

INTERVIEW PROF. DR. W.A.F.G. VERMEEND  
BESTUURSVOORZITTER MEEÛS GROEP

# De eerste van 2600 ZZP-ers

Tussenpersonen moeten tussenpersonen managen, zo is de les van Kees Storm. In Vermeend meent Aegon zo iemand te hebben gevonden. En blijkens zijn grote enthousiasme en tomeloze inzet vindt Willem dat zelf ook.

## ZZP

Zelfstandige Zonder Personeel

## Kees Storm

Zei over het managen van tussenpersonen: 'Als we een tussenpersoon kochten, meestal uit bescherming van een groot belang in de portefeuille, dan zetten we daar een manager op met een verzekeringsachtergrond en dat is op enkele uitzonderingen na niet juist. Tussenpersonen moeten tussenpersonen managen, sinds we dat doen gaat het goed', Verzekeringsblad, 2 mei 2002

## MeeÛs

MeeÛs is met 125 vestigingen een van de grootste, landelijke tussenpersonen in verzekeringen, hypotheek en onroerend goed. De MeeÛs Groep is in 2002 opgericht vanuit het samengaan van onder meer MeeÛs, Kamerbeek, Baneke/Gräffner, Van Calcar, Kamminga, Christiaan Smit, Crab Noomen, Gerrit Lammers en Kentron.

*U heeft eerst MO Economie gedaan. Onderwijsnest?*

> Nee, we hadden een houtbewerkingbedrijf: modellen, mallen, scheepsbetimmering. Als jongetje van 11 werkte ik gewoonlijk bij mijn vader: timmeren, zagen, schuren, lakken. Ik zag ook al die offertes en als HBS-er was ik vooral geboeid door boeken over economie. Toen ik in militaire dienst zat ben ik gaan studeren. Maar dan kun je moeilijk bij een universiteit terecht, dus heb ik eerst Staatsexamen MO Economie gedaan. Aansluitend ben ik in Groningen fiscaal recht gaan studeren en tegelijkertijd bijverdienden met lesgeven in economie.

*Dat was te combineren?*

> Ik heb keihard gewerkt, want ik gaf les, had allerlei andere baantjes en ik werkte ook bij mijn vader.

*Was u toen al lid van de PvdA?*

> Nee, nee, helemaal niet. Dat is pas later gekomen. Ik was toen wel actief in de studentenwereld, penningmeester en...

*...gezien uw aantal voorletters zal dat Albertus Magnus geweest zijn...*

> ...ik ben in een katholiek gezin opgevoed ja..., en ik schreef toen ook al in blaadjes. Ik combineerde het allemaal. Op een bepaald moment zag ik een advertentie staan dat Hofstra, de oud-minister van Financiën, een medewerker vroeg om hem te assisteren. Hij had van het kabinet de opdracht gekregen om vanuit zijn leerstoel in Leiden een postdoctorale opleiding te starten voor belastinginspecteurs. Zo ben ik in Leiden terechtgekomen. We hadden een heel mooie ploeg, Grapperhaus zat er en Halberstadt.

## 'GERRIT KENT OOK DE MORES VAN DE PVDA. HIJ WAS TOEN LINKSER DAN IK'

*Hoe kwam u in de politiek terecht.*

> In mijn Leidse tijd was ik columnist bij de Volkskrant, bij de Haagse Post en bij het maandblad InterMagazine. Bij de Haagse Post schreef ik samen met Flip de Kam, die toen ook fiscaal medewerker was bij de PvdA-fractie in Den Haag. Dat wordt dan al gauw je referentiekader.

