

Katalysator en kenniscentrum

In de maarteditie luidden we in de persoon van dr. R.G.C. van den Brink de laatste voorzitter van de vereniging NIBE uit. In dit meinummer introduceren we J.C. Verheij, voorzitter van de Stichting Vakontwikkeling Verzekeringsbedrijf en voorzitter van de Raad van Commissarissen van NIBE-SVV.¹ Jan Verheij, thans 60, in 1998 na 42 jaar werken gevut als lid van de Raad van Bestuur van de SNS-Reaalgroep, heeft zich altijd al sterk gemaakt voor de (verzekerings)branche: jarenlang bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Levensverzekeraars, voorzitter Commissie Onderwijs en Opleidingen van het Verbond van Verzekeraars, voorzitter van de Commissie Medisch-Ethische zaken en nu nog lid van Toetsingscommissie Rendement en Risico. Een, zo niet gedreven dan toch geëngageerd persoon dus, deze pleitbezorger van personele kwaliteit. Bij de kennismaking bij aanvang van het gesprek verzocht hij dan ook uitdrukkelijk aandacht te willen besteden aan ontwikkelingen op wetenschappelijk terrein.

'Het lijkt mij nuttig als we ook even zouden raken aan de ontwikkelingen op het wetenschappelijke vlak op opleidingsgebied, voor zover het de sector betreft. Want daar zijn allerlei ontwikkelingen gaande en ik denk dat het goed is als we van deze gelegenheid gebruik maken.'

U doelt op de Stichting Verzekeringswetenschap?

Ja, die Stichting bestaat al een jaar of dertig en samen met Peter Kuijs (ING Groep) heb ik, ik denk inmiddels wel weer twee jaar geleden, op verzoek van het Verbondsbestuur geadviseerd over hoe we eigenlijk verder zouden moeten met de Stichting. De conclusie daarvan was dat er toch echt aanleiding is om veranderingen door te voeren.

Wat was uw functie in die Stichting?

Ik was en ben daar nog steeds bestuurslid van. Op zichzelf staat dat overigens los van dat onderzoek. Het Verbond is nu een van de grootste sponsors, ik denk dat het 95% of daaromtrent van de kosten van de Stichting voor zijn rekening neemt.

Hoeveel gaat er in om?

Anderhalf miljoen, denk ik.

Het betreft het steunen van een tweetal hoogleraren in Rotterdam?

Ja, de Stichting financiert de bijzondere leerstoelen verzekeringsrecht met prof. Wansink en Verzekeringseconomie met prof. Oosenbrug. En dan betaalt de Stichting nog de stoel voor het schade-actuarieel in Amsterdam (UvA). Actuarieel Leven wordt gewoon gefinancierd door de universiteit. Maar goed, onze conclusie was dat als er vandaag geen stichting bestond, we hem ook niet zouden oprichten in deze vorm. Je moet het echt anders doen. Ons

advies was destijds al dat je eigenlijk zou moeten kijken of je niet breder zou moeten optrekken. Dus niet vanuit alleen de verzekeringstak, maar ook namens banken, pensioenfondsen, effectenbedrijven, kortom: de financiële dienstverlening als geheel. En op de tweede plaats zou je toch eigenlijk bij de overheid moeten bepleiten dat men daar veel meer van de financiële wereld in het lopende curriculum van de universiteiten opneemt, dat financiële dienstverlening gewoon veel beter tot zijn recht komt in het normale aanbod. En dan zou je de bedrijfstak er voor verantwoordelijk kunnen houden dat die vervolgens een postdoctorale set van opleidingen organiseert. Alles bij elkaar dus een veel beter product, waardoor de financiële dienstverlening beter tot zijn recht komt en er beter opgeleide mensen in de sector kunnen instromen. Dat idee is nu wat verder gebracht, er zijn wat voorstellen voor geformuleerd door een initiatiefgroep van een aantal mensen uit de bedrijfstak en wij zijn gaandeweg bezig dat tot een wat hogere vorm van concretisering te brengen. De gedachte is dat we nu zo langzamerhand tot de oprichting van een stichting zouden moeten komen die ook gewoon echt gaat werken.

'Ik vind die coöperatieve gedachte overigens wel mooi, hoor'

Dus financiering ook van buiten het Verbond?

