

INTERVIEW DRS. S. VAN KEULEN  
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR SNS REAAL GROEP

# Alle linies moeten op een hoger plan

Al lang niet meer de flierefluiter, is Sjoerd van Keulen toch niet monomaan geworden. Met enige zwier gaat hij door het leven en hij maakt op tijd zijn pirouettes. Binnen de boarding laat hij veel ruimte, maar de verplichte figuren schuwt hij niet.

*U bent van '46. Tot '71 zegt uw CV verder niets.*

> Ha. Ik ben helemaal van de generatie jaren '60. Na gymnasium 4, heb uiteindelijk HBS-A gehaald. In 1971 ben ik getrouwd en toen ben ik gaan werken.

*U bent pas op uw drieëndertigste afgestudeerd.*

> Omdat ik was gaan werken. Ik heb een jaar in Spanje gewoond en een jaar in Denemarken, veel rondgereisd. Wij hadden het voordeel dat wij ons nooit zorgen maakten over onze baan of over onze toekomst, want wij dachten dat het allemaal wel goed kwam. Ik heb ook nog bijna een sportcarrière beleefd. Tot mijn vader, voorlichter bij de Kamer van Koophandel in Rotterdam, echt vervelend begon te worden, leefde ik zo ongeveer bij de dag.

*Wanneer bent u dan gaan studeren?*

> In 1966, in Amsterdam, politicologie.

*Dat waren roerige jaren, aan een roerige faculteit.*

> Ik zat ook in het Maagdenhuis. Mijn vader was zeer bezorgd over dat soort aantekeningen in je register. Maar ach, het stelde natuurlijk allemaal niks voor. Ik heb ook nooit problemen gehad met DNB. In die periode waren we wel vrij politiek actief, met het gevolg dat Daudt toen weigerde om nog examens af te nemen. Later ben ik toch nog bij hem afgestudeerd: hij verzamelde een groepje studenten om zich heen waarvan hij vond dat het nog wel de moeite waard was.

*U flirtte met Marx?*

> Bij politicologie lees je natuurlijk ook de werken van Marx, dat is verplichte literatuur. Maar ik was een van die mensen die door de

echte Marxisten niet werd vertrouwd, omdat ik meestal een jasje aan had. Bovendien voetbalde ik bij de betaalde jeugd en dat paste niet helemaal in hun wereldbeeld.

*Bij SVV?*

> Nee, Hermes en daarna Sparta. Ik was toen zestien, zeventien jaar. Dat is verder niets geworden: ik kreeg wat blessures en was toch niet meer dan een gemiddelde voetballer.

*Welk organisatieadviesbureau wilde u in '71 wel hebben?*

> Ik was zelfstandig adviseur, had samen met een vriend een bureautje gestart. Daarna hebben we associaties gehad met Twijnstra & Gudde en ook met De Boer & Croon. Ik ben ook nog in dienst geweest van Binnenlandse Zaken.

*Hoe kwam u in '81 bij Pierson terecht?*

> Ik meen via Twijnstra. Ik bleef daar lopende een project hangen, hoewel ik enorme aarzelingen had om bij een bank te gaan werken. Ik had met mijn vrouw ook afgesproken dat ik mocht stoppen als ik het niet leuk zou vinden.

*En niet eens bij een gewone bank.*

> Een zakenbank! En ik vond het vreselijk interessant. Ik heb toen afspraken gemaakt over een bepaald carrièreplan. Ik vreesde anders een soort van generalist te blijven, een projectmanager die op den duur zou vastlopen op algemene projecten.

*Twee decennia fraai carrière, maar vrijwel de hele entourage is intussen verdwenen.*

> Te veel is inderdaad verloren gegaan. In de fusie met Mees is het cultuurverschil vreselijk

‘IK HEB  
 OOK  
 NOOIT  
 PRO-  
 BLEMEN  
 GEHAD  
 MET DNB’



## SJOERD VAN KEULEN (1946)

Voorzitter Raad van Bestuur SNS Reaal Groep

1999-2002 Voorzitter Raad van Bestuur Fortis Bank Nederland en Lid van de Raad van Bestuur Fortis Groep (Brussel)

