

ING bracht NN Group (NN) vorig jaar zomer naar de beurs als bedrijf dat flinke hoeveelheden kapitaal aan aandeelhouders terug zou geven én tegelijkertijd zijn groeikansen zou uitbuiten. Met het uitkeren van kapitaal ligt NN op koers. Inclusief het interim-dividend wordt dit jaar 349 miljoen euro aan aandeelhouders betaald. Ook is voor 350 miljoen euro eigen aandelen ingekocht.

Met de groei gaat het nog niet van een leien dakje. In de eerste helft van 2015 namen de nieuwe polisverkopten met slechts 2 procent toe. Opvallend genoeg was dit juist te danken aan Nederland en niet aan de opkomende landen in Oost-Europa waar NN het van zegt te moeten hebben.

In twaalf vragen gaat Friese in op de vraag hoe het bedrijf zijn groeikansen wel in klinkende munt gaat omzetten. Hij geeft daarnaast een beeld van hoe hij de verzekeraar aanstuurt. Het woord 'discipline' valt daarbij opvallend vaak.

1 U heeft voor de beursgang vorig jaar het hele bedrijf doorgelicht en flink wat personele wijzigingen gedaan. Waarom was dat nodig?

"Een beursgang is een heel mooi moment om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. We hebben ons afgevraagd hoe ons bedrijf waarde creëert. Daarbij ging het niet alleen om de groep, maar juist ook om de individuele landen. Vervolgens hebben we ons de vraag gesteld of we onze bezetting op orde hadden. We hebben daarbij veel mensen van plek laten wisselen en waar nodig mensen van buiten gehaald. Dat heeft heel veel nieuwe energie opgeleverd en geholpen om de beursgang goed voor te bereiden en het bedrijf op het pad te krijgen waar het nu op staat."

2 Waar staat het bedrijf nu? Waar en hoe wordt de waarde gecreëerd door NN?

"In volwassen markten zoals Nederland waar de groeimogelijkheden beperkt zijn, is het cruciaal om de kosten onder controle te houden en de marges te beschermen. Daarnaast blijven we aansturen op groei bij onze vermogensbeheerder, in Japan en in landen in Centraal- en Oost-Europa waar we denken dat de markt voor verzekeringsproducten nog onderontwikkeld is. Als de economische situatie in die landen verbetert, verwachten wij dat dit gaat leiden tot groei. Wij zijn daarvoor heel goed gepositioneerd."

3 Toch zijn de verkoopresultaten nog niet spectaculair. Over het eerste halfjaar krompen de verkopen zowel bij de Europese tak als in Japan.

"Wat in de Europese landen belangrijk is, is dat we een aanpassing hebben gedaan in ons product-assortiment. We gaan nu vooral producten met een beschermingskarakter verkopen. Dat heeft voor een groot deel te maken met de lage rentestanden. Het geven van garanties op pensioenproducten is daardoor nu duur. Het wordt dan heel moeilijk voor mensen om deze producten te betalen. Daarom hebben we besloten producten te gaan

'IK VERLANG OP EEN HELEBOEL ASPECTEN DISCIPLINE VAN DIT BEDRIJF'



verkopen die bepaalde risico's verzekeren, met een lagere inleg aan premies, maar wel met een betere marge."

4 Hoe komt zo'n besluit tot stand?

"Ik verlang op een heleboel aspecten discipline van dit bedrijf. Financiële discipline, discipline als het gaat om de processen, maar ook als het gaat om klantgerichtheid. Wij moeten producten bieden die voorzien in de behoefte van onze klanten. Dat betekende in dit geval dat we moesten zoeken naar producten die betaalbaar, eenvoudig en transparant zijn en ons ook goede marges opleveren."

5 Wat hebben discipline en klanttevredenheid nog meer met elkaar te maken?

"Ons hogere doel is dat wij mensen willen helpen met het

plannen en veiligstellen van hun financiële toekomst. Als wij een uitstekende klantervaring willen bieden, moeten we consistent zijn. Het kan niet zo zijn dat klanten de ene dag een geweldige ervaring met ons hebben en dat de dienstverlening de volgende dag niet goed is. Dat klinkt heel eenvoudig, maar is het niet. Het vergt heel veel aandacht en doorzettingsvermogen om dat te bouwen. Een heleboel kleine elementen in processen moeten allemaal goed gaan om de klant een perfecte ervaring te bieden. Onder de motorkap elke millimeter goed aandraaien, daar zit onze passie.

6 Was die focus op details en discipline altijd al uw passie?

"Ik geloof wel in doorzetten en dat de uitvoering heel belangrijk is. Je moet het niet alleen hebben van grootse ideeën, het gaat er vooral om dat dingen