

PROF. DR. E.J. FISCHER
ALGEMEEN DIRECTEUR VERBOND VAN
VERZEKERAARS

Verzekerberbranche in perspectief

Wie de verzekeringsvakpers volgt zal tegenwoordig moeite hebben de wenkbrauwen niet te fronsen. Zoveel energie steken de diverse redacties erin om verzekeraar zowel als tussenpersoon te waarschuwen voor nieuwe tijden. Ach, de oplage wil ook wat, is dan eerst de reactie. Totdat in Bank- en Effectenbedrijf van november zelfs de in verzekeringskringen zeer thuis zijnde hooggeleerde Oosenbrug schrijft over donkere wolken en rake klappen. Dus toch maar eens afgesproken met Eric Fischer, algemeen directeur van het Verbond van Verzekeraars. Dat het gesprek zou plaatsvinden onder het gesternte van het plotselinge vertrek van Jos Staatsen, net negen maanden voorzitter van het Verbond, was niet voorzien. We hielden het dan ook maar kort; met de afspraak nog eens terug te komen.

Het is Fischer met sch. U bent van Duitse herkomst?

Wat ik ervan begrepen heb is dat mijn voorvaderen aan vaders kant oorspronkelijk uit Petersburg (Rusland) afkomstig zijn, maar dat was, meen ik, in de zeventiende of achttiende eeuw. Daarna zou de reis, via Duitsland, in Nederland geëindigd zijn. Uit de familiegeschiedenis blijkt dat ik mij met alles en iedereen zou moeten kunnen identificeren, want het is een bonte mengelmoes van allerhande pluimage uit allerhande landen: Russisch, Duits, joods, protestants, Fries enzovoort, enzovoort. Zo is het Friese volkslied door een van mijn voorvaders - de beroemde Halbertsma - geschreven. En van moeders kant is het niet anders, voorzover ik begrepen heb. Zowel van vaders- als van moederskant kom ik uit een familie van koopvaardijofficieren, dus het lag voor de hand dat ik dat zelf ook ging doen. Dat heb ik ook keurig netjes een jaar of vijf gedaan. Wat veel mensen echter niet beseffen is dat de koopvaardij een avontuurlijker uitstraling heeft dan in werkelijkheid het geval is. Het is in wezen een heel saai vak.

Waarom bent u juist economie gaan studeren?

Na mijn koopvaardijtijd ben ik inderdaad economie aan de GU gaan studeren. Twee broers van mij deden dat ook. Ik dacht in lastige tijden bij hen te rade te kunnen gaan. Ik heb zowel algemene economie als bedrijfseconomie gedaan. Ik heb mijn vakkenpakket zodanig gekozen dat ik beide kanten op kon. De studie zelf vond ik overigens niet bijster interessant om het vriendelijk te houden. Dat is ook de reden dat ik in korte tijd ben afgestudeerd.

Uw cv telt maar liefst veertien nevenfuncties met een historisch, cultureel of wetenschappelijk tintje. Hoe bent u in de geschiedenis terechtgekomen?

Ik was bijna klaar met mijn economiestudie en was kandidaatsassistent bij een hoogleraar in Amsterdam die economische geschiedenis gaf. Die vroeg of ik wetenschappelijk medewerker in Utrecht wilde worden. Hij had een collega-historicus die een econoom en statisticus nodig had.

U heeft HBS-B gedaan, u bent geen gymnasiumtype?

Ik heb het nooit gemist. Ik heb nooit zoiets gehad van 'wat vreselijk jammer dat ik geen gymnasium heb gedaan'.

Waarop bent u gepromoveerd?

In wezen op de industrialisatie in Nederland in de negentiende eeuw. Wat mij ooit verwonderde was dat je twee scholen had van zeer vooraanstaande historici die het absoluut niet met elkaar eens waren. De ene school zei dat het feit dat die industrialisatie überhaupt in Nederland plaats had en dat het hier veel later plaatsvond dan in andere landen kwam door de beroerde mentaliteit van 'de Nederlander'; een beetje gezapig uit die Gouden Eeuw gekomen, die achttiende eeuw was natuurlijk ook al niks, kortom, die Jan Salie-geest. De andere stroming, een stuk kleiner, zei dat het aan de omstandigheden lag, met name aan de beroerde infrastructuur, het gebrek aan kolen en dat soort dingen. Juist omdat die vooraanstaande historici er niet uitkwamen, leek me dat een leuk thema.