1997-1999 Lid van de Raad van Bestuur MeesPierson

1994-1997 Directeur MeesPierson

1990-1994 Directeur Pierson, Heldring & Pierson

1985-1990 Directeur Securities & Investment Divisie, Pierson, Heldring & Pierson

1981-1985 Project manager (internationaal), Pierson, Heldring & Pierson

1971-1981 Organisatieadviseur

1979 Doctoraal Politieke Wetenschappen, afstudeerrichting Bestuurskunde, Universiteit van Amsterdam. Daarna diverse post-academische opleidingen op het gebied van Banking & Securities en Information Technology.

onderschat. De echte manager, Kleiterp, ging na een jaar weg en volgens afspraak ging de intellectueel Van Wensveen het daarna overnemen. ABN AMRO beschouwde ons wel als broer en zus, maar genetisch waren we van een totaal ander ras.

Zouden ze onafhankelijk van elkaar nog hebben bestaan?

> Nee, dat denk ik niet. Dan was Pierson een soort van Kempen geweest en miste het op den duur toch schaal. Trouwens, we hebben onze beste tijd uiteindelijk gehad als MeesPierson, nadat overigens alle directeuren van Mees waren opgestapt. Anekdote: onze secretaris Raad van Bestuur had achter zich een foto van

## 'DE MEES-GROEP STAPTE WERKELIJK IN HORDEN OP'

de 75 directeuren van Mees en Pierson op de trap van Huis Ter Duin. Elke keer als er iemand wegging, plakte hij een geel plakertje over het desbetreffende hoofd. Binnen een jaar was die foto praktisch helemaal geel. De Mees-groep stapte werkelijk in horden op.

En toen kwam Fortis langs.

> Onze nieuwe voorzitter, Joost Kuiper, nu in de RyB van ABN AMRO, kwam van buiten en heeft daarmee de ruzie beslecht. Toen hebben we die hele goede jaren gehad. We hadden een hoop blauwe plekken, maar we gingen er hard tegen aan. Joost is daarmee naar ABN AMRO gegaan en zei: óf je houdt van ons, óf je houdt niet van ons. Dat ging natuurlijk over de effectenbedrijven die elkaar zwaar aan het beconcurreren waren. Toen zeiden ze: niet echt, maar we willen wel bepaalde stukken houden. Vervolgens kwam Fortis langs, en die zagen ze niet als een concurrent. Dus dat mocht. Wij blij, want we kregen een moeder met hele brede schouders die we ook mochten gebruiken. We hebben toen een absoluut topjaar gehad, eigenlijk twee. Heel veel geld verdiend.

U bent twee jaar voorzitter geweest van Fortis Bank Nederland maar kreeg toch ook een geel plakertje.

> Bij de onderhandelingen met de Generale Bank zijn een aantal compromissen gesloten met als gevolg dat we een grote Fortisbank werden, internationaal, cross border-georganiseerd, met het hoofdkantoor in Brussel. Ik werd de laatste der Mohikanen, dus ik heb nog een hele tijd die enorme verantwoordelijkheid gevoeld naar die hele MeesPierson-familie toe. Ik heb daar toen een dik jaar over zitten puffen. Het hele leven bestaat uit compromissen sluiten, maar op een gegeven moment kom je in een spagaat.

Wilde u toen stoppen met werken?

> Ja, absoluut. Ik heb in juni 2002 gezegd dat ik ermee op zou houden. Ik meen dat het zoiets was als dat ik dinsdag tot een slotdiscussie kwam met de top van Fortis en woensdag gebeld werd door een headhunter. Zo snel zingt dat rond. Eigenlijk was ik al rond met Fortis en



zou gaan pensioneren. We waren al huizen wezen kijken in Italië. Toen kwam deze groep langs en in oktober zat ik hier. Ze hadden toen ruim een jaar zonder voorzitter gezeten.

*Speelde mee dat met u de aloude fantasie van die ultieme spaarbankfusie dan definitief de prullenbak in kon?*

> Ik heb daar nooit iets van gemerkt. Ik ben binnengehaald omdat mijn sterkste kant toch het ontwikkelen van een business is. Met daarbij dat ik goed mensen kan managen: ik kan grote groepen mensen meekrijgen. Ik kan ze overtuigen, ze een kant opduwen.

