

INTERVIEW MR. D.E. WITTEVEEN
BESTUURSVOORZITTER PENSIOEN- & VERZEKERINGSKAMER EN
DIRECTEUR DE NEDERLANDSCHE BANK

Meebewegen of marginaliseren

We zouden over de fusie DNB-PVK een dubbelinterview doen met Wellink en Witteveen. En dan samen op de omslag, om stand en staat te illustreren. Maar als Dirk Witteveen ons op komt halen, vraagt hij zijn eigen begrip voor de immens opgelopen werkdruk van zijn collega Wellink te willen delen. 'Gelukkig zijn we al zo ver dat je voor ons beiden kunt spreken' had Nout gezegd.

Meneer Witteveen, als de naam PVK in april '04 verdwijnt, hebt u precies 3 jaar en 3 maanden naar Apeldoorn geforensd.

> Klopt. Toen ik nog DG Fiscale Zaken was en Voorzitter van de PVK zou gaan worden zei iemand: je hebt toch wel je risico's afgewogen? Toen zei ik: het grootste risico is dat ik eindig op het Frederiksplein.

U dacht: na een paar jaar kom ik vanzelf wel dichterbij huis te werken?

> Ha, ha. Zoals u weet ben ik in Apeldoorn geboren en getogen¹. Dus dat zat wel goed. Kijk, PVK en DNB deelden dezelfde tak van sport. Maar de twee bedrijven stonden met de rugge naar elkaar toe. Ze dachten van alles van elkaar, maar kenden elkaar eigenlijk nauwelijks. Dus je stelt dat van tevoren aan de orde en dan is het nette antwoord: er is net een RFT en we hebben afgesproken dat eerst eens te evalueren en dan kijken we verder. Ik wist toen ik er heen ging dat ongeveer medio 2003 die evaluatie zou plaatsvinden en dat het dus heel wel mogelijk zou zijn dat je in de loop van 2004 over nieuwe en verdergaande stappen zou gaan praten.

Medio 2003 waren de meeste kogels al door de kerk

> Maar najaar 2000 was niemand er nog toe aan om te zeggen: jongens, moet je horen, dat gaan we naar voren halen. Ik zat er dus al een paar maanden toen voorjaar 2001 die discussie losbarstte en toen ging het wel hard. Ik ben zelf

begonnen met in Apeldoorn te zeggen: we moeten niet zo krampachtig met de Nederlandse Bank omgaan. Kom op, we moeten niet zo moeilijk doen. We vonden elkaar in de RFT, Docters van Leeuwen, Schilder en ik, en zeiden: jongens, verspillen we niet verschrikkelijk veel energie aan de verkeerde dingen? We willen toezicht houden, we willen boeven vangen, en dan moeten we niet tijd en energie kwijt zijn aan coördinatievragen. Ja, en dan kom je in een stroomversnelling met de kruisbenoemingen en het nieuwe samenwerkingsconvenant.

Zalm cum suis hebben de verzekeraars geen kool gestoofd?

> Gerrit Zalm had daar een mooie over. Die zei: 'Er wordt geroepen dat we daar in Apeldoorn een zetbaas hebben verstoppt. Nou, we kennen elkaar goed genoeg. Jij bent net zo stront-eigenwijs als iedereen'. Geen kool dus. Ik ben er heilig van overtuigd, dat op dat moment niemand redelijkerwijs had kunnen voorspellen dat we op zo'n korte termijn zo integraal bezig zouden zijn met het in elkaar voegen van de twee bedrijven.

Eerst moest dat toezicht natuurlijk nog gekanteld worden, hè?

> Ja, en dat vond ik nog het moeilijkste van het hele proces.

Het is dan toch een voordeel dat je niet al helemaal doordrenkt bent van de mores in de verzekerings- en pensioenwereld?

> Als je ergens nieuw komt heeft dat een heleboel voordelen, maar ook nadelen. Het is hartstikke leuk, want je moet eens een keer wat

¹ 'Met knotsen, ballen en hoepels, 'Interview met de heer Witteveen, Bank- en Effectenbedrijf, september 2001.

