

De weg terug

Geleidelijk begon de wereldeconomie tegen het midden van de jaren tachtig aan te trekken. In de eerste helft van de jaren negentig was er opnieuw sprake van een terugval, maar daarna zette de bloeiperiode zich door. Bovendien kwam de Nederlandse overheid in de tweede helft van de jaren tachtig met nieuwe investeringspremieregelingen, waardoor de (kleine) handelsvaart zich weer kon ontplooien.

Naar één nationale handelsvloot met een internationale bemanning

Niet alleen het aanzien en de omvang van de vloot, maar ook de dagelijkse werkelijkheid aan boord van de schepen veranderde in het laatste kwart van de twintigste eeuw ingrijpend. Net als vele andere sectoren profiteerde de scheepvaart van de digitale revolutie. Schepen werden uitgerust met moderne navigatie- en communicatieapparatuur, waardoor elk schip waar ter wereld het zich ook bevond altijd zijn positie op zee kon bepalen en contact met de wal kon onderhouden. Ook het laden en lossen werd voor een steeds groter gedeelte met behulp van computers gecontroleerd, vooral bij het containervervoer. En niet alleen op de brug, maar ook in de machinekamer bracht de computer veranderingen voor het personeel met zich mee, waardoor de taken van de scheepswerktuigkundige er in 1990 heel anders uitzagen dan in pakweg 1950.

Wat er ook veranderde was de samenstelling van de bemanning: er kwamen steeds meer bemanningsleden uit het buitenland, aanvankelijk uit Zuid-Europa, maar al spoedig uit de hele wereld. Toen de aan de VN verbonden International Maritime Organisation (IMO) de internationale standaard voor opleiding, certificering en procedures aan boord van schepen in 1978 introduceerde, werd het ineens veel eenvoudiger om gekwalificeerd personeel in het buitenland te vinden. De standaardisering maakte dat de kennis en kunde van zeevarenden wereldwijd uitwisselbaar werden. Nadat de Nederlandse vakbonden in 1988 ook nog eens akkoord gingen met de internationale afspraken om bemanning tegen algemeen geldende beloningen in dienst te nemen, waren er geen belemmeringen meer om wereldwijd bemanning te gaan rekruteren.

De IMO was in het proces van mondialisering van de maritieme standaarden de overkoepelende organisatie die de criteria vaststelde. Zo werd de Nederlandse 75 meter als grens tussen grote en kleine handelsvaart minder belangrijk in het internationaal verkeer. In plaats daarvan werden de eisen aan bemanning en schip wereldwijd gekoppeld aan het

voortstuwingsvermogen van schepen. De IMO legde de grens tussen grote en kleine handelsvaart bij een voortstuwingsvermogen van 3000 kilowatt, terwijl er voor de inhoud van de schepen ook een ander criterium kwam. De aloude brutoregisterton (BRT) als maatvoering van de ladinginhoud van schepen werd uiteindelijk ook in Nederland vervangen door de norm van gross ton (GT). Kilowatt en GT werden de standaard voor de eisen aan het opleidingsniveau, het aantal bemanningleden en allerlei andere regels en criteria in de internationale handelsvaart.

In 1982 werd in Nederland de tien jaar oude 75 meter grens tussen de grote- en de kleine handelsvaart gewijzigd in een grens van 4000 GT. Met de fusie tussen de Koninklijke Nederlandse Redersvereniging (KNRV) en de Vereniging van Nederlandse Reders in de Kleine Handelsvaart (VNRK) tot één Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVNR) verdween nog weer tien jaar later het onderscheid tussen de kleine en de grote handelsvaart. In de praktijk was er toen geen wezenlijk verschil meer tussen deze beide werelden, die meer dan twee eeuwen als totale vreemden naast elkaar hadden bestaan. Hiermee kwam ook een einde aan twee eeuwen van regionale rivaliteit tussen Groningen als centrum voor de kustvaart en de Randstad met zijn grote havens in Amsterdam en Rotterdam als centrum voor de grote vaart. De weg was vrijgekomen om samen op te trekken om Nederland weer op de kaart te zetten als zeevarende handelsnatie.

