

# Groen is zelf- en herverzekerd

'Of ik ambitieus ben? Persoonlijk vind ik van niet. Ik ben wel gedreven, zeker door de NCM en de toekomst van de NCM. Op mijn negentiende ben ik er binnengekomen en daarna heb ik een ontzettend leuke carrière doorgeemaakt. Dat scheidt aan beide kanten toch enige verplichtingen. Bovendien is het vak van kredietverzekering buitengewoon verslinderend, omdat het zo'n mooie kruising is tussen verzekeren en bankieren. Je staat zo met je benen in het midden van het bedrijfsleven. Ook heb je door die herverzekering bij de Staat te maken met de politieke dimensie, zowel op nationaal, Europees als op mondiaal niveau'. Dit vertelt de heer H.H.M. Groen, voorzitter van de Raad van Bestuur van NCM Holding.

**G**roen, zoon van een Utrechtse middenstander, ging na vier jaar gymnasium, op zijn zestiende werken bij vrachtwagenfabrikant DAF. 'Ik kom niet uit een omgeving waar het gebruikelijk was dat kinderen gingen studeren', stelt Groen verontschuldigend. 'Daarom heb ik regelmatig in de avonduren cursussen gevolgd'. Met succes: de heren Cohen Tervaert en Vogelzang, destijds voorzitter van de NCM-directie respectievelijk van de Raad van Commissarissen, namen hem al op zijn negenentwintigste op in de directie van de NCM. Terugblikkend stelt de nu 48-jarige dat hij zich best wat extra inspanningen heeft moeten getroosten om in het circuit te kunnen meedraaien. 'Wanneer je niet uit een milieu komt waarin je van huis uit meekrijgt wat je voor je latere carrièreverloop nodig hebt, dan moet je extra investeren'. Deze opmerking leidt ons meteen naar de eerste vraag.

*Leverde uw komaf drempels op in de omgang met leidende figuren in het bedrijfsleven?*

Ik heb geen last van autoriteitenvrees. Dat heb ik ook nooit gehad. Ik heb natuurlijk wel respect voor autoriteiten.

*U staat in contact met bankiers en verzekeraars. Is er in de personen een verschil in de wijze van opereren tussen uw bancaire moeders en uw verzekeringsmoeders?*

Zeker. Bij een bankier is het leidende beginsel altijd dat hij met baar geld van een ander werkt. Hetgeen hij beloofd heeft aan de eigenlijke eigenaar van het geld, dat wil hij waarmaken. Verzekeraars doen aan kansrekenen en hebben zich verplicht een schade te vergoeden wanneer die zich voordoet. Dat is toch een andere benadering: de één heeft een primair risico, de ander een potentieel risico. Dat verschil blijkt wel heel sterk in ons vak: onze kredietbeoordeling als verzekeraar van het leverancierskrediet heeft wat meer speelruimte dan die van de bankier. Het is overigens een nuanceverschil, dat blijkt ook

uit de effectieve samenwerking tussen de banken en de NCM. Wij hebben elkaar nodig.

*Is de kredietverzekeraar of de bank strenger?*

De bank. Dat kan ook niet anders. Wij lenen geen geld van anderen uit, wij verzekeren de mogelijkheid dat een bedrijf failliet gaat. Dat is toch het verschil tussen een primair en een secundair risico.

*Is er zo'n verschil tussen herverzekeren en syndiceren?*

Het fundamentele verschil is dat de syndicaatslener een stevige rol meespeelt in de beoordeling van de uitvoering, de executie van de kredietovereenkomsten en in de bewaking van het risico. Bij herverzekering is de herverzekeraar altijd volgend aan de verzekeraar, m.a.w. wanneer hij de portefeuille heeft beoordeeld die hem is aangeboden, dan gaat hij uit van de kwaliteit van de verzekeraar als beheerder en behoeder van het risico. Hij volgt het risico dan op een zeer passieve wijze.

*Dat is na de uitpanding bij een bankensyndicaat ook het geval.*

Maar als daar een verslechtering optreedt, zijn de deelnemende banken er als de kippen bij. In de verzekeringswereld blijft men ook dan vertrouwen op de verzekeraar. Wij krijgen de schades gerapporteerd en meestal, voor wat betreft de quoteverzekering, krijgen we niet eens na uitkering van de schade een specificatie.

*U krijgt niet iedere post afzonderlijk ter beoordeling voorgelegd?*

Nee. Het past niet in het arrangement met de verzekeraar als wij als herverzekeraar optreden. Dat zouden wij als verzekeraar ook niet willen naar onze eigen herverzekeraars. Over de condities en de afgesproken percentages wordt ieder jaar wel stevig onderhandeld, maar de individuele risicobeoordeling moet tot de uitzonderingen beperkt blijven.

*U hanteerde de begrippen quoteverzekering en herverzekering. Wat is het verschil?*

Quoteverzekering is een onderdeel van de totale herverzekering. In het directe bedrijf werken we met drie soorten stromingen, te weten het quotecontract, het 'excess of loss'-contract en de facultatieve herverzekering. In het quotecontract participeer je naar rato van een percentage in de risico's. In het contract staat dus: op basis van deze produkten (polisvormen) verwachten we die premie te genereren en daar staat dat risicovolume tegenover. Aan verschillende herverzekeraars wordt dan gevraagd: ben je bereid om voor bijvoorbeeld 1/10, 1, 10 of 20 procent te participeren? Wijzelf houden van het totaal veertig procent in de eigen balans en de eigen verlies- en winstrekening. Dus 60 procent van de geaccepteerde risico's brengen wij onder bij onze herverzekeraars. Wij hebben 38 herverzekeraars, die met wisselende percentages participeren. In het her-

verzekeringcontract bepalen wij ook wat onze maximale acceptatiebevoegdheid is. Die is f400 miljoen per bedrijf. Wij gaan verder volledig onze weg onder de herverzekeringsovereenkomst. Van de in het eerste halfjaar van 1992 in Amsterdam ontvangen premie van f 146 mln is dus 40 procent voor de NCM en 60 procent voor de herverzekeraars. Die 60 procent dragen wij af, maar het blijft voor die herverzekeraars volstrekt onduidelijk welke landen en welke risico's het betreft. Onder die risico's moeten we schade uitkeren. We zeggen: we hebben pakweg 50 procent van die risico's als schade zien materialiseren, dat declareren we, maar we vertellen niet welke individuele schades.

