

H.J. HIELKEMA
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
 FORTIS NEDERLAND

Tussen de oren van Hielkema

Waar anderen wel met uitgebreide publiciteitscampagnes hun historie achter zich laten om een nieuwe *brand* te vestigen, gaat de naam van het conglomeraat Fortis voorlopig nog schuil achter labels als Amev, VSB, MeesPierson, ASLK en AG. Henjo Hielkema, voorzitter van de Raad van Bestuur van Fortis Nederland en vice-voorzitter van de vierkoppige Groepsleiding van Fortis, haalt over het vermeende gebrek aan corporate identity zijn schouders op: 'Fortis-mensen zijn niet herkenbaar aan een tatoeage op hun linkerwang en dat moet vooral zo blijven.' Als we hem daarop vragend aan blijven kijken voegt hij eraan toe: 'Wat ik natuurlijk wel wil, is dat de mensen het vanzelfsprekend vinden dat die labels aan Fortis hangen of beter nog, Fortis dragen.'

U bent van alle geïnterviewden tot nu toe degene die het kortste CV aan ons heeft toegezonden: u bent geboren en u bent voorzitter van de Raad van Bestuur van Fortis Nederland.

Dat zijn de enige dingen waarvan ik vind dat die op dit moment relevant zijn. Ik ben geboren en ik leef nog steeds. Wat mijn andere functies geweest zijn, dat doet eigenlijk niet meer zo ter zake, vind ik. Dat wil niet zeggen dat ik er een geheim van wil maken, maar uiteindelijk is dat wat nu mijn broodwinning is relevant. Daarom bent u hier.

Heeft u gestudeerd?

Ik heb in Nederland Nijenrode gedaan. Daarna heb ik in Amerika gestudeerd en een MBA gehaald, maar voorzover ik weet wordt die titel hier niet gebruikt.

Hoe kwam u zo in Amerika terecht?

Dat is een lang verhaal. Ik heb in Gorredijk, in de buurt van Heerenveen, Mulo-A met wiskunde gedaan, en toen besloot ik als enige in mijn klas om géén onderwijzer te worden. Ik wist niet wat ik wou. Dus ik ben naar de HBS gegaan. Op een gegeven moment hing daar een briefje in de hal: je kon je opgeven voor een jaar High School in Amerika. Dat was natuurlijk een hele stap en het kostte nogal wat geld ook, dus ik heb mijn ouders er eerst niets van verteld. Tot er op een gegeven moment een paar duizend gulden betaald moest worden. Toen kon ik er dus niet meer omheen. Maar toen was eigenlijk alles al in kannen en kruiken.

Mijn vader, ook nogal een ondernemend type, vond het eigenlijk prima, hij had er nog een nichtje wonen en vond het herbevestigen van de familieband een goed idee. Maar dat wist ik toen niet. Ik ben toen een jaar in Amerika geweest. Ik vind het nog steeds een heel vitaal land, een leuk land om te zijn ook. En toen de kans zich later voordeed om daar mijn studie voort te zetten, wat ik toen na Nijenrode gedaan heb, ben ik naar Oregon en Texas gegaan en heb daar gestudeerd. Maar ik heb in Nederland nooit op een universiteit gezeten. Nijenrode had die status toen nog niet.

Wat deed uw vader?

Mijn vader was veeverloskundige, een hele goede. Dat is een veearts die niet afgestudeerd is. Toen had je daar een goede broodwinning aan. Hij was een kei. Maar goed, daar gaat dit interview niet over.

Uw naam kwam, althans redactioneel, voor het eerst in de krant toen u midden jaren tachtig als directeur-generaal vertrok bij ABN om voorzitter van de Raad van Bestuur te worden bij de Nederlandse Credietbank. U bent dus typisch zo'n telg uit de befaamde concernopleiding van ABN?