'TOEN ZEI IK: HET GROOTSTE RISICO IS DAT IK EINDIG OP HET FREDERIKSPLEIN'



'WE VONDEN ELKAAR IN DE RFT, DOCTERS VAN LEEUWEN, SCHILDER EN IK'

nieuws leren en je kijkt er fris tegenaan. Maar het werkt alleen wanneer je, zoals in mijn geval, een heleboel goede mensen rondom je heen hebt. Want je zegt natuurlijk een hoop verstandige dingen als nieuwkomer, maar je zegt ook een heleboel domme dingen als nieuwkomer. Dat moet gebalanceerd worden door de mensen waar je mee bezig bent. Zo'n fusie nu is als zodanig niet omstreken, dat is gewoon een proces van vallen en opstaan.

Lag die kanteling dan zó gevoelig?

> Begrijpelijk zeer gevoelig. We hadden een goed functionerend toezicht, institutioneel gericht, en je gaat dat kantelen zonder dat iemand kan aangeven dat het oude niet meer goed was.

Nieuwe tijden, nieuw bezems. Toch?

> Op zijn tijd moet er vernieuwd worden, maar ik had dat liever op een ander moment gehad. Ik had het in die periode leuker gevonden om bezig te zijn met de interne reorganisatie van de Pensioen- en Verzekeringskamer dan met dit proces.

Op Financiën zullen ze gedacht hebben: laten we iemand benoemen die wij kennen en met wie wij heel gemakkelijk kunnen schakelen.

> Ik herhaal wat Zalm zei. Gerrit wist dat ik nog eens wat anders wilde en dat ik de PVK op mijn lijstje had staan.

Heeft Wellink, die luncht wel eens met de minister, im- of expliciet ingestemd?

> Geen idee. Nooit over gehad.

De kanteldiscussies zijn van een voorbije eeuw. Zijn de terreinafbakeringen nu volstrekt klaar en duidelijk?

> Zo helder als je ze kunt krijgen. Prudentieel toezicht is een vak, en Gedragstoezicht is ook een vak. Maar ik denk dat als je nou kijkt naar Docters van Leeuwen en Schilder en naar mij, dat we, los van een aantal technieken, op elkaars stoel ook goed zouden kunnen functioneren. Alledrie. Door het verschil in vak is het natuurlijk wel logisch, dat die twee prudentiële

UIT HET PERSBERICHT VAN 15 MEI 2003:

Eerste fase

DNB en PVK hebben de eerste fase afgerond in het fusieproces van beide organisaties. Vooruitlopend op de voorgenomen integratie per 1 januari 2005 hebben beide toezichthouders een nieuwe organisatiestructuur ontworpen en onderzocht welke kostenbesparingen mogelijk zijn.

Doelen

De belangrijkste doelstellingen van de in december 2002 aangekondigde integratie van DNB en PVK zijn:

- een verdere verbetering van de kwaliteit van prudentieel toezicht;
- de versterking van de bijdrage aan de financiële stabiliteit door een betere benutting van de synergie tussen toezicht, monetair beleid en betalingsverkeer;
- een efficiënte werkwijze.

Nieuwe organisatie

Kenmerkend voor de voorgestelde structuur is een zo plat mogelijke organisatie. Daarbinnen past een onderscheid tussen de grote onderdelen met vooral uitvoerende taken en onderdelen die zich richten op meer kennisintensieve activiteiten.

Kostenbesparingen

De integratie van beide instellingen en de voorgenomen reorganisatie maken forse efficiencyverbeteringen mogelijk. Daarmee komen kostenbesparingen binnen bereik van structureel EUR 15 tot 25 miljoen, in aanvulling op het besparingsbedrag van circa EUR 10 miljoen dat vanaf 2008 jaarlijks gerealiseerd kan worden als gevolg van de herinrichting van het bankbiljettensysteem.

Dit impliceert onder meer een vermindering van het aantal voltijds formatieplaatsen waaronder inhuur, met 200 tot 300 (dit is exclusief de daling van de 170 voltijds formatieplaatsen als gevolg van de herziening van de bankbiljettenindustrie). Het is de bedoeling om de arbeidsplaatsen die vervallen, zoveel mogelijk op te vangen door natuurlijk verloop, waaronder pensioneringen en het niet verlengen van tijdelijke contracten.

