

community for professionals in finance

BANKING REVIEW

www.bankingreview.nl

editie

02

BR

APRIL
2009



Jeroen Drost
Directievoorzitter NIBC
'De concurrentie zit
te piepen vanwege
ons relatief hoge tarief'

10

THEMA

Risk management & compliance

- * Compliance en integere bedrijfsvoering
- * De deflator: brug tussen
risiconeutrale en reële wereld
- * Beveiliging wandelt bestuurskamer in

BESTUUR EN MANAGEMENT

Vragen of vechten om de macht?

Besturingsmodellen onder de loep

MARKETING

Herpositionering in de markt

*Gezocht: krachtig leiderschap,
een heldere focus en slimme,
effectieve communicatie!*

Ronald Latenstein van Voorst

AANKOMEND CEO SNS REAAL:

'We staan stevig in onze schoenen.

Met company pride!'



RONALD LATENSTEIN VAN VOORST (44) NIEUWE CEO VAN SNS REAAL

‘WE STAAN STEVIG IN ONZE SCHOENEN’

Staatssteun, geen bonussen voor de top, de aandelen in waarde gedaald; SNS REAAL stond vaak in het nieuws. Het is een roerige tijd voor Ronald Latenstein van Voorst om te starten in zijn nieuwe functie als CEO. Wat wil hij doen om het tij te keren, en hoe ziet hij de toekomst?

tekst: Charles Muetstege | beeld: Hermien Lam

Ronald Latenstein van Voorst

Ronald Latenstein van Voorst (1964) is sinds 2002 CFO binnen de Raad van Bestuur en volgt per 15 april Sjoerd van Keulen op als voorzitter van de Raad van Bestuur. Na de hbo Bedrijfseconomie, behaalde hij zijn MBA met finance & accounting als specialisatie. Ook volgde hij verschillende executive programma's op Harvard University en Insead.

“We hebben gisteren stevig gejudood met Dennis van der Geest. Die pakte een collega van ons bij zijn rechterarm en deze collega kon vandaag even geen handen schudden...” Ronald Latenstein van Voorst laat zich van zijn sportieve en tegelijk van zijn maatschappelijke betrokken kant zien. Het judoën was in het kader van een fonds waarin naast hoofdsponsor Ernst & Young ook SNS REAAL participeert. Ouders van zo'n 400.000 (!) kinderen kunnen de sportcontributie niet betalen; het fonds voorziet erin dat veel van deze kinderen toch in clubverband kunnen sporten. Van het goede doel terug naar de orde van de dag: de business.

‘Een half miljard verlies’, schreeuwde De Financiële Telegraaf na de bekendmaking van de jaarcijfers 2008. Dit komt vooral op het conto van de verzekeringstak door ‘volatiele financiële markten’. Waarom heeft de bankentak daar minder last van gehad. Die maakte een aardige winst (144 miljoen)?

“Het verzekeringsbedrijf krijgt poligelden binnen en belegt die. Maar alles - aandelen, obligaties en de rente - duikelde naar beneden en er was geen uitwijk. Dit was het algemene beeld. Onze banktak, voornamelijk gericht op de particuliere klant en klein zakelijk, heeft »

geen grote beleggingsportefeuille voor eigen rekening. Een laag risicoprofiel dus. En nee, SNS REAAL zat niet in subprime beleggingen en *default swaps*... De implosie van deze producten, die de oorzaak van de crisis vormen, heeft de gewone beleggingen in een spiraal naar beneden meegenomen en - wat belangrijker is - het vertrouwen in de financiële markten ondergraven."

Maar SNS REAAL moest wel staatssteun krijgen?

"We hebben staatssteun mogen krijgen en die was nodig, omdat je toch een fikse tik krijgt als de hele markt in elkaar zakt. Nu zijn we hard bezig ons toch al lage risicoprofiel verder omlaag te brengen, de kosten terug te schroeven door het samenvoegen van bedrijfsonderdelen en het eigen vermogen – wat overigens stabiel bleef - stabiel te houden. En dat lukt allemaal, we staan er financieel goed voor en wat prettig is, de klanten vertrouwen ons. We hebben een enorme aanwas aan nieuwe klanten gezien het laatste halfjaar, vooral spaarklanten."

