

MR. J. M. VULLINGS
 VOORZITTER HOOFDDIRECTIE
 INTERPOLIS

Een bruid laat je niet zomaar achter

Voor Jan Vullings, directievoorzitter van Interpolis, kwam de pensioengerechtigde leeftijd duidelijk te vroeg. Het is met pijn in het hart, dat hij onlangs afscheid *moest* nemen van de verzekeraar die hij in vijf jaar omturnde van een ingedut bedrijf tot de vierde van Nederland. Net nu de fusie tussen de Rabo-organisatie en de Achmeagroep in elkaar wordt gesleuteld. 'We hebben vier jaar echt moeten knokken om het bedrijf om te turnen en dan ben je zover dat je resultaten begint te boeken en dan komt die fusie; daar wil je bij zijn'.

Hij voelde zich gepasseerd, want verlamd. Toen hij daar buitensmonds over mopperde kwam in de krant te staan dat hij tegen was. Quod non. En net zo min was eerder dit jaar de interpretatie juist als zou hij ruzie hebben gehad met zijn medebestuurders van het Verbond van Verzekeraars.

Het komt niet veel voor dat interne discussies binnen het Verbond van Verzekeraars in de pers komen. Moet je daar lef voor hebben?

Er spelen bepaalde issues in zo'n Verbond die voor bepaalde leden bedreigend en voor andere uitdagend zijn. In Nederland bestaat een wet, de Wet assurantiebemiddelingsbedrijf (Wabb). Die wet regelt onder andere hoe een verzekeraar omgaat met zijn intermediair ten aanzien van beloning. Zo mag je als verzekeraar een intermediair uitsluitend belonen via provisie, een percentage van de jaarpremie, en die provisie mag je als intermediair niet ten faveure van je klant laten komen. Die wet is er al heel wat jaren en ooit aangenomen om de onwetende consument tegen zichzelf te beschermen. Het verbod op spiegeltjes en kraaltjes, om het maar populair te zeggen. Dat was de issue.

U zegt: die tijd is nu achter de rug, en wij, Interpolis, zijn het er eigenlijk wel mee eens dat de overheid het verbod op retourprovisie wil afschaffen.

Ja, volledig. Met name voor de consument. Het is een regeling die in bepaalde tijden wellicht wenselijk is geweest, maar vandaag de dag met de consumentenorganisaties en de toegenomen mondigheid van het individu eigenlijk niet meer past. Bovendien is de wet in strijd met de vrije mededinging die zowel in Nederland als op Europees niveau wordt nagestreefd en zelfs wettelijk is vastgesteld.

Dat standpunt hebt u eerst intern in het bestuur van het Verbond uitgebracht, neem ik aan?

We hebben bij het bestuur een standpunt ingenomen, want er liggen voorstellen om die wet op essentiële punten te veranderen. Het bestuur was overwegend tegen deze veranderingen. Interpolis dacht (en denkt) daar anders over en ik heb dat in het bestuur verwoord.

Hoe kwam dat dan naar buiten?

Wij hebben een magazine (Intervisie Verzekeringen)

waarmee we met onze tussenpersonen communiceren en waarin ik op dat moment, als voorzitter van Interpolis, vond dat ik moest zeggen hoe ik tegen die wetswijziging aankeek, vanuit de belangen van Interpolis en zijn tussenpersonen. Het was een stukje van niks, een centimeter of tien. Ik heb gezegd dat ik helemaal niet wist of dat zo bedreigend was, misschien wel goed voor het intermediair, dat je maatschappelijke ontwikkelingen niet kunt tegenhouden, dat de klanten daar nu ook wel aan toe zijn. Let wel, in dat nummer kwamen ook tussenpersonen aan het woord, die mijn opvattingen niet deelden en daar ook duidelijk blijk van gaven. Bij Interpolis houden wij van een open discussie!

In feite is het dus een kwestie voor de verenigingen van intermediairs. Komt de bemoeienis van de verzekeraars voort uit de angst dat de intermediairs gaan zeggen: ik moet wel een stukje weggeven, ik wil dat van u, verzekeraar, terughebben?

Dat is ook een punt. Maar ik denk dat het belangrijkste punt bij de producenten is: houd je distributielijn te vriend. Als het intermediair een standpunt heeft ingenomen, is het als verzekeraar op zakelijke gronden vaak niet onverstandig om dat te volgen, maar dat geldt natuurlijk niet voor iedere verzekeraar. Mogen die dat naar buiten brengen als dat voor het eigen bedrijf, in dit geval Interpolis, een commercieel voordeel met zich meebrengt?