*U had net thuis gezegd: haal maar de rugzak van de vliering.*

> Dat was inderdaad nog lastig. Maar ik was enthousiast geraakt door de mensen hier, door de kwaliteit. Die waren overtuigend. Het zijn allemaal jonge mensen, de gemiddelde leeftijd in de hoofddirectie is ongeveer 40.

*En u dacht: ik ben nu 56, ik ben met talenten begenadigd, maar ik heb nog niets afgemaakt?*

> Nee, totaal niet. Ik ben puur enthousiast geraakt door het verhaal en de overtuiging van de mensen.

**‘IK KAN GROTE GROEPEN MENSEN MEEKRIJGEN, OVERTUIGEN, EEN KANT OP DUWEN’**

*Hoe verloopt zo’n proces?*

> Ze hebben zeer snel gehandeld. Als ik aangaf dat ik bijvoorbeeld van 9 tot 10 in Amsterdam beschikbaar was, dan was het op die tijd in Amsterdam. Dat streelde mijn ego natuurlijk en dat maakte bovendien duidelijk dat ze echt wat wilden. Hup, kwam een commissaris over uit Spanje. Ik dacht: een tent die zo snel wil schakelen, die zo ambitieus is, dat is leuk.

*Het is een NV, met commissarissen, maar de aandelen zijn in handen van de Stichting. Wie zitten er in het Stichtingsbestuur?*

> De commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur.

*Dus niet ten tweede male, dat achter iemand aan de touwtjes zit te trekken?*

> Nee. In de corporate governance zou dat een beetje een rare constructie zijn. Ik zou het een te gesloten systeem vinden.

*Temeer omdat de AvA ook de winstverdeling regelt: eerst gewoon wat je voor je reserves nodig hebt, dan als er iets over is voor mooie doelen. Komt het wel eens zo ver?*

> Jawel. Wij geven als stichting miljoenen uit op jaarbasis. Afgelopen jaar 4 miljoen euro.

*Maar dit jaar is er geen winst in het Fonds uitgekeerd.*

> Nee, maar er zit nog voldoende in het Fonds en de winst heeft met name een tik gekregen door de beleggingsportefeuille. Overigens is er ook een winstonafhankelijke dotering: in euro uitgedrukt 1,13 mln.

*Gek eigenlijk, jarenlang zit iedereen met rode konen te plussen en minnen met een paar procenten hier en daar en dan plotseling verschuiven er tientallen en de wereld draait gewoon door.*

> Ik denk wel dat het absolute geloof in shareholders value, in feite het geloof in een efficiënte vermogensmarkt, is aangetast. Dus moeten we nu terug naar andere modellen. Maar vooral, denk ik, naar een ander soort werkelijkheid. Dat is meer een kwestie van ondernemen, bouwen, ontwikkelen, dan van achter ratio’s aanrennen en onder druk van de 28-jarige analist beslissingen nemen.

*Wat dat betreft bent u op een goede plek terechtgekomen.*

> Geen last van hijgende analisten. Maar toch geen rustige baan hoor.

## 'WIJ FINANCIËLE INSTELLINGEN MOETEN VERTROUWEN TERUGWINNEN'

*Het geloof in de maakbaarheid van een bedrijf is nu ook dood?*

> Weet ik niet. Ik denk dat heel veel CEO's geen idee hebben hoe goed of slecht hun bedrijf is, waar ze kunnen sturen, ze hebben eigenlijk geen idee. Bedrijven zijn veel te groot. 70 Duzend medewerkers is voor een organisatie veel te groot. Het hele punt is: we lopen altijd allemaal achter elkaar aan. Ik geloof niet dat ik nog voor zo'n groot bedrijf zou willen werken. Maar beursgenoteerd of niet, dat zou me niet uitmaken.

*In het korte bestaan van de SNS-Reaal Groep treedt nu de derde fase in. Eerst was er de bouwpastoor Jan Vugts, toen kwam de tuinarchitect Hans Leenaars. Maar na elf maanden was hij weg. Dacht u niet: wat een wis-pelturige bende is dat daar?*

> Nee, dat heb ik helemaal niet gedacht. Natuurlijk heb ik me uitgebreid georiënteerd.