De reders mobiliseren de overheid

In een globaliserende wereld zijn de mogelijkheden om een bedrijf te registreren bijna oneindig. Ook Nederlandse reders gingen al sinds het midden van de jaren zestig op zoek naar landen met gunstige vestigingsvoorwaarden. De populariteit van landen heeft vooral te maken met het fiscale klimaat en de overige regelgeving op scheepvaartgebied. De eerste uitgevlagde Nederlandse schepen voeren onder de Panamese vlag, later kwamen daar vele andere landen bij, zoals Cyprus en Malta.

De KVNR probeerde samen met de overheid deze trend om te buigen en het Nederlandse aandeel in de wereldhandelsvaart te vergroten. Sinds 1996 zijn er verschillende concrete maatregelen getroffen die ervoor moesten zorgen dat Nederland een aantrekkelijk vestigingsland voor de zeescheepvaart werd. Een van deze maatregelen was de tonnagebelasting, waardoor de winstbelasting voor schepen voortaan werd berekend over hun tonnage. Deze berekening was veel gunstiger voor de reders. Een andere maatregel was de fiscale bevoordeling van de scheeps-CV (commanditaire vennootschap). Deze regeling heeft een enorme investeringsstimulans gegeven aan Nederlandse nieuwbouwprojecten. Dankzij

deze ingrepen groeide de vloot onder Nederlandse vlag tussen 1996 en 2003 met 50%. Bovendien nam de werkgelegenheid in de sector zelfs met 67% toe. Tegelijkertijd werd Nederland door zijn eigen succes ingehaald. Doordat andere landen de maatregelen kopieerden en verbeterden raakte Nederland de voorsprong die het sinds 1996 had verworven in 2003 enigszins kwijt.

Niet voor niets pleitte de KVNR daarom in 2004 voor nieuwe overheidsmaatregelen om de zeescheepvaartbranche verder te stimuleren. Daarbij werd aan allerlei mogelijkheden gedacht, zoals het nog nadrukkelijker promoten van Nederland als vestigingsland voor zeeschepen, het verbeteren van het investeringsklimaat door de ruimte die de Europese richtlijnen bieden voor overheidssteun aan de branche maximaal te benutten en het verbeteren van de slecht functionerende dienstverlening van de inspectie. Verder zou de zeescheepvaart nog beter kunnen inspelen op de zorgen voor het milieu door meer aandacht te vragen voor de positieve milieu- en kostenmogelijkheden van het vervoer over zee.

De risico's groeien mee

Met de schaalvergroting en mondialisering van de scheepvaartbranche veranderden de aard en de omvang van de aansprakelijkheidsrisico's die rederijen liepen. De sector kreeg steeds vaker te maken met claims als gevolg van het aanrichten van milieuschade die werd veroorzaakt door scheepsrampen. Deze claims konden steeds hoger oplopen. Daarnaast kreeg de scheepvaart sinds de jaren zeventig te maken met claims die samenhangen met drugstransporten, mensenhandel en letselschade.

Milieuschade

In 1967 belandde ruim 119.000 ton olie uit de onder Liberiaanse vlag varende Torrey Canyon in zee. De kust van de Scilly Eilanden in Zuidwest Engeland raakte vervuild met 24.000 ton olie. De sporen van de olieramp waren tot in Frankrijk en Nederland merkbaar. In maart 1978 liep voor de kust van Bretagne de Liberiaanse tanker Amoco Cadiz vast en brak in tweeën. De complete lading van 228.000 ton olie kwam in zee terecht en vervuilde 360 kilometer Bretonse kust. Zo'n 15.000 zeevogels stierven. Visserij en toerisme liepen grote schade op. Op 24 maart 1989 raakte de olietanker de Exxon Valdes een rif in de Prince Williams Baai in Alaska en verloor 42.000 ton ruwe olie.