*Vonden moeder en vader het niet vervelend dat u, zeg maar, van uw geloof viel?*

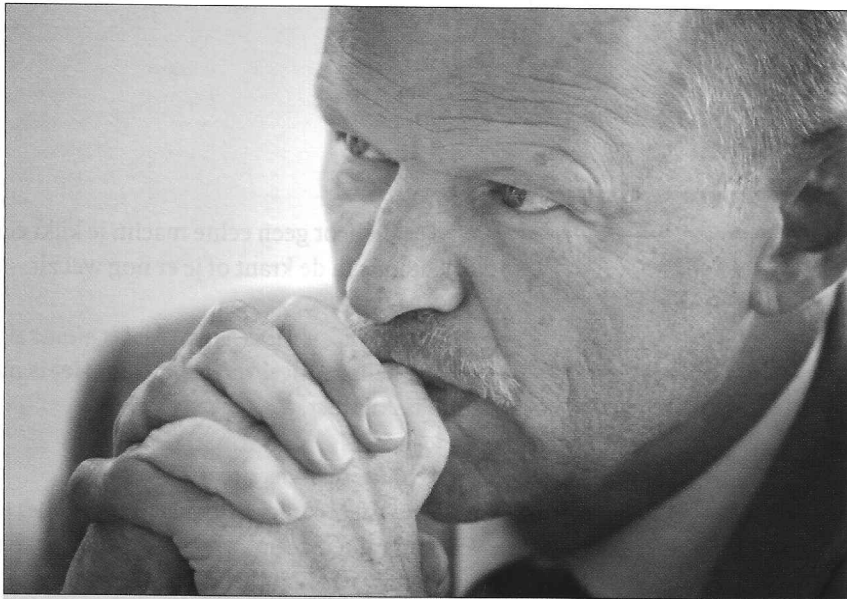
> Nee hoor. In die periode had de KVP weinig belangstelling voor jongeren. En de PvdA had werkgroepen waar discussies plaatsvonden over financieel-economisch beleid. Eind jaren zeventig ben ik lid geworden.

*Hoe bent u in de Kamer gekomen?*

> Eind jaren zeventig was ik penningmeester van het PvdA-gewest Zuid-Holland en ben toen gevraagd voor de regionale verkiezingslijst. Daar stond ik niet verkiesbaar. Overigens was mijn belangstelling niet zo groot. Ik had leuke banen in die tijd en ik zat ook vaak voor een adviesfunctie op de Antillen. Maar het PvdA-kamerlid Schelto Patijn vertrok uit de Kamer en werd Commissaris van de Koningin. Laat ik nou net die opvolgerplaats hebben.

*U voelde zich meer wetenschapper?*

> Nee. Ik ben van nature praktisch ingesteld. In die periode heb ik ook een 'bedrijfje' gehad. Ik was altijd bezig: schreef, publiceerde, adviseerde...



## WILLEM VERMEEND (1948)

Bestuursvoorzitter Meeùs Groep

- 1999-2002 Voorzitter Raad van Bestuur Fortis Bank Nederland en Lid van de Raad van Bestuur Fortis Groep (Brussel)
- 1994-2000 Staatssecretaris van Financiën in het eerste en tweede kabinet Kok
- 1984-1994 Lid van de Tweede Kamer voor de PvdA. Tevens lid van de Raad-gevend Interparlementaire Beneluxraad en deeltijd hoogleraar belastingrecht aan de Rijksuniversiteit Groningen en bijzonder hoogleraar Europees belastingrecht aan de rijksuniversiteit Limburg te Maastricht.
- 1975-1984 Wetenschappelijk medewerker/docent belastingrechtelijke vakken aan de Rijksuniversiteit Leiden en tevens medewerker van de Leidse rechtswinkel. Ook was hij belastingcolumnist voor de Volkskrant en schreef voor de Haagse Post.
- 1983 Promotie aan de Rijksuniversiteit Leiden op het proefschrift 'Fiscale investeringsaftrek en de Wet Investeringsrekening.
- 1974 Doctoraal examen fiscaal-juridische studierichting aan de Rijksuniversiteit Groningen.
- 1972 MO-akte economie.

Nevenfuncties: onder andere president-commissaris bij Maison van den Boer en Free Record Shop, commissaris bij Nationalevacature.nl en Proclair.

U bent een zpp-er.

> Dat is een mooie typering.

Wie was in de PvdA-fractie toen woordvoerder voor Financiën?

> Wöltgens en Kombrink deden Financiën en Arie van 't Hek had Economische Zaken in zijn portefeuille. Uiteindelijk ben ik over de streep getrokken, vooral door Hans Krombrink. Thijs Wöltgens zei: als jij komt dan maken wij van de Tweede Kamer ruimte in onze praktische portefeuilles. En dat is ook gebleken, want al heel snel stond ik op het kathedraal met een debat over de vennootschapsbelasting.

Het gaat meer om het doen, dan om het zijn?

