



bedrijf ligt veel te laag. Ten slotte hebben we besloten om het risicoprofiel van het bedrijf lager te maken.”

**3** **Waarom de keuze voor deze zes landen?**  
 “We moeten onze aandacht volledig richten op die activiteiten en landen waarin we echt het verschil kunnen maken: drie grote, ontwikkelde markten, drie groeiemarkten en een wereldwijde vermogensbeheerder. Amerika, Engeland en Nederland zijn hele grote, ontwikkelde markten op ons terrein. We hebben in alle drie grote posities en zijn er een bekende speler. Onze groeiemarkten zijn Spanje, Brazilië en China. Spanje is een van de grootste markten van Europa. We hebben er een zeer succesvolle samenwerking met de grootste bank van het land, Banco Santander. Voor Brazilië geldt dat het een aantrekkelijke groeimarkt is waar we al lang een partner hebben en consistent laten zien dat we het qua groei beter doen dan concurrenten. In China hebben we twee partners. Een op het gebied van levensverzekeringen en een andere op vermogensbeheer. Die zijn winstgevend, en China is een land met een enorme bevolking waarvan we weten dat het een sterke groei doormaakt.”

**4** **Hadden het ook vijf of zeven landen kunnen zijn?**  
 “We hebben het heel grondig bekeken per productlijn en markt. Ik wilde dat het aantal terugging, maar we hadden niet een bepaald doel. Het was niet zo dat het er niet meer mochten zijn dan op de vingers van een hand is te tellen.”

**5** **In de zomer werd het dividend flink verlaagd. De komende jaren moet het weer groeien richting het niveau van 2018. Welke stappen worden gezet om de financiële prestaties te verbeteren?**  
 “In mei heb ik tegen het management gezegd dat ik de komende