Ja, zeker.

Ziet u daarin ook een taak voor NIBE-SVV?

Ik denk dat voor NIBE-SVV een belangrijke rol zou kunnen zijn, juist het opzetten, uitwerken en organiseren

ren van dat postdoctorale stuk. Het is natuurlijk ontzettend belangrijk dat dat goed aansluit op wat er in de basis zou moeten zijn. Ik denk dat je misschien wel meer prioriteit zou moeten geven aan dát stuk, dan aan die basis. Het wordt veel makkelijker, ook voor de universiteiten, om te herkennen wat je nu eigenlijk bedoelt, als je ook een nadere uitwerking hebt gegeven aan die postdoctorale stukken.

U weet dat in de bancaire hoek op tal van universiteiten leerstoelen bestaan die Geld- en Bankwezen heten of Monetaire Economie en/of Financiering en Beleggen. Leent assurantien zich wel voor wetenschap?

Op de eerste plaats zijn er natuurlijk de actuariële leerstoelen, en verder is zo dat een aantal individuele ondernemingen of instellingen een bijzondere leerstoel heeft, bijvoorbeeld op het gebied van pensioenen, op het gebied van fiscaal recht. Kortom, ze zijn er wel, maar het is allemaal heel versnipperd, het is niet een mooi geïntegreerd aanbod. En ik denk dat dat ook net het probleem is. Banken hebben zich inderdaad altijd redelijk bediend gevoeld met het aanbod van de universiteiten, verzekeraars veel minder.

Laten we, om te voorkomen dat de indruk ontstaat dat u vooral aan het fundraise bent, uw leven en uw insteek nalopen. U bent wel heel jong gaan werken.

Ik was 16 jaar toen ik van de Mulo kwam en bij de KLM ging werken, zonder echt goed te weten wat ik wilde. Ik ben in militaire dienst gegaan, en daarna dacht ik dat ik wist wat ik zou willen worden. Toen ben ik met mijn studie aan de gang gegaan voor sociaal beleid. Ik weet niet precies hoe die opleiding destijds heette, het is later Sociale Academie geworden. Mijn vak is enige tijd personeelschef geweest.

Dus u bent helemaal geen verzekeraar?

Aanvankelijk helemaal niet. Ik ben dus gewoon personeelschef bij een aantal bedrijven geweest. Ik ben als zodanig, dat heette daar hoofd Arbeidszaken, bij Centraal Beheer in dienst gekomen, dat was in januari 1969, wat op zichzelf een interessant moment was, ook in de geschiedenis van Centraal Beheer, want nog niet lang daarvoor was de scheiding tussen Centraal Beheer en het Gak eigenlijk besloten. Het Gak en Centraal Beheer zijn namelijk heel lang één en dezelfde organisatie geweest

Heeft u ooit na die KLM bij een op winst ingestelde onderneming gewerkt?

Ja zeker, ik heb bij Ford gewerkt, en een keer bij een fabriek.

Maar vanaf Centraal Beheer waren het allemaal ondernemingen waarvan de eigendom niet bij aandeelhouders zat?

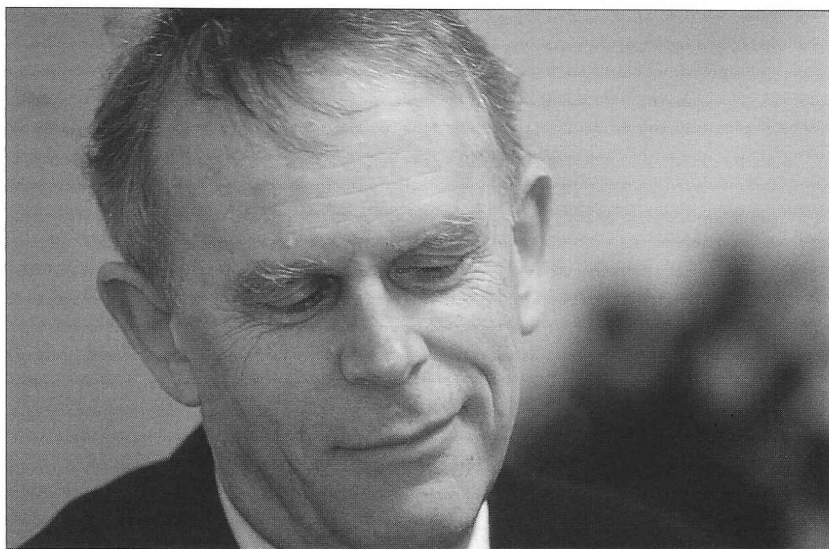
Nee. Maar dat is niet zo interessant. Kijk, ook bij Centraal Beheer, dat was dan weliswaar een coöperatieve vereniging, maar ook bij een onderlinge gaat het er