Gedwongen ontslagen zijn niet uit te sluiten.

**'WE ZIJN
OVER EEN
PAAR JAAR
VEEL KLEINER
DAN NU'**

toezichthouders zakelijk doorgaans op een lijn zitten. Dat is ook niet een discussie van conflict of tegenstrijdige belangen.

Twee gebieden lenen zich heel makkelijk voor methodenstrijd: het persontoezicht en de afhandeling van transacties.

> Klopt Het is een droom dat je alles tot precies de millimeter kunt afbakenen en dat je helemaal geen gaatjes hebt in je toezicht en dat je ook geen overlap hebt. Er zijn altijd situaties waar je elkaar toch wel weer raakt. Natuurlijk, we hebben alle drie een beetje ruime nodig, Ja, we zijn allemaal middelbare mannen met een stevig ego en ook niet te beroerd om als het nodig is een keer een flink robbertje te vechten. Maar wel op het zakelijke gebied. Ik denk niet dat je ons kunt betichten van nodeloos landjepik.

Zijn er nog meer van die overlooppgebieden trouwens?

> Nee. In de sfeer van de integriteit van personen denk ik dat dat ook helemaal niet actueel is: iemand deugt of deugt niet.

Nou, op dat gebied wordt over en weer veel geklaagd over stroperige uitwisseling van informatie en inzichten.

> Welnee! Wij zijn bezig met het mooiste uniforme formulier te maken wat je kunt bedenken voor de toetsing. Dat doen we in een grote mate van gezamenlijkheid en harmonie. Dat wordt bloedmooi en daarop maken we een snelstroomproces in de backoffice

De fusie. De hamvraag is dan altijd: waar heb dat allemaal voor nodig? Wordt u er persoonlijk beter van?

> Nee. Voordat ik naar de PVK ging waren er al lang doormetingen geweest over wat toezichthouders mochten verdienen. Dat is mij gewoon keurig meegedeeld en we hebben afgesproken dat het verschil in stapjes zou worden weggevoerd. Dus ik wordt daar qua salaris geen millimeter beter van en ook niet slechter. En voor de rest zou me dat ook niks kunnen schelen: ik heb bijna 30 jaar lang als ambtenaar gewerkt voor aanzienlijk minder dan wat ik nu verdien. Laat staan wat ik als fiscaal adviseur had kunnen verdienen.

Dan: wat wordt de PVK er beter van?

> Wat worden de PVK en DNB er beter van? Noch de PVK noch de DNB houdt ervan om dingen te doen die – ik zoek even een net woord – die eigenlijk nutteloos zijn. Het zijn professionals en professionals moet je niet vragen om dingen te doen waarvan ze thuis niet kunnen uitleggen dat het zinvol is. Verder hebben we in Nederland te maken met een aantal hele grote instellingen en met relatief kleine toezichthouders. Dan moet je bundelen, want je wilt je werk goed doen en dan moet je volume inzetten. Als je toezicht moet houden op ABP, op ABN AMRO op PGGM, op Aegon, op ING, dan moet je dat doen met een vrij groot blok aan mensen die veel kennis in huis moeten hebben.

**'WIJ NEDERLANDERS
HOUDEN NIET VAN HET
SOORT SUPERTOEZICHT-
HOUDER'**



'MET VIER MAN NAAR EEN INSTELLING: DAN MAG U DÁÁR NIET EN UW COLLEGA DÁÁR NIET NAAR KIJKEN! ALS JE FUSEERT VALT DAT WEG'

De PVK, relatief klein ten opzichte van de onder toezicht gestelden, had een stuk expertise en vooral power van de Nederlandse Bank nodig?

> Nou, dat kun je zo niet zeggen. Wij hebben bij de PVK een enorme hoeveelheid expertise waar het gaat over verzekeren en pensioen, we hebben ook een boel expertise waar het gaat over beleggen en beleggingsbeleid.

Die brief van 20 september vorig jaar aan de pensioenfondsen, in welke mate hebt u hier in huis over stijl en strekking overlegd?

> Niet. Het was een PVK-brief. Overleg zou ook in strijd zijn geweest met mijn wettelijke opdracht.