'Bij Interpolis houden wij van een open discussie!'

Uw redenering is: retourprovisie bevordert de concurrentie en die bevordert de efficiency, waardoor de distributiekosten omlaag kunnen?

Ja, natuurlijk. Als ik tien verschillende polissen aan tien verschillende mensen moet verkopen kost dat een hoop tijd en geld. Ik verkoop ze liever in één keer, dat is commercieel interessant. Iemand die volledig bij mij verzekerd is loopt ook niet zo gemakkelijk weg, als er maar een voordeel bij is. Dan ben ik als intermediair toch wel gek als ik niet zou zeggen: u krijgt van mij korting, welke ik financier uit die 20% provisie die ik van al die maatschappijen krijg. Overigens gebeurt dat nu ook al, maar speelt het spel zich af tussen verzekeraar en tussenpersoon.

Dat lukt niet of minder goed wanneer de tussenpersoon vanuit zijn onafhankelijke positie voor de klant een pakket samenstelt, dat bij verschillende verzekeraars wordt afgenomen. Juist daar belet de wet de tussenpersoon een eigen beleid richting klant te voeren!

Als een van de partijen water bij de wijn wil doen, dan wordt de wijn verdund.

Dat is mededinging. Dan blijven de sterken over. De zwakkeren redden het op den duur toch niet, zie de fusietendens van de laatste jaren.

Er moet een shake-out plaatsvinden?

Je moet een toegevoegde waarde hebben. Groot en klein betekent niet per definitie machtig en geen invloed op de markt. Je moet een niche zien te zoeken waarin je je heel bijzonder kunt manifesteren. Die maatschappijen zijn er. En die tussenpersonen zijn er. We kunnen geen vierhonderd schademaatschappijen op de been houden, want schadeverzekering met name vraagt om de wet van de grote getallen. Je kunt je afvragen of hetzelfde niet geldt voor de vele duizenden assurantiëtussenpersonen die Nederland kent.

Bent u persona non grata daar bij het Verbond?

Persoonlijk in elk geval niet, ik heb diverse collega's op mijn afscheidsreceptie bij Interpolis gehad en dat was alleraangenaamst. Overigens ben ik zelf wel uit het bestuur getreden, maar Interpolis is gewoon lid gebleven.

Er wordt wel vaker gezegd dat dat Verbond moeilijk in beweging te krijgen is. Maar de huidige directeur, Fischer, oogt toch niet bepaald als een sloomhannes.

Integendeel, net zoals ook voorzitter Sam Jonker heel goed weet hoe de toekomstige ontwikkelingen eruit zien. Het is wel zo dat de achterban van het Verbond erg pluriform is, en dat betekent dat het heel moeilijk is voor bestuur en directie van het Verbond om meerderheden te creëren, want er zijn er veel meer klein dan groot. En die hebben allemaal dezelfde stem. Het probleem ligt dus meer in de samenstelling, de omvang van het Verbond. Er zitten nog altijd zo'n vierhonderd schadeverzekeraars in Nederland en ongeveer honderd levensverzekeraars, dat is een groot aantal.

Als twee grootbanken het met elkaar eens zijn, moet je van goede huize komen om in dat standpunt nog verandering te brengen. Waarom werkt dat niet zo in het verzekeringswezen?

Dat is heel moeilijk. Om een simpel voorbeeld te noemen: de CAO. In de huidige CAO staat een experimenteel artikel over de openstellingstijden. Wat je vandaag de dag ziet, is dat er voor een aantal activiteiten het intermediair minder van node is. Wanneer je praat over schade in de particuliere sector dan is het vaak veel handiger dat de cliënt rechtstreeks met



de verzekeraar kan bellen. Wij doen dat bij Interpolis op grote schaal met callcenters. Dat gaat veel sneller, dat gaat goedkoper, en dus kan de premie omlaag.

U wilt graag ook 's avonds open zijn?

Tot een uur of tien. Want als u tegen die boom rijdt, dan heeft u geen klok die u zegt dat dat alleen tussen 8.00 uur en 18.00 uur mag.

Zijn het de bonden of de werkgevers die dat tegenhouden?

Voor de kleinere maatschappijen hebben daar moeite mee. Ze beschikken over minder mensen en dan wordt het toch duurder.

Is er een groot cultuurverschil tussen het bankwezen en het verzekeringswezen?

