

G.C. VAN DER STELT
CHAIRMAN OF THE MANAGING BOARD
NCM HOLDING N.V.

De draad oppakken en doortrekken

Eén jaar is hij nu de hoogste baas bij NCM. Anders dan zijn twee voorgangers is Gerard van der Stelt geen bekende Nederlander. Beide voorgangers waren plotseling weg. Mister NCM, Harry Groen, na 30 jaar steile carrière 'in the midst of life' wegens verschil van inzicht met de commissarissen. Met Groen spraken we in 1992.¹ En nog voordat we Maarten Hulshoff hadden kunnen vragen naar het wat en hoe precies, vertrok hij na zo'n drie jaar naar een, naar hij toen nog meende, prachtbaan bij Rabobank International. Deze keer hebben we dus maar wat eerder aangebeld op de Keizersgracht. Of Gerard van der Stelt er wel zijn pensioen zal halen, is twijfelachtig. Daar is hij met zijn 43 jaar veel te jong voor. Dat hij de slag goed te pakken heeft, daar wist hij ons wel van te overtuigen.

Uw CV roept het beeld op van een marketeer, maar u bent als schadecorrespondent begonnen. Hoe kwam dat zo?

Ik was nog bezig met afstuderen toen de decaan belde. Hij had een telefoontje gekregen van iemand bij de RVS. Die waren geïnteresseerd in het upgraden van de afdeling Variaschade en daar wilden ze eens HEAO'ers voor inzetten. Ik zei meteen dat ik in dienst moest. 'Dat is nu juist het mooie', zei de decaan, 'je begint twee weken voordat je in dienst gaat. Dan kijk je een beetje rond. Gedurende je diensttijd krijg je je gratificaties doorbetaald, als je maar terugkomt bij de RVS.' Dat was een fantastisch aanbod, dus ben ik daar gaan werken. Maar hoewel het bedrijf en de cultuur mij wel aanspraken, vond ik mijn dagelijks werk vreselijk saai.

Waarom heeft u nooit aan de universiteit gestudeerd?

Ik had een enorme zin in het in praktijk brengen van datgene wat ik op die HEAO geleerd had. Gedurende mijn diensttijd ben ik nog wel begonnen met de studie rechten. Dat heb ik als extraneus tot en met mijn kandidaats gedaan. In de tussentijd ben ik bij Kluwer gaan werken. Er werd me verteld dat als je carrière wilt maken bij Rechtswetenschappen, je jurist zult moeten zijn. Dat heb ik dus een tijd gedaan, en eerlijk gezegd vond ik het na het kandidaats ook steeds minder leuk worden. Toen ben ik gaan solliciteren bij Reuters. Die zeiden tegen mij: 'waarom die studie rechten? Bij ons is dat niet nodig, hoor.' Dat was het excuus waar ik al jaren naar op zoek was.

Hoe kwam u bij de NCM terecht?

Ik moet alle eer daarvoor aan een headhunter geven. De bedoeling was dat ik drie jaar in de Verenigde Staten zou blijven voor VNU Disclosure, maar VNU besloot na zes maanden dat Disclosure verkocht moest worden. Dat heb ik helpen verkopen. Vervolgens ben ik teruggehaald naar Nederland en dan kijk je om je heen wat er te doen is in zo'n groot concern. Eerlijk gezegd zag ik daar niet meteen iets waarvan ik dacht

dat het leuk was. Dan ga je buiten de deur kijken, je naam eens onder de aandacht brengen van een aantal headhunters. Eén daarvan belde me op en zei dat hij iets had waar ik eens naar moest kijken. Mijn eerste reactie was dat ik niet begreep wat die headhunter had bewogen, want ik zag niet veel parallellen. Op één na dan: ik heb twee keer gewerkt in bedrijven die van een monopolistische situatie ineens te maken kregen met concurrentie en daardoor moesten reorganiseren. Dat was duidelijk ook bij NCM aan de gang.

Die markt was toch al een beetje open? Bovendien heb je het begrip monopolistische concurrentie.