Deze olierampen leidden in vele landen tot aanpassingen van de wetgeving op het gebied van milieubescherming en milieurampen. De eisen aan de veiligheid en de leeftijd van schepen,

vooral van olietankers, werden aangescherpt. Indien aan deze strenge eisen niet werd voldaan, liepen de veroorzakers van milieuproblemen tegen steeds hogere schadeclaims aan. De bedragen waarom het hier gaat konden zó hoog oplopen, dat geen enkele verzekering deze nog zelfstandig kon dragen. Zo werd er rond het jaar 2000 gerekend met risico's van meer dan \$ 4 miljard. In de VS werd in 1996 een nieuwe wetgeving op dit gebied van kracht, waarbij van schepen een speciaal certificaat werd vereist dat dekking garandeerde boven de door de P&I Clubs geboden dekking (dat was in 1996 \$ 5 miljard). Zonder een dergelijk certificaat kwam men de VS niet meer in. Om hieraan te kunnen voldoen ontstonden speciale verzekeringsbedrijven.

Schadeclaims van een dergelijke omvang zouden voor onderlinge verzekeringen als de P&I Clubs kunnen betekenen dat zij hun leden, die immers gezamenlijk de bedragen van de ingediende claims moesten opbrengen, in hun ondergang zouden kunnen meeslepen. Om dit te voorkomen ontstond in 1987 de Pooling Agreement die de deelnemende P&I Clubs in de International Group of P&I Clubs met elkaar overeenkwamen. Uit deze *Pool* konden grote claims worden betaald. Voor nóg hogere claims was de Pool op zijn beurt herverzekerd bij de Lloyds. Op deze manier probeerden de P&I Clubs hun risico's zoveel mogelijk te spreiden. Rond 2000 werd bovendien de *overspill*-regeling van kracht. Volgens deze regeling moesten de allerhoogste claims door alle reders gezamenlijk worden opgebracht. En ook tegen dit risico kon men zich dan weer indekken via een verzekering.

Omdat milieuschade zoveel aandacht kreeg, meende men in bepaalde landen hiermee extra voordeel te kunnen halen. Zo ervoeren kapiteins bijvoorbeeld in Turkije en Algerije dat het morsen van het kleinste druppeltje verf of dekspoelwater tot buitenproportionele schadeclaims leidde, doordat de havenautoriteiten de buitenlandse schepen extra in de gaten hielden en direct reageerden op elk vermoeden van vervuiling. Deze ontwikkeling werd door de P&I Clubs met zorg gevolgd.

Drugtransporten en mensenhandel

Een ander type problematiek in de P&I-wereld vormden drugtransporten en verstekelingen in ladingen. Nu waren smokkel en verstekelingen aan boord niets nieuws, maar in vele landen was de wet- en regelgeving op deze punten enorm aangescherpt. Vooral in de Verenigde Staten, waar president Reagan in de jaren tachtig een 'War on Drugs' afkondigde, werd de regelgeving omtrent (vermeende) drugsmokkel zeer streng. Ook als de reder en de bemanning zich van geen kwaad bewust waren, kon dit vervelende gevolgen hebben, omdat

schepen (en bemanning) door de autoriteiten konden worden vastgehouden. Terwijl de rederijen in geval van verstekelingen tegen hoge boetes en onkostenvergoedingen aanliepen. Bank- of Clubgaranties moesten dan vaak worden afgegeven alvorens weer verder kon worden gevaren. Autoriteiten waren ook steeds minder genegen om voor verstekelingen een oplossing te zoeken, waardoor vaak afgezien van alle andere kosten en de soms acute menselijke nood vertragingen werden opgelopen of moest worden omgevaan. P&I Clubs hanteerden steeds strengere voorwaarden inzake de claims die zij op het gebied van drugszaken en verstekelingen nog konden honoreren.