Wat was uw bevinding?

Mijn conclusie was, kort samengevat, dat het aan ondernemerschap in Nederland in de negentiende eeuw zeker niet ontbroken heeft. Het waren flinke mensen die helder uit hun ogen keken. Maar de economische omstandigheden waren zodanig, dat industrialisatie – bijvoorbeeld door gebrekkige infrastructuur en dientengevolge zeer hoge kolenprijzen – tot te hoge kostprijzen leidde en tot een slechte concurrentiepositie. Bovendien toonde ik aan dat de oorspronkelijke vraagstelling niet juist was. Het heeft geen zin om over de oorzaken van de late industrialisatie te spreken. Van regio tot regio zijn iedere keer andere oorzaken aan te wijzen, die alle uiteindelijk tot hoge kostprijzen leidden.

U heeft nu drie hoofdfuncties. U bent hoogleraar in Amsterdam, u bent algemeen directeur van het Verbond, en u bent sinds vorige week ook nog waarnemend voorzitter van het Verbond geworden.

Nou, het is net iets anders. Ik heb één hoofdfunctie en dat is het Verbond van Verzekeraars. Verder ben ik bijzonder hoogleraar Bedrijfsgeschiedenis voor een halve dag per week, als je over het hele jaar rekent. Als je het helemaal juist formuleert dan ben ik geen waarnemend voorzitter van het Verbond, maar heb de taken van de voorzitter tijdelijk overgenomen. Toen Sam Jonker, de vroegere voorzitter, aftrad is er even sprake geweest van een gecombineerde functie: voorzitter én algemeen directeur. Ik vind dat geen goede combinatie, want een directeur hoort aan het bestuur verantwoording af te leggen. En in een combinatie zou je dus aan jezelf verantwoording moeten afleggen. Dat lijkt mij niet zuiver.

'Dan is de voorzitter toch het officiële gezicht van het Verbond.'

U bent liever directeur dan voorzitter?

Ik ben zeer happy met wat ik doe. Er is niets mis met het voorzitterschap, begrijp me goed. Hadden ze mij zeven jaar geleden in plaats van voor algemeen directeur gevraagd voor voorzitter, dan had ik dat overwogen. Maar waarom zou ik nu? Ik heb zeven jaar uitstekend met Sam Jonker samengewerkt en ik moet zeggen dat hij even hard werkt als een algemeen directeur. Alleen je hebt een wat andere invulling van taken. Het was zo dat Sam Jonker vier dagen in de week officieel voorzitter was, en hij deed dat vaak vijf of zes dagen in de week. Staatsen was gevraagd om het in twee en een halve dag te doen. Het hangt er een beetje vanaf hoe je het precies wilt invullen. Zo'n voorzitter heeft ook heel veel representatieve taken: iemand neemt afscheid, er is een receptie van het een of het ander. Dan is de voorzitter toch het officiële gezicht van het Verbond. Als je beseft hoeveel leden we hebben, kun je wel nagaan dat Sam Jonker zo'n beetje iedere avond onderweg was.



Curriculum Vitae

Eric Jacob Fischer (1946) volgde de Hogere Zeevaartschool te Amsterdam, deed staatsexamen HBS-B en was gedurende vijf jaar koopvaardijofficier Grote Handelsvaart. Vervolgens studeerde hij Economie aan de Universiteit van Amsterdam. Na zijn afstuderen in 1974 werd hij wetenschappelijk (hoofd)medewerker aan de Rijksuniversiteit Utrecht. In 1983 promoveerde hij aan de Universiteit van Amsterdam op de industrialisatie van Nederland in de negentiende eeuw. Van 1984 tot 1993 was hij Algemeen Directeur van het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis. In deze periode was hij tevens bijzonder hoogleraar Geschiedenis van Bedrijf en Techniek aan de Universiteit van Nijmegen en was hij interim-directeur van enkele grote instellingen. Sedert 1993 is de heer Fischer Algemeen Directeur van het Verbond van Verzekeraars en sinds 1994 bijzonder hoogleraar Bedrijfsgeschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam.

