



Foto HIREZ IMAGES / HOLLANDE HOOGTE

we de financiële doelstellingen vastgesteld. Ik hoop dat we eind 2015 kunnen laten zien dat we ze gehaald hebben."

2 Wat was uw belangrijkste taak als bestuursvoorzitter bij het opstellen en uitrollen van de nieuwe strategie?

"Een van de grootste uitdagingen in 2011 was keuzes maken; bepalen waarin we zouden gaan investeren en waar we willen groeien. We hebben in 2011 al onze activiteiten zorgvuldig geanalyseerd en hebben per activiteit bepaald of we het wel of niet wilden blijven doen. Nog belangrijker dan kiezen waar we wel in investeren is het kiezen waarin we niet investeren. Het is vaak makkelijker om iets wel te doen dan niet."

3 Wat zijn de plannen die op uw instemming kunnen rekenen?

"Dat zijn de projecten waarin we onze digitale systemen verbeteren om daarmee te zorgen voor betere communicatie met de klant. Dit was een sector die producten maakte waarvan men dacht dat ze goed waren voor de klant en die vervolgens via tussenpersonen werden verkocht. Het moet een sector worden die zich helemaal richt op de klant en de behoeftes van die klant invult vanaf zijn twintigste tot honderdste verjaardag. Dat vraagt een cultuurverandering. We moeten bijvoorbeeld onze hele backoffice veranderen. Wij weten heel veel van klanten. Hoe oud ze zijn, wat hun inkomen is, wat hun familiestatus is, of ze een hypotheek hebben, maar we doen daar nog te weinig mee."

4 Iedereen in de financiële sector heeft het er nu over dat de klant centraal moet worden gezet. Wat betekent dat concreet bij Aegon?

"Neem bijvoorbeeld ons pensioenbedrijf in Amerika dat 120 miljard dollar vermogen beheert voor 3,4 miljoen deelnemers. Van al die deelnemers weet ik een ding zeker, en dat is dat ze advies nodig hebben als ze met pensioen gaan. Wij willen in een vroeg stadium met klanten het gesprek aangaan, ver voordat ze met pensioen gaan. Zo willen wij ervoor zorgen dat ze op dat moment al weten dat wij ook dan nog producten voor ze hebben, zodat ze vanzelfsprekend bij ons blijven. In gesprek gaan met de klant kan overigens vaak volledig digitaal."

5 U heeft in het verleden wel eens gezegd dat Aegon het nutsdenken moet omarmen. Wat bedoelt u daarmee en kan een nutsbedrijf het rendement van 10 tot 12 procent maken dat u uw aandeelhouders voorspiegelt?

"We hebben de functie van een nutsbedrijf in de zin dat wij een essentiële behoefte vervullen van iedereen. Ik beschouw het als een recht dat iedereen na een leven van hard werken niet elke dag bezorgd hoeft te zijn over zijn inkomen. Ik vind dat een rendement van 10 tot 12 procent wel degelijk past bij deze activiteit. Wij hebben geen rendement van 15 tot 18 pro-

'TOEN IK WERD AANGESTELD ALS BESTUURSVORZITTER GINGEN WE DE CRISIS IN. DAT WAS OOK EEN GELEGENHEID OM DE TEAMS TE VERANDEREN'

cent zoals elders in de financiële sector. Wij zijn de eerste in onze branche die heeft gezegd dat wij hiermee 10 tot 12 procent rendement maken. Dat is natuurlijk wel gebaseerd op de huidige lage rentestanden. Op basis van die rentestand is het een keurig rendement."

6 U heeft de managementteams in de belangrijkste landen vervangen. Was dat nodig om de cultuuromslag die u schetst te kunnen maken?

"Ja, toen ik werd aangesteld als bestuursvoorzitter gingen we de crisis in. Dat was ook een gelegenheid om de teams te veranderen. Ik zag duidelijk dat ik mensen nodig had die mee zouden gaan met de nieuwe strategie en zich niet krampachtig vast zouden houden aan het verleden. Het gaat ook om mensen die het met mij eens zijn dat wij in het verleden ook zaken hebben gedaan die we niet meer moeten doen. Het landenmanagement moet de strategie uitvoeren in lijn met wat we hier besproken hebben. Daar hadden we andere mensen voor nodig."

7 Wat voor mensen zijn dat?

"De mensen die we nu hebben, willen heel duidelijk invulling geven aan het centraal stellen van de klant. Het is belangrijk dat er een team is dat gelooft in die strategie. Wij trekken daarnaast bewust mensen van buiten de sector aan, omdat het bedrijf alleen zo echt kan veranderen. De nieuwe marketingmanager van Aegon Nederland komt bijvoorbeeld uit de telecom. Als zo iemand bij ons binnenkomt, moeten wij die wel ondersteunen bij het bewerkstelligen van verandering. Ik besteed ook tijd aan die ondersteuning. Ik heb daarbij ook management nodig dat erin gelooft."