> Ja. Precies. Daarom vond ik het mooi om staatssecretaris te worden. Kon ik na mijn kamerlidmaatschap, waar ik via initiatiefwetten invloed kon uitoefenen op het beleid, echt gaan besturen. Het was ook een geluk dat Gerrit Zalm daar zat. Ik werd door de toenmalige fractievoorzitter van de PvdA, Jacques Walage, gebeld en ik vroeg: wie wordt de minister van Financiën dan? Hij zei: dat mag ik je niet vertellen. Dat moet je maar met de formateur bespreken, maar ik denk dat je er blij mee zult zijn. En het klikte onmiddellijk. Gerrit kent ook de mores van de PvdA. Is ooit lid geweest. Hij was toen linkser dan ik. In de PvdA ben ik altijd rechtsbuiten geweest. Dat heeft ook met mijn achtergrond te maken.

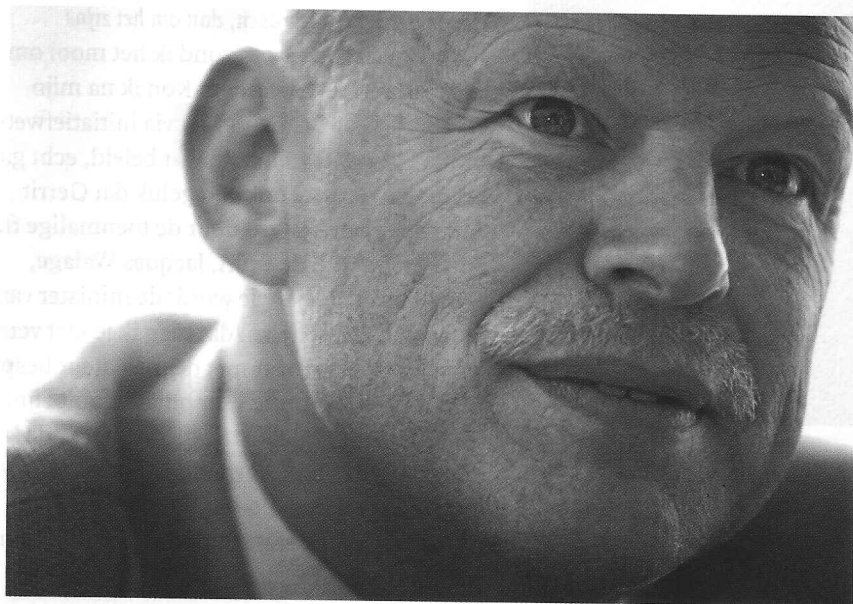
In het personeelsblad van Aegon zei u dat de LPF belangstelling voor u had.

> Dat is ook zo. Maar ik ben lid van de PvdA. Als ik ergens voor kies, ben ik loyaal. In die periode heb ik wel tegen mijn partij gezegd - ook tegen de toenmalige lijsttrekker - dat de wijze waarop op Fortuyn werd gereageerd onverstandig was. Ik kende Pim Fortuyn goed en vond dat hij terecht wees op zaken die het kabinet onvoldoende had aangepakt. Fortuyn maakte ook naar buiten bekend dat hij types als Zalm en Vermeend graag als minister in het kabinet wilde hebben. Binnen de PvdA waren ze daar niet blij mee.

Als ik aan Vermeend denk, zie ik de Juinense wethouder Hekking die weer gauw voor de camera kruipt. Ijdelheid?

> Nee, verkoop! Marketing. Je kunt als kamerlid hard werken, maar als dat niet zichtbaar wordt, kun je het wel vergeten. Kijk, als er vervelende dingen gebeuren ga ik ook voor de camera staan, dan loop ik niet weg. Ik ben geen mooiweezerler.

**'IK VOND DAT FORTUYN  
TERECHT WEES OP ZAKEN  
DIE HET KABINET  
ONVOLDOENDE HAD  
AANGEPAKT'**



*U ziet er nu fitter uit dan toen u nog bewindsman was.*

> Ja? Ik heb nu iets meer ruimte om te sporten. Maar het komt ook doordat je in de politiek niets te zeggen hebt over jezelf: valkuilen aan alle kanten.

*Fantaseert u nog over het allerhoogste?*

> Nee. Nooit gedaan ook. Ik ben ook niet geschikt voor dat torentje. Ik ben meer iemand die beleid concreet wil vormgeven, oplossingen bedenken en ook daadwerkelijk uitvoeren. En een minister-president zit toch vaak af te wachten waar zijn ministers mee komen.