Nee, daar zit u helemaal fout. Toen ik afstudeerde in Texas, ben ik gaan werken voor Arthur Andersen in Brussel. Na anderhalf jaar werd dat kantoor afgesponnen richting Den Haag. We deden hele leuke dingen, simulatiemodellen bouwen en zo. Maar op een gegeven moment loopt zoiets en werd ik een soort onderhoudsprogrammeur en dat stond me niet aan. Ik had een kennis die zei: je moet eens met iemand van ABN gaan praten. Ik dacht: ik bij een

*'Ik dacht:
 ik bij een bánk?'*

bánk? Ik ben, omdat ik mij verveelde, toch maar gegaan en daar zat een hartstikke leuke vent, een hele commerciële, gisse baas, Job van der Have, van de afdeling Consumptief Crediet. Ik ben er begonnen in februari 1973, twee maanden later zat ik in Brazilië. Ik wist niet eens het verschil tussen debet en credit, laat staan dat ik een leningenportefeuille kon analyseren, ik had er geen enkele notie van. En in een land waar je de taal niet sprak. Dat was ontzettend leuk, hard werken, maar erg leuk. Ik heb toen nog, dat weten ze nu niet meer bij de ABN, maar ik heb nog op mijn knieën moeten liggen bij mannen als Langman en Batenburg, om een miljoen gulden los te krijgen voor die autofinancieringen, want het stond op instorten. Ter administratie van dat bedrijf heb ik met deze handen op veertien bladen zestienkolommenpapier, die had ik op de vloer

'Ook nu is de kans weer groot dat er tussen de gespreksdatum en de verschijningsdatum van het blad nieuws te melden is,' zei zijn voorlichter. 'Maar ja, in deze turbulente tijden speelt er altijd wel wat.' Dit omdat we al een tijdje achter Hielkema aan zaten en hij het gesprek telkens naar de toekomst verschoof. Dit keer bleek het geen acquisitie te zijn, maar de concentratie van de geïnterviewde op zijn functie van vice-voorzitter van de Management Board van de Fortis Groep en de overdracht van het voorzitterschap van Fortis Nederland aan mr. J.Ch.L. Kuiper van dochter MeesPierson.

26 november 1997

liggen daar, een nieuwe administratie opgezet voor die tent, want die was kwijnende. Ik heb toen met Job een miljoen gulden gekregen, en drie jaar geleden kwam geloof ik zo'n 20% van de winst van ABN AMRO uit die club.

Wat heeft u nog meer bij de ABN gedaan?

Allerlei gekke dingen eigenlijk. De Planpotheek was bijvoorbeeld mijn uitvinding. Dat was een tweede hypotheek, een krediethypotheek en daarmee een klantentrekker bij de vorige hausse in de huizenprijzen. De ABN had eigenlijk de hypotheekmarkt toen gemist. Door middel van die Planpotheek kregen de kantoren alsnog een kans om klanten die al ergens anders zaten met een eerste hypotheek alsnog eens aan de balie of telefoon te krijgen. Het interessante was dat de Planpotheek een brengproduct was. De klant kende het immers niet. Je had daardoor heel snel in de gaten welke kantoren konden verkopen en welke niet.

U zat bij LaSalle?

Ze vroegen mij regiodirecteur Noord-Amerika te worden. Dat was toen rendementstechnisch een lastige klus, omdat we net in een periode zaten (1979) dat de rente geliberaliseerd werd door Carter, en er gewoon een mismatch in de boeken zat die eruit moest groeien. En dat is ook gebeurd. In die vier jaar dat ik er zat hebben we nog wat kantoren geopend. Toen vroegen ze me om naar Nederland te komen. Daar had ik eigenlijk niet zoveel zin in, maar dat heb ik toch maar gedaan, want ik had het tot dan toe erg naar m'n zin gehad. Ik ben teruggekomen en een jaar later ben ik benoemd tot directeur-generaal.

Waarom vertrekt een directeur-generaal bij ABN op de gok naar de Nederlandse Credietbank?

Het was niet zo zeer een gok, Chase zat er al voor 100% in en ik kreeg een dubbele benoeming. Senior Vice President bij Chase Manhattan en voorzitter van de Raad van Bestuur NCB.

Maar u hebt de NCB niet kunnen vasthouden.