Ruim 300 miljoen onderliggende winst (dat wil zeggen met uitsluiting van marktwaardeschommelingen, balansdekkingsinstrumenten en eenmalige factoren). 'Een goede basis' zei u, 'voor de winst van volgend jaar'. Waarom reageerden analisten dan teleurgesteld?

"Heb ik dat gezegd? Mm. Overigens ging het de dag van de bekendmaking helemaal niet zó slecht met de koers van het aandeel. In het algemeen week onze koersontwikkeling niet veel af van die van andere financials. Een treurig beeld. Wat erg spijtig is voor onze aandeelhouders. De goede basis is veel meer de enorme groei van het spaarobligo, de nieuwe klanten, de REAAL-AXA synergie die nu zichtbaar wordt, het door klanten uitroepen van Zwitserleven tot beste pensioenverzekeraar van Nederland. Zwitserleven gaf ons in één keer een marktaandeel op pensioengebied van twaalf procent en daarmee aansluiting bij de grote spelers. Ik noem bovendien nog de groei die REAAL doormaakt als MKB-schadeverzekeraar. Natuurlijk zijn we ook geraakt door de malaise, waar we weinig aan konden doen. Maar onderliggend doen we het goed en dat komt op het conto van ons team onder aanvoering van Sjoerd van Keulen. Denk aan de verbreding van SNS REAAL, de schaalvergroting van zowel bank als verzekeraar. We staan er nu en we staan stevig in onze schoenen. Met *company pride*!"

Welk effect heeft de kredietcrisis gehad op het risico en compliance beleid van SNS REAAL?

"Ons risicoprofiel is altijd al gematigd geweest. We hebben veelal tijdig beschermende maatregelen genomen, maar het ging op een gegeven moment zó snel: de aandelenmarkt ging op de helling, de rente daalde, uitlopende spreads... hadden we nóg conservatiever moeten zijn? Je moet toch ook mee met de markt, je bent beursgenoteerd en geen geïsoleerde factor. We werken

vandaag aan betere beschermings- en afdekconstructies (bijvoorbeeld voor polissen met rendementsgarantie), verdere verbetering van de risicomanagementfunctie, het opstellen van nieuwe scenario's met daarin een brede kijk waar de risico's zich voordoen."

In het jaarverslag 2008 wordt het beleid uiteengezet om het risicoprofiel van SNS REAAL verder te beperken door ook beperking van de projectfinancieringen, met name in de VS en Spanje, die in de boeken kwamen door de acquisitie van Bouwfonds Property Finance. Daarop werd in 2007 nog winst gemaakt?

"Ja, en nu brengt dat niet meer wat we zouden wensen. Maar er is nog steeds winst, al hebben we extra voorzieningen moeten treffen. Maar de portefeuille is goed gespreid, de efficiencyratio is laag, de marge is verbeterd, we kijken waar we de onderliggende waarde van het onroerend goed kunnen verbeteren... al met al worden de risico's goed gemanaged in een zeer lastige markt."

Kunt u aangeven of ook het risicobeleid richting retail en klein zakelijk inmiddels is gewijzigd?

"In klein zakelijk zijn we met name gericht op bedrijfshypotheek, waarbij het voorwaarde is dat er stenen onder liggen, zoals dat heet..." Op de vraag wat er gebeurd als die stenen in waarde dalen, antwoordt Latenstein van Voorst dat de portefeuille niet al te grote leningen bevat en dat de waarde van de stenen tegenover de lening een stootje kan hebben. Voor wat betreft retail – doordat de hypotheekmarkt in Nederland specifiek is (belastingaftrek hypotheekrente, woningschaarste) – ziet hij vooralsnog geen extreme correctie. "Kredietverliezen op hypotheek zullen ongetwijfeld behoorlijk toenemen. De grootste dreiging is naar mijn mening oplopende werkloosheid," zegt hij, "en dus of de rentebetaling capaciteit vanuit het inkomen in stand blijft. Nu is dit in ons land ook wel voor een deel beschermd. De lening is BKR-getoetst, je bent niet ineens zonder enig inkomen en je hoeft zoals in de VS niet direct je sleutel in te leveren. Executeren leidt overigens tot een scherpe waardedaling van het onroerend goed en wij denken dat het beter is pro-actief bezig te zijn met klanten om te zien of we dit kunnen voorkomen. In zijn algemeenheid is het risicomodel voor de toekomst meer kapitaal en minder risico."

