



**'HET VERMOGEN OM SCHAAL TE CREËREN IS IN EEN MARKT DIE NIET GROEIT ONTZETTEND BELANGRIJK'**

structuur lag er een aantal achterstanden. Online-ontwikkelingen hebben we versneld doorgevoerd. Al die dingen gaan de komende maanden en jaren effect hebben. Ik had wel graag iets meer tijd gehad omdat we bezig waren te herstellen, maar dat heb je niet altijd zelf in hand."

**11** Zijn er dingen blijven liggen voordat u kwam?  
"Er was een aantal terreinen waarvan wij zeiden 'dat kan beter'. We hebben de boel wel aangezet als het gaat om winstgevendheid. Dat betekent dat we geen producten meer verkopen waar we geen rendement op maken. Het verbeteren van het bedrijf stopt natuurlijk nooit, dat is nooit af."

**12** Denkt u dat het nodig is dat er meer verzekeraars gaan fuseren?  
"Ik denk wel dat er nog een slag gemaakt moet worden. De Nederlandse markt is een hele competitieve markt met veel aanbieders. De enorm hoge concurrentiedruk die daarvan het gevolg is, lijkt leuk voor consumenten, maar als het leidt tot erosie in de dienstverlening is dat niet goed. Het vermogen om schaal te creëren is in een markt die niet groeit ontzettend belangrijk. Er zijn nog veel kleine en middelgrote verzekeraars. Dat zijn er nog veel meer dan bijvoorbeeld in de bankensector. Ik denk daarbij ook niet dat de regelgeving makkelijker gaat worden de komende jaren."

**13** Zouden beleggers hun verkoopopbrengst uit Delta Lloyd moeten steken in NN Group?  
"Dat moeten ze zelf weten. Wij steunen deze overname omdat we denken dat de combinatie een leidende partij wordt in Nederland en in België een sterkere positie krijgt."



– Column –

## Het topmanagement van Nederland

De verkiezingen zitten er weer op en straks wordt ons land bestuurd door een nieuwe regering. Dat zijn niet per se mensen met verstand van zaken.

**P**olitieke kleur weegt voor nieuwe ministers immers zwaarder dan kennis van hun vakgebied. Die kennis zit bij ambtenaren, vroeger tenminste. Toen werkte een ambtenaar zijn hele leven bij één ministerie. Hij verwierf zich daar met de jaren kennis en ervaring. Hij werd steeds deskundiger en klom op, misschien wel tot secretaris-generaal. Aan de top van de ministeries zaten de deskundigen die de om de zoveel jaar passerende ministers adviseerden.

Het eerste paarse kabinet besloot dat dit beter kon. In 1995, ten tijde van uitbundige economische groei, werd de Algemene Bestuursdienst opgericht. Hoge ambtenaren werkten voortaan niet langer voor één ministerie, maar voor die dienst en rouleerden tussen de ministeries. Dat gaf hen een bredere blik, maar deskundigheid verdween uit de top van de ministeries. Ambtenaren met ambitie kwamen niet naar boven op basis van hun kennis, maar op basis van hun managementvaardigheden. Hoge ambtenaren werden 'job hoppers'. Het ene jaar leidde je de Marechaussee, het andere jaar de Belastingdienst.

In 2000 kwam er nog een Top Management Groep (TMG) voor de overheid en even later zelfs het eigen overheidsmanagementadviesbureau, ABDTOP-consult genaamd. Dit is een klein team van alles kunnende manager-ambtenaren die snel inzetbaar zijn bij complexe of urgente vraagstukken.

Maar hoe zit het met dossierkennis? Ik vraag mij af of jarenlang interen op ambtelijke expertise er niet aan heeft bijgedragen dat de overheid zoveel taken – van integratie tot beveiliging – zo matig uitvoert. Op een gegeven ogenblik raakt het kennisreservoir leeg. Dan weet niemand meer van de hoed en de rand, maar adviseren ambtenaren-generalisten politici-generalisten en gebeuren er onvermijdelijk ongelukken. Van het nu demissionaire kabinet zijn zes bewindslieden voortijdig gesneuveld. Ook de enthousiaste nieuwelingen lopen een hoog risico.



**PAUL FRENTROP**  
is expert op het gebied van corporate governance