

zes tot zeven weken voor alle activiteiten in alle landen wil weten hoe wij presteren ten opzichte van concurrenten. Op basis daarvan zijn interne doelen geformuleerd. Vervolgens hebben we op een grondige manier een verbeterplan gemaakt. Overal hebben mensen ideeën ingebracht en doorgerekend. Die zijn daarna uitgewerkt tot elfhonderd initiatieven met meer dan vijftienduizend tussentijdse doelen. Die moeten in de komende drie jaar worden uitgevoerd. Zo weten we precies wie wat wanneer moet doen.

6 U zei dat u het ritme in het bedrijf niet goed vond. Wat gaat daarin veranderen?

“Ik houd ervan dat er een goed tempo in een bedrijf zit. Plannen moeten goed in elkaar zitten en goed uitgevoerd worden. Daar heb je een ritme voor nodig. Ik zit elke week op donderdagmiddag met mijn hele topteam om tafel en dan gaan we helemaal door het plan. We kijken wat er goed loopt en wat niet, waar problemen zijn en hoe we die oplossen. Daarnaast zitten we een keer per maand met alle managementteams bij elkaar om te kijken naar de financiële prestaties. Ten slotte zijn we met onze externe rapportages, terug van één keer per halfjaar naar één keer per kwartaal gegaan. Zo brengen we het hele bedrijf in een ander ritme om te zorgen dat het veel beter gaat presteren.”

7 Kwartaalrapportages horen daarbij?

“Er zijn mensen die zeggen dat je niet naar kwartaalcijfers moet kijken. Daar ben ik het helemaal niet mee eens. Ik vind het juist goed om per kwartaal met aandeelhouders om tafel te gaan en uit te leggen wat wij doen. Dit is een complexe bedrijf in een complexe industrie. Ik vind ook dat kwartaalrapportages gewoon horen bij de discipline



‘IK STUUR EEN GROTE MULTINATIONAL AAN, MAAR DOE ALLES VANUIT HUIS’

die een beursgenoteerd bedrijf moet hebben. Dit heeft overigens niks te maken met focus op de korte termijn. Daar doe ik niet aan en ik zou niet eens weten hoe het moet. Ik zie het als een regulier bijpraatmoment hoe we de langetermijndoelstellingen proberen te realiseren.”

8 U heeft activiteiten in Centraal- en Oost-Europa vorig jaar boven de boekwaarde verkocht. Op de beurs heeft

Aegon een waardering ver onder de boekwaarde. Was u verrast door de opbrengst?

“Je weet nooit wat de uitkomst van een onderhandelingsproces zal zijn, maar we wisten dat het kwalitatief goede activiteiten zijn. Ze zitten alleen in markten die niet tot de kern van onze strategie horen. Ze zitten wel in het hart van de strategie van Vienna Insurance Group. Daarom zijn zij de goede eigenaar. Door de synergie die ze kunnen creëren, hebben ze een zeer aantrekkelijke

prijs kunnen bieden. We zijn tevreden over de transactie en we zijn blij met de identiteit van de koper omdat onze bedrijven straks een goed nieuw thuis hebben.”

9 Zegt dat ook iets over eventuele toekomstige verkopen?

“Daar spelen veel elementen een rol bij. Je moet het verstandig aanpakken om te zorgen dat je jezelf in de positie brengt voor de beste uitkomst. De timing is belangrijk, en de voorbereiding en discipline in het proces. Met de verkoop van ons gebouw in San Francisco, de Pyramid, is het goed gelukt en met de desinvesteringen in Centraal- en Oost-Europa ook.”

10 De verkoop van die toren leverde 650 miljoen dollar op. Is die vooral ingegeven om schuld af te bouwen?

“Deels, maar het heeft ook te maken met spreiding: De verkoop was al door mijn voorganger in