natuurlijk om dat je resultaat maakt. En dat resultaat komt dan weliswaar niet anonieme aandeelhouders ten goede, maar klanten of de coöperanten. Maar er moet wel gewoon een resultaat gemaakt worden natuurlijk. Je moet gewoon zorgen dat je een hoge graad van efficiency hebt, dat je het beter doet dan je concurrenten. Je wordt kortom afgerekend, en behoort ook afgerekend te worden, op je commerciële prestatie in de markt. En wat je vervolgens met dat resultaat doet, dat is een hele andere beoordeling.

Het is puur toeval, dat u vanaf 1967 nooit voor aandeelhouders heeft gewerkt?

Ja. Ik vind die coöperatieve gedachte overigens wel mooi, hoor. Dat heeft wel iets, zal ik maar zeggen. Bijvoorbeeld ben ik in mijn tijd bij Reaal, voordien De Centrale, bestuurslid geweest in een Europese organisatie van coöperatieve verzekeraars. Die kenden ook een eigen lobby naar Brussel. Daar heb ik een paar jaar leiding aan gegeven. We hadden een eigen kantoor in Brussel en waren erkend als gesprekspartner naast de commerciële verzekeraars, die vertegenwoordigd waren in de CEA. En waarom was dat nou, vanuit Brussel gezien? Omdat ook Brussel, heb ik gemerkt, en het is me ook wel gebleken in gesprekken die ik daar met vertegenwoordigers van Europese organisaties heb gehad, het toch wel als een nuttig, zo niet een wezenlijk alternatief ziet ten opzichte van beursgenoteerde ondernemingen. Ook daar leeft het besef dat de



markt gediend is bij meerdere aanbieders, meer facetten, anders georiënteerde bedrijven.

Gezien de heersende Westerse windrichting moet dat al een tijdje geleden zijn.

Dat is vrij recent. Ik heb dat zelfs na mijn vertrek nog een poosje gedaan. Ik praat nu over maximaal een jaar geleden. Ach, dat benadrukken van aandeelhouderswaarde, daar zit natuurlijk ook iets modieus in. Dat accent dat het op dit moment heeft, verklaarbaar omdat de aandeelhouder, zeker in ons land, jarenlang in de verkeerde hoek heeft gezeten, dat gaat natuurlijk ook wel weer een keer over. Verstandige ondernemers hebben al lang het besef en werken vanuit dat besef, dat een onderneming meerdere stakeholders heeft en dat je de belangen van die verschillende groepen op een evenwichtige manier moet dienen. Het gaat om de continuïteit op langere termijn en daar moet je inderdaad meer elementen dan kortetermijnwinst bij betrekken.

*‘Dat benadrukken van
aandeelhouderswaarde, daar
zit natuurlijk ook iets
modieus in’*

In de prachtig verzorgde jaarverslagen van Reaal en ook van SNS-Reaal wordt wel gekoketteerd met het niet pure winstbejag.

Dan moet ik even teruggaan naar de vorming van Reaal. Ik kom vanuit De Centrale en we hebben dus samen met Concordia in 1990 de Reaalgroep tot stand gebracht. Bij die fusie, dat herinner ik me nog wel, was de vraag: hoe gaan we ons bedrijf noemen? Het werd Reaal. Maar dan begin je met een fantastisch probleem, want op dat moment had niemand nog van Reaal