*Was Meeùs de eerste die langs kwam?*

> Nee. Ik ben na mijn aftreden begonnen met mijn eigen bedrijf, de WV Work BV. Schrijven, lezingen, adviezen, van alles. Ik werd natuurlijk wel benaderd, ook uit de financiële wereld. Maar ik had echt zoiets van... Weet u, het bankwezen is best interessant, maar het doenelement – vooral als je in de raad van bestuur zit – is toch wat kleiner. Daar word je weer sterk geleefd: om half acht rijdt die wagen weer voor, negen uur bestuursvergadering, half elf etc. Daar zit toch in toenemende mate een stuk bureaucratie in.

*U verdient bij Meeùs misschien maar de helft van een miljoen.*

> Het gaat mij niet in de eerste plaats om het geld. Anders had ik ook niet zo lang in de politiek gezeten. Je gaat in de politiek uit een soort eergevoel. Per slot van rekening ben je één van de honderdvijftig die het mag doen.

*Macht?*

> Nee! Je hebt geen echte macht: je kijkt eerst 's ochtends in de krant of je er nog wel zit.

*Het is natuurlijk wel leuk dat je vóór het nieuws zit.*

> Dat kan ook heel vervelend zijn. Het is niet altijd mooi weer.

*Het dienen van de samenleving?*

> Nee, dat ook niet helemaal. Ik vond het eer- vol, kon mijn ideeën kwijt, dingen uitwerken. Het handwerk. Zo'n belastingherziening, samen met Gerrit, als ik die foto's nog wel eens zie, dan staan we daar te stralen als twee jongens die een voetbalwedstrijd gewonnen hebben voor de school.

*Hoe overreedde die headhunter u om met Johan Boertjes van Meeùs-Kamerbeek te gaan praten?*

> Ik kende van Meeùs niemand en niets. Hij schetste wat de functie inhield en daardoor werd mijn belangstelling gewekt.

*Wat zei hij dan?*

> Het bedrijf is werkzaam in de financiële sector, in uw vakgebied. Het staat in de steigers en u kunt er iets moois van maken: niet op de winkel te passen, maar aan de slag! Toen dacht ik: een eigen bedrijf én aan de slag én een beetje mijn eigen achtergrond? Nou, dan ben ik geïnteresseerd.

*Eigen bedrijf? Er zitten er nog vier tussen Don Shepard en u.*

> Dat is niet zo.

*Wel in het organigram van Aegon*

> Nee, ik ben voorzitter van de Meeùs Groep en dat heeft niets te maken met de hiërarchie bij Aegon.

*Maar Aegon is vast geen passieve aandeelhouder.*

> Ik vraag ook niet om een passieve aandeelhouder. Als Meeùs Groep zijn wij een onafhankelijke onderneming. We adviseren volledig onafhankelijk, we maken de beste keuze voor onze klanten. Dat is onze werkwijze.

*Geen productieverplichting?*

> Nee. Maar de moeder vindt het vanzelfsprekend wel mooi als haar producten goed scoren.

**'IK BEN NIET  
GESCHIKT  
VOOR DAT  
TORENTJE'**

## 'HET BANKWEZEN IS BEST INTERESSANT, MAAR HET DOENELEMENT IS TOCH WAT KLEINER'

Hoe vaak heeft u contact met Aegon?

> Het gebruikelijke contact dat een bestuursvoorzitter met zijn aandeelhouder en commissarissen heeft.

Omgekeerd schrijft u in een van uw verhalen: we zijn een groot bedrijf – 2600 man, 125 vestigingen, 3% marktaandeel bij de geïntermedieerde polijsdistributie en 6% bij O.G.-makelaardij – en daarmee gaan we binnen Aegon invloed uitoefenen.

> Daarbij doel ik op de verzekeringsproducten die verzekeraars aanbieden. Overal waar ik gewerkt heb vond ik het een uitdaging om iets nieuws te bedenken. Toen ik hier begon hebben we gezegd: distributiekraacht is de toekomst. En als Meeùs kennen wij de markt als geen ander. Deze kennis gebruiken we om in overleg met verzekeraars nieuwe verzekeringsproducten te ontwikkelen waarvan verwacht wordt dat ze aanslaan.

Wie zijn 'wij'?

> Alle medewerkers van Meeùs, die het zakenleven goed kennen en goed op de hoogte zijn van de markt voor particulieren. Daarom kunnen we zelf producten bedenken waarvan wij zien dat de markt er behoefte aan heeft. En als Meeùs zijn we zo groot dat we naar de verzekeraars - waaronder Aegon - kunnen stappen. Toen heeft Aegon gezegd: prima, dan maken wij speciaal voor jullie een business unit als aanspreekpunt. Daarom staat onze naam in het organigram van Aegon.