Ik heb ook nooit gezegd dat ik dat wilde. De NCB had toen wel problemen, maar het was zeker geen verformfaaide bank. Het had een probleem van omvang: te groot voor het servet, te klein voor het tafellaken. Na een jaar ben ik naar New York gegaan en heb ik tegen Chase gezegd: we kunnen dit op twee manieren doen. Je kunt het doen zoals ik het zie, of je moet het verkopen, maar doorzetten zoals jullie het willen, dat heeft geen enkele zin. De NCB was een goede bank voor het middenbedrijf, daar moest het ook blijven. Maar Chase wilde vooral grote multinationals. Dan hadden we nog zestig kantoren moeten sluiten, want dan heb je alleen een vestiging in Amsterdam of Rotterdam nodig en voor de rest niets. In 1988 vroegen ze aan mij of ik dacht dat het te verkopen was en ik zei: ik denk het wel. 1992 (de Europese eenwording) hing in de lucht en



H.J. Hielkema (1943), voorzitter van de Raad van Bestuur van Fortis Nederland en vice-Voorzitter van de Management Board van de Fortis Groep. (Zie vorige pagina).

partijen waren zich daar een beetje op aan het voorbereiden. Ze hadden het al eens geprobeerd volgens mij, en toen was het niet gelukt. We hadden nu vrij snel vijf kandidaten die de club wilden kopen, en daar is uiteindelijk CLBN uitgekomen. Ik heb echter heel snel tegen mijn Franse broodheren gezegd dat ze dat niet lang zouden blijven.

En toen?

Ik werd gebeld door Frans Roos, de oud-voorzitter van AMEV, die kende mij nog uit de tijd van de NCB. Hij zei dat hij iemand voor AMEV zocht. Ik zei dat ik best geïnteresseerd was, maar dat ik nog niet helemaal klaar was, ik was nog bezig een aantal mensen in dat fusieproces met CLBN te begeleiden. In de zomer van 1988 ben ik hier aan de overkant begonnen. Roos trad toen overigens net af, en mijn eerste klus was het samengaan van AMEV met VSB.

Liepen er dan nog geen besprekingen?

Nee, dat begon toen net. Omdat ik de VSB natuurlijk kende. Ik had als NCB een factorbedrijf aan ze ver-



kocht, FMN, en bovendien had ik geprobeerd om VSB in NCB te interesseren. Ik wist hoe ze strategisch naar hun business keken. We zijn met ze gaan praten en doordat wij 15% aandelen van elkaar namen en aankondigden dat we naar 100% wilden gaan, was dat de eerste keer dat het structuurbeleid op tilt ging.

Feilzer en Bartelds hebben in 1989 dus onder uw influisteringen besloten dat AMEV en VSB zouden samengaan. Is daar nu echt synergie uit voortgevloeid?

Als je de Fortis Groep bekijkt, dan zijn er twee landen waar wij bankverzekeraaractiviteiten hebben zoals we dat eigenlijk willen, dat zijn België en Spanje. Inmiddels werkt dit concept in Nederland ook. In Spanje zijn wij absoluut marktleider met bankverzekeraaractiviteiten op levengebied en we distribueren puur door zo'n 3000 bankkantoren. In België, waar wij op het punt staan een absolute meerderheid in ASLK-bank te verwerven,¹ zijn wij ook marktleider met een marktaandeel van 15%, terwijl we het ASLK-product eveneens alleen via bankkantoren verkopen. Dus als mensen zeggen dat het nog niet gebleken is dat het kan werken, dan zeg ik dat ik

twee landen kan laten zien waar het wel werkt en waar we marktleider zijn. De enige relevante vraag is dan wat nu het verschil is tussen die landen en dit land? Waarom kunnen ABN AMRO, Rabo en anderen dat niet? Omdat het niet tussen de oren zit. Mensen in bankkantoren zijn anders opgevoed dan mensen bij de ASLK of mensen bij La Caixa, omdat ASLK al honderd jaar bankverzekering doet en La Caixa eveneens, sinds 1898.

Wat is dan bankverzekeren?

Dat is het tussen de oren van je medewerkers krijgen dat een verzekeringsproduct net zo adequaat is bij het oplossen van problemen van klanten als een bankproduct, dat dat elkaars equivalenten kunnen zijn, en dat je niet strikt moet denken in bancaire assortimenten en verzekeringsassortimenten, het moet wel worden gezien als één assortiment, en daar moet je ook beleggingsproducten onder scharen.