---

*Dat veronderstelt dus een gigantisch goed vertrouwen.* Volstrekt vertrouwen van de herverzekeraar in de kwaliteit van het management van de verzekeraar en in de kwaliteit van de risico-acceptatie van de verzekeraar.

---

*U was bezig met de drie soorten stromen.*

De tweede stroom is de excess of loss. Ik zei net dat NCM 40 procent voor eigen rekening doet. Strikt genomen is dat niet juist, want ook voor dat veertig-procentsdeel gaan we weer herverzekering zoeken. Vandaar de term 'excess of loss'. Uiteindelijk komt het er daardoor op neer dat wij per geaccepteerd risico op een bedrijf, waar ook ter wereld, nooit voor meer aansprakelijk zijn dan f 6 mln. Dat lijkt weinig, maar wij hebben in onze database ongeveer 330.000 bedrijven waarop wij risico's hebben geaccepteerd. Dus bij cumulatie kan dat een verschrikkelijk bedrag zijn.

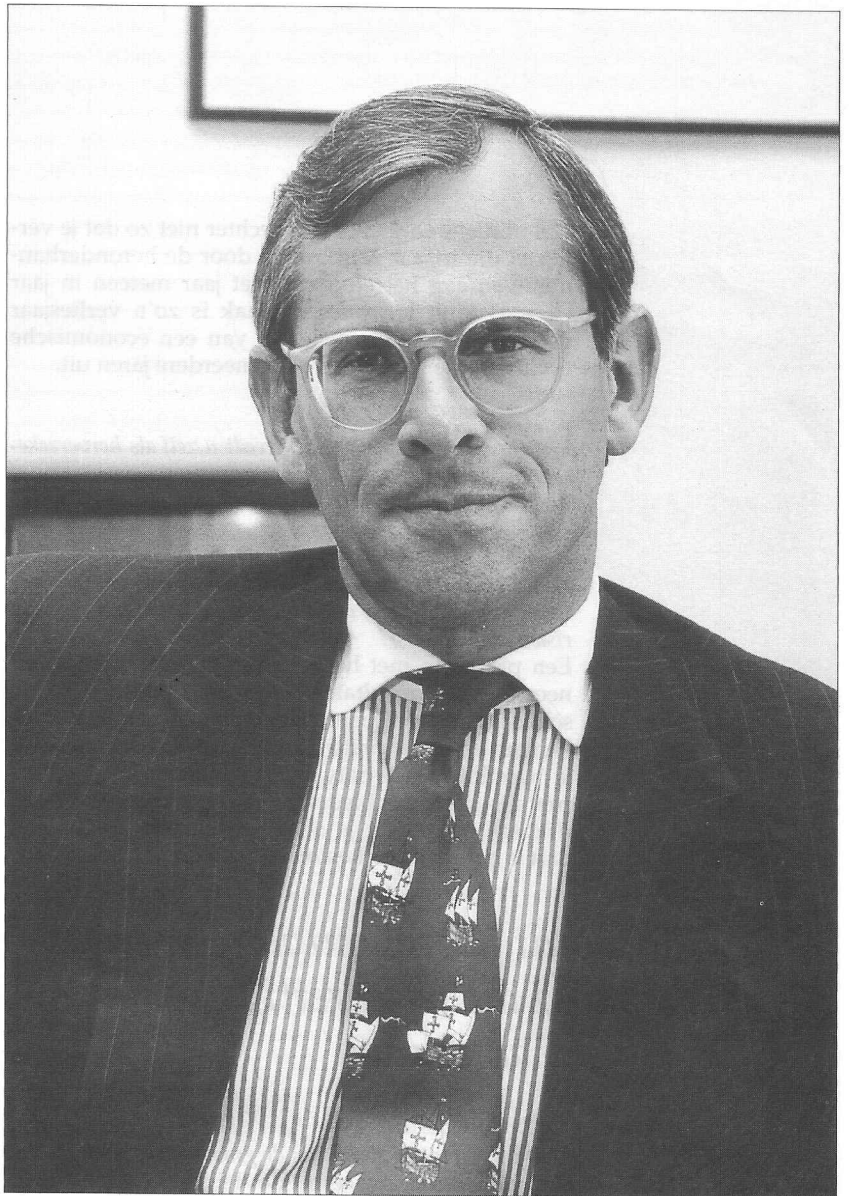
De derde stroom is de facultatieve stroom. Stel je voor dat NCM ineens een risico aangeboden krijgt dat buiten de bestaande produktenrange valt, of zich qua omvang boven de maximumlimiet van f 400 miljoen per bedrijf beweegt. Dan gaan we dat risico apart plaatsen met een volledige risicobeschrijving. Daarvan maken we dus een kredietdossier en dat ponden we uit in de wereld.