Wilt u iets zeggen over het vertrek van Staatsen?

Niet meer dan we afgesproken hebben erover te zeggen. Dat is dat wij een briefje hebben ontvangen van Staatsen waarin hij aangaf dat de inhoud van de werkzaamheden toch een andere was dan hij zich daar zelf van voorgesteld had.

Wat stelt u de volgende voorzitter in het vooruitzicht over de inhoud van de functie?

Dat is een bestuursaangelegenheid en daar zal ik me even niet mee bemoeien.

Met Sam Jonker vormde u in ieder geval een prima tandem?

Ja, uitstekend. Dan kun je inderdaad terugvallen op een logische werkverdeling. De directie is verantwoordelijk voor de hele beleidsvoorbereiding en uitvoering en het bestuur neemt formeel de beleidsbeslissingen. Zo gaat dat ook bij de NVB. Op het moment dat het bestuur daar zijn fiat aan geeft, wordt het uitgevoerd. Die taakverdeling is officieel en ik vind het ideaal, want het is helder en zuiver.

Nu is de voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken wel iedere avond op pad, maar zeker niet iedere avond voor de NVB.

Nee, bij de NVB hebben ze voor een ander model gekozen, met een wisselend voorzitterschap. Daar is bij het Verbond niet voor gekozen. De redenen daarachter ken ik niet.

U hebt het november-commentaar van Oosenbrug gelezen. Hij sluit af met: 'gaan er meer rake klappen vallen, of waait de bui weer over?' Hebt u daar een visie op?

Ik dacht dat die laatste zin met name terugsliep op de alinea ervoor, over de concurrentie in het gehele distributiekanaal. Waar hebben we het precies over?

Een van de thema's die hij aansnijdt is de vermoede consolidatieslag. Is dat een onderwerp dat in kringen van het Verbond aan de orde is?

Nee, binnen het Verbond wordt daar uiteraard niet over gesproken.



Ik bedoel in verzekeringskringen.

Ja, natuurlijk. Daar worden ook studies naar gedaan. Je hebt bijvoorbeeld de studie 'Drievoud Verzekerd' die we in opdracht hebben laten uitvoeren door het Centraal Planbureau (CPB) en feitelijk een vertaling is van 'Nederland in drievoud', een rapport van het CPB maar dan vertaald naar verzekeraars. Daarin zie je ook dat er verschillende scenario's zijn van wat er mogelijk is. Het is vier jaar oud, maar in zoverre nog steeds actueel dat het een tijdelijke vooruitblik bood op de komende vijftien, twintig jaar.

We zijn nu vier jaar verder. Een van die scenario's zal wel uitkomen?

Ik heb daar zelf geen verstand van. Maar kijk gewoon naar wat er net weer gebeurd is met ASR die overgenomen wordt door Fortis. Er zijn twee manieren om daar tegenaan te kijken. Ofwel je krijgt een steeds grotere consolidatie, zoals je dat in wezen in het bankwezen gehad hebt. In het verzekeringswezen, noch bij leven, noch bij schade, noch bij zorg, is die concentratiegraad zo groot als bij de banken, maar het zou kunnen gebeuren dat je door overnames toch grotere clusters krijgt. Met andere woorden: in dat scenario - zeggen sommigen - hebben middelgrote en kleinere maatschappijen eigenlijk geen bestaansrecht meer. Maar er is ook een andere visie, en alles wat daar tussen zit, die zegt dat er voor middelgroot en klein wel degelijk een plaats is, op basis van een directere relatie met de klant, met minder bureaucratie. En ook kan je je als nicheplayer positioneren.

'Maar er is ook een andere visie, en alles wat daar tussen zit ...'

Hoeveel leden hebt u nu?

Zo'n 280 leden en dat is betrekkelijk constant. Wat dat betreft zou je denken dat het met concentratietendenzen wel meevalt.

Het Bankenboekje bevat ook honderd adressen, maar daarvan zijn er natuurlijk maar drie of vier gezichtsbepalend. Dat is bij verzekeraars wat anders, maar hoe het uiteindelijk afloopt weet ik niet. Ik heet geen Jesaja.