gehoord. Bekendheid 0,1%, en die 0,1 kwam van de notaris, of zo. Dus het was duidelijk dat we een campagne moesten doen. Wat je als verzekeraar, in de financiële dienstverlening in het algemeen gesproken, moet doen, is een onderscheidende positie zoeken. En wat was nou wat ons bedrijf op dat moment kenmerkende? Dat was dat we toch inderdaad anders dan anderen waren. Dat onze gerichtheid op klanten toch net anders was dan bij anderen. Afijn, dat hebben we dus als uitgangspunt gekozen, niet alleen voor die campagne, maar ook eigenlijk voor de hele huisstijl. Ik heb toen een vormgever gevonden met wie het goed klikte, en die heeft vanaf dat moment steeds allerlei dingen gedaan, dus de huisstijl, maar ook de jaarverslagen. En daar is hij mee doorgegaan toen in 1996 Reaal de SNS-Reaalgroep werd. Die man maakt gewoon fantastisch werk. En daarmee zet je twee dingen neer: dat je anders bent dan anderen, maar ook – en dat is minstens zo belangrijk – dat het kwaliteit heeft. Dat moet je fysiek maken, in je uitingen moet duidelijk zijn dat je bepaalde kwaliteit nastreeft. Dus een mooi verslag en een onderscheidende positie.

Nog een stapje terug. U bent als HRM-man bij Centraal Beheer binnengekomen. Hoe bent u verzekeraar geworden?

Met de afscheiding van het Gak zat er bij Centraal Beheer een directie die zeer gedreven was om dat bedrijf inderdaad te verzelfstandigen en het een eigen positie in de verzekeringsmarkt te geven. En tegelijkertijd, we zijn toen verhuisd naar Apeldoorn, moest er ontzettend veel veranderd worden. Er moesten ook een heleboel mensen bij, opleidingen, kortom, wat er allemaal niet in een zichzelf heel snel ontwikkelende onderneming moet gebeuren. Dat was een buitengewoon aardige, dynamische tijd. Ook juist vanuit de HRM-invalshoek. Toen daar na een aantal jaren de belangrijkste stappen waren gezet, kwam de noodzaak om dat wat eenmaal in gang gezet was te consolideren, voorop te staan. Die fase, die weliswaar buitengewoon noodzakelijk was, dat moest iemand anders maar gaan doen, vond ik. Dus ik stond echt op het punt om uit te kijken naar iets anders, toen de voorzitter van de directie zei: er is een vacature ontstaan bij het pensioen- en levenbedrijf, ga jij dat maar doen. Ik moest toen nog wel even aan de gedachte wennen, maar heb daar toch eigenlijk betrekkelijk snel ‘ja’ tegen gezegd. Vanaf dat moment was ik, zou je kunnen zeggen, verzekeraar. Er was een buitengewoon plezierige sfeer. Iedereen die in die jaren ‘70 een goed idee had kon zijn gang gaan, simpel gezegd. Zo heeft de divisie pensioen- en levensverzekeringen een hele mooie groei meegemaakt in omzet en activiteiten en aantallen mensen. En toen is de topstructuur veranderd en dacht ik: ik ben wel weer aan een uitdaging toe, ik ga iets anders doen.

Bij Centraal Beheer heeft u nooit in het bestuur gezeten?

Nee, nooit bij de Raad van Bestuur. Ik was daar voorzitter van de directie pensioen- en levensverzekeringen.

Bij De Centrale wel?

Ja, daar ben ik lid van de directie geworden.

Wist u toen al dat de schaal groter moest worden?

Het besef dat een onderneming van die omvang het op den duur niet zou kunnen redden, dat was wel duidelijk.

Die samenvlechting met Concordia, was dat al onderwerp tijdens uw sollicitatie?

Nee, toen nog niet. Toen lagen de prioriteiten echt binnen de onderneming. Er moesten gewoon een beetje rust en professionaliteit komen. Er moest een lijn worden uitgezet. Kortom, de zaken op orde zien te krijgen.

Doet dat pijn, dat de naam Reaal als label in de particuliere markt verdwijnt?

Dat doet me wel een beetje pijn, ja.

Ze hebben uw mening niet gevraagd?

Nee, maar ik ben ook geen commissaris. Ik doe nog wel iets voor de onderneming, maar met dat soort dingen, daar probeer ik me zo ver mogelijk van te houden. Dat moet een nieuw team doen.

Er zijn in Nederland drie banken en die maken van alles grosso modo 80 procent aandeel uit. Zijn er in Nederland niet veel te veel verzekeraars?