## *'Bijna 20 procent van het Nederlandse BNP gaat dus door dit bedrijf'*

---

*Welke marktpenetratie heeft NCM in Nederland?*

In Nederland hebben we over de eerste helft van 1992 f 50 mrd aan goederen en diensten verzekerd en in Cardiff in Engeland f 28 mrd. Achter deze bedragen zit een gigantische stroom van duizenden transacties. Bijna 20 procent van het Nederlandse BNP gaat dus door dit bedrijf. De daarachterliggende goederenstromen lopen uiteen van een transactie van bijvoorbeeld f 5.000 van een stoffenleverancier tot een miljoenen transactie van een staalleverancier naar waar ook ter wereld. Die veelheid en de



verschillende aard van die transacties maken het onmogelijk om onze herverzekeraars daarover separaat te laten oordelen en erover te rapporteren. Het enige wat je bijvoorbeeld per kwartaal aan je herverzekeraars rapporteert, is je exposure boven een bepaalde limiet: ik heb op bedrijf xyz in land abc zoveel honderden miljoenen aan toegezegde kredietlimieten uitstaan. In een paar alinea's schets je dan de kredietwaardigheid van het bedrijf. Meestal horen we dan niets meer van de leidende herverzekeraars, aan wie wij rapporteren, en zo hoort het ook, want anders zou dat betekenen dat we ons huiswerk niet goed hebben gedaan.

---

*In uw jaarverslag schrijft u dat met name uw risico's bij indirecte tekening c.q. herverzekering toenemen. Kunt u die dan niet bij de jaarlijkse heronderhandelingen redresseren?*

Zoals onze collega's in onze risico's als herverzekeraar optreden, zo zijn wij herverzekeraar bij een groot aantal collega's. Natuurlijk gaan wij met onze collega's die zware verliezen produceren, aan het einde van het jaar in de slag. Zij moeten hetzij met aangepaste voorstellen komen, hetzij lagere commissies vragen, hetzij ons ervan overtuigen dat het afgelopen is met de calamiteiten. Afhankelijk daarvan bepaal je dan of je op gewijzigde condities

### **Curriculum Vitae**

De heer Harry Groen, geboren 22 juni 1944, heeft 4 jaar gymnasium gedaan bij de paters Societas Verbi Divini. Op zijn 16de trad hij in dienst bij DAF om vervolgens in 1964 over te stappen naar NCM. Daar was hij o.a. werkzaam bij de Schade-afdeling (tot '69) en als chef afdeling Bijzondere Infirmatie-inwinning (tot '75). In januari '75 werd de heer Groen onderdirecteur van NCM, in april adjunct-directeur en in mei '76 directeur. In mei '88 werd hij voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Groen heeft verschillende commissariaten en is daarnaast o.a. voorzitter van de Stichting World Press Photo Holland en De Amsterdamse Kring.

wel of niet doorgaat. Het is echter niet zo dat je verliezen die in jaar X optreden door de heronderhandelingen aan het eind van het jaar meteen in jaar (X + 1) kunt redresseren. Vaak is zo'n verliesjaar namelijk een weerspiegeling van een economische cyclus en die strekt zich over meerdere jaren uit.

---

*Voor hoeveel maatschappijen treedt u zelf als herverzekeraar op?*

Een stuk of vijftig.

---

*Zelf werkt u met een twintigtal minder. Is de omvang van NCM een sta in de weg voor het onderbrengen van risico's bij anderen?*

Een probleem met herverzekeren krijg je pas wanneer je schaderesultaten slecht zijn. Zodra je goede schaderesultaten toont, is het vinden van herverzekeraars een heel prettig aspect van het leven, want je wordt overal ontvangen als iemand die iets prettigs komt aanbieden. Het omgekeerde is kwadratisch waar: als je schaderesultaten slecht zijn, dan is het hard werken om capaciteit te vinden.

## *'Je wordt overal ontvangen als iemand die iets prettigs komt aanbieden'*

---

*Bent u de grootste of één van de grootste ter wereld?*

Wij prefereren de term de leidende. Het hangt namelijk een beetje af van de valuta's waarin je factureert. In feite zijn er nu drie grote kredietverzekeraars in de wereld: Sfac in Frankrijk, Hermes in Duitsland en NCM in Nederland. Wij zijn - op geconsolideerde basis - zeker groter dan Hermes. Met Sfac wisselen we, afhankelijk van een paar procentpunten meer of minder premiegroei in een jaar, nog wel eens van plaats.

---

*U werkt in open concurrentie met elkaar?*

Onze grootste concurrent is niet verzekeren. Wij hebben grote moeite om het bedrijfsleven ervan te overtuigen dat het de moeite waard is de grootste actiefposten op hun balans, debiteuren, bij ons te verzekeren. Daarnaast is de concurrentie tussen de verzekeringsmaatschappijen zelf - groot en klein - de laatste jaren behoorlijk aan het toenemen. Tot de jaren zeventig was - en dat gold toen in zekere zin ook voor de banken - nog sprake van een zekere geordendheid van de markt. Daarna heb je een versnelling gekregen in het bedrijfsleven naar internationalisering, welke ertoe leidde dat er vanuit het bedrijfsleven druk kwam om ook een internationaal kredietverzekeringsprodukt aan te bieden. Dit is het kenmerkende voor de eerste fase van toenemende concurrentie. Tweede vorm van concurrentie is vestiging in elkaars land. Die vorm wint nu aan populariteit. Dat komt doordat kredietverzekeren

zo communicatie-intensief is. Die communicatie met je verzekerde gaat door je hele organisatie heen. Daarvoor moet je wel een lokaal kantoor hebben.

---

*Zijn factoringsmaatschappijen ook een concurrent?*

In zekere mate, ware het niet dat wij met de meeste factoringsmaatschappijen een verzekeringsovereenkomst hebben waarbij wij hun kredietrisico's overnemen.

