

# 'Ik kom anders over, maar ik heb een hekel aan mainstream'



De Tijd - 13 Feb. 2016  
Pagina 18

*Bart De Smet turnde in zeven jaar tijd de restanten van Fortis om in een goed draaiende verzekeraar. De CEO van Ageas is formeel: 'We hebben meer lessen getrokken uit de kredietcrisis dan de Angelsaksische wereld.'*

Zijn totem bij de scouts was 'flegmatisch edelhart'. 'Edelhart wegens mijn sportieve lichaamsbouw die ik gaandeweg wat verloren ben', zegt De Smet. 'Flegmatisch omdat ik de dingen nogal rustig om mij af laat komen.' Die laatste kwaliteit heeft Bart De Smet (58) de voorbije jaren kunnen gebruiken. In 2009 werd hij CEO van de verzekeraar Ageas, aanvankelijk het rommeltje dat overbleef nadat Fortis was omgevallen. 'Weet je wel waar je aan begint?', vroeg iedereen mij toen. 'Maar dat motiveerde mij net.'

Zeven jaar aan het roer van Ageas was geen wandeling in het park, maar vandaag is al heel wat puin geruimd. Sterker, nu de internationale strategie op poten staat met vorig jaar een overname in Portugal, nieuwe filialen in Vietnam en de Filipijnen, maar ook een verkoop in Hongkong, wordt stilaan duidelijk wat de werkelijke uitdaging is van het beursgenoteerde bedrijf: een berg cash beheren van 2,5 tot 2,7 miljard euro.

'Een positief probleem', aldus De Smet. 'Maar de kwestie is dat die cash niets opbrengt en na verloop van tijd ook geld begint te kosten. Het risico is groot dat we enkel naar overnames beginnen te zoeken, omdat we zoveel geld in huis hebben.' Tegelijk moet hij ermee rekening houden dat er nog steeds een hypotheek op zijn concern rust door de vele procedures rond de Fortis-erfenis. Vorige week won Ageas nog een rechtszaak van de biermiljardair Alexandre Van Damme die 150 miljoen euro eiste. Maar daarmee is niet alles van de baan.

'Ik heb de automatische reflex ingebouwd om mij niet te snel meer zorgen te maken', zegt De Smet. 'Het is ook belangrijk voor de organisatie dat ik positief gestemd ben.' Ook daar zit dat scoutsverleden voor wat tussen. 'Ik heb bij de scouts meer geleerd over groepen mensen leiden dan uit managementliteratuur. Die lees ik niet.'

Staat Ethias op jullie radarscherm?

Bart De Smet: 'We hebben nooit onder stoelen of banken gestoken dat we elk dossier bekijken dat in België op de markt komt. Het is voor dat soort opportuniteiten dat we geld beschikbaar houden. Als Ethias in de etalage zou komen, zijn we geïnteresseerd. Maar dat is bij mijn weten nog niet het geval.'

Is Belfius ook een koopopportunity?

De Smet: 'Ik lees dat een verkoop van de staatsbank Belfius voorlopig niet op de agenda staat. En Ageas heeft al een Belgische bancaire partner met BNP Paribas Fortis. Nog eens, we zullen nooit de arrogantie hebben om niet te kijken naar dossiers die in onze thuismarkt opduiken. Als we voor de verzekeringstak van Belfius gevraagd worden, gaan we dat dossier zeker bekijken.'

Hoe groot is de druk om nu snel een overname te doen?

De Smet: 'Met die oorlogskas van bijna 3 miljard en onze ambitie om voort uit te breiden, zijn we natuurlijk het ideale doelwit voor zakenbankiers die ons met allerlei voorstellen bestoken, gaande van heel eenvoudige tot zeer complexe. Sommige deals lijken ook rationeel heel interessant. Zo kan je ongelooflijke opportuniteiten doen in de Griekse markt. Er zijn daar verzekeraars die erg goedkoop geprijsd zijn.'

Waarop wacht u dan?

De Smet: 'Zo zit ik niet in elkaar. Ik hou nogal van de simpliciteit der dingen. En af en toe laat ik mijn buikgevoel spelen. Als ik voel dat iets niet klopt, dan doe ik het niet. Voor Fortis in elkaar klapte, hadden we bij AG Insurance een heel klein percentage CDO's in de portefeuille zitten. Door onze omgeving werden we vaak uitgedaagd en gevraagd waarom we niet meer in dergelijke financiële producten belegden. 'How stupid can you be', was zelfs het verwijt. Maar we begrepen die instrumenten niet genoeg. Ik kom misschien niet zo over bij de meeste mensen, maar ik ben koppig in het niet altijd willen volgen van de mainstream.'

Platgetreden paden mijden. De Ageas-topman heeft er een handje van weg. Toen Jozef De Mey, de toenmalige voorzitter van Fortis, hem in 2009 vroeg of hij CEO wou worden van de holding, hapte hij meteen toe. 'Een impulsieve beslissing', zegt hij. 'De holding was toen niet meer dan een hol ding. Maar soms moet je springen in het leven, en er dan 100 procent voor gaan.'

