

ADIEU JEAN FRIJNS. MERCII!

Prof. dr. J.M.G. Frijns, directeur van ABP Vermogensbeheer en waarnemend directievoorzitter van ABP, treedt per 1 juli 2005 terug uit de Directieraad van ABP. Zijn invloed op de organisatie en haar mensen is enorm geweest. Peter van Steen praat openhartig met Jean Frijns over zijn leven en werken bij ABP. Het artikel is oorspronkelijk gepubliceerd in ABP WERELD en is op de website www.riskmatrix.nl geplaatst met toestemming van ABP.

'Wat ik aan beleggen interessant vind, is de koppeling met de financiële markten. In de afgelopen jaren hebben we de enorme dynamiek in de financiële markten kunnen zien en de reusachtige impact die de financiële markten op ons bestaan hebben. De globalisering van de economie voltrekt zich via die financiële markten. Het begrijpen van de financiële markten leert je veel over de ontwikkelingen die de samenleving zal moeten volgen of dat nu leuk is of niet. Dat is het interessante van beleggen.'

NIEMAND VERANTWOORDELIJK

Midden jaren tachtig was ABP behoorlijk de koers kwijt. Het pensioenfonds, waarvan de uitvoeringsorganisatie via wetgeving nog bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken was ondergebracht, was in een affaire verwickeld geweest rond raadselachtige transacties van de directeur onroerend goed. Naar aanleiding hiervan was de Commissie van Onderzoek ABP ingesteld, onder voorzitterschap van Wim Polak, die om advies over de toekomst van ABP was gevraagd. De belangrijkste aanbeveling van deze Commissie Polak betrof de integratie van beleid en uitvoering. Tot dan werd het beleid door een Pensioenraad vastgesteld, die los stond van de uitvoeringsorganisatie. Het gevolg van deze scheiding was dat niemand zich integraal verantwoordelijk voelde, met alle ellende van dien. Aanbevolen werd daarom een organisatie te vormen waarin de hoofddirectie door twee beleidsstaten werd ondersteund, een voor het beleggingsbeleid en een voor het pensioenbeleid. Jean Frijns, die als econometrist en beleidsmodellenbouwer bij het Centraal Planbureau werkzaam was, werd gevraagd leiding te geven aan de staf voor het beleggingsbeleid. In 1988 trad hij in dienst en werd hij hoofd strategische beleidsontwikkeling beleggingen.

ALM-MODELLEN

'Ik vond dat een buitengewoon interessante functie,' zegt Frijns. 'Het was de tijd van de overgang van de traditionele beleggingspraktijk, die niet alleen bij ABP maar ook bij veel andere beleggers erg uitvoerend was, naar "modern portfolio theory". Het beleggingsbeleid moest vooral op het niveau van de totale beleggingsportefeuille worden gezien, kijkend ook naar de grote risico's en niet alleen naar alle individuele risico's. Wij maakten als een van de eersten destijds "asset liability management"-modellen later werd je ermee doodgegooid, maar toen waren ze er nog helemaal niet. Met mijn achtergrond als modellenbouwer bij het Centraal Planbureau was dat natuurlijk leuk werk. Lastig was wel de rol van beleidsdirecteur binnen een sterk op uitvoering gerichte organisatie. Ondersteuning vanuit de hoofddirectie is dan noodzakelijk. In het begin heb ik dat met Piet Bezemer gedaan, die er serieus werk van heeft gemaakt om zaken te integreren, en daarna met Jan-Willem Goslings, met wie samenwerken voor mij echt een feest was.'

OPERATIONELE ISSUES

In 1991 werd Jean Frijns gevraagd om binnen ABP een andere functie te gaan vervullen, namelijk die van directeur van de operationele directie Leningen en Effecten, waarbij destijds zo'n negentig mensen werkten. 'In die functie heb ik het dichtst bij de uitvoering gestaan,' zegt Frijns, 'het meest met mijn voeten in de modder. Voor mij was het best een moeilijke rol. Ik ben een beleidsman, geen operationele man, maar kreeg wel allerlei operationele issues te behandelen en moest me ook managementvaardigheden eigen maken. Op dat moment waren dat niet mijn sterkste punten. Het heeft me wel wat tijd gekost voordat ik die onder de knie kreeg, maar ik heb het gedaan en er veel van geleerd. Het is evident dat ik vooral in beleidsontwikkeling en strategie bepaling geïnteresseerd ben. Men vindt bij mij altijd enthousiast gehoor als het over beleidsvragen en dilemma's gaat. Bij operationele issues echter heb ik meer de neiging om anderen alle ruimte te geven om ze op te lossen. Gaat het fout, dan hoor ik het wel.'