Wat mij opgevallen is toen ik bij AMEV kwam en

'We zijn zo gefocust op ons eigen vakgebied'

ik iets van verzekeren ben gaan begrijpen, is dat er in Nederland bij verzekeraars heel weinig respect is voor het land van de bankiers en andersom. Ze snappen heel weinig van elkaar. De relatie tussen die twee bedrijfstakken is gebaseerd op volstrekt onbegrip. We zijn zo gefocust op ons eigen vakgebied. Maar de enige mensen die het nog belangrijk vinden dat er een bankproduct en een verzekeringsproduct is, zijn de bankiers en de verzekeraars. De klant heeft daar inmiddels geen boodschap meer aan.

Hoe lang duurt het voordat het VSB-personeel zover is?

Bij La Caixa of ASLK, als daar een klant binnenkomt met een probleem, kijkt men er naar het hele gamma van bank- en verzekeringsproducten. Dan wordt er vanuit de klant iets uitgezocht dat niet alleen adequaat, maar optimaal is. Dat gebeurt hier in Nederland ook steeds meer, met name bij VSB Bank. Dat kan alleen via de weg van de geleidelijkheid, ook al gaat het tegenwoordig wel snel. U mag dus van me aannemen dat we er niet ook honderd jaar over zullen doen, maar het gaat langer duren dan een jaar of vijf.

Hoe stimuleert u dat?

Je kunt die ontwikkeling bevorderen door opleidingen. Wat wij intern veel doen is het uitwisselen van 'best practices': als wij een kantoor zien dat erg succesvol is met verzekeringen, dan laten wij die man of vrouw daar een verhaal houden voor zijn collega's over hoe hij dat doet. Zo rolt het balletje verder.

U heeft met VSB nog geen landelijke dekking. Nu met de oudere bestuurders de ressentimenten geleidelijk aan verdwijnen, komt die fusie met SNS er nu ook aan?

Wat mij betreft graag. Het zou onzin zijn het tegendeel te beweren. Ik denk dat Jan Vugts daar echt van op zou kijken. Onze verstandhouding is er een van collegiale concurrentie. We zitten niet of nauwelijks in elkaars gebied, dus die collegialiteit kunnen we ons permitteren.

Jullie houden je nog steeds aan de geografische afspraken?

Nee, niet meer. Het is open: wij vestigen ons nu ook in het oosten van het land. We hebben daar inmiddels met vijftig assurantietussenpersonen franchise-arrangementen gemaakt, waarmee wij met ons label in hun kantoren intrekken.

U deelt samen met andere banken, waaronder SNS, een aantal bestuurszetels in de NVB?

Ja, dat doen wij bij toerbeurt, ik ben daar nu even vrij van.

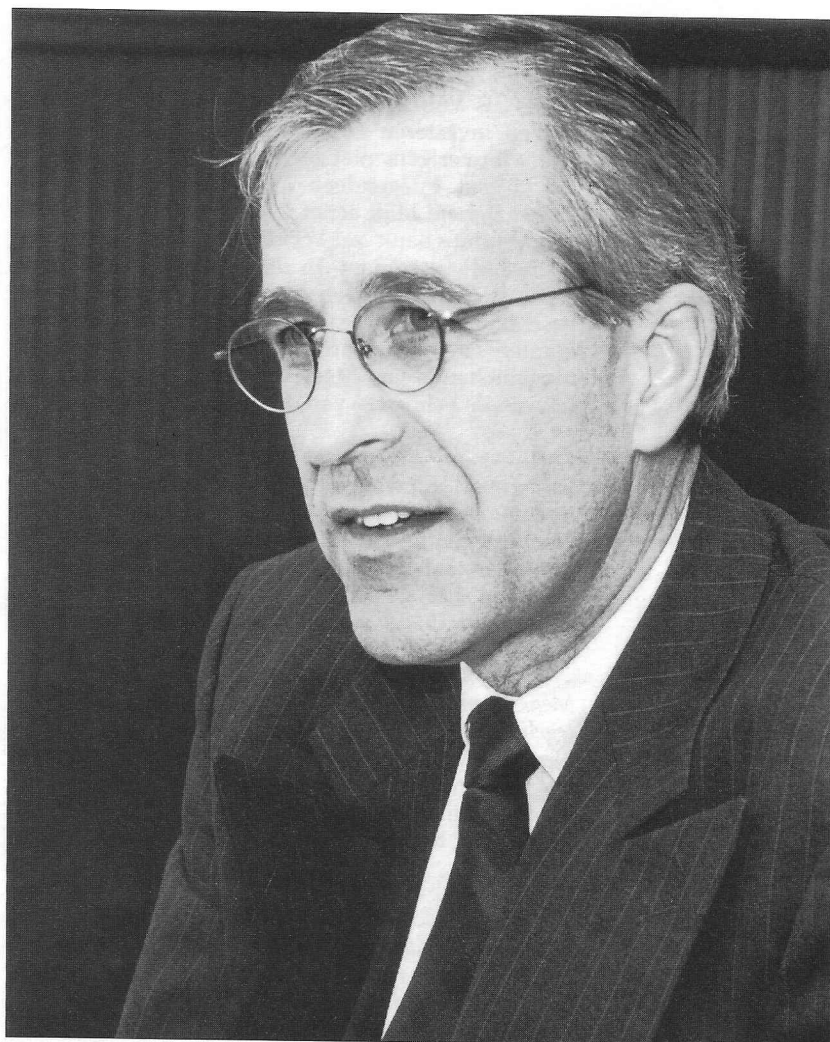
Is het dan niet belangrijk om erbij te zitten?