Daar heeft u ten dele gelijk in, maar het natuurlijk monopolie begon toch flink af te kalven en heel snel ook. NCM had in 1996 een marktaandeel in Nederland van circa 90 procent. Ons marktaandeel vandaag de dag is 80 procent. Dus dat gaat vrij hard. Onze grootste thuismarkt op dit moment is Engeland. Daar is de concurrentie enorm.

U kwam binnen als marketeer, maar binnen een jaar moest u gaan saneren.

Dat wist ik toen ik binnen kwam. Ik ben binnengehaald door Hulshoff, juist om mee te werken aan het op poten zetten van een nieuw NCM. Dat heb ik ook gedaan. Maar vanuit een behoefte om veel meer klantgericht te worden. Om veel meer verkoop- en marketingpower te krijgen.

Er moesten per saldo 125 van de 700 man uit in Nederland. Dan sta je toch wel even met je ogen te knippen?

Dat zijn vreselijke dingen. Die doe je niet graag.

Wist u dat toen die headhunter kwam?

Nee, niemand wist in januari 1996 dat we eind van dat jaar afscheid zouden nemen van om en nabij de 200 NCM'ers. Op dat moment waren we nog volop bezig

met het kijken naar hoe de markt in elkaar zat, hoe je die kon segmenteren, wat de verschillende behoeftes waren. Het is nooit gegaan om afslankingsoperaties. De geschiedenis leert dat je tijdelijk prima kunt afslanken, maar dat er op een gegeven moment toch weer gewicht bijkomt. Het ging om fitter worden, om sneller te kunnen reageren, om beter te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende behoeften van de klant.

Harry Groen gold in de kosmos van de kredietverzekeraars als een dynamische, ondernemende persoon, die als eerste de IT en de internationalisering ontdekte en die vaart bracht in deze onderneming vanuit de jaren '80. Drie jaar later, Groen is inmiddels weggegaan, de resultaten waren ook slecht, moet de onderneming met 200 man eraf fitter gemaakt worden. Hoe kan dat zo?

Ik ben het eens met uw beschrijving van al het goeds dat Harry Groen gedaan heeft. Maar hij heeft de klus niet afgemaakt. De introductie van IT en het over-de-grens-gaan, dat zijn hele vernieuwende dingen geweest voor kredietverzekeraars. Hij heeft dat allemaal gepionierd, hij heeft die bedrijven overgenomen, maar hij heeft ze vervolgens niet geïntegreerd. Ze zijn allemaal door blijven gaan met hun eigen IT-systemen en alle inefficiëntie die daarmee gepaard gaat. De NCM Groep, als één internationaal geïntegreerd bedrijf/merk, is in die tijd niet tot stand gekomen.

Hulshoff is ook alweer anderhalf jaar weg. Rabo leek een goede kans voor hem.

Ja, zeker. We hebben nog altijd contact. Hij kijkt nu met heel veel genoegdoening naar de cijfers, want daar heeft hij een groot aandeel in geleverd.

Treedt hij nog op als raadgever?

Nee, dat wil hij ook niet. Hij heeft het roer overgegeven aan mij. Het is nu aan de nieuwe ploeg om het te doen.

U had nog nauwelijks anciënniteit. Was er geen sprake van kinnesinde?

Het is natuurlijk iets waar ik met mijn medebestuurders, ABN AMRO en ING. Dat gezegd hebbende, vindt meer dan de helft van onze verzekerde verzendingen zijn oorsprong inmiddels buiten Nederland. Meer dan de helft van de omzet komt van buiten Nederland. Meerderheidsaandeelhouder is een Zwitser, de helft van de Raad van Bestuur is niet-Nederlander.

Zitten de andere bestuursleden ook hier op de Keizersgracht?

Alle vier, ja. Dus de voertaal is Engels. En in de Raad van Commissarissen ook, altijd geweest, althans in mijn tijd.

Waarom zitten er twee mensen van ABN AMRO en één van ING in de Raad van Commissarissen?