*Verskil van inzicht over het te voeren beleid?*

> Ik heb uw interview met hem gelezen<sup>1</sup>. Met sommige dingen die hij daar zegt ben ik het niet eens, maar de lijn die toen is uitgezet, dat is nog steeds de lijn.

*In het jaarverslag schrijft u: de strategie is duidelijk, de financiën zijn gezond en de organisatie is op orde. Kat in 't bakkie?*

> De opdracht was dit bedrijf een heel stuk verder te brengen. Het opschrijven van een strategie is niet moeilijk, het uitvoeren wel. Ik heb heus een paar accentverschillen bij de strategie die was uitgezet. Ik ben daar trouwens terughoudend in. Ik geloof dat als mensen op een bepaald moment een zekere focus hebben, je ze niet moet afleiden of verwarren. Ten tweede gaat het er alleen om een beter bedrijf te worden. Als bedrijven alleen eens zouden proberen een beter bedrijf te worden, dan werd het al plezieriger in deze barre wereld. Dat proberen wij met dit bedrijf te doen. Niet weer slimme dingen bedenken, accentjes verzetten, met ego's vol nieuws naar de pers roepen, nee: gewoon een beter bedrijf worden. Ik ben een bouwer, weet u.

*Coach toch? U kunt grote groepen dirigeren, zei u zojuist. Alles lag klaar en ze hebben iemand gezocht die heel goed op zijn vingers kan fluiten.*

> Wat is het verschil tussen Ajax en Sparta? Talentvolle voetballers hebben ze allebei. Het gaat, ik lijk nu Johan Crujff wel, om de details. Het gaat altijd om de professionaliteit, op alle functies, echt alle functies. Als je dat voor elkaar hebt, dan pas ben je echt een goed bedrijf en dan pas blijkt je strategie wel of niet te werken. Misschien komt er nog een keer een consolidatieslag in Nederland, maar voor de rest moet je alleen maar een beter bedrijf worden.

*Alle details in functie van het geheel, zei Crujff*

> Ja, het gaat om de samenhang. Een beter bedrijf worden is ontzettend moeilijk in deze tijd. En in Nederland helemaal. Het is ontzettend moeilijk alle linies op een hoger plan te brengen. Maar als je erin slaagt, zie je dat je een versnelling krijgt, in je resultaat, en ook in je ontwikkeling.

*Is de verhuizing van het beslissingscentrum van Den Bosch naar hier in Utrecht een markering van of een katalysator voor die samenhang?*

> Een belangrijk signaal. En nu een verdere katalysator. Het was een hele dappere beslissing. De markering is dat de bank en de verzekeraar op dezelfde etage zijn neergezet. Verder zitten de productontwikkelaar van de één en de productontwikkelaar van de ander, naast elkaar in één kamer. En de commerciële man zit naast de commerciële man. Dat zijn katalysatoren. Als je mensen naast elkaar zet hoeft niet meteen een paradijselijke situatie te ontstaan, maar dan ga je wel praten met elkaar, en samenwerken.

*Fysieke nabijheid is relevanter dan het patroon in het organigram?*

> Ik denk het wel.

*Dus geen strakke hiërarchie?*

> Ik loop tegen de zestig, hè. Ik stuur op professionaliteit. Dat is uiteindelijk een hele scherpe lijn. Voor professionals hoeft je niet op te schrijven wat de normen zijn, dat weten ze. Als een professional zich dan ook misdraagt, hoeft je niet te zeggen welke richtlijn hij heeft overtreden. Dat weet hij wel. En dat geldt op elk gebied. Dus ik hoef in mijn ogen niet hiërarchisch te sturen. Ik ben ook nooit zo'n netwerker geweest. Ik ben altijd bezig met een business te bouwen. Ik vind het interessanter om zaken te doen.

<sup>1</sup> Nieuwe coach, nieuwe koers?  
Bank- en Effectenbedrijf juni 2001

**'U KUNT  
ONS NOG  
STEEDS  
BELLEN'**

U zit nu bij een retail-instelling. Bouwfonds Limburgse Gemeenten geeft aan zijn succesvolle hypotheekintermediairs een keukenschort cadeau. Zeggen ze thuis dan niet: Sjoerd, waar ben je nou toch terechtgekomen?

