

GEERT BOUWMEESTER:

"IN EEN BEDRIJF, EN ZEKER IN  
EEN FAMILIEBEDRIJF,  
DOET IEDEREEN ERTOE"

Plezier in je werk, intrinsieke motivatie om je werk te doen, je eigen koers varen, mensen oprecht willen helpen en maatschappelijk van betekenis zijn. Dat zijn de drijfveren van **Geert Bouwmeester** (51), sinds begin 2017 ceo van De Goudse. Bijzonder, want na twintig jaar directievoorzitters van buiten de familie nam hij het familiestokje over van zijn vader én leermeester Ad Bouwmeester, die in 1997 de voorzittershamer neerlegde. Zijn opa, eveneens Geert genaamd, richtte De Goudse in 1924 op. "We zien nu al uit naar ons honderdjarig bestaan als familiebedrijf."

# Marktrelevantie belangrijker dan marktaandeel

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD FRED LIBOCHANT (FOTOBUREAU ROEL DIJKSTRA)

**H**et gesprek vindt plaats aan de keukentafel van zijn huis in Reeuwijk. De lange eettafel bevindt zich voor de keuken in de tuin. Geert is getrouwd met Petra, die hij leerde kennen bij De Goudse. In het samengestelde gezin bracht Geert dochter Julia mee en Petra de drieling Bo, Juno en Max. Boven de eettafel in de tuin hangt een grote foto van de vier meisjes, allen vijftien jaar oud. Tijdens het gesprek laat Sammie zich gelden. De Labradoodle is veruit de luidruchtigste van de familie en houdt pas op met blaffen als hij weer achter zijn bal mag aanrennen. Geert koestert de waarden die hijzelf, zijn jongere broer en zijn oudere zus van huis uit hebben meegekregen. "Mijn ouders hebben me altijd de vrijheid gegeven mijn eigen koers te varen. Ze hebben me ook nooit gepusht om in de verzekeringssector te gaan werken. Het is mijn eigen keuze

geweest om verzekeringseconomie te gaan studeren, ook al speelde ongetwijfeld ook mee dat ik van huis uit het enthousiasme, de passie voor het vak en het ondernemerschap heb meegekregen. De vrijheid, het vertrouwen en de kans om te studeren, koester ik. Die waarden zou ik graag ook mijn kinderen meegeven: zorg dat je een goede opleiding volgt die bij je past, gebruik je talenten, respecteer mensen, vaar je eigen koers en zorg ervoor dat je geniet van wat er is."

**"MIJN OUDERS HEBBEN  
ME ALTIJD DE VRIJHEID  
GEGEVEN MIJN EIGEN  
KOERS TE VAREN"**

Ad Bouwmeester, inmiddels 84 jaar, is nog altijd begaan met het wel en wee van de financiële sector. Toch geeft hij nooit ongevraagd advies aan zoon Geert. Alleen als Geert er zelf om vraagt, wil Ad zijn mening geven, ook al verwacht hij dan niet dat Geert per se zijn adviezen opvolgt. Vrijheid blijft een essentiële waarde bij de Bouwmeesters. Zijn ouders, die ook in Reeuwijk wonen, verhuizen binnenkort naar een gelijkvloerse woning. Dan nemen Geert en zijn familie intrek in het ouderlijk huis, ook een teken dat de band met zijn ouders sterk is. Een ander teken is dat Geert zijn vader noemt als belangrijkste voorbeeld van een voor hem inspirerend leider. Zelf is hij echter nuchter over zijn eigen leiderschap. "In een bedrijf, en zeker in een familiebedrijf, doet iedereen ertoe. De mensen op de werkvloer zijn echter het belangrijkste. Als ik morgen in het ziekenhuis beland, hebben medewerkers en klanten



daar relatief weinig last van. Maar als een acceptant of een receptioniste niet meer op het werk verschijnt, zijn de gevolgen voor collega's en klanten groot. Mijn rol in het geheel is bescheiden. Ik wil vooral mezelf kunnen zijn en besef heel goed dat ik hier werk met professionals. Mijn taak is ze zo veel mogelijk te faciliteren in waar ze goed in zijn. Daarnaast bepalen we de ondernemerskoers. Op dit moment hebben we als De Goudse en als bedrijfstak de wind weer mee en dan heb je als leider vooral een voortrekkersrol om de wind zo goed mogelijk in de zeilen te houden. Pas bij tegenwind zul je als leider grote beslissingen moeten nemen, die kunnen leiden tot een totaal andere koers."