Verstekelingen

Het volgende relaas dateert uit 1988. Op een schip dat onderweg was van de Dominicaanse Republiek naar Rotterdam werden vier verstekelingen aangetroffen. Van tevoren werden de vier in Rotterdam aangemeld, zodat daar de papieren voor hun repatriëring in orde konden worden gemaakt. In afwachting daarvan sloot de rivierpolitie van Rotterdam het viertal op in een cel.

Bij vertrek van het schip waren er nog steeds geen papieren, dus ging de tocht verder naar Le Havre. Daar speelde zich hetzelfde toneel af. De kapitein had zijn ongenode gasten in een container gehuisvest waar ze enorme stampij maakten. Daarop eiste de havenmeester dat ze elk een hut kregen. Toen dat gebeurde werd de herrie alleen maar erger. Deze situatie zorgde ervoor dat de Franse immigratiedienst hen toch maar toeliet, waarna ze vanuit Parijs op het vliegtuig retour naar huis werden gestuurd. Kosten *f* 30.000, één dag off hire voor de reder en franchise. Na thuiskomst stuurde één van de verstekelingen nog een ansichtkaart met de groeten en dank voor de fijne reis...

Bron: Jaarverslag NNPC 1988.

Letselschade

De P&I Clubs zagen zich ook steeds vaker geconfronteerd met letselschadezaken. Dit was een fenomeen dat in Europa voor 1970 eigenlijk onbekend was. Slachtoffers stelden de rederij aansprakelijk voor aan boord van het schip opgelopen verwondingen. De reder wendde zich met deze claims vervolgens tot zijn P&I-verzekering. Op dit punt kreeg men in Europa in de laatste decennia van de twintigste eeuw te maken met claims die sterk begonnen te lijken op de al veel langer in Amerika gebruikelijke letselschadezaken, dat wil zeggen dat de geclaimde

schadevergoedingen ook in Europa hoger en hoger werden. Ook bij ongevallen kon het gebeuren dat de schadeclaims de normale verzekerde bedragen overstegen.

Een dure, losgeschoten kabel

Een schip dat bij de NNPC verzekerd was, voer regelmatig tussen Savannah Bay en Europa. Tijdens het afmeren aan de terminal in Savannah Bay bleef een kabel aan de walkant ergens hangen en keerde als een boemerang terug naar het schip.

‘De draad trof hierbij de stuurman, die voorop stond, vol in het gezicht. De man werd zeer ernstig gewond. Hij verloor hierbij een oog terwijl het gezichtsvermogen van het andere oog sterk is verminderd. Bovendien is zijn gezicht verminkt. De precieze oorzaak kon niet worden vastgesteld. De stuurman sprak zowel de rederij als de terminal aan. In Amerika komt dit soort zaken bij een jury terecht waarbij het uitermate moeilijk is om in te schatten welk bedrag aan de schadevergoeding zal worden toegewezen. De vordering van de stuurman bedroeg aanvankelijk \$ 6.500.000. Tijdens de aanloop naar de procedure bracht hij de vordering terug tot ruim \$ 4.000.000. Onze advocaten waren van mening dat er rekening mee moest worden gehouden dat de jury zes miljoen dollars zou kunnen toewijzen. Ten slotte gingen wij namens de rederij een schikking aan voor een bedrag van \$ 1.200.000. De stuurman trok hierop de vordering tegen de rederij in. De proceskosten zijn aanzienlijk.’

Bron: Jaarverslag NNPC 1990.

De NNPC: klein maar dapper

Ook de NNPC moest zich zorgen maken over het toenemende risico van astronomische claims. Reeds in de jaren zestig had de NNPC daartoe een herverzekering afgesloten, eerst via de Nederlandse markt en later bij de veel grotere Engelse P&I Club West of England. Via deze verzekeraar was de NNPC ook (indirect) aangesloten bij de International Pool. Zo waren grote risico's gedekt. En met het van kracht worden van de overspill-regeling, was de NNPC ook tegen de allerhoogste claims ingedekt.