Er is een stevig cultuurverschil, ja. Banken zijn toch eerder door concurrentie wakker geworden dan de verzekeraars. Ook hebben verzekeraars niet altijd in het spotlicht van de consumentenorganisaties gestaan, maar dat begint nu wel te komen. Daardoor moet je opener zijn.

Toen u in 1993 vanuit de Rabobank in de verzekeringswereld kwam, hebt u zich toen staan ergeren, verbazen of bent u in schaterlachen uitgebarsten? Of misschien wel in huilen?

Ik heb me verbaasd over het feit dat die markt inderdaad zo gesloten was. Dat er zo weinig geke-

Curriculum vitae

Na het afronden het gymnasium, β , aan het Bisschoppelijk College te Weert studeerde Jan Vullings (1936) af als jurist aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Zijn loopbaan begon hij in 1965 bij de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank en later de Rabobank. In 1972 volgde de overstap naar De Lage Landen BV, alwaar hij eerst directeur en vervolgens algemeen directeur werd. In 1988 keerde Jan Vullings terug naar het bankwezen, en werd directeur particulieren Rabobank Nederland. In 1993 volgde de benoeming tot voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis. Een functie die hij tot het bereiken van zijn pensioenge-rechtigde leeftijd vervulde.



ken werd naar hoe daar uit te komen viel, en ook dat er zo opvallend weinig concurrentie was.

Wat was uw voornaamste drijfveer om daar toch wat aan te doen? Was dat toch die coöperatieve achtergrond, of simpel uw managersdrift?

In 1990 heeft de Rabobank Interpolis gekocht, ik kwam eind 1993, met de bedoeling om de aangesloten banken de gelegenheid te geven ook op assurantiegebied meer te gaan doen. Niet alleen in de directe verkoop, maar ook in de ontwikkeling van bancaire producten met daarin verzekeringselementen verweven. De aangesloten banken verwachtten een bepaalde service, Rabobank Nederland verwacht als aandeelhouder van Interpolis een bepaald rendement en op al die punten zag ik een Interpolis dat daar niet aan voldeed.

U moest dienend zijn voor de aangesloten Rabo-organisatie?

Zo zijn we opgevoed. Dat kon niet anders.

Interpolis werd van een ingedut bedrijf de vierde verzekeraar van Nederland met een aansprekende naam en een groei in premieomzet waarvan de concurrenten wakker liggen. Hoe doe je dat?

Ik moet mezelf natuurlijk niet op de borst gaan kloppen. Ik denk dat ik grote groepen mensen recht in de ogen kan kijken. Zo is het gegaan: al het personeel bijeengeroepen en laten zien hoe we ervoor stonden. En de conclusie was dat we coöperatief niet mee konden komen; anderen boden lagere premies. Ons belangrijkste distributiekanaal, de lokale Rabobanken, klaagde over onze service en over de polissen die drie, vier weken onderweg bleven. Ons rendement lag toen op 5,7% en dat kon je toen op een bankrekening ook krijgen. En last but not least: de mensen waren ook een beetje murw. Er gebeurde te weinig van onderaf bij Interpolis. Alles werd 'daarboven' beslist en dat slaat dood. Toen hebben we gezegd dat daar iets aan gedaan moest worden. Het eerste dat we moesten doen is vertrouwen geven aan de mensen. Dus decentraliseer je je organisatie. Niet alles van boven, bij de Raad van Bestuur; dat vind ik van die mensen die, in blote kontjes en met vleugeltjes, vanaf een wolk naar beneden kijken. Te weinig zelf de modderlaarzen aantrekken. Het eerste dat we gedaan hebben is de Raad van Bestuur afschaffen, we maakten er een hoofddirectie van die via linking pins in het bedrijf staat.

Heeft u zich door externe organisatiebureaus laten adviseren of heeft u zelf die blauwdruk gemaakt?