### MENSELIJKE MAAT

Trots is Geert dat De Goudse nog altijd een familiebedrijf is. "Een familiebedrijf houdt in dat continuïteit belangrijk is, dat duurzaam succes doorslaggevend is, dat de menselijke maat er nog echt toe doet en dat het niet gaat om kortetermijnbelangen van aandeelhouders. Als familiebedrijf nemen we in de verzekeringssector een heel eigen plek in. Natuurlijk is het leuk om de concurrentie aan te gaan met beursgenoteerde giganten, die steeds meer de focus leggen op standaardproducten, lage prijzen en commodity's. Als familiebedrijf kunnen wij gelukkig volledig een eigen koers varen. Bij ons is plezier hebben onze grootste drijfveer. Daarnaast richten wij ons niet op de laagste prijs, maar meer op persoonlijke dienstverlening en maatwerk, en denken we mee met de uitdagingen die ondernemers het hoofd willen bieden. Onze medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om bij ons te werken. Een familiebedrijf spreekt aan, de lijnen zijn hier kort en je kunt hier al heel snel van betekenis zijn voor je klant. Er wordt in de markt heel goed in de gaten gehouden welke stappen wij nemen en dat beschouw ik als groot compliment. Het gaat wat mij betreft om marktrelevantie en niet om marktaandeel, ook al dien je uiteraard te zorgen voor een financieel gezonde onderneming."

## "DE FINANCIËLE SECTOR DIENT DE KLANT TEGEN ZICHZELF TE BESCHERMEN"

Dat de grote verzekeraars zich steeds meer richten op standaardproducten legt De Goudse geen windeieren. Tegelijkertijd baart het Bouwmeester ook zorgen. "Aan de ene kant is standaardisering en vereenvoudiging van producten de trend en aan de andere kant kun je met behulp van nieuwe technieken steeds makkelijker individuele risico's in kaart brengen. Dit leidt ertoe dat een steeds grotere groep individuen buiten de boot dreigt te vallen. Als bedrijfstak hebben we de verantwoordelijkheid onverzekerbaarheid tegen te gaan. Als wij het niet zelf doen, zal de politiek vroeg of laat maatregelen nemen en dan krijgt het imago van de bedrijfstak een nieuwe deuk."

Bouwmeester is ervan overtuigd dat dit familiebedrijf een mooie toekomst heeft, ook al heeft De Goudse nog niet zo lang geleden ook wel de storm tegengehad. Grote zorgen waren er over de WGA-tekening, waardoor De Goudse in 2012 een verlies van 17,4 miljoen euro maakte. Maar ook die storm is doorstaan.

"Nu zien we al uit naar ons honderdjarig bestaan. In de loop der jaren is er herhaaldelijk belangstelling geweest van concurrenten, maar we hebben het altijd resoluut afgehouden. Ook daar zijn we trots op. Overigens blijven we wel altijd realistisch. Stel dat het in het kader van de bedrijfscontinuïteit niet verstandig zou zijn om zelfstandig verder te gaan, dan kijk je uiteraard naar andere mogelijkheden. Maar zover is het niet en zover zal het als het aan mij ligt ook nooit komen."

Geert en zijn vrouw hebben vier dochters. Toch een stille hoop dat er een volgende generatie Bouwmeesters aan het roer komt te staan van De

Goudse? Hij glimlacht. "Onze dochters moeten gewoon hun eigen leven leiden en waar dat toe leidt, is nu nog onbekend. Natuurlijk is het ergens wel een leuk vooruitzicht en wie weet zijn er ook nog andere capabele familieleden. Maar het is absoluut geen doel. Sterker nog, de procedures zijn streng. Er worden allerlei eisen gesteld aan een leider. Je moet onder meer een universitaire opleiding hebben genoten, kunnen bogen op ervaring op beslisniveau bij een andere financiële speler en relevante werkervaring hebben bij een financiële dienstverlener in het buitenland. Juist bij een familiebedrijf is het cruciaal dat deze processen zuiver zijn en niemand wordt voorgetrokken."