Wat jullie in september voorlegden aan Leo Overmars in het interview met hem is wel een beetje overdreven. Je hebt momenten dat je denkt: wat zit ik hier in hemelsnaam te doen, maar er zijn ook momenten waarop je denkt: wat aardig. We zijn hier een klein landje en dan vind ik het soms een beetje triest om te moeten constateren dat zo'n chipknip en zo'n chipper uit elkaar gaan lopen. Over cliëntenzaken elkaar de loef afsteken, prima. Maar over infrastructurele aangelegenheden, dan denk ik: jongens hou toch op.

..., dan denk ik: jongens hou toch op

De ambities reiken verder. Nu heeft Fortis MeesPierson overgenomen. Is dat niet een sprong te ver? U had toch beter CLBN kunnen overnemen?

Nee, echt niet. MeesPierson is misschien twee keer zo duur, maar we zijn er drie keer zo content mee, en ik zal u uitleggen waarom. Ten eerste is MeesPierson reputationeel duidelijk een betere troef dan CLBN dat was, hoewel beide banken, afgezien van de landelijke dekking van CLBN, ons de mogelijkheid boden om corporate banking te ontwikkelen. In die zin zijn de twee gelijkwaardig. De tweede reden voor de blijdschap over de acquisitie van MeesPierson heeft niets met traditioneel bankieren te maken, maar met private banking. Private banking, en dan hebben we het over cliënten met minimaal een miljoen vermogen, zien wij als een van de weinige groeisectoren op bancair gebied in Europa. Dat gaat heel erg groeien en daar willen wij een rol in spelen. Op de derde plaats willen wij gewoon als financiële partij in West-Europa of misschien zelfs wel in de wereld een rol gaan vervullen als assetma-



nager en ook daarvoor biedt MeesPierson ons de nodige springplanken.

Tenslotte heeft MeesPierson nog twee uitstekende marktposities: in Investment Banking en in wat we noemen Asset Information Services. De eerste hoef ik niet nader te verklaren, neem ik aan. De tweede is een door de IT gedragen positie als vooraanstaande marktpartij op het gebied van derivaten clearing, global custody, et cetera.

Over hoeveel beheerd vermogen gaat het dan?

Op dit moment beschikt de Fortis Groep over meer dan 100 miljard ecu beheerd vermogen. Daar staan we in Europa mee op de dertiende, veertiende plaats.

Wat is de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek over de middenmarkt, laten we zeggen zo tussen VSB en MeesPierson?

Het is niet de middenmarkt, het is in feite de Nederlandse zakelijke markt. Dat hebben we in kaart gebracht, en dat moet allemaal nog naar de Ondernemingsraad, maar in principe is afgesproken dat

de zakelijke markt onder het label MeesPierson bewerkt gaat worden. Die keuze moest gemaakt worden omdat het uitgesloten is dat twee kleinere labels als VSB Bank en MeesPierson beide kunnen blijven investeren in de benodigde infrastructuur. Dat wil overigens niet zeggen dat VSB Bank uit die markt gaat. Integendeel, VSB Bank met haar lokale aanwezigheid blijft actief in de zakelijke markt. Als 'Community Bank' zal VSB Bank zich blijven richten op het MKB-segment. In dit segment is VSB Bank reeds succesvol. Alleen zal ze dat met de haar ter beschikking staande systemen doen, of ze kan haar klanten laten 'meevaren' op de wat uitgebreidere mogelijkheden van MeesPierson. Dit hangt natuurlijk van de behoeften van de cliënt af.

