

Lard Friese, sinds anderhalf jaar directievoorzitter van Nationale-Nederlanden, ziet de toekomst in deze tijd van economische crisis en verdwenen consumentenvertrouwen zonnig in. Administratief zijn de zaken volgens hem weer “behoorlijk op orde”, qua omzet is 2009 relatief voorspoedig verlopen en dit jaar zoekt de maatschappij met een nieuwe campagne weer volop de consument op. De basis daarvoor is ‘terug naar de kern’. “Wij willen NN weer de glans teruggeven.”

door Rob van de Laar

Woorganger Ludo Wijngaarden, die in 2008 vrij plotseling vertrok als topman van NN, krijgt van Friese alle lof toegezwaaid. “Wijngaarden en zijn team hebben ervoor gezorgd dat de dienstverlening sterk is verbeterd. Daardoor zijn we nu in staat om een vlucht voorwaarts te maken.” Het startsein daarvoor is het opnieuw positioneren van het merk NN, waarmee de ING-dochter medio dit jaar naar buiten komt. “We zijn bezig met een nieuwe merklading. NN is een oermerk met 165 jaar historie dat er altijd is geweest op belangrijke momenten in de samenleving. Wij zien in deze tijd van economische crisis en de enorme nasleep daarvan een mogelijkheid om onszelf opnieuw neer te zetten als een bedrijf dat de mens en zijn behoeften weer volledig centraal wil stellen en duidelijk wil zijn in alles wat het doet. We willen ook waarmaken wat we beloven en onze verantwoordelijkheid nemen als er fouten worden gemaakt. Het gaat erom dat mensen erop kunnen vertrouwen, dat wat er fout gaat netjes wordt hersteld en te maken hebben met een daadkrachtig bedrijf. Wij willen dat merk nu neerzetten in een veranderende omgeving, waarbij klanten meer dan voorheen zoeken naar zekerheden. NN is bij uitstek het merk om inhoud te geven aan het principe ‘back to the roots’: terug naar de kern van het verzekeren.” Onderdeel van die nieuwe merklading is een grote mediacampagne. “We zijn nogal wat jaren weggeweest van radio en tv, maar daar gaat dit jaar verandering in komen.”

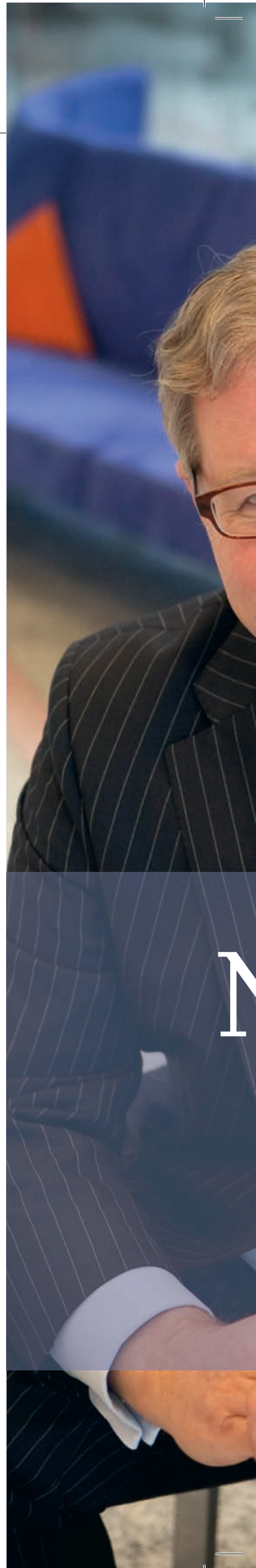
Innoveren of beheren

De nieuwe strategie voor het verzekeringsbedrijf is vorig jaar al in grote lijnen bekendgemaakt. RVS, Movir, pensioenbeheerder AZL en ING Verzekeren Retail worden geïntegreerd in NN, waarbij Movir en AZL als specialistische merken in de lucht blijven. Daartoe staat Friese een breed scala aan distributiekanaalen ter beschikking. “We hebben toegang tot de ING-site, een loondienst en het intermediair, maar in de markt voor grote pensioenen worden vaak ook rechtstreeks met klanten zaken gedaan, waarbij klanten terzijde worden gestaan door actuariële adviesbureaus. Wij willen op het moment dat klanten dat willen voor hen beschikbaar zijn op de wijze waarop zij dat willen. Tegelijkertijd willen we een belangrijke efficiëncyslag maken. We gaan ons bedrijf verdelen in onderdelen waarin we willen innoveren en onderdelen waarin we niet meer gaan innoveren, maar juist focussen op efficiency en klanttevredenheid.”