Blauwdruk, nou ja, het idee hebben we geleverd, maar dat is niet zo moeilijk. We hebben business units georganiseerd, herkenbare mensen met herkenbare doelstellingen waarop ze afgerekend worden. Dat heeft goed gewerkt denk ik, want het liet zien dat je vertrouwen aan de mensen geeft. Ik zeg dat wederom, want als uiteindelijk voor eenderde van het personeel - zo'n 650 mensen - een nieuwe zinvolle arbeidsplaats moet worden gevonden, vergt dat heel wat vertrouwen. Maar zelfs dan is er nog geen cultuuromslag, dat duurt jaren. Vervolgens zijn we samen met McKinsey aan de processen begonnen, waarbij we gezegd hebben dat de overhead enorm afgeslankt moest worden. Daarvan is 42% gerealiseerd. Vervolgens de processen: de klant komt bij de tussenpersoon, die stuurt een formulier op, formulier niet goed ingevuld, terug. Daar gingen soms weken overheen. Maar 80% van de beslissingen voor het toekennen van een polis is simpel, er is geen toegevoegde waarde om dat op een centraal punt nog eens allemaal te gaan zitten nalezen. Dus 80% van de beslissingen wordt aan de balie genomen en na een kwartiertje weten de mensen of ze de polis krijgen en wat die gaat kosten. Vervolgens is die binnen twee dagen binnen. Dus de kosten gaan aanzienlijk omlaag en er zit een service-element in. Dat zijn beide zaken die onze klanten niet gewend waren.

Had u bij Interpolis een strategische voorsprong in die zin dat het coöperatieve denken de basis vormt en dat het distributiekanaal er al lag?

Ja, je kent elkaar goed en je bent in samenwerkingsverbanden opgevoed. Maar er is ook een zakelijk voordeel. Een voorbeeld: altijd als je met een andere partij zaken doet, moet je ergens in je achterhoofd houden dat er wel eens iets naars zou kunnen gebeuren, er kan wel eens niet afgerekend worden. Dat is een risico dat je bij banken nooit hebt. Als individuele mensen malverseren, dan kan de bank altijd de strop afbetalen. Dat betekent dat je in de integratie van je systemen veel verder kunt gaan en dus veel efficiënter kunt werken. Dat is een voordeel.

Waarom bent u zo tegen een fusie van de Rabo-organisatie met de Achmeagroep?

Daar ben ik niet tegen. Dat stond wel in de koppen van de kranten, maar als u het artikel gelezen hebt, dan sprak ik vanuit mijn verantwoordelijkheid wat ik er voor Interpolis van vind. En als onderdeel van de Rabo-organisatie zeg ik ook wat ik er dan als organisatie van vind. Dat zijn twee verschillende dingen. Als je het als organisatie bekijkt dan is met name de samenvoeging van Achmea met de Rabobank een grote versterking van de marktkracht, zeker op termijn. Als je kijkt naar de situatie waarin Interpolis inmiddels verkeert, dan liggen wij volop op stoom. Als wij voorop lopen, dan kun je ook concluderen dat anderen nog niet zover zijn. Dan betekent dat toch dat degene die snel gaat, zo maar even de pas moet inhouden. Hopelijk haalt de ander dan snel in, maar dat zal nog moeten blijken.



'... dat vind ik van die mensen die, in blote kontjes en met vleugeltjes, vanaf een wolk naar beneden kijken.'

Waarom is het zo erg om weg te moeten? U bent nu 62 en vertelt overal dat u eigenlijk nog wel een jaar of drie, vier verder zou willen.

Het gaat erom hoe je je lijflijk voelt en of je het geestelijk nog aankunt. Daarom is er een leeftijd bepaald waarop je geacht wordt af te gaan takelen. De leeftijd van 62 is dat niet, vind ik, en zeker in mijn geval niet. Op de tweede plaats doet het pijn dat we nu net weer in een cruciale fase van de ontwikkeling van Interpolis staan, daar heeft die fusie natuurlijk geweldig veel mee van doen. We hebben 3, 4 jaar echt moeten knokken om het bedrijf om te turnen en dan ben je zover dat je resultaten begint te boeken. Dan komt die fusie er weer tussen, waarmee toch weer een stuk onzekerheid ontstaat. Wat betekent dan integratie van de verzekeringsactiviteiten bij de Rabobank, waar blijft Interpolis dan, blijft er een Interpolis, hoe ga je de organisatie doen?

Dat zijn allemaal vragen die u zelf niet meer hoeft te beantwoorden, dat lijkt me toch heerlijk! U heeft alles al meegemaakt, een prachtige bruid achtergelaten ...

Ja, maar een bruid laat je niet zomaar achter, hè, die bezorg je een thuis. Ik had die bruid toch graag naar een huwelijksbootje gebracht en nu heb ik daar geen invloed meer op. Dat doet pijn.

Maatschappelijk bent u allerm minst uitgerangeerd. U bent voorzitter van Willem II. Dat is qualitate qua, want Interpolis was hoofdsponsor?

Nee, dat laatste is pas sinds 1 juli gekomen en het is ook goed dat je die twee niet in één persoon combineert, er spelen toch verschillende belangen. Vandaar dat dat hoofdsponsorschap pas gekomen is toen bekend was dat ik binnenkort afscheid zou nemen.