### NIEUWE CRISIS

Welke lessen zijn er geleerd sinds tien jaar geleden de kredietcrisis uitbrak? Volgens Bouwmeester is er in de verze-

## Aan de keukentafel

De financiële sector is people's business, zo luidt het cliché. Maar wie zijn de mensen die in de financiële sector werken? Wat houdt hen bezig, wat drijft hen, waar lopen ze echt warm voor en wat willen ze de sector meegeven? Door financieel dienstverleners aan hun eigen keukentafel aan het woord te laten over wat hun echt bezighoudt wil de stichting New Financial Forum de financiële sector een menselijk gezicht geven. Eerdere keukentafelgesprekken waren er met Cynthia Tulp van Obvion (wintereditie 2016), Carla Verwijmeren van Centraal Beheer Achmea (lenteeditie 2017), Marieke van Zuijlen van BNP Paribas Cardif (zomereditie 2017), Rob Bavelaar van Yarden Uitvaartorganisatie (herfsteditie 2017), Jeanette Hadderingh van NIBE-SVV (wintereditie 2017), Maarten Edixhoven van Aegon (lenteeditie 2018) en Sjoerd Laarberg (zomereditie 2018).



*De speelse labradoodle Sammie is volwaardig lid van de familie.*

keringsbedrijfstaking een groter bewustzijn ontstaan over de maatschappelijke relevantie van de sector. “Leiders focussen minder op de belangen van het eigen bedrijf en kijken meer naar het algemene belang. Ook binnen het Verbond van Verzekeraars wordt nadrukkelijker gesproken over de maatschappelijke rol die we hebben en de invloed die we uitoefenen. Dan heb je het niet alleen over het aanbieden van relevante producten, maar ook over de invloed die je kunt hebben met je beleggingsbeleid, de invloed op klimaatdoelstellingen en je maatschappelijke rol om mensen in kwetsbare posities weer op weg te helpen. Bij veel leiders merk ik een intrinsieke motivatie om daadwerkelijk van maatschappelijke betekenis te zijn.”

Bouwmeester is wel sceptisch over het gemak waarmee de verantwoordelijkheid voor het ontstaan van de crisis bij de financiële dienstverleners is neergelegd. De vinger ging vooral richting de banken die onder meer rommelhypotheken verkochten, complexe pro-

ducten bedachten die niemand meer begreep en de focus niet meer legden op het belang van de klant maar op het maken van winst. De verzekeringssector werd vooral de woekerpolis aangevend, een affaire die nog altijd niet is opgelost. “Natuurlijk moet je als financiële sector je verantwoordelijkheid nemen, maar het stuit me ook wel eens tegen de borst dat er alleen met de vinger naar de financiële sector wordt gewezen. Als je kijkt naar de woekerpolisaffaire dan hadden ook de politiek en de consument hun aandeel hierin. De politiek begunstigde dergelijke politiek fiscaal en veel klanten gingen alleen maar voor meer rendement. Door alleen de financiële sector als zondebok te bestempelen, doe je de waarheid te kort. Neemt niet weg dat wij wel onze lessen hebben te leren. Tien jaar terug had de sector nog het adagium dat je klant moet bieden wat hij vraagt. We hebben inmiddels geleerd dat dit geen goed uitgangspunt is. Je dient de klant vooral tegen zichzelf te beschermen. Veel klanten willen nu eenmaal een

hogere rendement, groter wonen, een mooiere auto, enzovoorts. Het is aan de sector om de klant te behoeden voor ondoordachte beslissingen die hem in de problemen kunnen brengen. Hier dienen we alerter op te zijn.”

Bouwmeester gelooft er niet in dat de samenleving als geheel echt heeft geleerd van de fouten die zijn gemaakt. “Op de korte termijn is iedereen geschrokken, maar mensen zijn geneigd te vergeten, zeker als de wind weer mee is. Het is de mens eigen om risico’s te willen nemen die niet altijd even verstandig zijn. Natuurlijk hebben we als sector de plicht en de verantwoordelijkheid om die risico’s zo veel mogelijk in te perken, maar op den duur zal de menselijke hebberigheid onherroepelijk weer zegevieren. In die zin zijn we op weg naar een volgende crisis.”