Zou het die grote verzekeraars eigenlijk een zorg zijn wat er met de rest van de Nederlandse markt gebeurt?

Ik denk het wel. Ik weet niet of Rabo of ABN AMRO het nu zo ontzettend prettig vindt dat een Alex op de markt is gekomen. Ik denk dat als er een kleine speler is die zich specialiseert op een bepaald product, zoals in dit geval Alex heeft gedaan, en die in staat is om daarbij aanzienlijk lagere prijzen neer te zetten, dat een enorme magneetwerking heeft, ook op de klanten van ABN AMRO of Rabo.

Zolang het er niet echt op aankomt zijn grootbankiers ook nog wel grootmoedig.

Als het waar is wat u zegt, dan zullen de verzekeraars niet veel anders denken. Het zijn dezelfde mensen, toch? Maar er zijn ook historische verschillen tussen de bank- en verzekeringswereld aan te wijzen. Ik denk dat verzekeraars de traditie hebben om meer samen op te trekken. Dat blijkt ook een beetje als je het Verbond eens vergelijkt met de NVB. Als je ziet met wat voor een soort thema's wij ons bezighouden, dan gaat dat vaak op een veel technischer niveau dan bij banken. Banken regelen vaak dingen zelf, of de drie grootbanken gaan bij elkaar zitten om over de aanpak van het een of ander te praten. Dat zijn zaken die bij ons traditioneel via het Verbond lopen. Dat is niet zo gek, want de opbouw van het Verbond is ook traditioneel en historisch gezien heel anders. Aanvankelijk bestond het Verbond helemaal niet, maar je had bijvoorbeeld wel een Vereniging van Brandassuradeuren die in een heel vroeg stadium een kartel vormde toen dat nog mogelijk was, met prijsafspraken en actuariële berekeningen. Toen dat met de opkomst van de Europese Gemeenschap na 1957 niet meer kon, heeft men wel die vereniging in stand gehouden. En er worden nog steeds gezamenlijk statistieken gemaakt, met name in de schadesector, en daar geven we nog steeds boekjes over uit. Die paar honderd autoverzekeraars die er zijn leveren allemaal centraal aan het Verbond gegevens aan over hoeveel schade men gemiddeld heeft, hoeveel ongevallen men gehad heeft en wat voor soort ongevallen, wat de letselschade is. Zodat je als Verbond ook een soort benchmark kan geven van de gehele markt.

'... dat de concurrentie zeer fors is, dat zie je in de verliescijfers.'

Het Verbond bestaat dus nog niet zo heel lang?

Sedert 1978; je had vroeger allemaal aparte verenigingen van bijvoorbeeld brandassuradeuren, aansprakelijkheidsverzekeraars, hagelschadeverzekeraars enzovoorts. Het Verbond bestond uit een soort facilitair dak met portier en vergaderzalen, waar de verzekeraars bij elkaar kwamen. Het rare was dat, doordat de markt zich verder ontwikkelde - je had op een gegeven moment geen aparte brandassuradeuren meer, dat waren onderdelen geworden van grotere eenheden - de brandmensen bijvoorbeeld heel wat anders vonden dan de aansprakelijkheidsverzekeraars, en dat je als Verbond twee verschillende, ja soms zelfs tegenstrijdige standpunten had. Dat kon natuurlijk niet. Maar vanuit die traditie van clubjes stamt dus ook een grotere gezamenlijkheid in aanpak.

Is de concurrentie dan ook minder scherp?