Laat u bij MeesPierson die investmentbankachtige kant nu wat lopen?

Nee, integendeel, daar gaan we ook in investeren. MeesPierson heeft, niet te vergeten, de mooiste franchise op het gebied van investment banking in Nederland. En die we willen uitbreiden naar België.

Maar die mensen bij MeesPierson kunnen ook niet alles tegelijk.

Nee, dat weet ik wel, maar MeesPierson is ingericht in vier marktgerichte eenheden. De verbreding vindt met name plaats in de corporate banking eenheid. Voor het overige wordt het bestaande beleid voortgezet.

Als u nog even doorpraat begin ik bijna te geloven dat u, behalve de eerste verzekerbank, ook de eerste verzamelbank in Nederland gaat worden.

Nogmaals: onze klanten moeten ons kunnen vinden daar waar zij ons willen hebben, en daar zullen wij dan ook zijn met de beste mensen en de beste producten. Ik zie niet in waarom dat niet samen zou kunnen gaan. Het betekent wel dat je je interne aansturing moet veranderen van het klassieke model naar een wat meer ondernemersgericht model, waarbij je zelfstandig in de markt staande units ook zelfstandig laat opereren. En daar moet je ze ook naar belonen. Pak de hele waardeketen van financiële ondernemingen. Dat is niets anders dan de waardeketen tussen klant en aandeelhouder. Meer zijn wij niet. Ik moet waarde leveren voor de klant en als ik dat niet goed doe, kan ik geen waarde leveren voor mijn aandeelhouder. Daar zit Fortis tussenin. Ik zal er alles bij gebruiken wat ik kan om daar inhoud aan te geven, want er zijn maar drie dingen die voor ons echt belangrijk zijn: de klant, de aandeelhouder en de medewerkers die inhoud geven aan die waardeketen.

Als je naar de Fortis Groep kijkt binnen Europa, dan heeft die een marktaandeel van 1%. Dat zou te weinig zijn, is er gezegd, dat zou 5% moeten zijn. Wat is dat voor een raar idee?

Laat ik dat misverstand maar opruimen. Er is gezegd dat als je in Europa als financiële partij een

brand wil zijn à la Nike, Marlboro en noem maar op, dat je dan minimaal een marktaandeel van een procent of vijf in de Europese Unie zou moeten hebben. Alleen Allianz en AXA UAP komen in de buurt, maar de eerste is overwegend Duits en de tweede Frans en daarmee ben je naar mijn idee nog geen Europese partij en heb je nog geen Europese brand neergezet. Daar komt die opmerking vandaan. En daar staat niet achter dat wij dat dan ook zouden willen zijn. Wij zijn wel bezig met een soort labelstrategie, want we zijn natuurlijk een groep die vrij recent is samengesteld. Als een paar grote maatschappijen binnen Fortis de Fortis-naam zouden adopteren, dan zou dat de naamsbekendheid en de vestiging van die naam als Europees merk uiteraard ten goede komen.

MeesPierson zal wel gewoon MeesPierson blijven heten. Die kans acht ik heel groot.

VSB gaat gewoon Fortis Bank heten, lijkt me. Die cliënten zijn toch al gewend dat de bank iedere vijf jaar een andere naam krijgt.

Ik weet het nog niet. Daar moeten we de komende jaren uit zien te komen, hoe we dat gaan structuren. Ik ben het met je eens dat je niet zomaar 'nee' moet zeggen tegen een veelheid van labels, want dat heeft ook zijn charme. De institutionele financiële wereld kent Fortis inmiddels. We zijn alleen nog geen 'household name'. Maar hoe erg is dat? Als de cliënt maar wel AMEV, VSB en MeesPierson kent.

'Als de cliënt maar wel AMEV, VSB en MeesPierson kent'

Binnen de Fortis Groep wordt er gejongleerd met enorm veel ballen: multidomestic, multichannel, multiproduct.

Wie vangt die ballen elke keer op?