De keuze voor innoveren of niet innoveren wordt vooral gemaakt op basis van ICT. “In Schade en Leven gaan we naar één administratiesysteem waarmee we willen innoveren. De portefeuilles die we met de oude systemen administreren, brengen we onder in het nieuwe onderdeel NN Services. We maken dus een duidelijk onderscheid tussen de systemen waarmee we nieuwe producten gaan ontwikkelen en de systemen waarmee we ons alleen richten op het bedienen van klanten gedurende de looptijd van de polis en verlaging van de kosten.”

Terug naar de top

De plannen van ING om het verzekeringsbedrijf af te stoten, hebben geen



invloed gehad op die strategie. “We gaan daar op volle kracht mee door; we hebben nu hoogstens een extra impuls om onze strategie nog sneller te implementeren.” Volgens Friese waren de circa 8.000 verzekeringsmedewerkers in eerste instantie verrast door de mededeling dat ING het bank- en verzekeringsbedrijf wil splitsen. “Aan de andere kant hebben onze plannen een enorm draagvlak bij de medewerkers en er is een brandend verlangen om NN weer terug aan de top van het verzekeringswezen te krijgen. Dat geeft de mensen veel energie; ze hebben een duidelijk doel voor ogen. Ik kijk met bewondering en plezier naar de vechtlust van onze mensen om NN weer de glans terug te geven die het in de jaren 2000 is kwijtgeraakt.”

‘Wij zijn bij uitstek het merk om inhoud te geven aan het principe back to the roots’

Friese merkt dat de aantrekkelijkheid van NN als werkgever toeneemt. “We hebben vorig jaar een aantal belangrijke stappen gezet, die soms ook pijnlijk waren. We hebben de managementstructuur lichter gemaakt en dat heeft geleid tot verlies van arbeidsplaatsen. Heel vervelend, maar zeer nodig voor het bedrijf. We hebben een groot deel van de medewerkers naar een andere baan kunnen helpen. Maar het feit dat we ‘on the move’ zijn en dat er ambitie in het bedrijf zit, heeft een aanzuigende werking op talent. We hebben bijvoorbeeld Heleen de Heer kunnen binnenhalen bij ING Assurantie kantoren. Dat krijg je niet voor elkaar als je geen bedrijf bent dat leuk is om voor te werken en een duidelijke strategie heeft.”

Resultaten

“We hebben het in 2009 redelijk goed gedaan in een zeer moeilijke markt”, aldus Friese. “Ons premie-inkomen is met 3% gedaald: dat is relatief goed. In Schade en Inkomen zijn we 2% gegroeid. In de pensioenmarkt werkt door dat er nogal wat ontslagen zijn gevallen, waardoor werknemers uit collectieve contracten stappen. Verder slaan klanten indexaties over, waardoor we indexatiekoopsommen missen.” Toch is de gestandaardiseerde levenproductie →

NN wil glans van vorige eeuw terug



Lard Friese (46) werkte voor zijn benoeming tot directievoorzitter van Nationale Nederlanden in 2008 bijna elf jaar voor die andere grote Nederlandse verzekeraar: Aegon. Tussen 1993 en 2000 was hij actief voor het Nederlandse verzekeringsbedrijf, het laatst als voorzitter van het managementteam van het pensioenbedrijf. Daarna verbleef hij acht jaar in het buitenland: eerst om vanuit Japan de Aziatische levenactiviteiten van Aegon te ontwikkelen, vervolgens als lid van de Europese directie van ACNielsen en de laatste twee jaar als topman van Ceska Pojistovna, de grootste verzekeraar van Tsjechië en Slowakije. Behalve internationaal is Friese ook muzikaal georiënteerd: hij speelt gitaar. "Het allerliefste speel ik het lied 'Stairway to heaven' op mijn Fender Stratocaster."

→ gegroeid. "Dat heeft te maken met succesvolle heronderhandelingen over pensioencontracten, maar we hebben ook goede zaken gedaan in de lijfrente-markt, ondanks de crisis." In het collectieve bedrijf heeft NN, dat in 2008 de marktleiderspositie moest afstaan aan Delta Lloyd, terrein heroverd dankzij de vernieuwing van contracten. De kosten zijn bij NN met 16% gedaald. "Ook op dat gebied hebben we het beter gedaan dan onze concurrenten."