Samenwerking en concurrentie

De International Group was een samenwerkingsverband van alle P&I Clubs. Via dit samenwerkingsverband probeerden zij de onderlinge verhoudingen in goede banen te leiden. Daartoe gold onder andere de regel dat de Clubs elkaar onderling geen leden mochten

afsnopen en dat indien een lid wilde overstappen van de ene Club naar de andere, die volgende Club gehouden was om gedurende het eerste jaar geen lagere premie te offeren. Deze overeenkomst wordt aangeduid als de International Group Agreement (IGA). Aan de IGA werd vrij strikt de hand gehouden. Toen de NNPC in 1987 buiten deze regeling dreigde te vallen, wist het bestuur bij monde van mevrouw Dorreman en de heer Kleingeld door slim onderhandelen voor elkaar te krijgen dat de NNPC als volwaardig lid van het IGA werd behandeld.

Toen de NNPC desondanks twee jaar later enkele klanten verloor aan de Engelse Club Standard, vond het bestuur dat het tijd was om op andere wijze terug te slaan. Een nieuwe huisstijl moest om te beginnen de NNPC een frisser uiterlijk verschaffen. Voorts werd een communicatieadviesbureau ingehuurd om een sterkte-zwakteanalyse te maken die de basis moest vormen voor een doelgerichte promotiecampagne. Hieruit kwam naar voren dat de NNPC zijn uitstekende reputatie onvoldoende had uitgebuit. Bovendien stond er in het rapport dat de NNPC de enige organisatie in Nederland was die wereldwijd over een allesomvattende P&I-ervaring beschikte. De NNPC ging zich vanaf dat moment afficheren als 'The only Dutch P&I-Club'. De doelgroep van de mede op deze slogan gebaseerde wervingscampagne bestond uit alle Nederlandse reders.

Toch bleef het voor de NNPC lastig om de buitenlandse concurrentie het hoofd te bieden, vooral omdat de Engelse Clubs door hun financieel veel grotere draagvlak gedurende de tweede helft van de jaren tachtig in staat waren gebleken om sterk met de premies te stunten en zelfs onder de kostprijs te offeren. Dit kon de veel kleinere NNPC zich niet veroorloven. De NNPC probeerde daarom in die jaren vooral de storm uit te zitten en zo min mogelijk ledenverlies op te lopen, in de wetenschap dat er ergens ook aan de financiële rek van de concurrentie een einde zou komen. Dit laatste gebeurde in 1991. In dat jaar was er sprake van enorme stijgingen van de premies van de concurrentie.

De hoogte van de premies van de andere Clubs was ook in directe zin voor de NNPC van belang. Ten behoeve van de herverzekering moest de organisatie immers zelf jaarlijks een voorschot- en naheffing afdragen. Het ging hier om enorme bedragen. Op de ledenvergadering van 1991 moest het bestuur bijvoorbeeld verantwoording afleggen voor de naheffing van f 1 miljoen van herverzekeraar West of England. Dat jaar was er niet alleen sprake van een enorme naheffing over het voorafgaande jaar, maar werd ook de voorschotpremie verdubbeld vergeleken met het jaar daarvoor.

Schades, premies en preventie

Toen het schadeniveau zich (internationaal) enigszins leek te stabiliseren en de premies van de herverzekering minder hard begonnen te stijgen kwam binnen het bestuur de discussie over de eigen premiestelling opnieuw op gang. Deze discussie begon in 1992 met een voorstel tot premiedifferentiatie. Het bestuur wilde gaan differentiëren naar vaargebied binnen en buiten Europa. De ledenvergadering ging akkoord met het invoeren van twee premieniveaus. En ook de eigen risicobedragen werden op deze manier gesplitst: wie buiten Europa voer had een aanzienlijk hoger eigen risico te dragen dan degenen die binnen Europa bleven.

In 1999 was de scheepvaart nog verder geïnternationaliseerd. Daardoor waren de verschillen in risico's tussen de verschillende landen kleiner geworden en gingen steeds meer schepen op steeds meer uiteenlopende landen voeren. Dit leidde ertoe dat het onderscheid in premieniveau weer werd opgeheven. Het onderscheid in eigen risico tussen degenen die binnen Europa voeren en degenen die zich daarbuiten begaven bleef wel gehandhaafd.