Is de voetballerij een omgeving om met plezier in te verkeren?

Ik doe het in ieder geval met veel plezier. We heb-



ben bij onze club een duidelijke visie en een van de punten daarvan is dat de voorzitter niet de club is, de voorzitter is dienend. Wij vinden hier in het Tilburgse dat de verantwoordelijkheid voor Willem II bij de stad, de mensen en de sponsors ligt. Ik hoef alleen maar een brugfunctie te vervullen.

Een aantal jaren geleden was er in de wereld van voetbalbestuurders altijd wel wat aan de hand. Is dat veranderd?

Ja, in de eerste plaats denk ik toch dat de voetballerij zich wat meer schikt in wat maatschappelijk gebruikelijk is. In de voetballerij heb je bovendien twee stromingen. Er zijn mensen die een voetbalclub zien als een bedrijf dat winst moet maken. Wij zeggen: een voetbalclub is een visitekaartje van de stad, er moet netjes gevoetbald worden, bij voorkeur spectaculair aanvallend, dat staat ook in ons beleidsplan. Er moet geen rotzooi om het stadion zijn. En tegen de gemeente: jij kunt je profileren als Willem II Tilburg, zoals Ajax over de grenzen Ajax Amsterdam heet. Je ziet ook dat sinds wij Europa ingegaan zijn en vier keer live een volledige wedstrijd op televisie hebben mogen laten zien, de manier waarop wij voetballen, dat heeft een hele verbetering ook van het imago van de stad teweeggebracht. Het bedrijfsleven kan zich dus beter manifesteren via Willem II. Geen charitatief werk, nee, als je een PR-reclameguldens uitgeeft aan een bekende voetbalclub, en met name aan een welbekende voetbalclub, dan zie je dat dat zich beter uitbetaalt dan wanneer je een

paginagrote advertentie in de landelijke dagbladen zet.

U bent niet bang voor een negatieve uitstraling als er in de voetballerij weer een hoop gedoe over trainers of fraudegevallen ontstaat?

Bij Willem II gebeurt het in elk geval niet. Wat er bij collega's gebeurt, is niet mijn verantwoordelijkheid. Bij ons gebeurt het niet.

Was u altijd al voetballiefhebber?

Ja, ik heb het vroeger graag gespeeld.

U heeft ook vroeger korte tijd in Delft gestudeerd. Waarom lukte dat niet?

De suiker en de melk in mijn koffie ging vandaag redelijk goed, maar ik ben geen handige vent.

Waarom dan die ambitie richting iets technisch?

Toen ik van het gymnasium, β , afkwam, had je nog geen mensen die je advies gaven over wat je verder moest of kon doen. Ik was net 17 jaar en had 6 jaar op een internaat gezeten, zoals dat toen nog ging. Dan moet je de grote wereld in en een aantal klasgenoten ging naar Delft. Dan denk je dat dat wel leuk is, met alvast een aantal bekenden bij je. Ik had voor scheikunde best een aardig punt, ik was wel goed in al die formules. Maar toen kwamen de practica! Dan kreeg je zo'n heel klein flesje en moest je gaan detecteren wat daarin zat. Daar moest je dan allemaal proeven op los laten. Ik had zo'n mooie, witte laboratoriumjas, die was heel duur en we hadden thuis niet zoveel geld, en na een week zat hij al vol gaten, en intussen kwam ik er niet achter wat erin zat. Ik heb de hele ontgroening meegemaakt en vervolgens ben ik niet meer naar de studentensociëteit geweest. Ik was voorzitter van zo'n jaarclubje, maar toen die studie niet vlotte, trok ik me terug. Ik heb het tot Pasen volgehouden.

'En toen bleek ik ook maar een falend mens.'

Dat was niet leuk, om zo naar huis terug te keren?

Nee, dat was op Goede Vrijdag, het regende een beetje, en ik had geen geld om de trein te betalen, dus toen ben ik op de fiets gegaan, zodat ik 's nachts om twee uur thuis in Gennep kwam.

Is je wereld dan ingestort? Die fiets moest toch weer naar huis terug.

Dan heb je gefaald op die leeftijd, ook voor de familie. Studeren in Delft, dan had je een intellectueel in de familie! En toen bleek ik ook maar een falend mens.

Heeft u daarna die rechtenstudie in Nijmegen helemaal in de avonduren gedaan?