PRIVATISERING

De verzelfstandiging van ABP, die met de vorming van een eigenstandige organisatie en de integratie van beleid en uitvoering in 1988 in gang was gezet, werd in 1996 voltooid door van ABP een zelfstandig bedrijfstakpensioenfonds te maken, volstrekt los van de overheid. Tot dan kon de overheid regels ten aanzien van financieringen en beleggingen stellen en had zij van die mogelijkheid ook regel-

matig royaal gebruik gemaakt. Bij topambtenaren, politici met name CDA-fractielid in de Tweede Kamer Paulis en zeker de vakbeweging was echter de overtuiging gegroeid dat dit geen gezonde situatie was. 'We werden toch een beetje als melkkoe van de overheid gebruikt,' zegt Frijns, 'als verlengstuk van de schatkistfunctie. Voor de financiële positie van ABP op lange termijn was dat gevaarlijk. Zo veel geld zo dichtbij de overheid lokt verkeerde gedachten uit bij politici die een horizon van vier jaar hebben. Dat is een hele discussie geweest, die jaren heeft geduurd en toen we uiteindelijk zijn verzelfstandigd, waarbij McKinsey ook nog betrokken is geweest, is dat zeker niet zonder slag of stoot gegaan.' Besloten werd de hoofddirectie te vervangen door een nieuwe directieraad, onder voorzitterschap van John Neervens, waarin Jean Frijns de verantwoordelijkheid kreeg voor heel vermogensbeheer, dat wil zeggen Leningen en Effecten, Hypotheken en Onroerend goed.

ZWAARSTE VERANDERINGSPROCES

'Onroerend goed was mijn vuurdoop op managementgebied toen ik directeur Vermogensbeheer werd,' vertelt Jean Frijns. 'Er werkte destijds zo'n tweehonderd man en de organisatie was ten prooi aan hevige conflicten tussen de directie en het bestuur, tussen de directie en de rest van ABP en tussen de mensen onderling. Een aantal directeuren was al opgestapt, er werd met interims gewerkt en er was geen overeenstemming over het te voeren beleid. Er waren verschillende dingen die tegelijkertijd speelden: Rodamco, de bouw van het stadhuis van Den Haag en een aantal grote onroerend goed aankopen in Amerika, die het bestuur op een gegeven moment buitengewoon nerveus hadden gemaakt. Mijn eerste prioriteit was om deze problemen aan te pakken. Ik heb toen het idee verder uitgewerkt om de onroerend goed clubs, met een integrale verantwoordelijkheid voor hun beleid en uitvoering, op grotere afstand van ABP te plaatsen. We hebben een woningfonds opgericht, naderhand Vesteda geheten, een kantorenfonds, KFN, en een winkelfonds, Winkelbeleggingen Nederland, dat nadien met het beursgenoteerde VIB tot Corio is gefuseerd. Deze clubs zijn als zelfstandige NV's opgezet, met een eigen Raad van Commissarissen, een eigen directie en met ABP als aandeelhouder. De oplossing was dus disciplineren door de markt. Door ze als zelfstandige onroerend goed bedrijven neer te zetten, zouden ze zich aan andere partijen in de markt gaan spiegelen en tot de betere willen behoren. Dat is precies zo gelukt. Maar het is het zwaarste veranderingsproces dat ik heb moeten begeleiden. Het was een buitengewoon lastig traject.'

OMGAAN MET CONFLICTEN

'Wie voldoende invoelingsvermogen heeft om te weten dat er weerstanden zijn, kan daar rekening mee houden, kan er ook begrip voor opbrengen en kan vervolgens toch stappen vooruit zetten. Wie weerstanden niet onderkent, reageert er emotioneel en heftig op, ziet ze als een aanval en raakt zelf ook geblokkeerd. Het is daarom de kunst om voldoende empathie te ontwikkelen om de positie van de ander te herkennen. Je kunt daar dan rekening mee houden en de ander voelt zich dan meer gerespecteerd. Omgaan met conflicten is daarom niet alleen een emotioneel proces, het is ook een herkenningsproces. Ik ben niet iemand die als hij wordt aangevallen, heel gemakkelijk effectief kan blijven. Ik heb de neiging om zeer defensief te worden. Ik heb me dus moeten oefenen om de ander in zijn eigen rol te herkennen. Wel kan ik gelukkig conflicten snel bijleggen en vervolgens toch zeer vriendschappelijke relaties ontwikkelen. Het kan er soms heftig aan toe gaan, maar meestal is dat naderhand geen probleem.'