Schadeclaims en de overige kosten bleven in het algemeen stijgen. De beste methode om kosten te besparen en de premies laag te houden was natuurlijk het voorkomen van schade en problemen. Daarom besteedde de NNPC steeds meer aandacht en middelen aan preventie en werden slecht onderhouden schepen, die vaak schades hadden, geweerd.

Om de preventie extra kracht bij te zetten was al tijdens de ledenvergadering van 1982 gesproken over de mogelijkheid om een bonus in te voeren voor degenen die schadeloos voeren. Maar pas in 1992 kwam zo'n bonus er ook daadwerkelijk. Deze aanpak sorteerde het gewenste effect: in 1992 waren er meteen al 44 gegadigden voor de premie (van de 214 verzekerde schepen). En in de daaropvolgende jaren kwamen steeds meer leden daarvoor in aanmerking: dat percentage steeg van 20% tot rond de 50% van de verzekerde schepen. De NNPC was graag bereid hen te belonen, want het uitkeren van de bonussen stond in geen verhouding tot de bedragen die al snel met schades gemoeid waren.

Al sinds vele jaren werden de schepen van de leden regelmatig gekeurd. Nog steeds was hierbij zoutwaterschade aan de lading als gevolg van lekkende luiken een belangrijk aandachtspunt. De keuringsadviezen waren bindend: indien ze niet werden opgevolgd vergoedde de NNPC niet de schade die van de nalatigheid het gevolg was.

Een ander punt van zorg vormden reeds vele jaren zware ladingen. Vooral bij ondeskundig stuwen ging er nogal eens wat mis. Daardoor kon een lading bijvoorbeeld overboord slaan of gevaarlijk gaan schuiven. Dit kon grote schades opleveren. Om daaraan wat te doen stelde de NNPC de survey's voor zware ladingen in. Vonden er in 1995 nog zes van dergelijke expertises plaats, in 1999 was dat aantal gestegen tot 58.

Een ander probleem dat zich al vanaf het begin van het bestaan van de NNPC voordeed, waren conflicten tussen afladers en reders over de geleverde hoeveelheid lading. Het vaststellen van de hoeveelheid aan boord gebrachte en bij het lossen weer van boord gehaalde lading was voor de kapitein vaak erg moeilijk controleerbaar. Om de eventuele tekorten op de bevrachters te kunnen verhalen moest de kapitein beschikken over een cognossement waarin de lading bij belading precies stond beschreven, evenals de conditie van de lading bij het lossen. De NNPC wees zijn leden erop dat het in dit verband zeer nuttig kon zijn om de kapiteins een *draft survey* te laten houden bij lading en lossing, oftewel een onderzoek naar de diepgang van het schip.

Alle voorzorgmaatregelen waren niet voor niets. In de tweede helft van de jaren negentig begon het aantal schades af te nemen, terwijl tussen 1999 en 2002 dit aantal op een iets hoger niveau schommelde. Daarna zette de dalende lijn zich door.

Het functioneren van de NNPC als onderlinge

Het was niet eenvoudig voor de NNPC om een onderlinge in de oorspronkelijke betekenis van het woord te blijven. In 2001 resulteerden de factoren die een rol speelden bij de vaststelling van de premies tot de volgende conclusies van het bestuur: 'De premies worden bepaald op grond van onder andere de claimstatistiek, het type schip (cargo, container et cetera) en of het een nieuwbouwschip betreft. Hiermee is het onderlingeprincipe dus losgelaten, uitgezonderd de algemene verhoging van de voorschotpremie en de napremie.' Verder deed het bestuur wat het kon om naar de geest van de onderlinge traditie de leden zo goed mogelijk te beschermen door vooral 'goede' schepen te verzekeren.