Directe kanaal

Bij NN is ongeveer 40% van de productie afkomstig uit het directe kanaal. "Dat is dus niet alleen via internet: in het topsegment van de pensioenmarkt hebben wij veel rechtstreeks contact met de klant en er is nog de RVS-loondienst. Maar het belang van het intermediair in onze distributie blijft voor ons even groot."

termate transparant over de kosten, maar de lancering is op een wat ongelukkig moment geweest. Het loopt nog niet storm", drukt Friese het voorzichtig uit. "Maar we merken dat mensen langzamerhand meer vertrouwen krijgen in een herstel van de aandelenmarkten".

Segmentprovisie

NN liet begin dit jaar met terugwerkende kracht de segmentprovisieregeling voor leven- en hypotheekproducten vallen. "We hebben de regeling vorig jaar geïntroduceerd, op het scharnierpunt waarop nieuwe wetgeving van kracht werd. Tegelijkertijd wilde het intermediair graag weten op welke voorwaarden wij wilden samenwerken. Er is toen een segmentprovisie in het leven geroepen die we volledig te goeder trouw hebben ingericht zodat het naar onze mening kwaliteits- en efficiencybevorderend was." Daarbij hing de hoogte van de be-

de segmentprovisie willen afdwingen, heeft NN goede hoop dat het niet zo ver zal komen. "Overigens hebben we wel een aantal tarieven verlaagd. We steken het geld dus niet in onze zak."

CAR

NN is voorstander van een geleidelijke invoering van Customer Agreed Remuneration (CAR), waarbij de klant bepaalt hoe het intermediair wordt beloond. Friese vindt dat verzekeraars en intermediair daarbij gezamenlijk moeten optrekken, ondanks de weerstand die bij tussenpersonen heerst. "Discussie is goed, maar we hebben elkaar juist nu nodig. We moeten wel nadrukkelijk kijken naar het behoud van laagdrempeligheid en de gevolgen in de praktijk voor eenvoudige verzekeringsproducten. Overigens is provisie ook in het CAR-model gewoon nog een beloningsmogelijkheid, mits transparant en als

'Intermediair en verzekeraars hebben elkaar juist nu nodig'

De concurrentie van online labels doet zich vooral in de automarkt voelen. "Dat zorgt er wel voor dat het Nederlandse premieniveau tot de meest aantrekkelijke in Europa behoort. Maar scherpe concurrentie is er al jaren en het intermediair heeft daarin altijd uitstekend kunnen floreren." Volgens Friese is de NN-autoportefeuille ondanks die concurrentie vrij stabiel. "We hebben loyale klanten, ook dankzij onze goede schadebehandeling. En we doen in alle distributiekanaalen mee." NN heeft in 2008 een nieuwe generatie beleggingsverzekeringen geïntroduceerd met garantie-element: NN Groei & Garant Vermogen. "Dat product is ui-

loning onder meer af van foutloze aanlevering van gegevens. "Maar de AFM gaf pas in augustus een duidelijke leidraad over passende provisie. We hebben toen in overleg moeten constateren dat de opvattingen van de AFM op dat moment, acht maanden later, onvoldoende zekerheid boden dat deze regeling als passend zou worden beschouwd. We hebben dus geconcludeerd dat wij de regeling niet konden uitvoeren. Dat is heel onplezierig, maar uitbetaling zou voor ons en voor het intermediair betekend hebben dat we het risico lopen op handhavingsmaatregelen." Hoewel enkele tussenpersonen mogelijk via de rechter alsnog uitkering van

opslag op de nettopremie. Daarover bestaan veel misverstanden." Met het wegvallen van bonusprovisie en de toenemende populariteit van advisering op fee-basis rijst overigens de vraag welk middel een verzekeraar overhoudt om het intermediair te bewegen voor zijn producten te kiezen. "Er zijn nog tal van concurrentiemiddelen over", vindt Friese. "Productontwikkeling, service, prijsstelling en het vertrouwen dat een merk klanten biedt. De wapens waarmee je als verzekeraar de strijd moet aangaan, zijn het bieden van een efficiënte organisatie waarmee het eenvoudig samenwerken is en het zorgen dat je deskundiger bent dan je concurrenten."