CONSISTENT BELEGGINGSBELEID

Ook als directeur van ABP Vermogensbeheer heeft Jean Frijns zich laten gelden als vóór alles een strategisch man, die nooit naar een 'quick win' op zoek is. Problemen wenst hij niet met een noodverband te behandelen, maar fundamenteel aan te pakken, 'want het kost veel meer energie om problemen in de lucht te houden, dan om ze voorgoed op te lossen,' zo zegt hij. Vanuit deze strategische instelling en zijn lange termijn visie heeft Frijns in de afgelopen jaren ook het beleggingsbeleid van ABP vormgegeven. Hij zegt: 'Ik ben er nog steeds van overtuigd, dat, wil je een behoorlijk beleggingsresultaat halen, dit een consistentie in je beleid en dus een gerichtheid op lange termijn vereist. Ik wil in dit verband niet verhelen dat de periode van juli 2002 juli tot juli 2003 voor mij "by far" het meest vervelende jaar bij ABP is geweest. De koersen gingen in juli 2002 juli fors omlaag en het kostte een jaar lang ongelofelijk veel moeite om het bedrijf op koers te houden, om niet toe te geven en om alle kritiek weliswaar te accepteren, maar toch consistent bij het beleid te blijven. Ook de politiek heeft zich toen met een aantal directieven zeer extreem geroerd, op een wijze waarvan ik vind dat het in hoge mate korte baan rijderij is geweest en niet aan een duurzaam pensioenstelsel heeft bijgedragen. Het was een overreactie op korte termijn, een vlucht naar veiligheid, waar uiteindelijk niemand mee gediend was.'

OPPORTUNISME

Niet toegeven wil overigens niet zeggen dat Jean Frijns geen korte termijn mogelijkheden buiten zijn langetermijnvisie duldt. Korte termijn bewegingen hebben zelfs in de afgelopen jaren een meer structurele plaats in het beleggingsbeleid van ABP gekregen. 'Dat kan een persoonlijk groeipad zijn geweest, maar het was ook het groeipad van de organisatie. We zijn begonnen met "first things first": we moesten een goede strategie hebben en die op de meest eenvoudige wijze uitvoeren. Binnen dat strategisch kader zijn we ernaar toegegroeid om te proberen meer te profiteren van de mogelijkheden die er op korte termijn zijn. Financiële markten gedragen zich immers wel langs lange termijn bewegingen en je hebt dus een helder lange termijn kader nodig, maar vertonen daaromheen voortdurend schommelingen en daar moet je ook rekening mee houden. Als belegger zul je dus een behoorlijke mate van opportunisme moeten hebben en ook de ruimte om op die "opportunities" in de markt in te spelen. Mijn grote voordeel is, dat ik dat vooral niet zelf hoeft te doen. Ik bedoel, een voorzitter van de Beleggingscommissie zei eens tegen mij: Jean, je bent een goede directeur, maar of je ook een goede portfoliomanager zou zijn, daar moet ik nog eens diep over nadenken. En inderdaad, een portfoliomanager moet op "opportunities" inspelen die zich van week tot week voordoen en ik denk niet dat dat mijn kracht is. Maar de combinatie van heldere "top down"-kaders, waarin mensen de ruimte krijgen om "bottom up" waarde toe te voegen, is een uitstekend model. We hebben het de laatste acht jaar steeds meer toegepast, met succes.'

VERPLICHTINGEN?