---

*Er zijn elders toch nog wel tientallen kredietverzekeraars die in Nederland hun diensten aanbieden?*

Nee. Ten eerste is de penetratiegraad van NCM in Nederland, zoals ik al zei, al om en nabij de 20 procent van het BNP. Dat is veruit de hoogste in de wereld. De Franse Sfac heeft maar 60 procent van onze penetratie in hun eigen markt. En natuurlijk is ook van belang dat een zeer groot deel van het BNP niet verzekeraar is. De leveranties van Shell-olie- raffinaderijen aan Shell Duitsland zouden wij natuurlijk dolgraag verzekeren, maar helaas: Shell ziet daar niet zoveel in. Alle daghandel en alle leveringen aan overheid en semi-overheid vallen ook af als verzekerbare risico's. Dus de impact van NCM op de Nederlandse economie is al groot en de ruimte voor verdere groei in Nederland klein.

---

*Heeft u een idee in welk percentage van uw omzet niets Nederlands zit?*

Geen notie.

---

*Ondanks internationaal toenemende concurrentie is er, zo schrijft u in het jaarverslag, ook sprake van een toenemende collegiale verstandhouding. Doet zich hier de analogie met het bankwezen voor, waar bankiers onder druk van de marges naar elkaar worden gedreven?*

In de kern is die analogie er zeker, maar met wat nuanceverschillen. Kredietverzekering is uitermate conjunctuurgevoelig. Dat betekent dat je in tijden dat de conjunctuur zich positief ontwikkelt, er absoluut voor moet zorgen dat je toch een goed prijspeil houdt om de reserves op te bouwen voor de neergaande conjunctuurcyclus. Zo'n neergang kan heel hard gaan. Toen Nederland in 1981/1982 in een recessie zat, hadden we schadequotes van 130/140 procent; dus van iedere gulden premie ging f 1,40 weg aan schade.

---

*Leidt margeverkrapping tot een andere marktstructuur?*

Niet direct. Wel zijn de onderlinge verhoudingen grondig aan het veranderen. In het verleden gingen we als heren, die vanuit een gemeenschappelijk belang met elkaar praatten, met elkaar om. We waren zeer open tegen elkaar, er werden ook buitengewoon gedetailleerde gegevens uitgewisseld. De laatste twee, drie jaar merk je mede door de ontwikkelingen bij de NCM - er wordt veel over internationalisatie gepraat, maar de NCM is de enige kredietverzekeraar die het in enige omvang aan het realiseren is - dat er een herijking plaats-

vindt van de onderlinge gegevensuitwisseling en de onderlinge contacten. Men wordt terughoudender. Maar tegelijkertijd groeit op het ondernemingsleidingniveau het besef dat, ook al is er concurrentie, we niet aan die concurrentie ten onder moeten gaan.

*Bent u de enige global player in de wereld?*

In de huidige omvang wel, maar de term global player nemen wij, afgezet tegen bijvoorbeeld ABN Amro, wel met enige bescheidenheid in de mond. Iedereen is nog nationaal bezig, een enkeling stelt zich op als niche player. Er zijn een aantal kredietverzekeraars die zich zeer bewust beperken tot het verzekeren van zeer grote ondernemingen, met een zeer toegesneden product.

*Nelissen hanteerde als criterium voor global player dat, als men waar ook ter wereld banken noemde, dat dan spontaan ook ABN Amro genoemd moet worden. U toont zich nu bescheiden?*

In de wereld van de kredietverzekering is de naam NCM echt een gevestigd begrip, zowel bij zaken voor particuliere rekening als bij zaken voor de Staat. De Engelse overname heeft daar een evidente 'boost' aan gegeven. Toch zijn wij nog steeds slechts een middelgroot bedrijf. Over 1992 zal onze omzet om en nabij de f 825 miljoen zijn met 1.350 personeelsleden. Ik schat dat dat ongeveer de Interne Dienst van een van de grootbanken is. Maar toch, in ons vak hebben we op mondiaal niveau behoorlijke troeven in handen.

*Heeft NCM haar naam nu te danken aan de kwantiteit of aan de kwaliteit?*

Aan beide en ik denk dat wij daarnaast een heel goede produktinnovatie hebben. Zoiets lukt natuurlijk alleen als je een goed gemotiveerde en breed georiënteerde staf hebt, die in staat is om de gigantische veranderingen die we doormaken, te absorberen. Daarnaast denk ik dat onze automatisering een absolute pijler voor onze positie is. Binnen de kring van kredietverzekeraars zijn wij de best geautomatiseerde.

*Hebt u zo vlak na Cardiff nog meer acquisities in uw achterhoofd?*

Ja. We hebben net formeel onze positie in Noorwegen afgerond. Daar krijgen we een branch office via NCM International. Opzet is ook om medio september een memorandum of understanding te tekenen met de Fidelity and Deposit Company in Baltimore waarbij wij in een joint venture kredietverzekering in de VS gaan lanceren en vóór 15 september moeten we een bod uitbrengen op onze Belgische collega's. Wij onderzoeken ook hoe wij onze diensten, al dan niet in samenwerking met onze Japanse collega, kunnen aanbieden aan Japanse ondernemingen en dan met name voor dat deel van de omzet dat zich buiten Japan voltrekt. Ik ga in november daarvoor naar Japan.

## *'De term global player nemen wij wel met enige bescheidenheid in de mond'*

*In geschriften doet u buitengewoon veel moeite om duidelijk te maken dat herverzekering bij de Staat van groot nationaal belang is. Doet u dat omdat u na de forse schades van midden jaren tachtig opnieuw forse schades vreest, of omdat u vreest dat de faciliteit structureel op de tocht staat?*

Die schades behoeven niet definitief te zijn. In de kern komt de exportkredietverzekering voor rekening van de Staat neer op het financieren van tijdelijk betalingsonvermogen van landen. Die tijdelijkheid kan lang duren, maar toch ontvangen wij nu uit bijvoorbeeld Argentinië en Nigeria weer betalingen op vorderingen die in het begin van de tachtiger jaren vervielen. Wie had zich vijf jaar geleden sterk willen maken voor Argentinië en Nigeria? Onze positie in de exportkredietverzekering is een bijzondere en fascinerende. Wij hebben een dubbel gezicht, omdat wij een dubbele verantwoordelijkheid hebben. Enerzijds moet het bedrijfsleven natuurlijk kunnen vertrouwen op een redelijke mate van stabiliteit in de beschikbaarheid van het instrument exportkredietverzekering en de condities daarvan, en anderzijds hebben we natuurlijk ook een verantwoordelijkheid naar de Staat toe. We moeten de Staat behoeden voor het accepteren van ongezonde risico's, want anders wordt het subsidie en dat is exportkredietverzekering niet.