> Het is niet iets wat ik had kunnen bedenken. Maar ik vind wel dat zo'n merk zijn eigen beleid moet kunnen voeren op dit gebied. We zijn in toenemende mate bezig om beleidskaders neer te zetten. Dat is de sturing die ik doe. Doordat ik altijd zaken heb willen doen, weet ik ook hoe verschrikkelijk vervelend het is als die beleidskaders te zwaar, te gedetailleerd zijn. Binnen die kaders betekent het wel dat je een bepaald logo gebruikt, dat je bepaalde systemen gebruikt, dat je financieel binnen bepaalde richtlijnen blijft, maar daarbuiten ...

Multi-channel, multi-label. Cross-selling werkt niet, zei Leenaars.

> Daar ben ik het niet met hem eens. Cross-selling is enorm belangrijk: meer producten per klant, meer per locatie en meer per persoon.

Pakketten blijkt te moeilijk?

> Een vreselijk woord, maar op een bepaalde manier gebeurt het binnen dit bedrijf en dat vind ik een goede manier. Dat geldt met name voor de kleinzakelijke markt, waarin je probeert een pakket aan diensten dat past bij een bepaald segment, notarissen bijvoorbeeld of medici, winkeliers, te verkopen.

En in het particuliere?

> Nee, niet echt. Je kunt cross-selling ook vertalen met dat we twintig procent van de productie van de verzekeraar via de bank verkopen.

En andersom? Het assurantie-intermediair leeft voor 95% nog van polisprovisie.

> Nou, in toenemende mate beginnen assurantie-intermediairs natuurlijk in te zien dat de tijd van het koopsompolisje voorbij is. Klanten vragen een bredere benadering. Het voordeel van dit bedrijf – alle complimenten aan mijn voorgangers – is, dat het zijn operations heel erg goed, beter dan wie ook, op orde heeft. En dat is de kern van dit bedrijf. Rabo heeft het redelijk op orde, maar alle andere bankverzekeraars hebben het er heel erg moeilijk mee.

Toch prijzen jullie nog steeds de menselijke bediening aan.

> Ook wij hebben op kantooniveau wel ontmenst, maar je kunt nog altijd gewoon naar bin-

nen lopen voor een folder. En je kunt nog altijd een kantoor gewoon bellen. Moet je voorstellen dat je je tegenwoordig onderscheidt door te zeggen: u kunt ons nog steeds bellen.

Is het heilloos wat al die grote banken doen, dat anonimiseren?

> Absoluut. Ik denk dat ze daar van terugkomen. Mijn voorganger zei: customer intimacy is totaal niet belangrijk, het gaat om productinnovatie. Dat is mij te absoluut, het gaat om accentverschillen. Het gaat erom dat je het op heleboel gebieden beter doet dan je concurrenten: organisatie, logistiek en operations, productontwikkeling, van je managementinformatie tot het bedienen van je klant. Klanten mogen dan niet warm worden van een financieel product, maar hij wil wel comfort en vertrouwen. Wij financiële instellingen moeten vertrouwen terugwinnen. Het gaat ons om het fine tunen. Strategie houdt dus veel meer in dan een briefje schrijven van: dit is onze markt en dat is onze methode.

Is het bedrijf over 5 jaar nog een zelfstandige onderneming?

> Dat weet ik niet. Voor nu is de schaalgrootte prima. Onze kosten zijn zodanig dat we kunnen concurreren met de markt. Een van onze problemen is distributie. We zijn van oudsher een bedrijf uit de provincie. We hebben dus de Randstad te veroveren. Daar kun je een paar jaar over doen. We zijn voorlopig de enige financiële instelling die winkels aan het openen is. Ik zie geen kostennadeln als zodanig, behalve wat we aan financieringsproblematiek hebben. Ik zie dus geen reden om niet financieel zelfstandig te kunnen blijven. Ik durf alleen niet te zeggen hoe we er over vijf jaar bijstaan.

Qua focus versmalt het bedrijf. Gaat dat nog verder?

> Het zou nog verder kunnen gaan in die zin dat je tot de conclusie komt dat je bepaalde producten niet goed, niet zelfstandig of niet tegen de juiste prijs kunt doen. Dan zal je dat moeten inkopen.