Wanneer we Jean Frijns vragen of het beleggingsbeleid van ABP nu een duurzaam beleid is, vindt hij zich merkbaar op. 'Laten we daar geen doekjes om winden,' zegt hij. 'We hadden een beleggingsbeleid wat in hoge mate een lange termijn beleid was en waarbij we ons minder druk maakten over korte termijn fluctuaties in zowel het rendement als de dekkingsgraad van het fonds. We zeiden: "so be it", het gaat om de lange termijn. Daarbij hadden we misschien te weinig oog voor de onderliggende financiële soliditeit van het fonds, maar dat is vooral een probleem aan de premiekant: Is de premie hoog genoeg in relatie tot de pensioentoezegging? We zitten echter inmiddels in een andere wereld, waarin de dekkingsgraad op de korte termijn, door een andere manier van waardering van verplichtingen, veel belangrijker en ook veel volatieler is geworden. Iedereen kijkt nu naar het beleggingsbedrijf en verlangt dat vanuit de beleggingen een bijdrage wordt geleverd om die beweeglijkheid van



Foto: Kim Zwarts

de dekkingsgraad te beperken. Ook bij ABP zullen we daaraan moeten geloven en dat kan leiden tot een wijziging in ons beleggingsbeleid.' Jean Frijns plaatst om te beginnen grote vraagtekens bij de term 'verplichtingen' in dit verband. Hij stelt dat het pensioenfonds het eigendom van de gezamenlijke deelnemers is en dat het daarom geen pas geeft om het pensioen-fonds als een entiteit te zien die verplichtingen jegens de deelnemers heeft. 'Toch is dit op het ogenblik de hoogste politieke wijsheid,' zegt hij. 'Ik heb er mijn vragen bij. Het is een vrij artificiële constructie. We doen alsof ons gezamenlijk bezit een schuld aan onszelf is. Wie dat vermag te begrijpen, vind ik heel knap, maar ik begrijp het niet. Maar goed, het is het model dat we hebben.'

DOORGESLAGEN IN HET BALANSDENKEN

Frijns heeft duidelijk meer pijlen op zijn boog. 'We zien dus dat de afspraken die de deelnemers onderling over de uitkeringen hebben gemaakt, als verplichtingen op de balans staan. Die verplichtingen zijn extreem afhankelijk van de stand van de rente. Daalt de rente één procent, dan gaan de verplichtingen met twintig procent omhoog. Met zulke enorme variaties kan een pensioenfonds niet leven en daarom wordt ons gevraagd om dat aan de beleggingenkant na te spelen. We hebben zogenaamd lange schulden dat is niet zo, want het is ons gezamenlijk bezit, maar we doen alsof en als wij nu ook in lange schulden beleggen, hebben we per saldo geen risico. Daarmee is het beleggingsbeleid niet langer een functie van de lange termijn doelstellin-

gen van het fonds, maar wordt het helemaal in dienst van de korte termijn balansrisico's gesteld. Dit zal tot een beleggingsbeleid leiden dat voor pakweg de helft naar de lange termijn kijkt en wat je moet doen om een zo goed mogelijk rendement te krijgen, maar dat voor de andere helft naar de korte termijn kijkt en hoe je moet beleggen om de invloed van die schuldfictie zo klein mogelijk te houden. Op dit punt van het balansdenken is men echt doorgeslagen. Maar het is de realiteit van dit moment en ook ABP zal hier een modus voor moeten vinden.'

PARTICIPATIE

De toekomst van het pensioenfonds is vanzelfsprekend nauw gerelateerd aan de toekomst van het pensioenstelsel. Wil het Nederlandse pensioenstelsel überhaupt een toekomst hebben, dan zal volgens Jean Frijns aan drie voorwaarden moeten worden voldaan. De eerste is een hogere participatie aan werk, vooral ook van ouderen. Hij zegt: 'Als de participatie niet toeneemt, komt Europa in een stagnatie. In een stagnatiefase is er geen geld te verdienen en is er ook geen goed pensioen te betalen. Nu al zijn er tekenen, bijvoorbeeld de belachelijk lage rente van drieënhalf procent, dat Europa in een periode van relatieve stagnatie komt. We moeten daarom meer economische groei krijgen om rendement op onze beleggingen te kunnen maken. Economische groei kan niet zonder groei van de beroepsbevolking en het is daarom voor het pensioenstelsel van groot belang dat die participatie toeneemt.' Bij participatie door ouderen snijdt het mes aan twee kanten als het om de pensioenhoogte gaat. Wie langer doorwerkt, langer spaart en uiteindelijk korter gepensioneerd is, kan een hogere uitkering tegemoet zien. 'Ook langs die kant kunnen we gemakkelijker een goed pensioen toezeggen,' aldus Frijns. 'De duurzaamheid van het pensioenstelsel vereist daarom een oplossing van het participatieprobleem.'