Een van de makkes in de leven- en pensioensfeer, is die verrekte administratieve traagheid.

> Klopt. Om die administratieve rompslomp te verminderen zorgen wij bij verzekeraars voor een betere aansluiting.

U krijgt bij Aegon een voorrangbehandeling?

> Geen voorrangbehandeling. Meeùs heeft wel een vast aanspreekpunt bij Aegon, waar we snel mee kunnen schakelen.

Waarom bent u nog steeds lid van de NVA koepel? Uw eigen vuist is wel groot genoeg.

> Daar wordt beleid ontwikkeld, ervaring gedeeld en afgesproken bepaalde zaken aan te kaarten bij verzekeraars. Ik vind het een belangrijke club.

Het Verbond ziet natuurlijk ook graag dat jullie lid zijn van de NVA.

> Zou kunnen. We waren al lid toen ik deze functie kreeg en we hebben er nooit over gesproken.

Naar de heersende opinie staan we aan de vooravond van een herverkaveling in het veld van tussenpersonen. Gaan ze, net als Meeùs, de vleugels van verzekeraars zoeken?

> Voor een tussenpersoon is in dat geval van essentieel belang dat er een optimale ruimte blijft om onafhankelijk te kunnen adviseren.

Tussenpersonen in loondienst zouden wel eens goedkoper kunnen uitvallen dan al die riante provisies.

> Als je naar de markt kijkt, zie je de provisies teruglopen. Bovendien leert de ervaring dat bij loondienst vaak het echte ondernemen naar de achtergrond verdwijnt.

Jullie leven zelf ook van provisie?

> We leven van het ondernemerschap. Dat is een keuze, en dat moet je dus zo laten. Het wordt een herverkaveling langs de lijn van kwaliteit.

Blij met de komende Wfd?

> Absoluut. Waarom? Het is belangrijk voor de klant. En als bedrijf weten wij waar we aan toe zijn: we moeten topkwaliteit leveren. Wij doen er alles aan om te zorgen dat we die topkwaliteit leveren. Daarnaast moeten zullen we nóg meer doen aan klantenbinding

Een stok van buiten om mee te slaan?

> Nee, overtuigen. Ik ben blij met die nieuwe wetgeving. Ook om problemen met de zorgplicht vóór te zijn.

Volgens Storm kan alleen een tussenpersoon tussenpersonen managen. Ze zagen in u een representant van het tussenpersonendenken?

> Ik denk dat dat meegewogen heeft bij de beslissing om mij te benoemen. Financiële en fiscale kennis spelen natuurlijk een rol, maar daar kan je het niet mee redden in deze business.

'IK KENDE  
VAN  
MEEÙS  
NIEMAND  
EN NIETS'

En uw Haagse netwerk?

> Ook. Laten we realistisch zijn.

Meeùs wortelt in Breda en Kamerbeek in Amersfoort.

Maar u zit in Den Haag.

> Dat heeft maar zijdelings met het netwerk te maken. Alleen de topholding zit hier. Dat heeft te maken met het feit dat wij een landelijk bedrijf zijn.

De neutraliteit van de plek?

> Dat speelt een rol. Maar ook het feit dat ik hier overal snel kan binnenlopen.