Het klinkt ingewikkelder dan het is en dat heb ik ook op die multikreten tegen. Ik zei het zojuist al, we willen de klant zo breed mogelijk kunnen bedienen en we willen dat ook nog doen in het distributiekanaal van zijn keuze. Als je dat zegt en je kijkt bijvoorbeeld naar het levenbedrijf, dan kun je in zijn algemeenheid zeggen dat de levenproducten worden ontworpen door enerzijds maatschappijen en anderzijds door het fiscale regime van het land waarin je zit. Dat betekent dus dat 's lands grenzen het einde van je markt zijn. Dus daar ben je dan multidomestic.

Als de euro straks komt, denk ik overigens dat het niet meer nodig is om in elk land een landenorganisatie te hebben. Als je in staat bent om vanuit Gorredijk een fiscale balans in Frankrijk te produceren en met de fiscus daar af te rekenen, dan zou dat voldoende moeten zijn.

Een andere grensbepalende factor is toezicht. Daar zit ook duidelijk beweging in. Je zult tussen nu en tien jaar aan de bancaire kant een duidelijke beweging zien van Amsterdam richting Frankfurt. Als dat betekent dat je vanuit Frankfurt toezicht kunt houden op meerdere landen, dan kan je als bankier je hoofdkantoor hebben in Engeland en dat niet ook nog eens willen doen in een ander land. Dat moet dan ook kunnen. En ik denk dat dat ook gaat gebeuren.

Het lijkt me buitengewoon lastig om tegelijkertijd zowel de landen- als de productorganisaties te integreren.

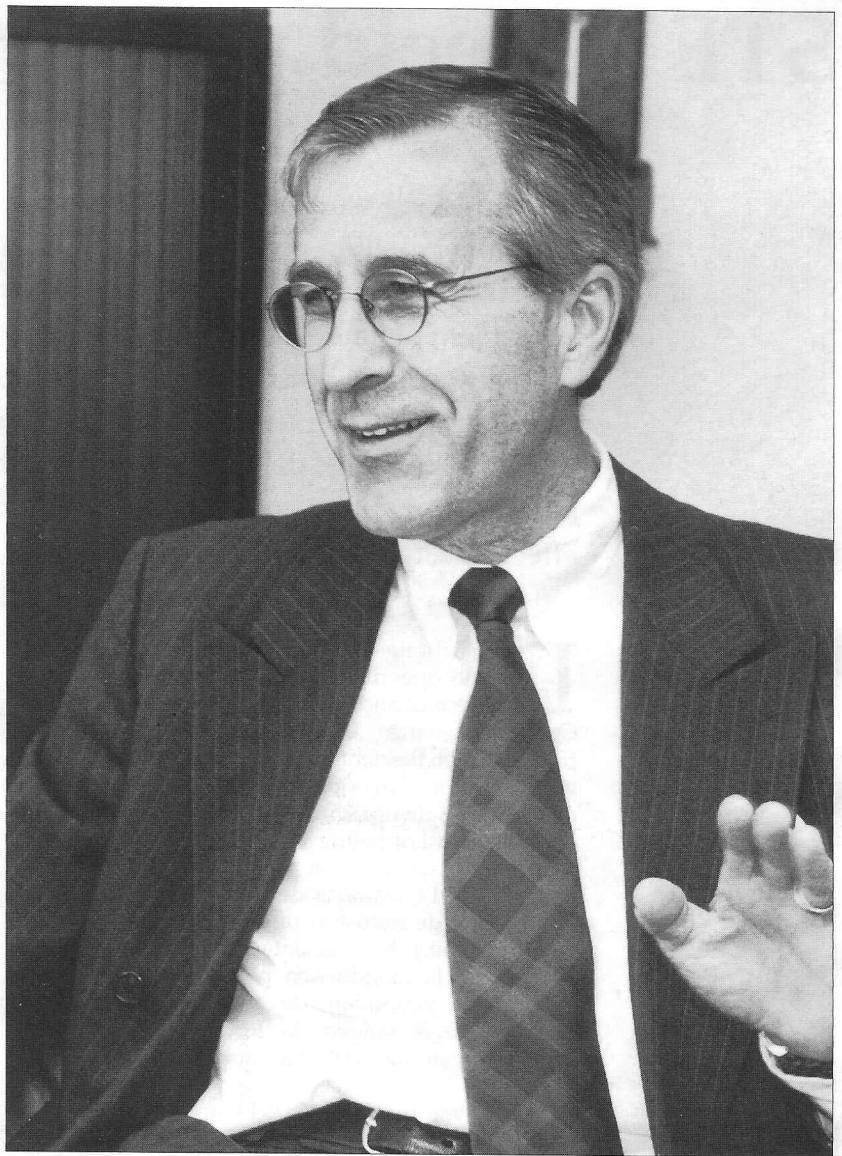
Ik denk dat we daar gewoon toe gedreven zullen worden. Als ik zeg dat je de klant nu eens bovenin moet zetten, dan is dat mijn voorkeur. Je moet met de klant beginnen. Dat is de klassieke fout van bankiers en verzekeraars, dat is ook het enige dat die twee gemeen hebben, dat ze altijd alles van binnen naar buiten redeneren en organiseren.