Het zal duidelijk zijn dat het opgelopen tekort op de exportkredietverzekering – sinds WO II is dat bijna f 6 miljard – een politieke druk veroorzaakt. Het verwerken van die schades in de begroting van Financien leidt gemakkelijk tot allerlei politieke bespiegelingen. Natuurlijk stellen collega's van de minister van Financiën als zij hun zin niet krijgen vragen met betrekking tot de relevantie en de ratio van de exportkredietverzekering. Die vragen worden ook politiek gesteld. Daarom is het aan ons om duidelijk te maken naar de politiek en andere belanghebbenden, dat de kapitaalgoederenexportstroom van Nederland zonder exportkredietverzekering onherstelbaar beschadigd zou worden.

*Is het Ministerie zelf wel overtuigd van het belang?*

Natuurlijk. Maar ik denk dat in Den Haag de kosten-/batenafweging op korte termijn vóór in het hoofd zit, zeker als de baten negatief zijn op kasbasis. Maar exportkredietverzekering moet je over een langere termijn bezien dan een jaar. Dat maakt het wel eens moeilijk om een willig oor te vinden.

*Het verschijnsel op zichzelf staat toch niet ter discussie?*

Dat vraag ik mij af. In Engeland is de Treasury met kracht bezig om de exportkredietverzekering – middellange zaken, dus projecten en kapitaalgoederen – af te schaffen. Insiders is het ook niet ontgaan dat



de nieuwe Minister of Trade and Industry, mijnheer Heseltine, al twee redevoeringen heeft gehouden waarin hij zich als verantwoordelijk minister voor de exportkredietverzekering afvraagt, waarom voor 2% van de Engelse export dit hele instrument in tact moet blijven.

---

*Ware het dan niet beter dat u bij EZ zat in plaats van bij Financiën?*

Nee, ik denk dat de discussie dan al veel eerder in alle heftigheid met een slechtere afloop zou zijn gevoerd.

---

*U bent blij met Financiën?*

Absoluut. Ik denk dat dat essentieel is voor de toekomstpositie van de exportkredietverzekering, dat de minister die verantwoordelijk is voor het financiële beheer ook verantwoordelijk is voor de exportkredietverzekering.

---

*Als er Kamervragen worden gesteld of als de passage in de Miljoenennota moet worden geschreven, legt Financiën de tekst dan aan u voor, of schrijft NCM zelf de stukken voor de minister?*

Er is een zeer intensief contact. Binnen Financiën zit met name op het Directie Exportkredietverzekering en Investeringsgaranties een uitermate capabele

staf, die voor wat betreft algemene beginselen van de exportkredietverzekering in staat is intern en op Kabinetsniveau de discussies voor te bereiden. Wanneer het echt tot concrete zaken komt, dan worden wij erbij betrokken. En met grote zaken, zoals die in de afgelopen jaren hebben gespeeld, wordt onze rol navenant groter. Want wij behandelen de zaak.

---

*NCM heeft plaatsvervangend Thesaurier-Generaal Bruinsma ingelijfd. Deed hij in de Club van Parijs de onderhandelingen voor de Staat der Nederlanden?*

Nee, een vertegenwoordigster van EKI doet dat. De Nederlandse Staatsdelegatie staat dus onder voorzitterschap van het Ministerie van Financiën, en de NCM en De Nederlandsche Bank maken daar deel van uit. De NCM bereidt de dossiers voor. De bilaterale contracten waarover wordt onderhandeld, worden getekend door NCM als gemachtigde van het Koninkrijk. De bilaterale onderhandelingen in het raamwerk van de multilaterale onderhandelingen vinden hier op kantoor plaats. Helemaal door de NCM.

---

*Hoe inventariseert de Staat al die uitstaande vorderingen van het Nederlandse bedrijfsleven?*

Heel simpel, dat doen wij allemaal, want wij weten precies wat wij verzekerd hebben. In de Club van Parijs praten wij alleen over de verzekerde vorderingen. De niet-verzekerde bankvorderingen worden behandeld in de Club van Londen. De niet verzekerde leveranciersvorderingen worden via eigen particulier initiatief behandeld.

---

*Hoeveel werkbelasting brengt de Club van Parijs met zich mee?*

De schulden crisis in Zuid-Amerika – eerst Mexico, uitstralend naar Peru, Chili, Venezuela en Argentinië – heeft ongelofelijk veel werk gegeven, vooral het pijpleidingproject van Boskalis in Argentinië. Daar hebben 3 tot 4 mensen anderhalfjaar permanent aan gewerkt. Toen de schulden crises qua methodiek en qua management onder controle waren, kwam in '90-'91 het GOS en Oost-Europa. Ik kan u verzekeren dat dat dagen en weekenden heeft gevuld. De administratieve situaties die we daar aantreffen, sloegen alles. Daarnaast was er sprake van een grote politieke lading. Handelspolitieke en algemene politieke belangen speelden daar duidelijk een rol.