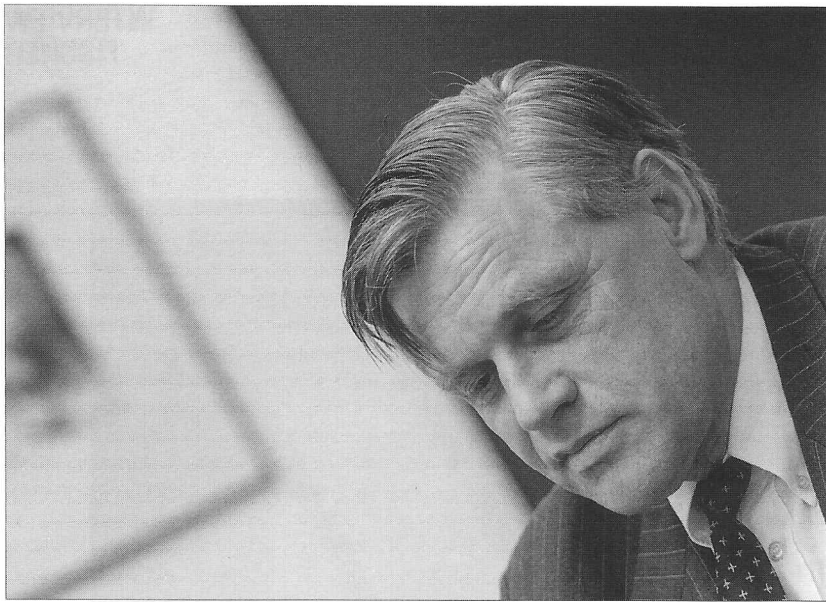
Ik kan dat moeilijk bepalen omdat ik niet weet hoe scherp de concurrentie bij het bankwezen is. Dus ik



kan ook moeilijk zeggen of het even scherp is of scherper. Maar dat de concurrentie zeer fors is, dat zie je in de verliescijfers. Ziektekosten, om maar wat te noemen, is iets dat al jaren in de rode cijfers zit. Auto is traditioneel slecht. Je ziet dat in de aansprakelijkheidssfeer dingen erg lastig verzekeraar worden, denk bijvoorbeeld aan medische aansprakelijkheid. Er zijn geloof ik nog maar een paar partijen die dat voeren. Je hebt maatschappijen gehad die in autoverzekeringen zaten die op een gegeven moment eruit gestapt zijn omdat het te weinig geld opleverde.

Je hebt toch ook een zekere nutsfunctie, een 'noblesse oblige'?

Zeker. Neem bijvoorbeeld Terminus, nu Rialto. Ook al was je brokkenmaker met de auto, je kon altijd ergens terecht, namelijk bij die maatschappij. Je moest dan wel een hogere premie dan gebruikelijk betalen. Hetzelfde heb je met die pools, neem bijvoorbeeld de MAAV, dat is een pool die we hebben opgericht om individueel chronisch zieken onder te brengen. Zo heb je ook De Hoop, een verzekeringsmaatschappij waar hele zware levenrisico's worden ondergebracht die eigenlijk niemand meer wil. Er wordt door de overheid natuurlijk geregeld een beroep gedaan op het feit dat we een boel centjes verdienen met verzekeringen, maar er dan ook voor



moeten zorgen dat de mensen die tussen de mazen van het net dreigen te glijpen een gezamenlijk vangnet krijgen. Dat gebeurt ook vaak, alleen niet altijd met succes. De overheid heeft nog niet zo lang geleden een beroep op ons gedaan om bijvoorbeeld watersnood te verzekeren. Dat kon dus technisch echt niet, maar we hebben uiteindelijk wel geprobeerd om samen met de Staat een zodanige constructie te maken dat het toch gedekt kon worden. Dat is vervolgens door de Raad van State afgeschoten, maar dat is een andere zaak.

Het Verbond is ook de werkgeversvereniging. U weet dat de Werkgeversvereniging in het Bankbedrijf een flinke ader heeft moet laten omdat de grootbanken ieder een eigen CAO willen. Vreest u een uitholling van uw werkgeversfunctie?

Dat zit bij ons weer net wat anders en dat heeft te maken met de minder grote concentratiegraad. Als je de drie grootbanken neemt, heb je waarschijnlijk al 80 of 90 procent van het personeel te pakken, dus als die eruit stappen, wat heb je dan nog voor een bedrijfstak-CAO? Dat is bij verzekeraars anders: je hebt ING, SNS-Reaal en Achmea die ongetwijfeld een eigen CAO gaan voeren of al hebben, maar dat betekent toch dat Fortis, AEGON en vele anderen, ongeveer de helft van al het personeel van de bedrijfstak in de bedrijfstak-CAO blijven zitten.

'... partners in business zijn meestal goede vrienden.'