Als je kijkt naar het aantal levensverzekeraars, dan zijn er ongeveer honderd met een vergunning van de Verzekerskamer. Maar als je dat wat gaat hergroeperen, naar groepen toe, dan is dat aantal wel belangrijk minder. Dan heb je het zeker niet over meer dan zestig bedrijven of zo. Ook daar geldt de 80/20-regel: een heleboel kleintjes en een betrekkelijk klein aantal groten, net als bij de banken. Als je daar de eerste vijf hebt, dan heb je ook wel 80 procent van de omzet te pakken.

En in de schadesfeer?

Idem dito. Er zijn ongeveer 300 werkende schadeverzekeraars, maar ook daar geldt, misschien iets minder dan bij leven, dat als je de top twintig schadeverzekeraars hebt, dan heb je ook 80 procent van de markt te pakken. Dat aantal is dus ook te overzien. Maar er zal ook daar ongetwijfeld een verdere schaalvergroting gaan plaatsvinden. Misschien dat we als gevolg van het feit dat de markt lang beschermd is geweest wat achterlopen bij de banken, maar het proces gaat onverbidlijk verder.

'Iedereen die in die jaren '70 een goed idee had kon zijn gang gaan'

Door de invloed van de e-commerce worden alle markten van karakter consumentenmarkten, en de verzekering producten worden commodities. Vallen er brokken bij het intermediair?

Op de eerste plaats zijn er nog steeds enorme verschillen, zelfs bij relatief eenvoudige schadeverzekering producten. Maar het gaat juist bij die verzekeringen om de service. Achteraf, als je een keer schade hebt gehad, dan moet je op een perfecte manier geholpen worden. Dat is helemaal geen commodity, want als er bij u brand uitbreekt, dan is het gevolg gegarandeerd anders dan bij ieder ander. En dan wilt u perfecte dienstverlening hebben, en die krijgt u als regel ook. Dan ervaar je pas dat het helemaal niet zo'n eenvoudig standaardproduct is, dat je zo uit de automaat kunt halen. Het is natuurlijk een beetje vervelend dat je je echte waarde pas kunt laten zien als het mis is gegaan, maar die standaardproducten, dat valt eigenlijk behoorlijk tegen.

Er zijn nu 10.000 intermediaire kantoren in Nederland. Zijn er in 2005 nog meer dan 3.000?

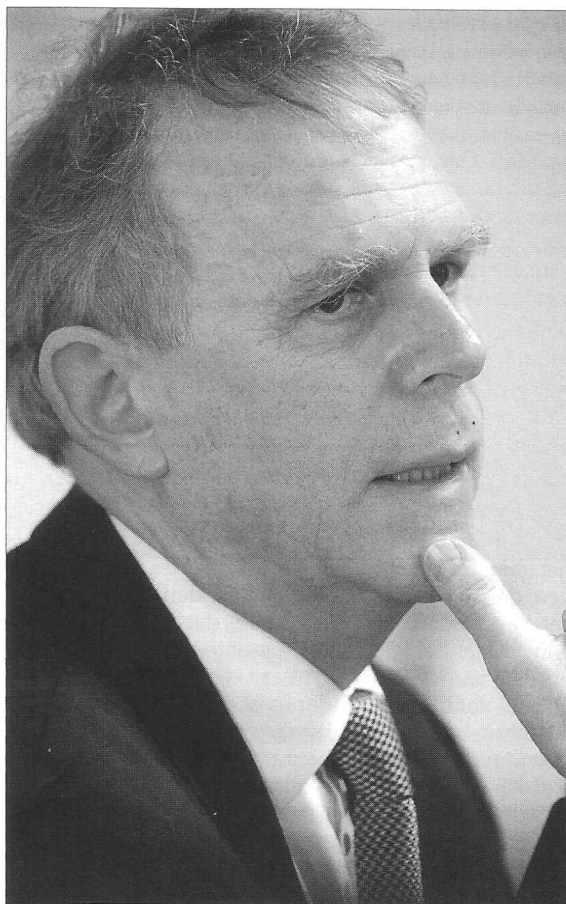
Dat hangt er een beetje vanaf hoe je er naar kijkt. Als het gaat om eigendomsverhoudingen en dat soort dingen, dan zijn dat er zeker niet meer dan 3.000. Dat proces van fuseren, samenwerking, dat is allang aan de gang. Maar het feit dat een tussenpersoon heel plaatselijk nog aanwezig en zichtbaar is, dat patroon zal niet zo snel veranderen, ondanks al die moderne distributietechnieken die beschikbaar zijn, ondanks Internet en noem maar op. Dat betekent overigens wel, dat hij de nadruk moet leggen op inkomensverzekeringen. Een tussenpersoon kan niet meer bestaan van uitsluitend de schadeverzekeringssportefeuille, dat houdt op. Maar het is ongetwijfeld zo dat er voor tussenpersonen een goede boterham overblijft, aangezien de inkomensverzekeringen steeds belangrijker worden. En dat heeft alles te maken met het feit dat we, minder dan we ooit dachten, zeker kunnen zijn van 70 procent eindloon en dat soort dingen.