---

*Maar NCM moet in zo'n belangenconflict toch ook centen verdienen voor haar aandeelhouders?*

Die verdienen wij ook want alle zaken die wij voor de Staat accepteren, zijn 100% herverzekerd bij de Staat. Dat werk is dus volkomen neutraal voor onze balans en winst- en verliesrekening. Wij krijgen een adequate vergoeding voor het werk dat wij doen voor de Staat. Voor de Staat staat hier als groot voordeel tegenover, dat zij gebruik kan maken van een particulier, en dus kosten-effectief, bedrijf. In Den Haag werken op de directie EKI maar 8 of 9 mensen. In alle andere landen praat je over tientallen mensen.

---

*Er zullen zich toch wel situaties hebben voorgedaan van tegenstelling tussen puur commerciële belangen en politieke belangen.*

Nauwelijks. De schuldkwijtingen aan Polen en aan Egypte met 50% waren daarvan een voorbeeld. Die kun je gevat zien in de politieke situatie, waarbij de VS een aandrijvende rol hebben gespeeld.

---

*Welke rol vervult DNB bij het herverzekerden bij de Staat?*

De Nederlandsche Bank is adviseur van Financiën bij de beoordeling van politieke risico's. En in de herverzekeringsovereenkomst is exact bepaald wanneer een risico politiek is en wanneer commercieel. Dat is dus een automatisme.

---

*Vindt u DNB een deskundig arbiter?*

Ik ben zeer onder de indruk van de bundeling van intellectualiteit en van kennis bij de Nederlandsche Bank. Ik geloof wel dat wij iets meer contacten en relaties hebben met de zakenpraktijk. Maar dat is een beetje inherent aan ieders rol. Dat is geen verwijt, maar een constatering.

---

*In welke mate beïnvloedt de persoonlijke karakteristiek of de politieke kleur van de minister het overleg met NCM?*

Wij hebben heel duidelijk gemerkt dat de vorige minister van Financiën behoorlijk ingevoerd was in het bankiersvak.

---

*Doet de persoon van de minister van Ontwikkelings-samenwerking ook ter zake?*

Die speelt een rol bij wat vroeger de gemengde kredieten heette, nu de LCL's. Vooral het bedrijfsleven heeft daarmee te maken omdat op het gebied van ontwikkelingssamenwerking de politieke prioriteiten van de minister zelf een grote rol spelen. Wij hebben er alleen indirect mee te maken, want wij zijn alleen verantwoordelijk voor het niet-LCL-gedeelte van de financiering van de export.

---

*Over de vraag of landen in Oost-Europa wel of niet als ontwikkelingsland beschouwd moeten worden, is nogal gesteggeld. Hoe kijkt u tegen Oost-Europa aan?*

Ik heb het gevoel dat we met het oog op de situatie daar de komende tijd nog enige beslissingen moeten nemen die uitgaan boven de bedragen die tot nu toe ter beschikking zijn gesteld. Exportkredietverzekering, maar vooral ook het budget van ontwikkelingssamenwerking kan naar mijn mening een rol spelen. Naar mijn vaste overtuiging moeten wij daar een beduidende bijdrage leveren aan het verbeteren van de levensomstandigheden, want hoe je het ook wendt of keert, de situatie in bijvoorbeeld het GOS heeft alle trekken van een ontwikkelingsland. Drie jaar geleden al werd in het Kremlin tegen onze toenmalige minister van Economische Zaken gezegd, dat zestig procent van de inwoners van de USSR onder de officiële armoedegrens leefde. Als

dat in die 'heilige' omgeving gezegd wordt, dan ben ik er van overtuigd, dat het eerder tachtig procent is, want zeker in die tijd werd in het Kremlin niet de exacte waarheid verteld. Er valt dus niet te ontkennen dat wij in onze voortuin 240 miljoen mensen hebben die een beduidende en schier onoverbrugbare welvaartsachterstand hebben ten opzichte van ons die in de achtertuin zitten. Als wij daar niets aan doen, dan creëren we het gevaar dat de mensen die nu in onze voortuin zitten, ook in onze achtertuin willen zitten en met geweld door ons huis trekken om ook in de zon te kunnen zitten.

---

*Welke zakelijke belangen spelen een rol om een lans te breken voor het GOS en bijvoorbeeld niet voor Somalië?*

Naar mijn mening hoeft ontwikkelingshulp niet alleen maar doordrenkt te zijn van altruïsme. Je mag er zelf ook iets aan hebben. Dat geldt zeker ten aanzien van het GOS, dat potentieel toch een prachtige economie is die over een buitengewoon goede uitgangspositie beschikt wat betreft mineralen en delfstoffen. Daarnaast is het een markt die toch 240 tot 250 miljoen mensen herbergt. Nederland heeft daar altijd een goede handelspositie gehad en ik denk dat we deze zeer moeilijke periode moeten overbruggen om in de verbeterde toekomst diezelfde uitgangspositie te blijven behouden. Daarom vind ik dat we daarvoor éénmalig een aanzienlijk bedrag uit Ontwikkelingssamenwerking moeten reserveren. Je kunt dan een vliegwieleffect creëren.

---

*Is het onbegrensde vertrouwen in het herverzekeringsmodel, waarover u eerder sprak, geschaad nadat de Nederlandse Reassurantie Groep bij de overgenomen Engelse maatschappij lijken in de kast vond?*

Natuurlijk is dat een drama en er zit in Nederland ook nog wel enige napijn. Als vroegere aandeelhouder van NRG leven we mee. De diepere oorzaak van het drama is dat er in Londen een systeem was van overdrachten, retro-overdrachten en retro-retro-overdrachten, waardoor nauwelijks meer in kaart te brengen was wat ieders uiteindelijke exposure was op een risico. Daardoor kon je aan het eind van de dag via allerlei kanalen veel meer bij een risico betrokken zijn dan je zelf in de gaten had. Dat is ook bij de Victory gebeurd, als ik het goed begrepen heb.