Er zaten altijd al twee mensen van ABN AMRO in omdat die de grootste aandeelhouder was en de president-commissaris leverde. Groenink mag het niet blijven doen. De interne richtlijnen van ABN AMRO ver-



Curriculum vitae

Gerard van der Stelt (1957) startte zijn carrière in 1979 als schadecorrespondent bij RVS Verzekeringen. In datzelfde jaar volgde de overstap naar Kluwer Rechtswetenschappen. In 1984 trad hij in dienst bij Reuter, waar hij in Nederland en in de Verenigde Staten werkzaam was. In 1991 werd hij hier Business Manager Nederland. Na een korte uitstap bij VNU/Disclosure Inc., als Executive Vice President USA, trad hij in 1994 als Managing Director in dienst bij NCM. In 1997 werd hij hier Member en vanaf 1999 Chairman of the Managing Board.

zetten zich daar tegen. Hij gaat aftreden. Dan zal er één commissaris van ABN AMRO overblijven en dat past ook in dat kader.

U bent een 90%-dochter van de Zwitserse herverzekeraar Swiss Re. Is het nog wel een Nederlands bedrijf?

Wij hebben onze hoofdzetel in Nederland. De Nederlandse markt is één van onze grootste thuismarkten. We hebben nog twee Nederlandse aandeelhouders, ABN AMRO en ING. Dat gezegd hebbende, vindt meer dan de helft van onze verzekerde verzendingen zijn oorsprong inmiddels buiten Nederland. Meer dan de helft van de omzet komt van buiten Nederland. Meerderheidsaandeelhouder is een Zwitser, de helft van de Raad van Bestuur is niet-Nederlander.

En waar zit de staf?

In Nederland hebben we zo'n zeshonderd man zitten, inclusief de holding. In Engeland zullen er zo'n vijfhonderd zitten. Juridische Zaken zit hier, IT zit verspreid over Engeland en Nederland. Underwriting en risicoacceptatie zijn verspreid over een groot aantal landen, die virtueel met elkaar zijn verbonden. Ik vind NCM niet meer een puur Nederlands bedrijf. NCM moet zich ook positioneren als een internationaal bedrijf, want de wereld van kredietverzekering is een internationale wereld.



Is NCM nog meer leidend geworden dan tien jaar geleden het geval was?

In sommige opzichten. Wij lopen voorop in de zin dat wij op het terrein van toepassingen van informatietechnologie zeer vooruitstrevend zijn gebléven. Wij hebben een groot aantal technieken, nieuwe modellen, gepioneerd in kredietverzekering-land. Onze concurrenten kijken ook naar ons met een combinatie van jaloezie en verwachting ten

aan zien van wat er nu weer gaat komen. Wij hebben de segmentatie van multinationals, het middelgrote bedrijf en het midden- en kleinbedrijf gepioneerd, en hebben daar verschillende organisaties, ieder met hun eigen prijsbeleid en marketing en distributie en product, opgetuigd. We zijn de eerste geweest die call centres opgezet en geïntroduceerd hebben in kredietverzekering-land. We zijn de eerste en tot nu toe zelfs enige totaal geïntegreerde internationale kredietverzekeraar. De andere kredietverzekeraars hebben voor een ander model gekozen. Die hebben hun buitenlandse satellieten die dan aan elkaar gekoppeld zijn. Wij zijn één geïntegreerde organisatie. In juridische zin, in de zin van operating model, in de zin van IT. We hebben één grote database op basis waarvan wij risico's op klanten accepteren. Wij hebben één herverzekeringcontract, dat is een essentieel onderdeel van onze strategie.

U differentieert dus toch wel naar product-marktcombinaties?

Dat doen we natuurlijk, het is niet zo dat wij één prijs voor een en hetzelfde product rekenen in alle landen waar wij zaken doen. Je moet je prijsbeleid afstemmen op de lokale marktomstandigheden.

Think global, act local?
Zo is het, absoluut.