Stellig. Maar inmiddels ademt u hier de sfeer en heeft u gemerkt dat de onder toezicht van de Bank gestelden enig lood in de schoenen dragen als ze hier naartoe komen.

> Nogmaals: het was een brief van ons uit Apeldoorn. Het is in wezen echt heel simpel: een groter bedrijf biedt meer kansen. Je kunt meer. Neem de discussie over de kosten. We kunnen samen beter toezicht bieden voor minder geld. En voor de rest domweg: professionals willen in het beste bedrijf werken dat denkbaar is. Bij de Nederlandsche Bank zijn we bezig met niet alleen te fuseren, maar we doen tegelijk ook een heel stuk verandering in de organisatie. We zetten de hele boel op de kop en hoewel het heel pijnlijk is - we zijn over een paar jaar veel kleiner dan nu - zie je bij de professionals veel enthousiasme.

Prachtig. Fusie-kanon Godfried van der Lugt zei: bij fusiebesprekingen gaat het in wezen slechts om de naam, de vestigingsplaats en wie de eerste directeur wordt. Nou, de plaats van vestiging is het Frederiksplein, de naam is de Nederlandsche Bank en de eerste directeur dat is Wellink. U heeft de suffe PVK-kwasten uitgeleverd aan die arrogante Bank-kwibussen.

> Misverstanden en denkfouten. De professionals van PVK zijn allerminst suf. Weet je wat wij in Apeldoorn daarvan zeggen? Een prima vitrage, zo'n bedrijfsimago, want zo heb je je tegenstrever al voorbij gespeeld voordat hij er erg in

heeft! Twee: je kunt natuurlijk alles in het land gaan zien in termen van winnen en verliezen en van naam en van dit en van dat. Belangrijk is: we maken samen één nieuw bedrijf en we doen dat door tegelijkertijd met het fusieproces een hele ingrijpende herinrichting door te voeren van het totale bedrijf, van de bedrijfsprocessen, van de hele bedrijfscultuur. Hier zijn mensen enthousiast bezig. Ik ken fusies waar de reorganisaties zich jarenlang zeurend voortslepen, maar wij maken meteen één nieuw bedrijf. Dat is flink schrikken en snel wennen. Aan beide kanten.

Er heerst heel veel onrust over gedwongen ontslagen.

> Wij zeggen: we kunnen het niet uitsluiten.

Dat is de standaardfrase.

> Je kunt ze ook niet uitsluiten. We praten over een reductie in een paar jaar tijd van ongeveer een kwart van de omvang, waarbij je via een heel goed sociaal plan, via ouderenregelingen en via bemiddeling naar de arbeidsmarkt heel veel kunt doen.

Een tweede Elisabethvloed leek nog minder onwaarschijnlijk dan gedwongen ontslagen bij DNB.

> Zij het een bijzonder, is ook de Nederlandsche Bank een bedrijf. Wij staan midden in Amsterdam, we staan midden in de samenleving, dat is heel normaal. Die emoties, dat is goed. Als die er niet waren, zou ik me nog veel meer zorgen maken.

Je steentje bijdragen aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt?

> Wij zijn een normaal bedrijf, we staan midden in de samenleving en wij werken met publiek geld, direct of indirect. Wij kunnen ons niet permitteren om te zeggen: omdat wij de Nederlandsche Bank zijn blijven wij dingen uitvoeren alleen maar om mensen aan het werk te houden.

De codenaam voor de operatie is het K2-project.

> Omdat K2 de een na hoogste berg ter wereld is en verschrikkelijk moeilijk te beklimmen.

Ik dacht 'Twee Kamers', omdat na de fusie het toezicht nog steeds sectoraal zal plaatsvinden. Dus een bankkamer naast een verzekeringskamer.

> Ha ha. Binnenshuis wordt wel eens geroepen: dat is omdat de twee uitvoerende bestuurders Kloppe en Koning heten.

'HOEWEL HET
HEEL PIJNLIJK IS
ZIE JE BIJ DE
PROFESSIONALS
VEEL
ENTHOUSIASME'

**'DE VOOR-
DELEN VOOR
DE SECTOR?
SCHERPER
AANVLIEGEN,
MINDER
TELEFOONTJES,
MINDER
RAPPORTAGES,
MINDER
KOSTEN'**

Waarom moest het helemaal een fusie worden?