Op een andere manier deed het probleem van het onderlinge karakter van de verzekering zich voor bij de solvabiliteitsverzekering. Ook hier gold het onderlingeprincipe dat de kosten over alle deelnemende leden werden omgeslagen. Deelname stond open voor alle NNPC-leden, maar het was geen automatisme om van beide verzekeringen lid te zijn. In 1967 en enkele daaropvolgende jaren waren de omslagkosten hoog geweest, maar men had dat altijd met elkaar kunnen oplossen. In 1986 lagen de kaarten voor deze afdeling anders. Het ledenbestand was drastisch afgenomen, terwijl van de nog aangesloten schepen naar tonnage gerekend meer dan de helft toebehoorde aan slechts twee rederijen. Daardoor was er in geval van schade nauwelijks meer sprake van een aanvaardbare omslag. Er werd dan ook besloten om deze verzekering op te heffen.

Iets anders waardoor een onderlinge als de NNPC in het nauw kwam, was de EG-richtlijn met betrekking tot de vereiste solvabiliteitsmarge. Deze richtlijn vereiste dat elke

verzekeringsmaatschappij een bepaalde solvabiliteitsmarge creëerde teneinde aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Maar een onderlinge heeft een andere methode om aan zijn verplichtingen te voldoen omdat deze organisatie altijd op het hele ledenbestand kan terugvallen om de lopende schadekosten om te slaan. Aanvankelijk had de NNPC als kleine verzekeraar nog dispensatie voor de EG-eis, maar deze dispensatie verviel in 1991. Vanaf dat jaar moest de organisatie volgens de richtlijn beschikken over een solvabiliteitsmarge van bijna anderhalf miljoen gulden. En daarbij bleef het niet, want in 1997 werd rekening gehouden met een toekomstig bedrag van f 5 miljoen. De NNPC probeerde hierin te voorzien via het eigen waarborgfonds. Dit fonds bestond uit het geld dat leden bij hun toetreding moesten storten en dat weer werd terugbetaald als ze de verzekering verlieten. Om aan de steeds hogere eisen te kunnen voldoen moesten de waarborgsommen regelmatig worden verhoogd. Dat was natuurlijk weer ongunstig in de concurrentiestrijd met de andere Clubs. Op den duur vond men deze oplossing een te wankel basis en wilde de NNPC toch overgaan tot het creëren van een afzonderlijk fonds. Er ontstond naar aanleiding hiervan zelfs een hele discussie over dit thema met de Verzekeringskamer. Uiteindelijk mocht alle moeite niet baten en moest ook de NNPC in de pas lopen met de solvabiliteitseisen die nu eenmaal voor de verzekeringsbranche golden.

De dreigingen voor de onderlinge waarborgmaatschappijen kwamen trouwens niet alleen van binnenuit en door de wetgeving. De aansprakelijkheidsverzekering voor reders was eigenlijk altijd een zaak van onderlinge waarborgmaatschappijen geweest. Maar rond het jaar 2000 begaf ook een aantal commerciële maatschappijen zich op deze markt. De P&I Clubs wisten deze concurrentie het hoofd te bieden door de onderlinge samenwerking te versterken. Op deze manier behielden zij een groot deel van de markt.

Het kantoor

Sinds zijn aantreden in 1952 was Jaap Kleingeld het gezicht van de NNPC. Als onderhandelaar was hij ongeëvenaard, volgens degenen die hem van nabij meemaakten. En hoewel hij jurist was van beroep, was hij altijd zeer behendig in het voorkomen van allerlei formele procedures. En dat was precies wat de NNPC nodig had: procedures kostten vaak alleen maar tijd en geld. Aanvankelijk had Kleingeld de titel administrateur gekregen, maar sinds het eind van de jaren zestig was hij directeur. Zijn echtgenote, die ook voor de NNPC werkte, was jarenlang degene die het kantoor bestierde. In 1957 werd het kantoor versterkt met Ida Koning. Zij was vele jaren de juridische rechterhand van Kleingeld, met wie zij samen rechten studeerde. Zij behandelden samen alle zaken die zich bij de NNPC aandienden,

onderhielden de wereldwijde contacten met de agenten, advocaten en de herverzekeraars en vertegenwoordigden de organisatie internationaal. In de jaren zeventig werd Ida Koning plaatsvervangend rechter in Leeuwarden. Dit leidde ertoe dat zij in 1977 haar post bij de NNPC definitief opgaf ten gunste van deze nieuwe baan.