Dan kan je toch net zo goed die holding met al die werkmatschappijen hebben?

Nee, dat denk ik toch niet. Kijk eens naar de automobielproducenten. Eén van de kenmerken is dat die al heel vroeg inzagen dat je niet 100.000 modellen moet maken. Je klant is toch niet bereid daar de prijs voor te betalen. Je moet één infrastructuur hebben en een aan-

tal platforms bouwen. Dan kun je op die platforms verschillende kleurtjes zetten, een spiegelkje daar en een open dakje hier, een derde deur zo, maar die platforms moeten hetzelfde zijn. Want dan kun je heel efficiënt produceren en tóch differentiëren naar markten. Dat is nou precies wat NCM heeft gedaan. Onze platforms zijn de global policy voor multinationale ondernemingen, de corporate policy voor middelgrote bedrijven, en on-line is het product voor het MKB.

U heeft dus drie cliëntengroepen onderscheiden. Vergt dat ook een andersoortige bemanning? Is de interne organisatie ook zo ingedeeld, of alleen de administratie?

Nee, zeker niet. De interne organisatie is ook zo ingedeeld. Sterker: de administratie proberen we juist zoveel mogelijk te standaardiseren, ongeacht welk segment we bedienen. Dan kom je weer bij die platforms, het chassis. De achterkant van de organisatie proberen we zoveel mogelijk te integreren. Maar aan de voorkant, die dicht bij de klant moet staan, daar moet de differentiatie plaatsvinden.

Betekent de opkomst van e-commerce commoditisering van de waar en versmallende marges?

Ja, dat gaat gebeuren. We zullen met zijn allen moeten leren om veel efficiënter te werken. En voor het geval u het me niet vraagt: wat doet NCM om hieraan het hoofd te bieden? Zoals u heeft kunnen lezen in ons jaarverslag, hebben wij onze strategie de drie-horizonstrategie gedoopt, en die drie horizons behelzen: 1. Het steeds efficiënter opereren. 2. Het verder diversifiëren in betere markten en landen dan diegenen die we tot nu toe bedienen, zodat we daar een goede groei en hogere marges kunnen krijgen. 3. Een verdere productverbreding. Bij dat alles gaan we overigens uit van onze kerncompetentie, het accepteren, volgen en in kaart brengen van kredietrisico's. Maar tevens maken we de sprong naar aanpalende terreinen, zoals we gedaan hebben in de vorm van incasso, interim credit management, financial solutions en informatie.

Scale en scope, gaan die twee samen?

Tot nu toe gaat het goed. Ik denk dat het zeker goed samengaat.

Is Swiss Re in dat opzicht een partner, of is het slechts de moeder?

Wij zijn een strategische investering. Ik beschouw het als partner, zeer zeker, met operationele vrijheid. Dat is vanaf het moment van acquisitie al voorop gezet geweest. Ze waren al jaren dé grootste herverzekeraar van kredietverzekering. Dus ze kennen de business goed, maar wel één stapje verwijderd van de markt.

Even een vervelende vraag: hebben ze indertijd lijken moeten mummificeren?

Inderdaad, dat is een vervelende vraag! De NCM heeft nooit verliezen geleden waardoor dat noodzakelijk was. Ze zijn altijd erg blij geweest met de klandizie van NCM. Inmiddels zijn ze niet alleen blij met de klandi-

zie, want we blijven een grote klant van Swiss Re, maar ook met de investering.

Komt u ook op het terrein van factormaatschappijen?
In Engeland zijn factormaatschappijen een van onze meest succesvolle distributiekanaalen.

Maar u zelf, wordt u met door Swiss Re met zijn triple A gefund geld een kredietinstelling, of blijft het toch debiteurenbeheer?

Wij blijven zeker debiteurenbeheerder, dat is onze kracht. Maar ik sluit niet uit dat wij in de toekomst ooit nog eens een kredietinstelling worden, met debiteurenvorderingen als onderpand.