## INSPIRATIE

Als het even kan, is Geert samen met zijn gezin te vinden bij hun boot, naar eigen zeggen ‘drijvende caravan’, in Willemstad in Zeeland. Verder heeft hij



samen met zijn vrouw een passie voor tennis. Net als Maarten Edixhoven, ceo van Aegon (zie het interview in de lente-editie 2018 van het New Financial Magazine) heeft Geert grote bewondering voor Federer. “Ik hemel mensen niet zo gauw op, maar ik maak graag een uitzondering voor Federer. Topsporters zijn vaak op zichzelf gericht en willen koste wat het kost winnen, *no matter what*. Federer behoort al onvoorstelbaar lang tot de top, vindt zichzelf steeds opnieuw uit om aan die top te blijven, maar is en blijft vooral ook een heel aardig mens, een bijzondere eigenschap bij topsporters. Ik ben heel blij dat ik hem tijdens het recente ABN Amro toernooi nog heb mogen zien spelen.”

Geert en zijn vrouw zijn zelf vaak te vinden op de tennisbaan. “Onze dochters hebben we altijd voorgehouden dat het niet gaat om winnen. Respect voor mensen, iets voor een ander betekenen en genieten van wat er is, vinden we belangrijkere waarden. Recent verloren we in onze ogen onterecht een partij tennis die we zeker hadden moeten en kunnen winnen. Het ging helemaal nergens over en toch betrapte ik mezelf erop dat ik er



de pee in had. Het is goed om dit in te zien en bij jezelf te erkennen.”

Verder is Geert groot liefhebber van snelle auto's. Dat is er met de paplepel ingegoten. Vroeger deed zijn vader Ad mee aan autoraces en het bijwonen van

**“OP DEN DUUR ZAL DE  
MENSELIJKE HEBBERIGHEID  
ONHERROEPELIJK WEER  
ZEGEVIEREN”**

### De Bouwmeesters

De naam Bouwmeester is onlosmakelijk verbonden met De Goudse. Het hoofdkantoor is zelfs gevestigd aan het Bouwmeesterplein in Gouda. Er zullen maar weinig ceo's in de wereld zijn die vanuit hun kantoor uitkijken op een plein dat vernoemd is naar de eigen familie. In 1924 begon zijn opa Geert Bouwmeester op 22-jarige leeftijd met de verkoop van ziektekostenverzekeringen. Hij bracht de polissen rond met de brommer. Het ging goed en het aantal klanten steeg naar 240.000. In de Tweede Wereldoorlog werd het ziekenfonds ingevoerd en van de ene op de andere dag was Geert 140.000 klanten kwijt. De les: wed niet op één paard. Hij ging huishoudverzekeringen en bedrijfsverzekeringen verkopen en later kwamen daar levens-, inkomens- en expatverzekeringen bij. Begin jaren zestig kwam zoon Ad in de zaak en hij werd al snel directeur. In 1997 legde hij de voorzittershamer neer en werd het bedrijf twintig jaar lang geleid door de 'externen' Cees Bol, Franswillem Briët en Michel Lamie. Kleinzoon Geert trad na zijn studie verzekeringsconomie in dienst bij Swiss Re in Londen en in 1995 trad hij in dienst bij Stad Rotterdam. In 2005 maakte hij de overstap naar De Goudse, waar hij begon als marketing- en communicatiedirecteur en directeur Volmachten. In 2008 werd hij benoemd tot vice-voorzitter van het bestuur en sinds het begin van 2017 is hij dus ceo.

een grand prix is voor hem een hoogtepunt, zeker nu Max Verstappen meedoet aan de top.

“Ik besef heel goed dat ik een voorrecht mens ben. Ik heb een gelukkige jeugd gehad, mijn ouders hebben me altijd in alles ondersteund en me alle kansen geboden die je maar kunt bedenken. Voor mij is het belangrijk om ook iets terug te kunnen geven aan de samenleving.” Zo is Geert onder meer ambassadeur van de Goudse Weekendschool, die op zondag aanvullend onderwijs biedt aan gemotiveerde kinderen van tien tot veertien jaar die van huis uit minder kansen hebben zich te ontplooien. “Ongelooflijk belangrijk werk dat deze mensen doen en dat verdient alle steun en support.” ■