INTERGENERATIONELE SOLIDARITEIT

'De tweede voorwaarde voor de duurzaamheid van ons pensioenstelsel,' zo vervolgt hij, 'is dat het pensioenstelsel ook voor jongeren aantrekkelijk moet zijn. Ons pensioenstelsel kent een vorm van risico-solidariteit tussen oud en jong en ik vind dat de pensioenfondsen te lang die intergenerationale solidariteit hebben verwaarloosd. Men heeft het als iets vanzelfsprekends gezien, maar dat is het natuurlijk niet. Jongere werknemers zullen opnieuw moeten beslissen of ze mee willen doen. Willen ze dat niet, en gaan ze bijvoorbeeld in bedrijfstakken werken

waarin ze niet in een verplicht pensioen-fonds hoeven deel te nemen of op andere manieren actie voeren, dan gaat het vroeg of laat fout.' Frijns wijst op onderzoeken waaruit blijkt dat jongeren niet wezenlijk minder solidair zijn dan ouderen (van wie overigens de solidariteit deels ook een berekende solidariteit is) en dat ze best aan een collectieve pensioenregeling willen deelnemen. Ze moeten echter wel het gevoel hebben dat ze fair worden behandeld. 'Hebben ze niet het vertrouwen dat ze betalen voor iets waar ze later van kunnen profiteren, dan neemt de omvang van het draagvlak snel af. Ik kan me dat goed voorstellen. Je doet niet mee aan een systeem wat wezenlijk "unfair" is. Ook een hogere participatie draagt aan dat gevoel van "fairness" bij. Het voorkomt dat jongeren zullen denken: wij moeten betalen en het enige wat er gebeurt, is dat ouderen eerder met pensioen gaan.'

OOK VOOR ACTIEVEN

De derde voorwaarde voor een duurzaam pensioenstelsel volgt min of meer uit de eerste twee. Het pensioenfonds, zo stelt Frijns, is er niet alleen voor de gepensioneerden, maar vooral ook voor de actieven. Wil het pensioenfonds door middel van diverse pensioen- en werkvormen actieven de mogelijkheid geven langer te participeren en wil het door middel van bijvoorbeeld levensloopplanning de betrokkenheid onder jongeren vergroten, dan zal het pensioenfonds veel dichter bij de actieve beroepsbevolking moeten staan. 'Dat is absoluut niet eenvoudig,' zegt Jean Frijns, 'maar het is wel de grote uitdaging. De weg kan niet zijn dat we jongeren alleen maar over hun latere pensioen benaderen. We zullen hen moeten ondersteunen in een wereld waarin ze een grotere verantwoordelijkheid voor hun eigen financiële planning hebben en voor, wat ik dan noem, hun eigen "human capital planning": hoe kunnen zij in zichzelf investeren om ervoor te zorgen dat ze in een snel veranderende wereld over vijftig jaar nog financieel zelfstandig zijn. Als pensioenfondsen hebben wij er alle belang bij dat jongeren en overigens ook ouderen daarmee bezig zijn en dat wij hen daarbij ondersteunen.'

CORPORATE GOVERNANCE

Jean Frijns' terugtreding uit de Directieraad van ABP betekent geenszins dat hij nu zelf ophoudt te participeren. Hij begint aan een tweede loopbaan, zoals hij het zelf noemt, waarin hij voor twee dagen per week hoogleraar Beleggingsleer aan de Vrije Universiteit zal zijn, daarnaast zitting zal hebben in een aantal Beleggingscommissies en een aantal Raden van Commissarissen en waarin hij ook nog tot 2008 beschikbaar blijft als adviseur