In jullie particuliere markt heb je ruwweg drie soorten klanten: zij die op verjaardagen het hoogste woord voeren, zij die daar naar luisteren en denken 't zal wel, en zij die niet op verjaardagen komen omdat ze zitten te internetten. Hoe bedien je 3 typen langs 3 kanalen met in wezen 1 pakket?

> Dat kun je doen door tot een bepaald niveau de boel wel gestandaardiseerd te hebben. De

'IK VIND  
DAT DE  
BANK-  
MENSEN  
NOG WEL  
WAT KUN-  
NEN  
LEREN  
VAN HET  
INTER-  
MEDIAR'

kracht is dat zowel de CVB Bank als de BLG als ons universal finance pakket allemaal gebruik maken van dezelfde operations. We maken in principe dezelfde producten, gevoerd door verschillende labels.

*Look and feel is relevanter dan inhoud?*

> Dat is dan ook een van de lastigste vragen voor een financiële dienstverlener. Als je een mooie trui koopt, krijg je daar warme gevoelens bij. Je zult dus iets aan je product moeten toevoegen. En nou denk ik zomaar, dat wij dat door zowel onze schaal als onze operations juist heel goed kunnen.

*Wat is het geheim van de intermediairbanken? Jullie CVB Bank gaat uitbreiden, tegen alle verdrukking in.*

> Ten eerste de kosten: traditionele bankkantoren zijn gewoon heel duur. Intermediairbankjes zitten tegen relatief lage kosten erg in de gemeenschap. Ten tweede zijn deze mensen over het algemeen zelfstandig ondernemer en hebben daardoor een ander soort drive om klanten te bezoeken. De gemiddelde bankemployee gaat gewoonlijk niet om zeven uur 's avonds nog langs klanten. Daardoor heeft zo'n ondernemer een duidelijke functie, zowel voor de penetratie in de gemeenschap, als qua kostenproductieve operatie, als qua bedieningsconcept.

*Maar je hebt ook afbreukrisico. Sommigen gaan failliet, anderen gooien je goeie naam te grabbel.*

> Dat kun je tegenwoordig vrij goed volgen. Hetzelfde geldt voor de zorgplicht naar de klant toe. Ik wil niet zeggen dat het nooit fout zou kunnen gaan, maar in principe kun je op dit soort dingen nauw organiseren.

*Ren- en trekpaarden voor één kar?*

> Ze kunnen allebei wat van elkaar leren. Ik vind dat de bankmensen nog wel wat kunnen leren van het intermediair. En die laatste begint natuurlijk te snappen dat hij geen toekomst heeft door de ogen te sluiten voor de komende regelgeving.

*Bouwen jullie je captives uit?*

> Nee, dat past niet in dat beeld. Ze moeten juist hun onafhankelijkheid behouden.

*SNS Reaal heeft van oudsher veel maatschappelijk idealisme in het bloed.*

> Een ASN past heel goed in de historie van dit bedrijf. Er wordt over en weer nauw samenge-



werkt, er worden producten uitgewisseld. ASN heeft in mijn ogen een toekomst omdat er een bepaald publiek is dat zo enthousiast is over en bezig met de wereld, met duurzaamheid. Die mensen voelen zich ontzettend thuis bij ASN.

*Die oude vakbonds- en die Nuts-chromosomen definieert u nu als middel. Ooit gedacht er via de Stichting ook een doel van maken?*

> Dat is een goede vraag, daar moet ik verder over nadenken. Die hele ASN bank met zijn duurzaamheid en zijn echte specialisatie op dat gebied is dus zeker geen Fremdkörper in dit bedrijf, maar we zijn wel een 'normale' onderneming.

*Wat dat betreft geen nostalgie naar die flowerpowertijd?*

> Nee. Ik vind het wel goed dat er ruimte is voor mensen om zich maatschappelijk bezig te houden. Ik heb ook de indruk dat dat in toenemende mate gebeurt. En niet alleen de mensen die dat van oudsher doen. Ik merk dat aan mijn generatie, maar ook aan de dertigers.

*Het past ook in uw emotionele portefeuille?*

> Ja, die luxe kan ik me permitteren

Utrecht, 3 juli 2003