste manier is om tot die volgende stap te komen.

*Blijft AMEV een beursfonds?*

Bartelds: De holding zal zeker een beursfonds zijn, ja.

*AMEV dan niet meer?*

Bartelds: Dat is één van de punten. Laten we dat gewoon in het midden laten.

*Maar de heer Feilzer heeft ons eens gezegd: hoe kan je in hemelsnaam een stichting opkopen?*

Feilzer: Dat was volstrekt buiten de AMEV-situatie. Het is uiterst simpel. De Stichting in onze situatie heeft 100 procent van de VSB-groep. Klip en klaar. Een Stichting kun je niet, en dat willen we ook niet, van zijn bezittingen beroven. Dus u zult begrijpen dat op enigerlei wijze, en vraag me niet hoe, de Stichting in ruil daarvoor het nodige zal krijgen.

*VSB heeft oude cliënten, bijvoorbeeld van de Stad Amsterdam, die altijd gedacht hebben: die spaarbank, die is van ons. Weliswaar is er geen winstuitkering, maar dat geeft niet, want hij heeft erg aardig gepot. Plotseling gaat er iets commercieels gebeuren. Wat gebeurt er met het Stichtingsvermogen? Vervreemd u nu van die groep van cliënten?*

Feilzer: U zet een stap te veel. Wij hebben inmiddels drie jaar geleden de splitsing aangebracht tussen de onderneming en het vermogen. Wij hebben een NV opgericht, daar zijn alle activiteiten in ondergebracht en de Stichting heeft alle aandelen van de VSB-groep gekregen. Dus de Stichting is op dit moment niets meer en niets minder dan een rechtspersoon naar Nederlands recht die 100 procent van de aandelen heeft in wat je noemt de VSB-groep.

Dan de emotionele kant. Ik kan u zeggen dat op het moment dat we de stap gezet hebben van Stichting naar NV, dat naar mijn gevoel het moment zou geweest zijn dat de cliënten in opstand zouden ko-

men, van hoe kan dat nou?, wat is er aan de hand? Niks van dat al. En ik geloof niet dat er ook enige aanleiding toe is. En als je het juridisch bekijkt, dan kent een stichting ook geen rechthebbenden.

*Maar wel een groot vermogen.*

Feilzer: Ja. Helemaal juist. Maar daar heeft niemand aanspraken op. De cliënten niet, de medewerkers niet.

*Wat gebeurt er dan met het Stichtingsvermogen?*

Feilzer: Nou, de Stichting heeft een vermogen en zal het houden. Nu hebben ze het in de vorm van 100 procent aandelen in de VSB-groep en als wij zeggen dat er 100 procent ingebracht wordt bij de fusie met AMEV, dan zal de Stichting daarna een belangrijke aandeelhouder van de totaliteit zijn.

*Ze, we? Zit u zelf in het Stichtingsbestuur?*

Feilzer: Op het ogenblik wel, maar u zult begrijpen dat dat in een andere situatie toch wat anders zal kunnen zijn.

*Wordt de Stichting meerderheidsaandeelhouder?*

Feilzer: De vermogensposities van de beide ondernemingen, de rentabiliteit, belastinglatenties enz., dat zijn allemaal factoren die meebepalend zijn voor de ruilverhouding. Als je kijkt naar de ondernemingen, dan is duidelijk dat de ruilverhouding niet 1:1 is. Dus de Stichting zal minder dan 50 procent aandeelhouder zijn in de nieuwe situatie. Maar het exacte percentage en al dat soort zaken, daar zijn we met elkaar nadrukkelijk over in gesprek. Dat moet nog uitgewerkt worden.

Bartelds: Die systematiek van de ruilverhoudingen op zich is extern bepaald. We hebben beide adviseurs die ons daarin begeleiden en het zal niet zo zijn dat we elkaar in een volgende stap niet zouden kunnen vinden op die punten. Dat is wel een belangrijk gegeven.

*AMEV haalt 45 procent van haar inkomsten uit de VS en heeft dus een grote valuta-exposure. VSB en AMEV vormen juridisch weliswaar twee gescheiden entiteiten, maar toch ook weer min of meer communicerende vaten. Is DNB wel zo blij met Uw grote valutaposities?*

Bartelds: Het ligt iets anders. Op zichzelf nemen wij namelijk geen valutaposities in. Kijk, het verzekeringsbedrijf dat als werkmaatschappij in een bepaald land opereert, werkt daar met een stuk eigen vermogen. Het eigen vermogen is het enige stuk dat gevoelig is, voorzover het niet met vreemd vermogen in dezelfde valuta is gefinancierd, want de opbrengsten uit afgesloten verzekeringen worden ter plekke belegd in dezelfde valuta als de schuld naar

*'De holding zal zeker een beursfonds zijn, ja'*



## 'Het zal niet zo zijn dat we elkaar in een volgende stap niet zouden kunnen vinden op die punten'

de klant toe. Onze treasury-afdeling zit dus niet voortdurend valutaposities af te dekken. Het enige is het op één noemer brengen van alle valuta's bij het opstellen van je jaarrekening. Maar dat is een papier, geen werkelijk valutarisico.