'Ik sluit niet uit dat wij in de toekomst ooit nog eens een kredietinstelling worden'

En is dat dan ook met die global ambitie of is dat per economische ruimte gedifferentieerd?

Met 'global' bedoelt u wereldwijd? Die kans acht ik niet groot, maar er is geen enkele activiteit die NCM start zonder dat wij de absolute overtuiging hebben dat wij dat internationaal kunnen waarmaken. U had het daarstraks over scope en scale; het concept is nu juist dat we door scale de klantenbase creëren, en met scope steeds meer producten verkopen aan die klantenbase.

Kom je dan zelfs in de bedrijvendoktersfeer?

Wij zitten al op dat terrein, niet als bedrijvendokter, maar wel als kredietverzekeraar. We proberen het zoveel mogelijk te voorkomen, maar het is al realiteit, dat we zeer nauw betrokken zijn bij faillissementen en de afwikkeling daarvan. Onze contacten met curatoren zijn zeer veelvuldig.

Is het al zover dat u inderdaad een boedelkrediet of een doorstartkrediet verschaft?

Nee, zeker niet. Daar hebben wij niets te zoeken. Het is wel zo, maar dat is weer onze rol als kredietverzekeraar, dat vaak een krediet óf gegeven, óf verruimd wordt met behulp van een kredietverzekering. Het is niet voor niets dat de grootbanken in Nederland al sinds jaar en dag onze grootste distributeurs in Nederland zijn.

Even iets anders: begin jaren '90 had de Staat een gecumuleerd tekort op politieke risico's van 6 miljard gulden. Toen werden daar herhaaldelijk kamervragen over gesteld. Enig idee hoe wij er als Nederlandse onderdanen nu voor staan?

Het is inmiddels een tekort van een half miljard; dat staat ook in ons jaarverslag. Het ontwikkelt zich positief.

Vindt u dat de NCM een publieke functie vervult?

Tot op zekere hoogte. De overheid heeft een aantal instrumenten om economisch exporten ontwikkelingsbeleid uit te voeren en daar zijn exportkredietverzekeringen en investeringsgaranties, gefaciliteerd en uitgevoerd door NCM, er twee van. Overigens is het zo dat de Staat een deel van de door haar gedekte risico's inmiddels heeft

overgedragen aan NCM, naar de private sector dus. En dat past in een modern en marktconform overheidsbeleid.

Het zijn puur zakelijke relaties met al die ministeries?

Ja, absoluut. Alleen maar zakelijke relaties. En die gaan ver terug in de tijd, maar het wordt steeds zakelijker. De Nederlandse overheid is het ook aan zijn stand verplicht om het steeds zakelijker te doen.

Ja, maar we zijn daarin toch altijd roomser dan landen waar ooit een paus gewoond heeft.

Dat klopt soms. Legt u uw oor maar eens te luisteren bij onze kapitaalgoederenexporteurs, die hebben daar het nodige over te zeggen. Die vinden dat de Nederlandse overheid veel en veel meer zou moeten doen in relatie tot bijvoorbeeld de Franse overheid.

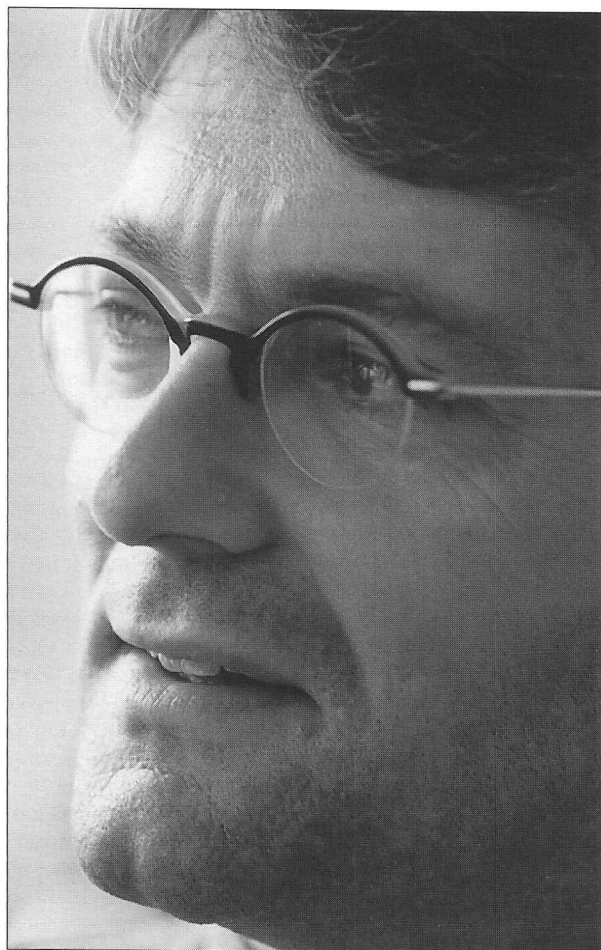
Ik lees in het jaarverslag dat u vóór het woord groei een adjectief heeft gezet, en dat is profijtelijk.