Dan kom je in het vaarwater van de banken en die gaan nu juist kantoren sluiten, die gaan digitaliseren.

Maar de banken zullen hun adviesfunctie toch ook niet gaan centraliseren? Ze zullen, daar ben ik van overtuigd, ook in de regio aanwezig blijven. Het contact met de klant, voor zover het gaat om producten waarop toegevoegde waarde geleverd moet worden, advies geboden moet worden, daar zullen ze alle mogelijke moeite voor doen.

De lokale bankman kan zijn expertise halen op zijn hoofdkantoor. Zelfstandige intermediairs kunnen dat niet en kunnen ook niet in alles specialist zijn. Het kleinere, tot nu toe allround, intermediairskantoor is dus gedoemd te verdwijnen?

Daar kunnen verschillende vormen voor ontstaan. Die tussenpersoon kan er voor kiezen om met anderen samenwerking te zoeken, expertise te organiseren dus, en dat gebeurt ook. Er zijn een heleboel kantoren die nog steeds onder de naam van mijnheer Jansen doorgaan, maar die allang onderdeel zijn van een netwerk, waardoor het in staat is om uit dat netwerk de expertise te halen, of van de maatschappij waar het voor werkt. En in feite doen banken hetzelfde. Die proberen de klant, op het punt waar echt



marge valt te halen, toegevoegde waarde kan worden geboden, ook tot in zijn huiskamer te volgen.

In de SNS-Reaalgroep zitten een bank en een aantal verzekeraars. Het viel op dat waar Reaal de term Bankassurance hanteerde, de groep de term Allfinanz gebruikt. Zit daar verschil tussen?

Nee, ik denk dat dat gewoon per ongeluk door elkaar gebruikt is. Er bestaan geen verschillende opvattingen over binnen de groep.

Is het al een echt gemengd bedrijf, of zijn het nog parallelbedrijven? Fortis heeft het weer gedeeltelijk ontvolucht.

Ik ben er van overtuigd dat het een goede gedachte is. Bij de SNS-Reaalgroep kun je het feit dat Reaal voor particulieren wordt geïntegreerd met SNS Bank zien als een duidelijke stap in die richting. Maar dat betekent nogal wat. Het zijn beide bedrijven met een eigen traditie, dus je kunt niet de knop even omdraaien. Ik ben nooit erg optimistisch geweest over de snelheid waarmee het zich zou voltrekken. Ook bij ING gaat het, terecht, heel behoedzaam, vind ik.

Waarom dan NIBE en SVV nu al gefuseerd?

Omdat ik er van overtuigd ben dat ook het opleidingsbedrijf in die ontwikkeling, namelijk van een veel sterkere integratie van beide sectoren tot één nieuwe sec-

tor, een katalysator kan zijn. Dat die dat ook bij wijze van spreken moet zijn.

Wie kwam op het idee? Op enig moment kwam iemand iemand anders tegen en die zei: zou het niet toch ...?

Ja, dat is zo, ja. Ik geloof dat het zo gegaan is dat ik Joop van Kessel een keer opgebeld heb, en dat we elkaar toen eens gesproken hebben. Dat was toen trouwens op een moment dat SVV intern nog volop zelf aan het fuseren was.

Voelde u zich geroepen wegens uw vroegere HRM-functie of -belangstelling?