> Omdat je alle twijfel moet weghalen. Waar je tegenaan loopt is: als het goed gaat, gaat het goed, maar je moet iedere keer weer iets organiseren en iets regelen. Met kruisbenoeringen in de directie ben je aan de bovenkant wel kortgesloten maar vervolgens zit je met directeuren te praten en die directeur denkt: mag ik dat nou wel tegen hem vertellen of mag ik dat niet tegen hem vertellen? Er zijn formele dingen. De mannen zitten om de tafel en opereren vanuit hun eigen toezichtsbevoegdheid en hun eigen benoeming. En als je over de schreef gaat, kan dat later een claim opleveren wegens onzorgvuldig gedrag, onrechtmatig verkregen bewijs. Je gaat gezamenlijk op onderzoek. Je vormt een team en je gaat met vier man toe naar een grote financiële instelling. En er is iemand die heel

wakker is en die zegt: mag ik uw legitimatiebewijs zien? O, u bent daar van en uw collega is daar van. Dan mag u dáár niet naar kijken en uw collega mag dáár niet naar kijken! Dan ben je dus vervolgens de hele tijd aan het organiseren. Voor wat? Voor niks! Als je fuseert valt dat weg.

Die redenering doortrekken leidt tot alles onder één dak, net als bij de Engelse FSA.

> Dat moet je doen als je in je werkprocessen voldoende met elkaar hebt. En ik denk dat je hierbij onderschat hoe dicht sommige processen bij elkaar zitten en hoe veel verder andere dingen zitten. Gedragstoezicht is echt iets heel anders en je kunt met goede convenanten en afbakening met de AFM volstaan en zeggen: alles in één hand is te veel. Wij Nederlanders houden niet van het soort Supertoezichthouder. De nieuwe baas van de Nma zou ons als monopolist aanspreken wanneer we nog verder zouden doorfuseren. Grapje natuurlijk, maar we weten allemaal: twee zien méér dan één, en zeker wanneer de invalshoek een andere is.

Wie wordt er gelukkiger van de fusie, DNB of PVK?

> De financiële sector. Die wordt er gelukkiger van omdat er minder fuss is, minder ruis is als de kwaliteit van de toezichthouder verbetert en de kosten beperkt worden: scherper aanvliegen, minder telefoontjes, minder formulieren, minder rapportages, minder kosten. Samen zijn we effectiever en efficiënter.

Speelt ook de Europese dimensie?

> Het Nederlandse model is een van de modellen die gebruikt worden. Ook daar geldt: je bent samen veel sterker. Arnold Schilder en ik, we kunnen elkaar daar goed aanvullen, we kunnen elkaar daar vervangen. Je komt in meer gremia en kunt daardoor veel beter schakelen. Dat zie je weer terug bij de samenstelling van subcommissies. En dat bevordert weer de professionaliteit van het apparaat.

Je wordt serieuzer genomen?

> Wij zetten een model neer, waarvan je helemaal niet zeker weet of dat het dominante model zal worden. Maar doordat we een doorzicht model hebben en het uitvoeren – als je kijkt hoe buitenlanders reageren op het gemak waarmee we deze fusie doen; die zijn jaloers! – zit je meer vooraan de tafel en dat is heel belangrijk. Wordt het zoals wij het gedaan heb-



**'ALS KLEIN
LAND IN
EUROPA:
GEWOON JE
NATUURLIJKE
PLEK WETEN
EN ZORGEN
DAT JE VÓÓR
OP DE BOK
ZIT'**

ben? Geen idee. Zijn we medebepaler geworden? Ja! Komt er pan-Europees toezicht? Er zal in Europa op termijn zeker een beweging wezen, maar kijk eens naar Amerika waar je bijvoorbeeld op het gebied van verzekeringstoezicht 51 toezichthouders hebt.

Na het vertrek van Koning in april '04 bestaat de gezamenlijke directie uit vijf personen. In de fusiekrant stonden die afgebeeld met van links naar rechts Wellink, Witteveen, Schilder, Klopper en Brouwer. Dus vier van Financiën en de kerk in het midden.