Ja, er zijn zo enorm veel maatschappijen, en dat zien wij als kredietverzekeraar maar al te vaak, die omzetgroei verwarren met stabiele winstgroei. Groei coûte que coûte is niet wat je moet hebben, dat kan leiden tot de meest vreselijke dingen.

'Groei coûte que coûte is niet wat je moet hebben'

Zou u dat adjectief ook bedacht hebben als het bedrijf zelf wél groei zou hebben geboekt?

Pardon, mag ik u corrigeren: dat is zo.



In premieontvangsten niet of nauwelijks.

Dat is waar. Maar ik heb het over omzet. Onze omzet is bijna 10 procent gestegen. Dan heb ik het nog niet over winst, want die is met bijna 90 procent gegroeid. Als je benchmark een schadeverzekeraar is, dan hebben wij het heel goed gedaan het afgelopen jaar. En een kredietverzekering is een vorm van schadeverzekering. Maar er zijn zeker bedrijven die harder gegroeid zijn dan wij. En het is zeker zo dat onze premie-inkomsten inderdaad nauwelijks gegroeid zijn. Dat is nu juist de reden waarom wij die diversificatiestrategie aanhangen. En wij hebben nieuwe activiteiten ontwikkeld die zowel aan de omzet- als aan de winstkant uiterst waardevol zijn. Om een cijfer te noemen: wij zijn pas twee jaar bezig met incasso. Wij hebben natuurlijk altijd te maken gehad met incasso, maar vroeger besteedden wij dat uit. Nu doen we het zelf. We zijn twee jaar bezig en vorig jaar realiseerden we een winstbijdrage van 19 procent. Met een hele nieuwe activiteit! Dat geeft aan wat voor een potentieel er in die dienstverlening zit.

Waarom vonden de aandeelhouders het eigenlijk prima om geen dividend uit te keren?

Omdat wij bezig zijn met het plegen van een aantal strategische investeringen, niet in de laatste plaats in e-commerce. De aandeelhouders geloven, evenzeer als wij dat doen, in het potentieel daarvan, en waren om die reden bereid af te zien van dividenduitkering. We hebben hen door onze plannen gepresenteerd en daar was men het helemaal mee eens. Investing in e-commerce, en investering in buitenlandse groei, lees: acquisities.

Hoe ver bent u met de plannen voor e-commerce?

Wij verstaan daar twee dingen onder. Enerzijds zijn wij bezig met het op internetleest herschoeien van onze bedrijfsprocessen. Wij hebben sinds jaar en dag een elektronisch netwerk, NCM Data Netwerk (NDN) genaamd, waarlangs wij met onze klanten en tussenpersonen communiceren. Dat is altijd heel succesvol en efficiënt geweest. Op dit moment zijn wij bezig met de laatste hand te leggen aan een nieuwe versie van NDN op basis van internet. Dat gaan wij in september uitrollen. Daar gaan wij meer functionaliteit aan toevoegen, zodat het voor klanten steeds makkelijker wordt om hun kredietverzekeringsspolissen te administreren bij NCM. De tactiek is om de bedrijfsprocessen met behulp van internet platter en korter te maken, om vervolgens een deel van de administratie rondom de polis over te kunnen dragen aan de klant.