Mogelijk. Ik weet niet precies hoe die dingen gaan. Ik was ook voorzitter van de commissie Onderwijs en Opleidingen van het Verbond van Verzekeraars. Ik weet niet meer wanneer ik precies voorzitter van SVV geworden ben. Ergens in '94 of '95. Maar ik was erg verbaasd hoe verbrokkeld dat wereldje van assurantie-opleiders toen was.

En u had natuurlijk ook nog wel wat anders te doen dan voorzitter te zijn van over de straat rollebollende clubjes opleiders.

Ja, maar goed, dat hoort erbij. Je zult toch ook je bijdrage moeten leveren aan de branche. En ik vind trouwens dat ook maatschappelijk gezien je een aantal dingen moet doen, in ieder geval als er een beroep op je gedaan wordt. Ik kwam daar binnen en dacht: wat is dat toch eigenaardig verbrokkeld. En ik stelde ook snel vast dat de verhoudingen betrekkelijk gespannen waren, om het maar zo te zeggen. Fracties, allerlei sterke opvattingen ten opzichte van elkaar, de Federatie van Assurantieclubs die geloof ik dacht dat het Verbond van Verzekeraars op de macht uit was. Dat soort dingen; ook onderlinge concurrentie gewoon. Ja, dat kan natuurlijk niet. Dat heeft veel overleg gevraagd.

In die fase dacht u: ik ga eens kijken hoe het in het bankwezen georganiseerd is?

Nee, ik dacht: het houdt natuurlijk niet op bij het verzekeringsbedrijf, want verzekeraars zijn onderdeel van een sector waarin men naar elkaar aan het groeien is. Want toen waren de eerste bankverzekeraars er al. Op iets langere termijn zul je gewoon de hele bedrijfstak moeten bedienen, dat kan gewoon niet anders.

Dus al doende met die eerste fusie met al zijn perikelen, had u voor uzelf al een verder stadium in gedachten?

Ja. Ik vond echt dat het zo moest. Dat ging ook eigenlijk heel plezierig, want Joop van Kessel en ik waren het betrekkelijk snel over dat achterliggende doel eens. Maar ik zou wel eerst de fusie van SVV afmaken, want anders zou daar weer onrust ontstaan. Maar het moest een 'erop en erover' worden. Eigenlijk zo snel mogelijk daarna, daar waren we het over eens. Toen is er een contact ontstaan tussen Dolf van den Brink en mij, en ook wij waren het er eigenlijk heel snel over eens dat het gebeuren moest.

Zijn er meer zwaluwen? Die ene bank-cao verdwijnt bijvoorbeeld al.

We moeten natuurlijk gewoon zorgen dat we deze fusie netjes afmaken. Dat is ook nog niet het geval, ook NIBE-SVV moet nog gewoon één mooi geheel worden. Daar moet echt de nadruk op komen te liggen. U zult mij niet horen zeggen dat er dan nooit meer iets zal gebeuren. Ik heb daar helemaal geen concreet beeld bij, maar ik zou hopen dat er meer schappen over de dam komen.

'... het moest een 'erop en erover' worden'

Waarom hopen?

Omdat ik denk dat dat goed zou zijn.

Voor wie?

De bedrijfstak. Voor de gezondheid, om het maar ideëel te zeggen, van de hele club. Ik denk dat het alleszins de moeite waard is dat we in Nederland een heel sterke financiële sector behouden. Nog wat over NIBE-SVV. Je kunt van beide organisaties zeggen dat ze tot voor betrekkelijk kort in zekere zin 'volgend' waren. Het waren facilitaire organisaties, diensten die luisterden naar wat de bedrijfstak van ze vroeg, en het dan zo goed mogelijk vertaalden in producten. Ik denk dat dat niet meer voldoende is. Ik denk dat NIBE-SVV ook zelf veel meer een marktgerichte, een op de markt georiënteerde organisatie zal moeten worden. Je moet het voortouw nemen, in plaats van te volgen. Het is ook een onderneming, maar dan in een specifiek segment, namelijk dat van de opleidingswereld. Dat vraagt dus ook van de organisatie en de medewerkers een steeds sterkere andere oriëntatie op het vak en op de markt.