> Ha ha. Je kunt over de directie van de Bank van alles zeggen. Ik heb ook wel eens iemand horen zeggen: dat is toch mooi, een centrale bank die geleid wordt door drie juristen, een dominee en een econoom. De volgorde van links naar rechts is denk ik puur toeval. Straks zitten er vijf, naar ik meen, zeer verstandige mensen met voor een centrale bank de juiste afstandelijkheid en ervaring en die alle vijf iets hebben met geld en iets hebben met het besturen. Het zijn bovendien allemaal mensen die gedreven worden door een bijna instinctieve voeling, voorkeur voor de publieke zaak. Dat is wat wij samen hebben en wat je natuurlijk bij Financiën ook veel tegenkomt.

Mogen wij, beste jongetje van de klas, s.v.p. ook een duits in het Europese zakje doen?

> Nee, zo werkt dat niet. Maar het is wel waar, als je een groot land bent kun je op een gegeven moment als de onderhandelingen afgelopen zijn, zeggen van: jongens, ik had er niets mee te maken, ik ben er niet mee akkoord. Als klein land zal je dat in een vroeger stadium moeten doen. Het is gewoon je natuurlijke plek weten en er tijdig voor zorgen dat je vóór op de bok zit.

Wellink is 60, U bent 55. U volgt hem binnenkort op?

> Wellink gaat niet volgend jaar weg. We zitten nu in het proces van verandering en omslag, waar we alle vijf onze nek heel ver voor uitsteken. Wij willen dat dit een succes wordt en daar gaan we in investeren. Dus de komende jaren zitten wij hier als directie. Ik denk dat we geen van allen zo voor een jaar of 63, 64 zullen stoppen. Punt.

Is er plaats voor een vice-voorzitter eigenlijk, een vice-president van de Nederlandsche Bank?

> Het staat niet in de Bankwet. Los daarvan: met z'n vijven is dat onzinnig.

**'WELLINK GAAT NIET
VOLGEND JAAR WEG'**

Het had een gebaar kunnen zijn naar uw mensen in Apeldoorn.

> Mijn mensen in Apeldoorn willen gewoon zien dat wij samen dit serieus doen en de klus klaren. Ik ben in Apeldoorn geboren weet u nog, en bij onze cultuur hoort dat we ons niet groter sieren dan we zijn.

Hoe vaak zit u hier in Amsterdam?

> Ik zit twee dagen in de week hier en Arnold zit één dag in week in Apeldoorn. In het vernieuwde gebouw daar zal denk ik alleen Klopper een vaste kamer hebben en zullen wij vier een prachtige wisselkamer ter beschikking krijgen.

Carlo de Swart van Stad Rotterdam zei na zijn inverse fusie met AMEV: ik weet heus wel dat 80% van de fusies mislukt, maar als je niet meedoet, dan marginaliseer je.

> Precies. Dat is het. De onze mislukt niet hoor, dat hebben we zojuist uitgebreid besproken. Maar als je niet fuseert dan marginaliseer je inderdaad. Niet alleen in Europa, ook binnenlands marginaliseer je. Neem de arbeidsmarkt: je móét de beste mensen binnenhalen. Bij een bedrijf met 200 tot 300 man werken mensen minder graag dan bij een bedrijf met 1500 tot 2000 man. Mensen willen kansen, mensen willen budget. De PVK heeft een risicoanalysemodel, de Bank heeft ook een risicoanalysemodel gebouwd. We weten dat de volgende generatie heel veel geld gaat kosten. Dat trek je op een gegeven moment niet meer.

In de tram hier naartoe dacht ik: een logische fusie, de PVK zoekt gezag en DNB emuloor.

> Het ligt wat genuanceerder. Voor allebei geldt dat je alleen maar gezag hebt wanneer je tot de topklasse spelers behoort. En om dat te blijven moet je meebewegen met wat er gebeurt. Als er schaalvergroting is, ook bij toezichthouders, moet je mee. Je moet een partij zijn waarmee rekening gehouden wordt. Mensen moeten voor je willen werken. Als de besten dat niet meer zouden willen, dan verzwakt je boodschap, dan zakt het allemaal weg en dan wordt het minder en minder.

Amsterdam,
8 oktober 2003