Nu las ik dat je het snelle inzicht in de verzekeraarbaarheid van partijen zo moest veranderen dat on-line de risico-grad kan worden ingeschat.

Ja, en dat brengt mij op het volgende punt. Dat is de andere activiteit die wij onder het hoofdstuk e-commerce onderbrengen, waar wij een product aan het bouwen zijn die e-business van klanten moet faciliteren. Je hebt enerzijds te maken met het verschijnsel

dat je in toenemende mate zaken gaat doen met partijen die waar dan ook ter wereld gevestigd zijn en waar je niets van weet. Ten tweede heb je heel vaak te maken met partijen met wie je misschien maar een eenmalige handelsrelatie hebt en daarna kom je ze nooit meer tegen; in tegenstelling tot het traditionele model, waarbij je zoveel mogelijk probeert uit te gaan van continuïteit. Ten derde heb je te maken met transacties waarvan zoveel mogelijk schakels haast in real-time geëxecuteerd worden. Dat alles geeft een enorme stimulans aan de vraag naar informatie over bedrijven en aan dekking voor het geval dat, ondanks die informatie, de andere partij haar verplichtingen toch niet nakomt. Dat zijn precies de diensten die wij leveren. Dus wij zien dit als misschien wel een van de allergrootste impulsen die ooit gegeven zijn aan de vraag naar dienstverlening van NCM.

In die wereld heb je te maken met privacy en aansprakelijkheid.

Maar dat is niets anders dan wat we nu al hebben. Uiteindelijk is kredietverzekeren altijd, en dat blijft het voor een zeer groot deel, mensenwerk. Informatie is vrijelijk verkrijgbaar, maar de interpretatie, wat je ermee doet, blijft mensenwerk. En daar zijn risico's aan verbonden. Menselijk falen zal altijd aan de orde blijven. U moet zich realiseren dat wij op jaarbasis 850.000 kredietlimieten aanvragen, krijgen en beoordelen. Daar zijn hele sterke procedures voor ontworpen om zoveel mogelijk fouten te voorkomen. Maar ze worden wel eens gemaakt.

'Menselijk falen zal altijd aan de orde blijven'

Leidt dat wel eens tot schadeclaims of processen?

Nee, en een ieder die de polis leest, zal zien dat dat zinloos is. Maar ik zou daarmee niet de indruk willen wekken dat onze reputatie niet ons allerhoogste goed is als verzekeraar. Reputatiele schade, zoals dat zo mooi heet, is de meest ernstige vorm. Dat heeft niets met claims te maken, maar alles met je commerciële geloofwaardigheid. Dat is iets wat wij heel hoog in het vaandel hebben staan.

Is veel van de risico's van NCM ondergebracht bij herverzekeraars.

Ja, NCM is natuurlijk in hoge mate herverzekerd, gezien de risico's die wij accepteren. We verzekeren handel ter waarde van 120 miljard euro, en dan heb je een sterke vermogensbasis nodig, en die hebben we, mede dankzij onze herverzekeraars.

Bent u meer herverzekerd dan dat u zelf als herverzekeraar optreedt?

Ja, we hebben meer uitstaan aan herverzekeringen dan dat wij er inkomen van hebben. Veel meer. Dat is

geen vergelijking. De verhouding tussen die twee is geen bedrijfsgeheim, noch de mate waarin je herverzekerd bent maar de manier waarop je je herverzekering ingericht hebt, is een zeer strategisch concurrerend element van je bedrijfsvoering, absoluut. Wij lopen daar niet mee te koop, niemand weet wat voor soort afspraken wij hebben met welke partijen. We zijn daar heel zuinig op. Wij denken dat we iets heel fraais hebben.

U werkt met twintig tot dertig herverzekeraars?