Ik dacht dat u wilde gaan zeggen: meer initiërend in alle facetten van de bedrijfstak, maar nu zegt u dat het marktge-richte moet. Dus desnoods ook een fietsenmaker cursus erbij?

De markt van, natuurlijk, primair de financiële dienstverlening. In de zin dus zoals u net zegt: initiëren, zorg ervoor dat je voorop loopt, zodat ondernemingen, banken, verzekeraars, wat dan ook, ontdekken en vaststellen dat je wat voor ze kan betekenen. En niet dat zij na moeten denken over hoe zij hun vragen moeten formuleren. We moeten leren anticiperen, dat bedoelde ik.

Het moet dus initiatiefrijker zijn, en binnen de eigen achterban. Maar dan heb je nog twee mogelijkheden: je kunt zeggen dat je dat doet als ware je een bedrijf, dus op omzet en marge, of je kunt het doen als ware je een instituut. De NIBE-jaardagen hebben bijvoorbeeld toch iedere keer een bepaald thema verder gebracht. Bedoelt u dat initiërende ook in die zin, of alleen in die zin van een marketeer?

Ook in die andere betekenis. Ik denk wel dat een meer marktgeoriënteerde houding dat bevordert. Je moet de prikkel kunnen voelen om die houding te versterken.

Het is niet alleen lesboeren, maar het uitbouwen van een kenniscentrum?

Ja, zo is het.

Je kunt dan van twee kanten oprukken. Je kunt vanuit de basale hoek, waar zowel NIBE als SVV zaten, oprukken naar hogere abstractieniveaus, of je kunt in de wetenschappelijke hoek een bruggenhoofd slaan. Maar er zit nog een enorm gat tussen die twee.

Het zou denk ik onze ambitie moeten zijn om dat gat te dichten. Ik denk dat wij als het ware een totaal aanbod moeten kunnen leveren aan de sector financiële dienstverlening.

NIBE-SVV is juridisch een bv. Zou je niettemin eventuele exploitatieoverschotten moeten investeren om dat gat te dichten?

Zeker. Ik denk dat je dan ook een zinniger aanwending geeft aan je baten, aan je overschotten, dan door het uit te keren in de vorm van verlaging van tarieven of zo. Dat vind ik echt korte termijn. Maar ik denk niet dat er veel overtuigingskracht voor nodig is om duidelijk te maken dat die investering natuurlijk ook weer diezelfde sector ten goede komt.

Hoe lang bent u nog van plan voorzitter van de Raad van Commissarissen te blijven?

Dat weet ik niet, maar ik hoop die convergentie nog wel mee te maken, ja. Het is heus niet toevallig dat ik van deze gelegenheid gebruik wilde maken om aandacht te vragen voor de ontwikkeling van de opleiding op wetenschappelijk niveau.

Is de hele assurantiewereld al zo ver? Naar verluid werd de SVV vroeger bewust arm gehouden.

Ik herken het beeld, maar ik denk niet dat dat echt zo is. Ik denk dat het bij het toenmalige bestuur van SVV veel meer werd gezien als een uiting van efficiency als je lage tarieven kon bieden. Dus dat daar druk op stond omdat er angst was om het maar al te gemakkelijk te nemen, veel meer dan gebrek aan bereidheid om in onderwijs te investeren. Je moet natuurlijk wel altijd duidelijk maken dat je die investering niet om niet doet, maar dat je die ten goede laat komen aan de bedrijfstak. Ik ben er van overtuigd dat dat lukt. Dat neem ik voor mijn rekening. Ik maak de verzekeraars duidelijk dat dat zo is. En ook tussenpersoonorganisaties. ♦

Amsterdam, 6 april 2000

drs I. Mulder-Roelen

drs J.J.M. Schipper

Noot

1. Per 1 juli 1999 is de Vereniging NIBE gaan optrekken met de Stichting Vakontwikkeling Verzekeringsbedrijf, doordat ieder voor 50% ging participeren in de b.v. NIBE-SVV. Onlangs zijn voorts NIBE en NVB juridisch samengevoegd en is de NVB 50%-aandeelhouder geworden. Een jaar eerder, juli 1998, werden in SVV ingebracht de landelijke schriftelijke verzekeringsopleidingen en de regionaal georganiseerde mondelinge assurantiecursussen.