Heeft een versterkte focus op risicobeleid consequenties voor de innovatieve kracht van SNS REAAL?

"Het begrip innovatie heeft de laatste tijd een betekenisverandering ondergaan. Kwam kort geleden het volgende financiële product er alweer aan met nieuwe toeters en bellen, vandaag spelen er andere zaken. Nu wil de klant een begrijpbaar en toegankelijk product met heldere prijs-kwaliteit verhouding, transparant - ik zeg dan *a tempo* transparant - en vandaag is het onze taak de klanten de controle over zijn of haar financiële producten te geven."



Kunt u het beleid gericht op duurzame groei toelichten?

"De Nederlandse markt groeit sowieso niet zoveel meer. Je moet het dus *anders* doen. En dat doen wij onder meer met ASN Bank. Duurzaamheid, MVO, milieu, simpel en toegankelijk. Voor de klanten gebeuren hier goede dingen met hun geld. Het gaat erom dat je kiest langs welke weg je verdere ontwikkeling wilt realiseren. Deze tijd vraagt om lange termijn denken en werken. De aandeelhouders moeten ook die transitie maken. De wereld verandert heel snel. Een jaar geleden was het nog: 'Heb je zóveel kapitaal?', vandaag is het: 'Heb je wel kapitaal genoeg?' Veel eigen vermogen en cash is nu weer een teken van kracht. Een jaar geleden moesten we allemaal investeren in de expansie van Oost-Europa. Kom daar nu eens mee."

Kunt u de nieuwe managementstructuur kort beschrijven en aangeven waarom deze effectiever is?

"Er gaat in feite een laag tussenuit. Het aansturen gaat daardoor sneller, directer en de structuur wordt compacter. We gaan naar vier business units: retailbank, vastgoedfinanciering, verzekeringen en pensioenen. Wat belangrijk is: de aansturing komt dicht bij de business te staan en daardoor dicht bij de klant. De nieuwe structuur is er verder op gericht het maximale te halen uit wat we nu in huis hebben. Daarbij moeten we naar méér synergie. Ik noem het *Groenpensioen*, een samenwerking tussen ASN en Zwitserleven. Door dit soort inventieve combinaties, innovatie dus, gaan we ook het maximale



halen uit wat we nu hebben. Het onderscheid tussen bank en verzekeraar wordt hierdoor nog kleiner, we zijn als SNS REAAL het luik naar de markt, soms viavia, maar wij maken en leveren het brede pallet producten en diensten waarmee je als klant uit de voeten kunt. Waarbij aangetekend dat we niet meer alles zelf hoeven te maken."

Waar staat de financiële sector over een aantal jaren? Welke positie bekleedt SNS REAAL daarin?

"Het hele begrip groei komt in een ander daglicht. *Back to basics!* Degelijkheid en soliditeit van het financiële systeem zijn nu de kernwoorden. Zoals ik al zei: het nieuwe denken is lange termijn en wat minder gefocust op alleen winstgroei. Er komt veel meer aandacht voor de klant en voor de medewerkers, het nieuwe streven is een goede balans, in plaats van puur korte termijn aandeelhouderswaarde creëren."

De nieuwe CEO van SNS REAAL stelt zich daarbij de vraag: 'Wat is je rol als bankverzekeraar in de samenleving?' Ben je meer een nutsbedrijf of heb je een commerciële rol. "Ik denk dat er een balans moet zijn en dat die is doorgeslagen naar de commerciële kant. Overigens hebben we die aandeelhouders hard nodig, dus laten we ook niet naar de andere kant doorslaan! Verder zie ik verdere consolidatie. De vraag is hoe, waar, wanneer. Maar we zullen vanwege de kosten naar schaalvergroting moeten in een markt die niet echt meer groeit. Het wordt nog boeiend, verwacht ik. En wij gaan daar een hele goede rol in spelen. Géén bijrol, daar gaan we voor!" «