Het zijn er meer, maar dat zijn onze hoofdherverzekeraars. Waar het om gaat, is de relatie, de informatie-uitwisseling, de bestendigheid van je performance. Dat zijn de belangrijkste elementen voor een herverzekeraar. De rapportage-eisen van herverzekeraars zijn heel zwaar ten opzichte van hun klanten.

Zijn die nog strenger dan die van de Verzekeringskamer?

Ja, die zijn strenger. En ook indringender. De frequentie waarmee gerapporteerd wordt, en ook de diepte van die rapportage is veel hoger, en dat moet ook. Het is vertrouwen, ja. Maar niet vertrouwen op de blauwe ogen, hoor. Vertrouwen op basis van feiten.

Hoe vaak bent u al in Monte Carlo geweest, op dat Rendez-Vous van herverzekeraars in september?

Ik nog nooit.

Moet dat niet, dan?

Nee, dat denk ik niet. Misschien dat ik er nog wel eens naar toe ga, maar we hebben hele goede mensen op onze herverzekeringsafdeling zitten. Bovendien heeft een collega van mij in de Raad van Bestuur de herverzekeringssportefeuille, ik niet, en hij is degene die daar naartoe gaat. Ik spreek zelf met die dertig herverzekeraars minstens één keer per jaar.

'Het is niet zo dat je risico's over het hek gooit en denkt dat het allemaal wel goed komt'

Komen ze dan hier kijken?

Wij gaan er prat op dat wij regelmatig presentaties geven, niet alleen over de strategie, maar ook updates geven over die strategie, en de prestaties in het licht van die strategie. Daar vaar je altijd wel bij. Wij zien herverzekeraars als strategische partners. Het is niet zo dat je risico's over het hek gooit en denkt dat het allemaal wel goed komt. Je moet die mensen betrekken bij wat je doet. Iedere keer als wij een nieuwe productlijn lanceren, althans met risico-elementen,

dan betrekken we daar heel nauw onze herverzekeraars bij. Dus de relatie is een zeer interactieve, en we nemen hen heel erg serieus. Het gaat om hele grote belangen.

Wat gaat u doen als u op 3 juli uw 75 jaarfeest viert?

Dan gaan wij onze klanten feliciteren met het succes, we gaan onze aandeelhouders feliciteren en we gaan onszelf en onze gepensioneerden feliciteren. Er zijn vele vormen om dat te doen en wij doen het niet in de vorm van een polisdividend. Kortom, we willen proberen om iedereen te bedanken die zo'n enorm aandeel heeft gehad in dat enorme succes van de afgelopen 75 jaar.

Gaat u nog iets in de stad doen?

Dat zou heel goed kunnen. We zijn er nog mee bezig, hebben de puntjes nog niet op de i gezet. We hebben een aantal activiteiten gepland in de tweede helft van het jaar. 3 Juli is de officiële dag en het startmoment van verschillende jubileumactiviteiten in de periode daarna.

Wordt Harry Groen ook uitgenodigd voor de festiviteiten of is hij nijdig op NCM?

Ja, ik zou niet weten waarom niet. Ik kan geen reden verzinnen waarom Harry Groen nijdig zou zijn op NCM. Werkelijk niet. Geen enkele en ook nooit geweest. NCM heeft ook een enorme dankbaarheid en respect ten aanzien van wat hij voor de onderneming heeft gedaan. Ik denk dat als Harry terugkijkt op zijn tijd bij NCM, hij geweldige gevoelens van trots en tevredenheid zal hebben. Hij praat er in ieder geval nog vaak over en heeft ook nog met grote regelmaat contacten met verschillende NCM'ers. ❖

Amsterdam, 30 mei 2000

*Drs. J.J.M. Schipper
Drs. M. Verrijn Stuart*

Noten

1 Drs. J.L. Gerards en drs. J.J.M. Schipper, 'Groen is zelf- en herverzekerd', *Bank- en Effectenbedrijf*, jaargang 41, nummer 7, september 1992, blz. 6-13.