De vraag ging in de richting van het samenvlechten van het Verbond, de WGVB en de NVB.

Wat we hebben gehad, op werkgeversterrein, is een onderzoek of je niet naar drie soorten CAO's zou moeten: een bank-CAO, een bankverzekeraars-CAO en een verzekeraars-CAO. Dat is een experiment, daar is op gestudeerd, en daar bleek onvoldoende draagvlak voor te zijn, zo'n anderhalf jaar geleden. Nu krijg je dat er inderdaad bedrijfs-CAO's zijn ontstaan. Ik denk dat als iedere verzekeraar ook een bank heeft, en wellicht ook een ziekenfonds en ook een pensioenfonds, dat vroeg of laat toch gaat klonteren. Dan heb je geen behoefte meer aan vier of vijf verschillende brancheverenigingen, dan lijkt het me uit efficiencyoverwegingen alleen maar handig om die zaak in elkaar te schuiven.

Hoe lang duurt dat nog?

Dat duurt langer dan je denkt. Toen ik gevraagd werd om bij het Verbond te gaan werken, dat is zeveneneenhalf jaar terug, bijna acht jaar, was één van de vragen die ik toen stelde aan degene met wie ik het gesprek had: op welke termijn denkt u, en ik dacht zelf dat dat binnen afzienbare tijd zou zijn, dat de NVB en het Verbond samen gaan? Ik denk nu dat het zeker nog vijf tot tien jaar zal duren.

Er zijn intussen een paar grote verzekeraars die voornamelijk internationaal opereren. Sinds acht jaar geleden zijn de bordjes toch flink verhangen?

Je moet toch even kijken waar ze hun geld verdienen. Van de Nederlandse verzekeraars is - bij mijn weten - AEGON de enige die meer geld in het buitenland verdient dan in Nederland.

Nationale-Nederlanden toch ook?

Nee. Misschien ING maar dat betwijfel ik. Wellicht in de toekomst. Het grootste gedeelte van het premieinkomen wordt toch in Nederland gehaald, ook door die grote conglomeraten.

Het huwelijk tussen de tussenpersonen en de verzekeraars: twee partijen, één marge en toch dikke vriendjes. Hoe kan dat?

Ik wist niet dat ze goede vriendjes waren. Ze hebben gewoon een zakelijke band met elkaar. Ik heb alleen op beleidsmatig gebied iets met de bestuurders van de tussenpersonen te maken, dus als er zo'n wet assurantiebemiddelingsbedrijf gedereguleerd wordt, dan heb ik met ze te maken. Ik ga toevallig zo meteen met ze eten, en dan gaan we ook over allerlei beleidsmatige zaken praten. Voor de rest beschouwen de meeste verzekeraars de meeste tussenpersonen als partners in business, de een kan niet zonder de ander. Doorgaans een hele zakelijke relatie waarbij de verzekeraar van zijn kant bekijkt hoeveel effort hij in een bepaalde tussenpersoon stopt en wat hij er voor terugkrijgt. Daar zie je wel tendensen in de markt die wijzen op concentratie op tussenpersonen die rendabel zijn in het oog van de verzekeraar. Ik denk dat dat een algemene tendens is, het zakelijker kijken naar wat de tussenpersoon brengt. Goede vrienden? Ach, partners in business zijn meestal goede vrienden. Philips zal ook zorgen dat de winkels waar haar producten verkocht worden, goed bediend worden en snelle service krijgen.

Het verschil is natuurlijk toch de doorzichtigheid van het product en de prijszetting.

Ik zie werkelijk niet waarom een product van Philips doorzichtiger zou zijn dan dat van een verzekeraar. Het enige voordeel dat je hebt als je iets van Philips koopt is dat je de buitenkant kan zien. Maar wat er in zit? Als ik consumentenvergelijkingen zie, dan zie je dat er op veertig verschillende criteria, van bijvoorbeeld een koelkast, gewogen worden. Maar of die doorzichtigheid daardoor vergroot wordt weet ik niet. Ik kijk altijd maar naar de conclusie: wat is de beste koop? En wat de prijszetting betreft: als ik bij de

ene zaak ga kopen, dan betaal ik er dit voor en bij een ander dat. Ook daar is van volledige transparantie dus geen sprake.