Dat heb ik volledig met repetitoren gedaan. Die betaalde je dan, die namen met jou de stof door en op basis daarvan ben ik de tentamens en examens doorgekomen.

Terug naar de distributie van polissen. U zei eerder dat 80% van de particuliere polissen aan de balie kan worden ingevuld.

Bij ons kan dat ja. En je hoeft niet eens meer naar de balie toe, je kunt dat ook telefonisch doen, en over een paar jaar doet iedereen het via Internet. Dus ik denk dat het intermediair zich moet realiseren dat bepaalde producten geen toegevoegde waarde meer hebben in de vorm van advies en de klant daar dus ook niet meer voor wil betalen. De kosten kunnen dan sterk gereduceerd worden, wat tot verlaging van de provisie leidt. Wij doen dat bij de aangesloten banken. Bij particuliere posten kregen ze vroeger 20% provisie, waarin ongeveer 15% kosten is verwerkt. Als wij samen die kosten met 5% naar beneden kunnen brengen, dan hoeft voor die factor dus maar 10% in plaats van 15% betaald te worden. Dus wij hebben met de banken een provisieverlaging van 5%, van 20 naar 15%, gerealiseerd, zonder dat iemand er slechter van wordt. Integendeel, de cliënt wordt er beter van door een lagere premie. Dat kan iedere intermediair doen, dat kan iedere producent doen. De vraag is dus: moet je die distributiewijzen zo strikt gescheiden houden? Ik zeg dat het plaatselijk intermediair, of het nu een bank is of een onafhankelijk tussenpersoon, veel beter aan direct writing kan doen dan een centraal georganiseerde club. Die heeft wel allemaal mooie, systematische databases, maar die kan niet zien of uw dochter volgende maand gaat trouwen. Ik als plaatselijk agent kan dat wel en dan zeg ik, zal ik een keer met uw dochter gaan praten? Dat is toch een vorm van direct writing. Dan ga je gebruik maken van de kennis van de klanten. Je ziet dat die distributiewijzen automatisch in elkaar gaan overvloeien en dat dan op het gebied van direct writing, Internet en dat soort dingen, de plaatselijk georiënteerde verkoop het meest succesvol is.

'De kassier van die Boerenleenbank had geen marketing database, die zat bij de kermis'

De databases worden gedecentraliseerd, zegt u?

Die worden gedecentraliseerd en die worden toegevoegd met dingen die je niet eens altijd kunt opschrijven. Ik kom uit een klein dorp. De kassier van die Boerenleenbank, die had geen marketing database, maar die zat bij de kermis, want dat was zo ongeveer de enige feestelijke gelegenheid per

jaar, waar de koppeltjes ontstonden. Wanneer die over een jaar trouwen, moeten ze meubeltjes hebben en een huis kopen, en daar moet je tijdig bij zijn. Zo simpel is het eigenlijk. Dat is de toegevoegde waarde van een plaatselijke aanwezigheid.

U heeft makkelijk praten, u heeft de beschikking over het slagschip van de lokale Rabobanken.

Dat is zo, maar de positie van Interpolis ten opzichte van de Rabobank is niet een van exclusiviteit. In percentages uitgedrukt is het nog altijd zo dat de totale verzekeringsportefeuille die die 480 plaatselijke Rabobanken beheren, voor 35 % niet bij Interpolis zit. En aan de andere kant loopt een procent of 10 à 15 van de omzet van Interpolis via het onafhankelijke intermediair.

Nu de euro er aan komt, is het plezierig dat het Nederlandse bankwezen buitengewoon concurrentieel en efficiënt is ten opzichte van vrijwel alle landen. Geldt dat ook voor het verzekeringsbedrijf?

Het begint in ieder geval steeds meer te komen. Ik denk te mogen zeggen dat de maatschappij waar ik net afscheid van genomen heb, toch voortdurend prikkelend in de markt is beziggeweest en dus de concurrentiekracht heeft bevorderd.

Is de uitkomst dan dat er minder intermediairs komen?

Er is misschien nog een andere ontwikkeling gaande, die is nog niet zo geprononceerd, maar die komt denk ik wel. Dat is dat je clubs krijgt die eigen pakketten gaan maken onder eigen naam. Dat je als distributeur een soort assemblagebedrijf krijgt dat polissen inkoopt bij verschillende maatschappijen en als een pakket onder eigen label aanbiedt. Dat is voor de consumenten het beste wat er is! ♦

*Drs. N. Kingma
Drs. J.J.M. Schipper
18 november 1998*