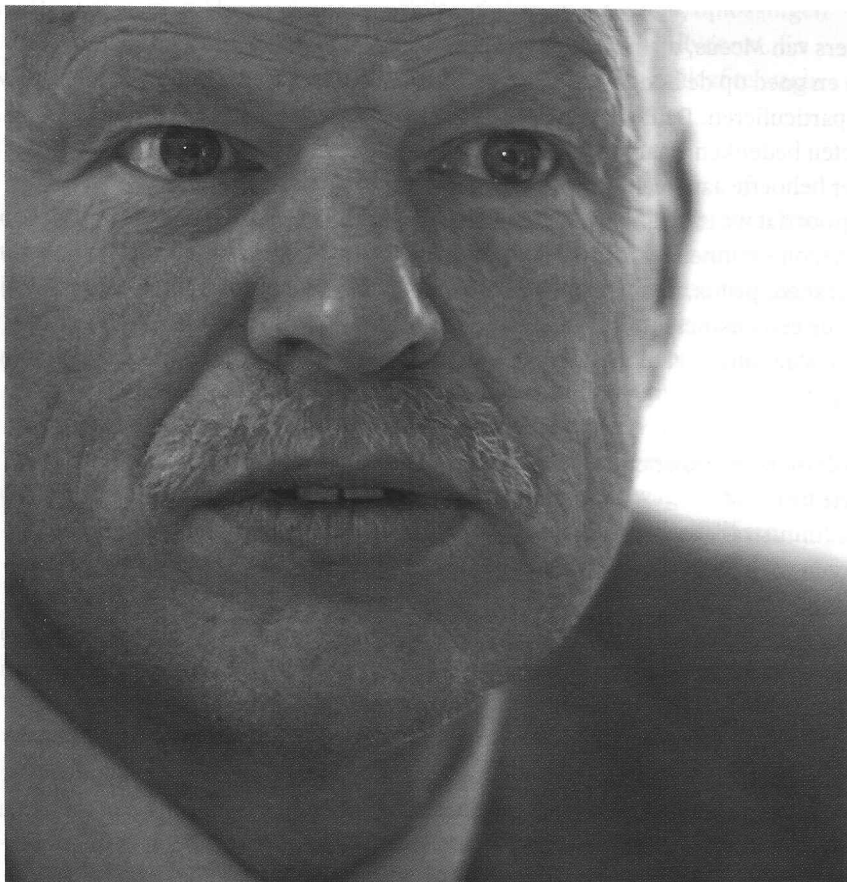
Wat voor functies worden hier 'op het hoofdkantoor' uitgevoerd?

> Hier zetelt de centrale directie van de Meeùs Groep, die belast is met het besturen van de Groep.

Edammers en Limburgers eten toch heel verschillende kaas?

> De uitvoering is decentraal. Afspraken met verzekeraars worden centraal gemaakt. Dat geldt ook voor het ontwikkelen van eventuele producten.

<sup>1</sup> Assurantie Magazine,  
4 februari 2000.



## 'DÉ TUSSENPERSOON ZIJN VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF'

Terug naar Johan Boertjes, uw voorganger. Jullie kennen elkaar al?

> Nee, maar ik had al gehoord dat hij een vakman is. We hebben verschillende gesprekken gevoerd met elkaar. Ik ben ook bij hem thuis geweest. In de tuin heeft hij me de geschiedenis verteld. Wat er allemaal in de branche speelt, welke problemen er waren, welke toekomst er was. Hij sprak uit zijn hart en maakte mij enthousiast.

Na de overname van Kamerbeek zei Johan in Assurantie Magazine: 'een hypotheek, een pensioen, dat is eigenlijk alles. Dat gedoe van verzekeraars rond financiële planning is volkomen shit.' En daarin bent u nu net nationaal kampioen.

> Nou ja, de markt is natuurlijk wel aan het veranderen. Hij heeft me duidelijk gewezen op hoe het erbij lag. Hij is nuchter en heeft duidelijke opvattingen over allerlei zaken.

Hij legde een hoop losse elementen op tafel en daar moet u een broche van maken?

> Een topbedrijf moet het worden. Dat was de opdracht: maak er de beste financiële dienstverlener in Nederland van.

In kwaliteit of kwantiteit?

> Topkwaliteit. We zijn al de grootste. Kijk, de aandeelhouder wil natuurlijk een mooi rendement. Laten we nou realistisch zijn, ik kom van Financiën dus ik weet hoe dat werkt. Maar het gaat in wezen om de klant.

In de markt zeggen ze overigens dat jullie de afgelopen jaren met verlies gedraaid hebben.

> Dat is niet waar.

In jullie company-brochure staat 20 miljoen winst. Dat houdt niet over, met 2600 man.

> Je moet daarbij wel naar de achtergrond kijken. In 2002 zijn we Meeùs als landelijke groepsnaam gaan gebruiken. We zijn nog volop bezig met de verdere inrichting. Een hoop losse elementen inderdaad. Nou, dan vind ik die 20 miljoen mooi. Ga er maar aan staan onder die omstandigheden.

## 'DISTRIBU- TIEKRACHT IS DE TOEKOMST'

*Gaan er nog elementen bijgekocht worden? Binnen drie jaar komen er 5.000 op de markt.*

> Daar waar het toegevoegde waarde heeft voor de Meeùs Groep, zijn we in voor overnames. Maar ze moeten echt toegevoegde waarde hebben.