Was het de uitdaging die u toen dreef?

De Smet: 'Nee, niet direct. Want dan zou ik nu al in een stadium verkeren waarbij het grootste werk is geleverd en ik op zoek ben naar een nieuwe prikkel. Ik ben niet de persoon die snel uitgekeken is op iets.'

Van een verzekeraar verwacht je niet meteen zo'n risicovolle carrièresprong.

De Smet: 'Je moet een onderscheid maken tussen de risico's die je voor jezelf neemt en de risico's voor anderen. Het zit in de cultuur van Ageas ingebakken dat we geen exuberante beleggingen doen met het geld van onze klanten. Maar dat betekent niet dat je géén risico's kunt nemen. Was mijn opdracht niet gelukt met de Fortis-holding, dan was het eerste slachtoffer wellicht mijn carrière geweest. En ja, natuurlijk komt er wat ego bij kijken, als je zo'n job aanneemt.'

Heeft Fortis onberekenbare risico's genomen en de buitenwereld misleid?

De Smet: 'Je zult mij nooit horen beweren dat de communicatie optimaal was. Fortis verdient op dat vlak zeker geen schoonheidsprijs. Maar er is geen informatie bewust achtergehouden.'

Bent u nu niet wat te positief? U moet per slot van rekening Ageas verdedigen, de juridische opvolger van Fortis.

De Smet: (kregelig) 'Ik zal natuurlijk nooit uitspraken doen tegen mijn bedrijf. Ik zit hier als CEO en vertegenwoordiger van Ageas. En was het niet de afspraak dat we het niet over dit soort dossiers zouden hebben, omdat we nu in de stille periode zitten vlak voor de bekendmaking van onze jaarresultaten? Ik ben ervan overtuigd dat geen enkel lid van de toenmalige Fortis-top slechte bedoelingen heeft gehad. Dat wil niet zeggen dat er geen dingen beter konden. En de stijl van het management was niet direct de mijne. Meer kan ik er niet over zeggen.'

Intussen blijven de vele rechtszaken als een tijdbom onder de toekomst van Ageas tikken.

De Smet: 'We verwachten niet dat er op juridisch vlak veel zal veranderen in 2016. Al valt het niet uit te sluiten dat er in de tweede helft enkele belangrijke uitspraken vallen.'

Is het daarom dat Ageas volgens u geen goedehuisvaderaandeel is?

De Smet: 'Dat bestaat gewoon niet. Punt. Mensen willen niet begrijpen en dat zie je ook in het Arco-dossier dat beleggingen in waarde kunnen dalen en zelfs tot nul kunnen worden herleid. Als ik vandaag zeg dat Ageas een aandeel is voor goede huisvaders met een massale aankoop door particulieren tot gevolg en er is plots een zware tegenslag... ik wil dat niet op mijn geweten.'

De Ageas-topman houdt er niet van zichzelf en zijn bedrijf op een voetstuk te plaatsen. De prestatiegerichte Angelsaksische cultuur met haar obsessie voor bonussen en premies, is niet zijn ding. Topmanagers die er alles voor over hebben om hun eigenwaarde op te krikken met de beurskoers van het bedrijf, zijn volgens hem niet meer van deze tijd. Hij is ook geen carriërist, zegt hij. 'Ik ben altijd gevraagd, en ik heb altijd goede bazen gehad. Ik wilde wel vooruit, maar dan vooral omdat ik hou van een onbekendheidsfactor'.

Lopen er nog altijd zoveel ego's rond in het bedrijfsleven?

De Smet: 'Ik vind dat we in België de jongste jaren een heel goede evolutie hebben doorgemaakt. Als je kijkt naar bedrijfsleiders zoals Dominique Leroy (Proximus), Johan Thys (KBC), Max Jadot (BNP Paribas Fortis) of Rik Vandenberghe (ING), dan zijn dat CEO's die voeling hebben met wat er in de maatschappij gebeurt. Maar ik stel ook vast er bedrijven en regio's zijn in de wereld, vooral in de Angelsaksische sfeer, waar er niet zoveel veranderd is sinds de kredietcrisis.'

Aan welke namen of voorbeelden denkt u dan?

De Smet: 'Wat mij soms verbaast, is dat de leiders van grote bedrijven zoals Facebook, Google en Apple bijna tot in het uiterste worden opgehemeld, terwijl ik er niet altijd zeker van ben dat ze daarom zo'n goede voorbeelden zijn in de manier waarop ze met hun medewerkers omgaan. Veel van die bedrijven steunen op een zeer enge kring van heel betrokken medewerkers, die dag en nacht beschikbaar moeten zijn, en als ze dat niet kunnen door familiale of andere redenen, dan worden ze aan de deur gezet. Ik vind dat Europa op dat vlak meer lessen heeft getrokken uit de kredietcrisis dan de hele Angelsaksische wereld.'

Misschien bent u te soft?