'Ik zie werkelijk niet waarom een product van Philips doorzichtiger zou zijn dan dat van een verzekeraar.'

Als je de verzekervakpers mag geloven zijn de veranderingen in de branche veel wezenlijker dan in het verleden.

Ik denk dat dat een a-historische benadering is. Als ik verhalen hoor van mensen uit de jaren '80, met de Brede Herwaardering, of van mensen uit de jaren '60 die toen convenanten met de overheid op levengebied sloten, dan denk ik dat ieder tijdvak grote veranderingen met zich heeft gebracht. In het vorige decennium werd het structuurregime veranderd, je had de Europese Unie die maakte dat concurrentie beperkende maatregelen volstrekt werden verboden en afgeschaft. Als ik met oudere leden en bestuurders praat krijg ik het gevoel dat men allemaal het idee heeft dat er aardverschuivingen plaatsgevonden hebben in de tijd dat

zij het voor het zeggen hadden. Iedereen heeft dat, wij nu ook. Wij hebben grote veranderingen op het gebied van belastingen, de privatisering van de sociale zekerheid, het basisstelsel ziektekostenverzekering wat een bepaalde wending heeft genomen. Ik denk dat dit soort zaken ook in het verleden zijn aan te wijzen, ontegenzeggelijk.

Oosenbrug eindigt met donkere wolken en rake klappen en 'of waait die bui weer over'?

Als je het hebt over 'donkere wolken' dan is dat mij te generalistisch. Er zullen ongetwijfeld branches zijn waar het slecht gaat zoals nu in de ziektekostenbranche. Er zijn ook hele smalle marges op bijvoorbeeld schadeproducten, op bepaalde levenproducten. Daar zijn misschien donkere wolken. Het nieuwe belastingstelsel zal ook zorgen dat er in de levensmarkt bepaalde producten zullen zijn, denk aan spaarkasproducten, waar die donkere wolken zeker voor zullen gelden. Je ziet dat nu al in de productie. Aan de andere kant zie je weer producten die fantastisch lopen. Dus ik kan niks met dit soort uitspraken omdat ze mij veel te generalistisch zijn. Daarom zei ik ook eerder 'waar hebben we het dan precies over?'. ♦

Den Haag, 20 november 2000

Drs. R.D. Gunther

Drs. J.J.M. Schipper

Tweede, herziene druk van

Bedrijfskunde Bank- en Verzekeringswezen

Prof. dr. D. Keuning

Integratie staat centraal in de in dit boek gekozen benadering van bedrijfskunde in het bank- en verzekeringswezen. Naast kennis van en inzicht in de bedrijfskunde gaat het in deze tweede, herziene druk vooral om vaardigheden: om toepassing van de opgedane inzichten bij probleemaanpak en -oplossing. Daartoe worden door de auteur de verschillende monodisciplinaire inzichten samengevoegd. In de uitwerking van de verschillende beslissingsgebieden van het management zijn op vele plaatsen de onderlinge verbanden tussen de bedrijfsfuncties aangegeven. Zo worden economische, technische en socio-psychologische aspecten met elkaar verweven. De rode draad in het geheel is uiteraard de menselijke factor. De kwaliteit van de werknemers en hun betrokkenheid bij het werk zijn in de

financiële sector een mogelijk concurrentievoordeel. Dit legt een extra verantwoordelijkheid bij het management. Dat moet ervoor zorgen dat de som - na integratie - meer is dan de delen.

U kunt dit boek, dat f 120,- kost (excl. verzendkosten), bestellen door de bestelbon in te vullen en te zenden naar:

Boom Distributiecentrum,
Postbus 400, 7940 AK Meppel
tel. 0522-237555,
fax 0522-253864



Bestelbon (s.v.p. invullen in blokletters of typen)

Naam: _____

Adres: _____

Postcode: _____ Woonplaats: _____

- bestelt ___ ex. van 'Bedrijfskunde Bank- en Verzekeringswezen' van prof.dr. D. Keuning à f 120,- (excl. verzendkosten) en wenst levering
- rechtstreeks via Boom Distributiecentrum.
- via boekhandel _____

Datum : _____ Handtekening: _____