*Gaat het dan om synergie of massa?*

> Synergie ook. Het moet echt passen in onze club: de plek moet passen en de kwaliteit moet passen.

*Moet u ze eerst voorleggen aan Aegon?*

> Net als bij andere bedrijven moet je bepaalde grote overnames aan de Raad van Commissarissen voorleggen. Maar we hebben een grote mate van vrijheid. Acquisitie doen we echt zelf.

*Welk marktaandeel wilt u bij assurantiebemiddeling?*

> We willen zeker groeien. Maar wat ik vooral zou willen, is dat de markt zegt: Meeùs staat voor topkwaliteit. En dan groeien we vanzelf.

*Is er ruimte voor een tweede aandeelhouder?*

> Daar bemoei ik me niet mee, dat is niet mijn zaak.

*U hebt het toch wel gevraagd, toen u nog in gesprek was?*

> Ik heb gevraagd wat de bedoeling was. Zolang ik maar zelfstandig ben, vind ik het mooi dat Aegon mijn aandeelhouder is. 'Willem, het gaat om zelfstandig ondernemerschap,' zeiden ze.

*Is de mal van de broche al klaar?*

> Nog niet. Wat er ligt is een solide basis.

*Hoelang trekt u uit voor boetseren, poetsen en plaatsen?*

> Nou, dat kost je jaren, laten we eerlijk zijn. Ik ben altijd heel ongeduldig. Het liefst morgen al. Maar ik heb met mensen te maken die eigen opvattingen en ideeën hebben. Je moet dus een goed draagvlak creëren. Iets opbouwen vraagt aandacht, tijd, overleg en vertrouwen om er samen voor te gaan.

*Vijf jaar?*

> Dan moet de broche wel af zijn. Ik heb ook gezegd: nou, ik maak het werk af.

*U wilt uw onroerend goed poot in dienst stellen van assurantiën. Cross-sellen. In de vorm van praten doen ze daar bij de banken al sinds 1965 aan.*

> Wij doen experimenten op bepaalde vestigingen. Dan zie je dat wij er in slagen. Het gaat ons lukken om bijvoorbeeld zo'n vijftig tot zestig procent van de hypotheeken te koppelen via die makelaar. En waar we vooral mee bezig zijn – dat is een beetje mijn oude liefde – is het Midden- en Kleinbedrijf. Dé tussenpersoon zijn voor het Midden- en Kleinbedrijf. Ik ben immers zelf opgegroeid in het Midden- en Kleinbedrijf.

*Cross-selling is vooral een kwestie van bewustzijn. Hoe krijgt u dat tussen al die oren?*

> Managementstijl en opleiden. Ik geloof in een zo groot mogelijk eigen verantwoordelijk: het stimuleren van ondernemerschap.

*Ik las dat u iedere maand ergens op de werkvloer opduikt.*

> Ik ben deze week in Groningen geweest. En dan gaan we gewoon praten over het werk, over problemen, over uitdagingen, over oplossingen. Heel concreet. Ik ben geen vergadertijger, dat zal ik ook nooit worden.

*Zo'n zaak opbouwen is al geen sinecure, maar u bent ook nog bijzonder hoogleraar en heeft commissariaten.*

> Discipline, ijzeren zelfdiscipline, altijd al gehad. Toen ik nog studeerde wijdde ik me eerst aan de voorbereidingen van mijn colleges en ging dan pas de stad in. Op Financiën zei ik altijd tegen de ambtenaren: heren, dit zijn de tijdlijnen. Inleveren! Als het niet liep, ging ik gewoon zelf achter de tekstverwerker.

*Die uitdrukking van 'Woeste Willem' komt van geïmponeerde ambtenaren?*

> Dat slaat daarop. Gerrit ook hoor: we waren 'professioneel' boos als de tijdlijn niet gehaald werd. 'Willem, je bent onredelijk' zeiden mijn medewerkers dan. Ik legde dan uit dat het van groot belang was om binnen het kabinet onze afspraken na te komen! Uiteindelijk hadden we zo'n goede verstandhouding met ambtenaren dat we een geweldig team vormden. Als je kijkt naar kwaliteit – ik kan het nu goed vergelijken – ben ik trots dat ik leiding heb mogen geven aan een van de beste overheidsorganisaties van Nederland. En nu wil ik ondernemer zijn van een topbedrijf. Daar komt het eigenlijk op neer.

Den Haag, 5 september 2003