## *'In de verzekeringswereld is geen sprake van zaken doen op blauwe ogen'*

---

*Verandert door zoiets de blauwe-ogencultuur?*

In de verzekeringswereld is geen sprake van zaken doen op blauwe ogen. Ik ga elk jaar naar onze leidende herverzekeraars in München en Zürich. Ik informeer hen dan uitvoerig over het beleid van ons bedrijf en dan zowel over het gevoerde als het te voeren beleid. Dat zijn pittige bezoeken en echt stevige gesprekken, waar het fundament wordt gelegd voor continuering van de relatie voor het volgende jaar.

Met onze quoteherverzekeraars doen we in de kern hetzelfde. We nodigen die elk najaar uit om door te praten hoe wij met de zaken omgaan, wat onze plannen zijn en wat de verklaringen zijn voor bepaalde verschijnselen. Dus er is een vrij intensief contact tussen de verzekeraars en de herverzekeraars over de manier waarop het bedrijf geleid wordt en de manier waarop wij de risico's accepteren. Maar er wordt niet over individuele risico's gepraat, alleen over de algemene stroom. Ik moet wel stellen dat het gebeuren bij de Victory, en überhaupt het gebeuren in de City, de alertheid en de waakzaamheid op de gegoedheid van de herverzekeraar heeft doen toenemen. Tien jaar geleden ging je ervan uit dat een herverzekeraar zijn verplichtingen altijd zou nakomen. Wij screenen nu systematisch of onze herverzekeraars in staat zijn de van ons overgenomen verplichtingen na te komen.

---

*Is de Victory-crisis qua omvang en qua impact vergelijkbaar met de Herstatt-crisis van twintig jaar geleden in het bankwezen?*

De Victory-crisis heeft wel grote indruk gemaakt, zeker bij ons, omdat wij toen bezig waren met onze aandelenemissie ter financiering van de overname.

---

*U wilt toch niet zeggen dat uw aandeelhouders u nog eens additioneel hebben uitgehooft over uw propositie?*

Volstrekt. Het is echt niet zo dat onze aandeelhouders blindelings f 190 miljoen op tafel hebben gelegd voor de overname van ISG, nu NCM-UK. Dat is een puur professionele zaak geweest.

## *'Er is behoorlijk hard aan getrokken om die 190 miljoen binnen te krijgen'*

---

*Werd er echt een extra check ingebouwd?*

Wij hebben een extra check aangeboden. En die hebben wij ook uitgevoerd op de over te nemen portefeuille in Cardiff. Wij hadden ook een volwaardig emissieprospectus, roadshow en al die zaken meer. Dus er is behoorlijk hard aan getrokken om die 190 miljoen binnen te krijgen.

---

*Exportkredieten en kredietverzekeringen worden van oudsher ingezet in de internationale handelspolitiek. Is er een tendens dat zo langzamerhand overheden en verzekeraars zelf vinden, dat je dat niet in de commercie zou mogen misbruiken?*

In de handelsstrijd? Dat is in feite de hele GATT en de OESO-consensus-discussie waarin men probeert om de handelstroom in de wereld niet te bederven met kredietconcurrentie.

---

*Gaat het inderdaad de goede richting in of zijn er toch weer slinksen die constructies bedenken om op die wijze een commerciële voorsprong te bereiken?*

Wij weten allemaal dat Duitsland in het kader van het regelen van zijn grenzen zeer aanzienlijke exportkredietverzekeringsfaciliteiten heeft aangeboden aan het GOS. Wij zijn ook nog altijd onder de indruk van het creativiteit van de Fransen met het gecoördineerde optreden van de verschillende institutionele spelers in Frankrijk. Ik kan tevens niet altijd de ratio ontdekken in het dekkingsbeleid van onze Italiaanse collega's.

---

*Dat is een gram richting onze nationale politiek?*

Nee, absoluut niet. Ik vind dat wij de exportkredietverzekering op een zeer ordentelijke, coherente en consistente manier hanteren en dat er bovendien in Den Haag op ambtelijk niveau en gedekt door de politiek voor cruciale zaken een open oor is om nieuwe ontwikkelingen te implementeren in de exportkredietverzekering.

---

*Speelt de NCM ook in het internationale overleg een leidende rol, of zijn we gewoon een klein land?*

In de technische werkgroepen, die nu plaatsvinden voor middellange zaken, heeft de NCM het secretariaat. Wij bereiden dus de stukken voor en dat is toch niet zonder betekenis. Iemand van onze Franse collega is voorzitter. In de uiteindelijke politieke besluitvorming speelt het spel zich af zoals we allemaal weten.

---

*Bankiers zeggen altijd: 'ik zeg nooit iets over mijn cliëntèle', want dan staat de vertrouwensrelatie op het spel. Speelt dit aspect in de kredietinformatiesfeer ook een rol?*

Natuurlijk. De informatie van onze dochter Graydon, dat is een geheel op zichzelf staande activiteit, berusten op een eigen database en bestaan uit gegevens van Kamers van Koophandels en door eigen recherche opgediepte gegevens. Tussen Graydon en NCM is een zeer beperkt samenwerkingsverband. Wij leveren mede aan Graydon objectieve, voor iedereen toegankelijke gegevens aan. Wij zijn ook klant van Graydon en gebruiken mede hun informatie in ons acceptatiebeleid. Als we als NCM eenmaal een polis hebben afgesloten, beoordelen we alle afnemers van onze verzekerde en we geven aan hem per afnemer een zogenoemde kredietlimiet af. Dat is het bedrag tot hetwelk wij 'en risque' willen zijn. En daar blijft het in beginsel bij.

