



Hoe gaat het in Spanje?

“In Spanje gebeurt nu helemaal niets. Onze Spaanse leningenportefeuille is veel kleiner geworden. Die omvat nu nog 200 miljoen euro.”

In de jaren voor de financiële crisis is SNS Reaal aggressief op overnamepad gegaan. Er werden drie grote overnames gedaan, waaronder Bouwfonds Property Finance. Vooral de laatste overname heeft niet al te best uitgepakt. Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Ik zou de drie acquisities niet op een hoop willen gooien. Natuurlijk is het zo dat Property Finance niet de meest gelukkige overname van dit bedrijf is. Het eerste wat ik aangekondigd heb toen ik ceo werd, is dat we Property Finance zouden gaan afbouwen.”

In de media is bericht dat u weinig zag in de aankoop van Property Finance. Zoals u zegt was de afbouw het eerste besluit toen u aantrad. Was u al eerder tot de conclusie gekomen, zeg in 2008, dat u de vastgoedtak wilde afbouwen?

“Ik weet niet meer precies wanneer dat moment was. In de tweede helft van 2008 stond alles in het teken van het regelen van de staatssteun. Maar je mag ervan uitgaan dat er wel is nagedacht voordat je zo'n besluit neemt.”

Sinds het uitbreken van de financiële crisis heeft Property Finance gezorgd voor een geleidelijke stroom aan verliezen. Waarom heeft u niet op een bepaald moment alle pijn in één keer genomen?

“Het gaat voor een heel groot deel om leningen. Als je tien experts vraagt vastgoed te waarderen, krijg je een marge waar een Boeing in past.”

U noemt de aangescherpte kapitaal-eisen een van de zaken die de bedrijfsomgeving lastig maakt.

Maar er speelt nog veel meer op het gebied van regelgeving.

“Het gaat om de optelsom. Eerder is al de bankenbelasting ingevoerd. Een aantal politieke partijen wil nu een verhoging van de assurantiebelasting naar 21 procent. Dat gaat de sector 1,2 miljard euro kosten. Het zet je verdienmodel op zijn kop.”

Uw benoeming tot topman werd in 2008, kort voor het vallen van Lehman Brothers, aangekondigd. Als ceo heeft u alleen maar crisistijden gekend. Hoeveel van uw tijd bent u kwijt aan crisismanagement?

“Als ik het combineer, kapitaalmanagement, het contact met toezichthouders, kredietbeoordelaars, investeerders en Property Finance, is dat bij elkaar zo'n 50 procent van mijn tijd. Ik hoef niks te doen om negatieve energie te krijgen. Dat krijg ik allemaal cadeau. Maar ik probeer ook minstens een keer in de twee weken in een SNS-winkel te kijken, of in een klantencontactcentrum. Er werken hier 7000 mensen, dat is een schaal waarop dat soort contact met de werkvloer nog goed kan. Ik ben heel trots hoe dit bedrijf zich door deze fase sleept. De betrokkenheid is heel groot.”

Aan de ene kant bent u veel tijd kwijt met de afbouw van Property Finance en het in goede banen leiden van de herstructurering, aan de andere kant moet u het concern

“Als je in de Verenigde Staten de woorden ‘Europa’, ‘bank’ en ‘verzekeraar’ in één zin gebruikt, loopt men nog net niet de deur uit.”