van de Directieraad van ABP. Jean Frijns is bovendien voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Deze commissie is in december 2004 ingesteld, door de ministers van Financiën en Justitie en de staatssecretaris van Economische Zaken, en heeft tot taak de actualiteit en bruikbaarheid van de Nederlandse corporate governance code (de code Tabaks^{pl}) te bevorderen en de naleving ervan te bewaken. Frijns was al in 1996 betrokken bij de oprichting van de Commissie Corporate Governance (de commissie Peters, waarvan directeur van ABP Investments in New York, Jelle Mensonides, lid was) en in 1998 bij de oprichting van de Stichting Corporate Governance Onderzoek Pensioenfondsen, waarvan Frijns jarenlang secretaris is geweest. Bovenal heeft hij in de afgelopen jaren een stevige invulling gegeven aan de rol in dit verband van ABP als aandeelhouder. Hij zegt: 'We hebben als aandeelhouder steeds een prominente rol gespeeld. Dat geeft je natuurlijk ook een zekere maatschappelijke profilering, maar ik heb het vooral gezien als een verantwoordelijkheid die je als aandeelhouder hebt. Vanuit die verantwoordelijkheid neemt ABP zijn rol als grote belegger zeer serieus. We hebben die rol zo goed mogelijk proberen in te vullen, maar dat was niet altijd gemakkelijk. In het begin was de rol van aandeelhouder in Nederland nogal beperkt je mocht praten, maar had niets te vertellen maar nog steeds ligt deze rol, vind ik, te veel bij ABP, PGGM en enkele andere grote clubs. Het onderzoek corporate governance leeft wel bij bestuurders en commissarissen, maar nog te weinig bij aandeelhouders. Veel te vaak staan we er helemaal alleen voor.'

GEDRAGSCODES

'ABP was het eerste pensioenfonds dat een gedragscode had, nog lang voordat de toezichthouder op het idee kwam om te vragen of we er een hadden, en in de loop van de jaren is die code nog aangescherpt. Het is de tijdgeest, maar ook een reactie op de schandalen die er zijn geweest, om organisaties via regelgeving te dwingen zich conform bepaalde standaarden te gedragen. We moeten ons tegelijkertijd realiseren dat gedrag niet alleen een kwestie van regels is, maar ook van effectieve beleving. Naast de harde kant van de regelgeving is er zeker ook de zachte kant van de cultuur en de werkelijke normen en waarden. Controles daarop controleren alleen maar of de regels formeel wor-

den nageleefd en kunnen er daarom toe leiden dat de zachte kant, de principe-kant, in het gedrang dreigt te komen. Wie zich aan alle regels houdt, hoeft zich nog niet ethisch te gedragen, maar is alleen ongrijpbaar bij een formele controle. Ik vind het een grote uitdaging voor management en ook voor toezichthouders om te vermijden dat men uitsluitend in een formeel regelgedreven systeem terecht komt en om ervoor te zorgen dat organisaties daadwerkelijk door principes, normen en waarden worden "getriggerd". Dat is een hele lastige. Op de VU word ik onder meer programmacoördinator van een "post graduate" opleiding "compliance". We zitten daarmee precies in dat spanningsveld. Ik geef de studenten niet alleen colleges in recht en regels, maar geef ook uitdrukkelijk aandacht aan ethiek en principes. Die spanning probeer ik voelbaar te maken.'

GOED VOORBEELD

Jean Frijns zal het de komende jaren nog druk genoeg hebben. Zelf schat hij in dat het een belasting van dertig à veertig uur per week gaat worden. 'Het zijn taken die bij mijn sterke punten passen, ook bij mijn leeftijd passen en die ik leuk vind. Het zijn rollen die mij veel meer op het lijf zijn geschreven dan de "managerial" rollen die ik nu heb. Er zijn mensen die vreselijk van "managerial" drukte houden, maar het is niet mijn favoriete activiteit. In deze rol, op dit niveau, kan ik nog twee of drie jaar hard werken en zal er dan misschien gedwongen mee moeten ophouden. Het besluit om weg te gaan heb ik genomen in de eerste plaats op grond van gesprekken met mijn echtgenote en in de tweede plaats omdat ik het voorbeeld van mijn vader heb. Hij was lid van de Raad van Bestuur van DAF. Op zijn achtenvijftigste werd hij door mijn moeder voor het blok gesteld: de bekende keuze tussen werk en privé. Hij koos eieren voor zijn geld en is vervolgens nog twaalf jaar met veel plezier in allerlei meer bestuurlijke en toezichthoudende functies actief geweest. Het was de beste tijd van zijn leven. Ik word in augustus achtenvijftig. Ik ben bijgelovig genoeg om te denken dat als ik net als mijn vader op mijn achtenvijftigste stop, mij ook nog twaalf jaar plezierig werken gegeven zullen zijn.'

Geplaatst op www.riskmatrix.nl Oorspronkelijk gepubliceerd in: ABP WERELD, juni 2005 (nr 88), 3-7.