---

*Hoe wilt u volgend jaar VSB in het NIBE-Bankenboekje gerapporteerd zien?*

Feilzer: Geen wijziging ten opzichte van de huidige opstelling.

---

*Zitten die vermogensverschillen via het Amerikaanse AMEV-bedrijf er dan in of niet?*

Feilzer: VSB blijft VSB, ongeacht wie de aandeelhouder is. De geldende spelregels van het bancaire bedrijf en het lid zijn van diverse clubs, maken dat er zo meteen niet meer een stichting is die aandeelhoudster is van de bank, maar een houdstermaatschappij. In de te publiceren cijfers geeft dat geen verschillen.

---

*Hebt u al een naam bedacht voor de nieuwe onderneming?*

Bartelds: Nee, dat moet nog gebeuren.

---

*Hebt u al afgesproken wie de eerste voorzitter wordt?*

Bartelds: Het zou erg onverstandig zijn als je dergelijke belangrijke zaken in je voorgesprekken uit de weg zou gaan. In maart hebben we de 15 procent over en weer participatie aangekondigd en als het Structuurbeleid niet in de weg had gestaan hadden we een andere aankondiging gedaan. Dus de maatschappij kijkt naar ons als een eenheid. Het zou heel slecht zijn voor onze beide concerns als wij tussen nu en 100 procent tot de conclusie zouden moeten komen dat we het op een aantal belangrijke punten niet eens zijn. Dan zouden wij onze vennootschappen erg veel schade doen. U zult begrijpen dat de verantwoordelijkheid die we voor onze beide bedrijven hebben, dat die gevraagd heeft om een situatie dat we het over een aantal belangrijke dingen eens zijn. Zo algemeen wil ik het beantwoorden.

---

*Hoe, mijnheer Feilzer, moet het nu met uw ideaal van eenheid in spaarbankland?*

Feilzer: Ik opereer nog niet zolang binnen de spaarbankwereld, maar wanneer ik met de collega's sprak was er altijd het lichtend voorbeeld van de Belgische ASLK. In de ogen van veel collega's is deze ASLK een ideale combinatie om de particuliere markt te bedienen, te veroveren en daar een positie in te nemen. Dat geconstateerd hebbende, en in analogie

daarmee, heb ik gezegd - het is misschien wat aanmatigend - VSB zet een stap in een samenwerking met AMEV waarvan het eindresultaat vergelijkbaar is met wat je in België ziet met een ASLK. En in het verlengde daarvan sluit ik niet uit dat dit wellicht voor enkelen binnen de spaarbankwereld op kortere of langere termijn een aanmoediging tot concentratie is.

---

*U oefent zelfs pressie uit, want via AMEV's distributiekanaal penetreert u in hun werkgebied.*

Feilzer: Nee, zo ligt dat niet. U weet dat spaarbankland een bijzondere bedrijfstak is, omdat spaarbanken altijd zeer regionaal zijn ontstaan en de totaliteit van spaarbanken voor die landelijke dekking heeft gezorgd. Door het gemeenschappelijk werken onder die rode S kwam naar de markt het beeld over van één organisatie. In organisatorische zin doen we ook erg veel gemeenschappelijk, maar er ligt nog altijd het feit dat de spaarbanken in dit land allemaal autonome instellingen zijn. Wij hebben als VSB drie jaar geleden heel nadrukkelijk aan onze collega's voorgelicht hoe wij vanuit onze eigen verantwoordelijkheid voor ons eigen bedrijf de marktontwikkelingen in Nederland zagen. We hebben ons strategisch pad min of meer open en bloot bij de collega's op tafel gelegd en tot op de dag van vandaag hebben we daar in grote mate van consistentie naar gehandeld. Wij vinden dat het beste voor spaarbankland zou zijn - inclusief de VSB - om te komen tot een landelijke retailinstelling, bestaande uit alle spaarbanken. Ik zeg nadrukkelijk inclusief de VSB. Nou, dat weten alle andere spaarbanken. Maar meer en meer is duidelijk geworden dat andere spaarbanken vinden dat zij als community-bank voor een beperkt deel van Nederland hun functie prima kunnen handhaven en uitbreiden. Dat is dan een verschil in opvatting. De stap die we in maart met AMEV hebben aangekondigd, past in ons aangegeven beleid en kon voor de spaarbankwereld ook geen verrassingen in zich hebben gehad.

---

*Staat AMEV toetreding van andere spaarbanken voor?*

Bartelds: Wij ondersteunen de hoop en verwachting van de heer Feilzer. Als dat zou plaatsvinden, is dat denk ik een goede zaak, omdat het de gezamenlijke kracht naar die particulier heel sterk maakt. Ook AMEV heeft het bedienen van de particuliere markt boven aan zijn lijst; daar zien we onze groei, daar willen we ons op richten, dat vinden we een belangrijk uitgangspunt in onze strategie. Als de hoop van Feilzer uitkomt, zal er niets anders gebeuren, dan er nu al plaatsvindt in die gebieden waar de VSB zit.

---

*En als de anderen zich eerst aaneensluiten en een derde werkmaatschappij willen zijn?*

Bartelds: Het moet op zich bespreekbaar zijn. Daar moet je dan opnieuw over nadenken. ♦

5 september 1989

Drs J.L. Gerards  
Drs J.J.M. Schipper