In 1975 was er een nieuwe administratieve medewerkster op het kantoor komen werken: Carolien Dorreman. Zij was afkomstig uit een bekend Gronings redersgeslacht. Kleingeld leerde haar de fijne kneepjes van het P&I-vak. Zij vergezelde hem vaak bij onderhandelingen met de herverzekeraars en bij allerlei andere internationale activiteiten.

In 1981 kwam de advocaat Graham Jackson van het Engelse huisadvocatenkantoor Sinclair, Roche and Temperley naar Nederland om bij de NNPC meer van het vak te leren. In die jaren kwam het pensioen van Kleingeld geleidelijk aan in zicht. Het bleek niet eenvoudig om een vervanger te vinden voor iemand die zó met het bedrijf vergroeid was. Toen het moment van vertrek dan ook eenmaal naderde, gaf Kleingeld te kennen dat hij indien gewenst als adviseur best nog wel een tijdje beschikbaar wilde blijven voor de NNPC. Dat aanbod werd door het bestuur met beide handen aangegrepen.

Toen Kleingeld in 1987 formeel met pensioen ging, volgde Graham Jackson hem op als directeur. Carolien Dorreman kreeg de financiën onder haar hoede, inclusief premievaststelling en beleggingen. Kleingeld bleef actief als adviseur. In 1989 moest Jackson om privéredenen terug naar Engeland en legde hij het directeurschap neer. Carolien Dorreman volgde hem als directeur op. Intussen was het kantoor versterkt met de juriste Linda Brongers, zodat er een taakverdeling ontstond waarbij Dorreman de financiële zaken en de belangrijke onderhandelingen met de herverzekeraars voor haar rekening nam, en Linda Brongers de claims behandelde en de juridische zaken deed. Kleingeld fungeerde nog altijd als adviseur.

Door een gericht marketingplan en een nadrukkelijker presentatie begon de NNPC begin jaren negentig weer geleidelijk te groeien. Tegelijkertijd bleven de aantallen schades en de hoogte van de claims in die periode toenemen. Om die reden werden de preventieve activiteiten verder uitgebouwd. De organisatie van dit alles vereiste een personele uitbreiding van het kantoor. In 1989 was de NNPC overigens ook gestart met de automatisering van de administratie, een traject dat een aantal jaren in beslag nam en met financiële en praktische tegenvallers gepaard ging.

In 1993 trok Kleingeld zich definitief terug. Daarmee kwam een einde aan een tijdperk van veertig jaar, waarin Kleingeld de NNPC na een bloeiperiode gedurende de jaren vijftig en

zestig door het diepe dal van de jaren zeventig en tachtig loodste en voorbereidde op de nieuwe bloeiperiode die weldra aanbrak.

In 1994 trad Hans van der Werf bij de NNPC in dienst als jurist. Bovendien werd er druk gezocht naar meer versterking. Dorreman was sinds 1989 directeur. Zij had altijd nauw samengewerkt met Kleingeld, maar na zijn vertrek viel het directeurschap haar zwaar. Dat was voor haar aanleiding om in 1995 met deze functie te stoppen en afscheid te nemen van de NNPC. Zij werd opgevolgd door Hans van der Werf. Hij vervulde deze functie tot 2004. In dat jaar werd hij opgevolgd door Robert Beets, die sinds 1996 als jurist bij de NNPC in dienst was, terwijl de door de wol geverfde NNPC-juriste Linda Brongers werd aangesteld als adjunct-directeur. Deze directie stoomde de NNPC klaar voor de uitdagingen van de eenentwintigste eeuw.