Maar hoe moet je dan je sticks and carrots inrichten?

Anders, is het antwoord. Anders dan gebruikelijk. En die periode hebben wij nu bijna afgesloten hier. We zijn allereerst een landenorganisatie, we waren daarbinnen ook nog eens vennootschappelijk georganiseerd, met andere woorden: de bank was de bank en de verzekeraar was de verzekeraar en daar hadden we dan een heleboel dochtertjes onder hangen, allemaal op vennootschappelijke wijze geadmistreerd en gemanaged. Daar zijn we in 1995 vanaf gestapt en toen zijn we overgestapt naar een businessunitstructuur, omdat we wilden dat onze mensen hun producten in een bepaald kanaal bij een bepaald marktsegment brengen, sterker gefocust dus op hun klanten. Die hebben we samengebracht in een business unit. Daar zijn er zeven van. Binnen die units maken we weer verdere splitsingen, puur om de interne organisatie zodanig te kantelen dat de klant centraal staat en niet de interne organisatie.

U loopt ook al een stiefkwartiertje mee in de financiële wereld: die kantelfilosofie, cliënt- en marktgericht, dat was vanaf de jaren zeventig de strategische aanpak van alle banken. Wat geeft u de overtuiging dat dat dit keer wel lukt?

Het bewijs zal geleverd moeten worden. De doelstelling hier is dat wij een autonome interne groei moeten kunnen realiseren, zonder acquisities te doen, die iets harder gaat dan de markt beweegt. Dat is een hele duidelijke target die wij ons opleggen en wij hebben ons ten doel gesteld dat in drie jaar te gaan halen. We zitten nu in het tweede jaar na de kanteling zeg maar, en er zijn ontzettend veel personeelwisselingen geweest, er zijn veel onderzoeken gedaan richting tussenpersonen en bankkantoren om te zien of de aanpak werkte. Ik heb de stellige overtuiging dat het nu al aan het werken is, getuige ook de omzettingen die we zien, bijvoorbeeld bij assurantieprovisie in het bankbedrijf, als ik daar groeipercenages van 25% per jaar zie dan zeg ik: het werkt, we komen er wel.



U bent nu vierenvijftig. Lukt dat nog voor uw pensioen?

Hans Bartelds, de voorzitter van Fortis, en ik zijn nu een jaar of acht bezig. Toen wij in '88 begonnen was de vraag hoelang AMEV nog onafhankelijk kon blijven. Die vraag hoor je niet meer. Kennelijk zijn we er dan toch in geslaagd om samen met VSB, MeesPierson en de Belgen een bi-nationaal bedrijf overeind te houden, naar beide aandeelhoudersgroepen en naar onze klanten toe, maar ook naar de medewerkers, perspectief te bieden van een bedrijf dat er staat en dat gewoon zijn besluitvorming intern regelt. En dat vind ik een groot goed. Dat houdt je wel op de been, hoor. Op een gegeven moment moet je je echter wel neerleggen bij het feit dat de organisatie meer kan schrijven dan ik kan lezen. Een paar jaar geleden heeft me dat een paar weekenden gekost voordat ik mij daarbij heb neergelegd. Iedereen wil de wekker wel eens stilzetten, maar ik vind het nog steeds erg leuk. Ik zit dus echt niet reikhalzend uit te kijken naar die bewuste datum. ♦

20 oktober 1997
Drs. N. Kingma
Drs. J.J.M. Schipper

Noot

1. Fortis heeft inmiddels een absolute meerderheid in de ASLK Bank.