De Smet: 'Ik zou nooit voldoening kunnen halen uit saneren, nee. Maar ik heb in mijn carrière verschillende keren op een hoog niveau afscheid moeten nemen van mensen, meestal omdat ze geen teamspeler waren. Als ik die persoon dan kan helpen om iets anders te vinden dan zal ik dat niet laten. Zo is er een oud-medewerker die mij nog elk jaar met een doosje pralines van Marcolini en een fles champagne komt bedanken omdat ik hem ooit ontslagen heb. Hij kon daardoor een eigen zaak uitbouwen.'

De Smet vindt zichzelf niet soft, maar gaat er wel prat op dat hij zeer beschikbaar is voor zijn medewerkers. Die beamen dat en voegen eraan toe dat hij over een ijzersterk fysiek gestel beschikt en weinig slaapt. 'Als mensen mij om mijn motto vragen, zeg ik: pluk de dag. Maar eigenlijk klopt dat niet', zegt hij zelf, verwijzend naar zijn nuchtere kant en zijn grote werkkraft. Als student was de Ageas-CEO al een bedrijvig baasje. Hij speelde volleybal, was bij de scouts, leerde hobo spelen, werkte mee aan cabaret, draaide amateurfilms en presenteerde ook drie jaar lang met Leuvense vrienden een satirisch programma op Radio Scorpio. 'Ik hou erg van 'Fawlty Towers' en van John Cleese.'

Is de CEO van Ageas een artistiek talent?

De Smet: 'Niet echt. Al vergat ik nog te vertellen dat ik ook in een meisjeskoor heb gezongen, toen mijn stem nog niet vervormd was. Een zalige periode (lacht). Nee, ik ben niet bijzonder cultureel begaafd. Op de hobo spelen was een drama en ik ben ook geen bevlogen spreker. Maar mijn ouders waren wel erg cultureel actief. De beurs en het bedrijfsleven konden hen maar matig boeien. Ze gingen liever naar tentoonstellingen en concerten. En dan ging ik mee.'

Hoe bent u dan in de verzekeringssector terechtgekomen?

De Smet: 'Ik wou eigenlijk geschiedenis studeren. Maar omdat ik goed was in wiskunde, vond mijn vader dat ik beter iets in die richting kon doen. Voor mijn thesis heb ik beide vakgebieden gecombineerd, want ik maakte een proefschrift rond de vraag of Mercator nu echt de grondlegger was van de cartografie. Daaruit bleek dat de werkelijke uitvinder de Nederlander Gemma Frisius was. Met mijn wiskundige kennis begon ik bijles te geven aan studenten, maar ik voelde dat onderwijs toch niet iets was dat ik mijn hele leven zou doen. Wat kon ik nog meer studeren? Informatica of actuaariaat. Het werd dat laatste en zo ben ik in de verzekeringswereld terecht gekomen.'

Waar informatietechnologie nu de hele sector op zijn kop zet.

De Smet: 'Inderdaad. En die technologie zou weleens het eindspel in onze sector kunnen veranderen. Denk maar aan zelfrijdende auto's en de vraag of er dan nog burgerlijke aansprakelijkheid voor bestuurders moet zijn? Of het fenomeen van woningen die door het internet met elkaar verbonden zijn, waardoor sneller detectie van bijvoorbeeld waterschade mogelijk wordt. Hoe preciezer we de risico's kennen die op ons van toepassing zijn, hoe groter het gevaar dat we ons nog enkel voor die risico's willen indekken en weigeren mee te betalen voor de rest. Dat zet het basismodel van onze sector de onderlinge solidariteit onder druk.'

#### BIO BART DE SMET

- > Geboren in 1957.
- > Behaalde diploma in de wiskunde en in de actuariële wetenschappen aan de KULeuven.
- > Begon zijn carrière in 1982 bij Argenta.
- > Trok in 1994 naar ING Insurance Belgium, waar hij lid werd van het uitvoerend comité.
- > Kwam vier jaar later bij Fortis terecht, waar hij directielid was van Fortis AG en verantwoordelijk voor Fortis Employee Benefits.
- > Werd in 2007 CEO van Fortis Insurance Belgium en in juni 2009, na het afwikkelen van de kredietcrisis, CEO van de Fortis-holding, later omgedoopt tot Ageas.
- > Is een fietser en een voetballiefhebber.
- > Kocht ten persoonlijke titel 6 procent van de aandelen van de voetbalclub OH Leuven.

#### PROFIEL AGEAS

- > Internationale verzekeringsgroep, actief op de Europese en de Aziatische markt.
- > Behoort tot de grootste 20 verzekeraars van Europa.
- > Oorsprong gaat terug tot 1824, toen AG Vie werd opgericht, zes jaar voor de onafhankelijkheid van België.
- > Is in België met AG Insurance marktleider in individuele levensverzekeringen en employee benefits, en topspeler in niet-leven.
- > Bereikte in 2014 een jaarlijks premie-inkomen van bijna 26 miljard euro en telt circa 13.000 medewerkers.
- > Beurswaarde: 7,3 miljard euro (33 euro per aandeel).

#### PIET DEPUYDT EN PETER DE GROOTE

Copyright © 2017 Mediafin. Alle rechten voorbehouden