

convergentie tussen verzekeringsproducten die vermogens opbouwen en bankproducten die vermogen opbouwen, vandaar ook Banksparen. Banksparen is bij uitstek een bankverzekeringsproduct.”

#### Waarom is dat zo?

“Zowel onze bank als onze verzekeraar verkopen dat. Het past goed bij een hypotheek en als vervanger voor beleggingspolissen, die natuurlijk nauwelijks meer in Nederland verkocht worden. We zijn ook goed voorgesorteerd om te consolideren, bij Axa is de integratie nu nagenoeg afgerond, daar hebben we meer synergie uitgehaald in kortere tijd dan we hadden gedacht. Het integreren van bedrijven is een grote kracht van ons. Dat kan naar de toekomst toe weleens belangrijk zijn.”

#### Zwitserleven moet 30 procent besparen.

“In 2012 moet dat afgerond zijn en we liggen op schema. Met Axa en Zwitserleven hebben we sterke merken in huis in het bankverzekeringsmodel. Het zou best weleens kunnen zijn dat met Solvency II en Basel III de regelgeving zo wordt dat bank-verzekeren vanuit balansperspectief aantrekkelijk wordt. Banken gaan zich concentreren op distributie, terwijl verzekeraars veelal alleen producenten zijn. Het zou best weleens kunnen dat verzekeraars ontdekken dat eigen distributie essentieel wordt. Straks kunnen partijen die alleen in de producentenrol zitten onder druk komen van lagere marges, terwijl partijen die ook de distributie doen en daarmee toegang tot klanten hebben meer geld gaan verdienen.”

#### Het mooie van het bank-verzekeringsmodel is eraf door strengere kapitaaleisen.

“Dat de holding vreemd vermogen aantrekt en uitzet bij de onderdelen, dat doen alle bank-verzekeraars, dus wij ook, zij het in beperkte mate. Wij hebben dat voordeel nooit ten volle benut. En dat wordt ook minder de komende periode. Hoe generieer je meer business in een Nederlandse markt die competitief is, een beperkte of geen omzetgroei kent? Het wordt steeds meer een kostenverhaal. Het managen van kosten, het managen van efficiency, het verlagen van de kosten per transactie of per polis wordt steeds belangrijker.”

#### Die fantastische marges van vroeger komen niet meer.

“Nee, het oude spel van producten operationeel met een verlies verkopen en dat goed-



maken door de beleggingen of ruime voorzieningen, dat is voorbij. Nu gaat het erom wie het meest efficiënt is. Dan blijkt dat veel verzekeraars de historie meeslepen van veel systemen en veel productvarianten. Die hebben wij deels al opgeruimd en daar hebben we andere producten aan toegevoegd. De verzekeringsmarkt wordt in grote mate een kostenspel, met uitzondering misschien van de pensioenmarkt.”

#### Verzekeraars hebben met woekerpolissen veel te hoge kosten berekend.

“Verzekeraars zijn in elk geval met een schikking over de brug gekomen om dat voor een deel te compenseren. De kostenvergoedingen komen een heel eind tegemoet aan de norm die hier gehanteerd wordt, de Wabeke-norm. Ik denk dat sprake is van een redelijke vergoeding.”

#### Die Wabeke-norm deugt niet.

“Al was ie de helft van wat nu is afgesproken, die discussie houd je altijd. De financiële letterdheid van Nederlandse consumenten is een serieus aandachtspunt. Natuurlijk hebben financiële instellingen zorgplicht en die moeten wij goed-beter-best invullen, daar moeten we stappen in maken. Maar als je de kostprijs van de eigen keuzes en de eigen verantwoordelijkheid van een consument op nul zet, ga je de ‘moral hazard’-problematiek verschuiven van banken naar consumenten: wat er ook gebeurt, het komt altijd goed. Moeten we in Nederland niet toe naar een systeem waarbij we mensen van jongs af aan veel bewuster maken van

belangrijke financiële besluiten in het leven? Daarom hebben we het initiatief genomen voor de Stichting Weet Wat Je Besteedt (WWJB). We moeten jongeren, de volgende generatie hypotheekgevers, weerbaarder maken. Er is veel aandacht voor seksuele voorlichting, maar nul aandacht voor financiële voorlichting. Als ik hier het ROC in Utrecht pak: 70 procent van de kinderen leeft op de pof. We moeten daar wat aan doen. En dat sluit aan op wat de VEB in die Financiële Canon zegt.”

#### Is het negatieve sentiment rond banken en verzekeraars al verminderd?

“De beleggingspolissenaffaire heeft de sector natuurlijk geen goed gedaan. Er waren zaken niet goed, maar ik vind wel dat Nederlandse bankiers soms heel makkelijk op één hoop worden gegooid met de Goldman Sachs van deze wereld. En ik weet heus wel dat ik niet een heel geloofwaardige afzender van de boodschap ben dat het op onderdelen toch iets anders zit. Het verminderen van het negatieve sentiment zal tijd vergen.”

#### U heeft een nieuw normenkader ontwikkeld?

“We hebben ons productenpallet tegen het normenkader aan gehouden en vragen gesteld als: wat betalen we aan provisie aan tussenpersonen, is een product wel eenvoudig voor een klant, hoe ziet de productcommunicatie eruit? Het normenkader houden we aan tegen wat we nu doen en stellen het bij. Wij zijn bijvoorbeeld een van de eerste die bij hypotheeken het actietarief en het verlengtarief gelijk hebben gesteld.”

#### Bent u over vijf jaar groter of onderdeel van een groter geheel?

“Beide zou kunnen. Zelfstandigheid is geen doel op zich. Maar het gaat er vooral om hoe we de kracht van deze onderneming zo goed mogelijk tot haar recht kunnen laten komen. En dat kan in een setting zijn waarin je zelf ‘in the lead’ bent of onderdeel van een groter geheel. Wat het wordt is moeilijk te voorspellen in deze onzekere tijden. Vanuit kracht heeft groter groeien de voorkeur, maar dat hoeft niet te betekenen dat het andere scenario slechter is.”

#### De Stichting heeft de meerderheid, dat schrikt partijen af, leidt tot een lagere beurskoers.

“De Stichting staat welwillend ten opzichte van het terugbrengen van het belang, maar niet in deze fase. En de laatste jaren is geen sprake van een discount.” ■