---

*Zo opereert u in feite als ratinginstituut?*

In zekere zin, maar met het fundamentele verschil is, dat als het bedrijf toch de verkeerde kant uitgaat, wij de schade vergoeden. Het ratingbedrijf geeft dan niet thuis. Wij hebben een totaalbestand van ongeveer 800.000 lopende kredietlimieten op bedrijven in de gehele wereld met een totaalwaarde van zo'n f 97 miljard. Onze cliënten hebben kredietlimieten op 110.000 bedrijven in Nederland. Zo'n kredietlimiet is gebaseerd op het verwachte handelspatroon tussen onze verzekerde en de afnemer. In beginsel zullen wij een aanvraag van een limiet altijd honoreren. Van de aanvragen die wij krijgen –

dagelijks zijn er dat zo'n 1.500 à 1.600 – wordt ook gemiddeld 75% volledig gehonoreerd. In ons computersysteem hebben wij ook een computerroutine die, uitgaande van een aantal parameters, kan komen tot vaststelling van kredietlimieten omdat wij de menselijke beslissing hebben ingebracht in het systeem. Via deze NCM-terminal-aansluiting op onze computer kan de verzekerde door het intoetsen van zijn polisnummer, het zoeken van de debiteur in die gigantische database en het intoetsen van het gevraagde bedrag binnen 2 tot 3 seconden het antwoord op zijn limietaanvraag krijgen en dus vanaf dat moment onder ons risico leveren.

---

*Dan kunt u net zo goed uw informatie, in dat systeem publiek maken.*

Nee dus, want die kredietlimiet is gekoppeld aan een polis, die wij zo graag verkopen. In feite is het geen informatie, maar vormt het een rugdekking voor de verzekerde om zijn handel te kunnen doen met die afnemer. In Nederland hebben we nu de verantwoordelijkheid, dat als wij als NCM zeggen, op aannemer Jansen dekken wij niet, dan krijgt zo'n aannemer het moeilijk, want dat praat zich rond. Natuurlijk is de relatie tussen de verzekerde en NCM strikt vertrouwelijk, maar het verbaast ons altijd weer hoe snel onze posities op Nederlandse bedrijven bekend zijn.

---

*Zijn er wel bedrijven die hun beklag komen doen, omdat ze vinden dat uw beoordeling onjuist is?*

Regelmatig. Een hele enkele keer leidt dat tot schadeclaims en dan nog hoofdzakelijk uit het buitenland.

---

*Eerst sponsorde BMW het Nederlands hockeyteam. Nu doet de NCM dat. Welk belang dient u daarmee?*

Kredietverzekering qua beslissingsniveau speelt zich bijna altijd op het hoogste niveau van ondernemingen af. Daar zijn een paar sporten populair: golf, tennis, hockey en, opkomend bij de jongere generatie, squash. Nou die sporten hebben wij uitgezocht om te sponsoren. En het ultieme bewijs dat dit geen persoonlijke hobby is, is wel dat ik zelf nooit een hockeystick in mijn handen heb gehad.

---

*U werkt al sinds '60 en bent nog maar 48. Heeft u de ambitie om iets geheel anders te gaan doen?*

Ik vind die vragen naar de toekomst altijd zo moeilijk, alsof het allemaal al gepland is. Ik heb wel eens gezegd dat ik eens wel eens manager van de Rolling Stones zou willen worden. Maar die worden ook al ouder. Ter geruststelling moet ik u echter verzekeren dat, hoe ordentelijk mijn loopbaan ook lijkt, er zich op beslissende momenten telkens niet geplande ontwikkelingen voordeden. Ik maak me dus absoluut niet druk over wat ik nog in de komende jaren ga doen. Ik ben nu 4 jaar voorzitter van de NCM. Dat is een buitengewoon bevredigende baan, met name ook door de recente internationalisatie. Dat voegt werkelijk een dimensie toe aan je werken.

We zitten daar nu zeker nog niet aan het einde van de ontwikkelingen.

---

*Een politieke uitdaging zou u nog wel willen oppakken? Hangt van de inhoud en het moment af.*

---

*U heeft tal van nevenfuncties. Hoeveel werkt u per week? Ik denk net zoveel als ieder gemiddeld lid van de Raad van Bestuur van een bank.*

---

*Is er verschil tussen werken en leven?*

Het loopt eigenlijk een beetje in elkaar over. Bij de commissariaten ben je nog echt zakelijk bezig, maar in andere nevenfuncties zoals Amsterdam Promotion en World Press Photo die zeer aan mijn hart gebakken zijn, is dat echt iets heel anders. Het medebesturen van de ontwikkelingen van de Stichting World Press Photo Holland heeft natuurlijk een bedrijfsmatig aspect, maar ook de journalistieke inslag: het veiligstellen van wat politiek één van de belangrijkste doelstellingen is, te weten de free flow of information. Maar dan wel wereldwijd. Dat is verrukkelijk om te doen.

---

*Bent u zo maatschappelijk geëngageerd?*

Ik vind dat echt leuk om te doen.

---

*Zijn er meer van dit soort engagementen?*

Het proberen mensen onbevooroordeeld tegemoet te treden. Dat is ook van oudsher de cultuur van de NCM. We proberen hier iedereen op zijn eigen merites te beoordelen, los van achtergronden en vooringenomenheden. Ik denk dat mijn benoeming in '75 een prachtig voorbeeld is geweest van hoe iemand die niet met de juiste opleiding en niet afkomstig uit de traditionele families, toch een directiefunctie krijgt bij een bedrijf als dit, dat in financieel Nederland toch een rol speelt. Ik ben zelf geëngageerd aan het vertalen van dit uitgangspunt naar je bedrijfspolitiek.

---

*Bent u het rentmeesterstype?*

Als ik nu echt iets uit de bijbel moet kiezen, dan spreekt de parabel van de talenten mij meer aan.

---

*Die vier jaar gymnasium, was dat bij de Jezuïeten?*

Bijna goed, de paters Societas Verbi Divini.

21 augustus 1992

*Drs. J.L. Gerards*

*Drs. J.J.M. Schipper*