

Naar een nieuw elan

AEGON streeft naar stabiele winstgroei met verbeterd risico-rendementprofiel

Jan Nooitgedagt

Eye on Banking

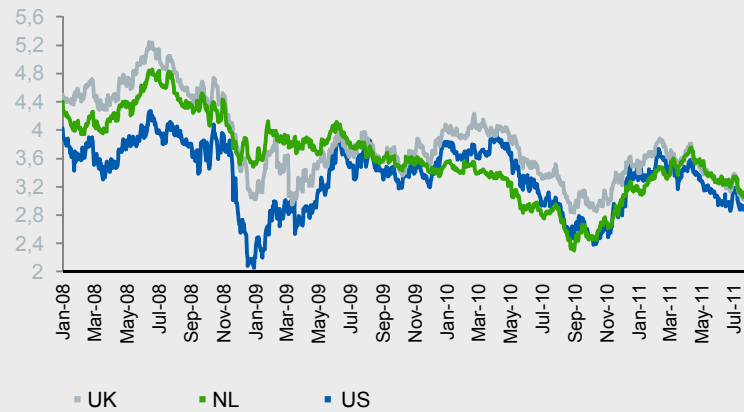
Zaandam, 29 september 2011



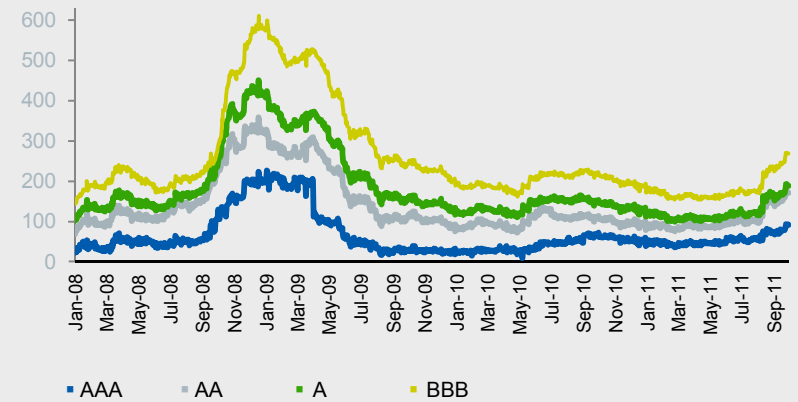
LIFE INSURANCE :: PENSIONS :: ASSET MANAGEMENT

Trends in de markt

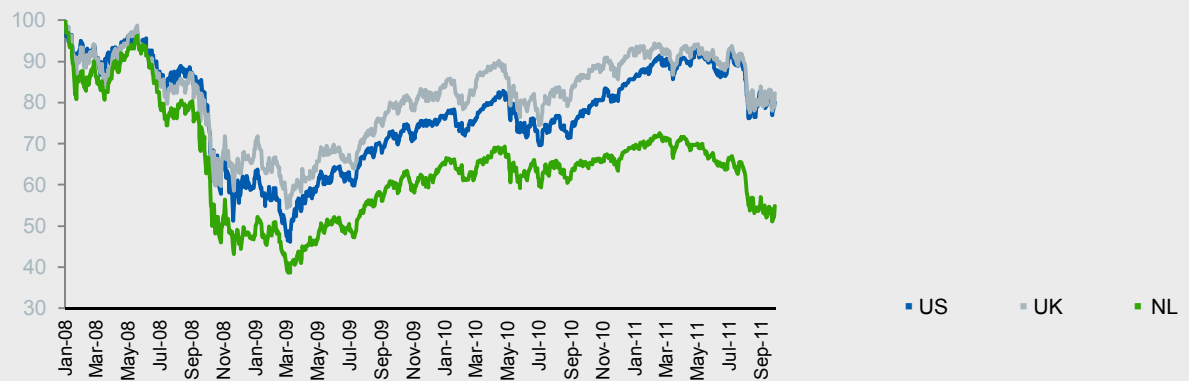
Long term interest rates



Corporate Spreads



Equity markets



AEGON's ambitie

“In 2015 een leidende positie hebben op alle door ons gekozen markten”

- Herallocatie kapitaal
- Verbetering rendement
- Optimalisatie ONE AEGON



... resulterend in stabiele winstgroei

Onze ambitie: In 2015 een leidende positie hebben op alle door ons gekozen markten

Relevante veranderingen

- Volatiele financiële markten
- Eisen van onze toezichthouders nemen toe
- Geloofwaardigheid financiële sector aangetast
- Aankoopgedrag klanten verandert

Gevolgen voor de bedrijfstak

- Hogere kapitaalvereisten
- Meer vraag naar duidelijke producten
- Nieuwe aanbieders betreden de markt

Welke stappen zet AEGON?

Nadruk op efficiënt kapitaalgebruik:

- Blootstelling aan risico's financiële markten terugdringen
- Uitbreiden naar markten met beter perspectief op groei en rendement

Betere relatie met klanten opbouwen:

- Producten en diensten aanpassen aan eisen van deze tijd
- Nieuwe distributiekanaalen ontwikkelen

Kosten verlagen – service verbeteren:

- Efficiënter en accurater werken
- Kwaliteit dienstverlening verbeteren

Nieuwe leiderschapscultuur:

- Strategie uitdragen
- Verantwoordelijkheid geven
- Innovatie aanmoedigen

4 Must-Win Battles



Goede vooruitgang met 4 Must-Win Battles in 2010



optimized
PORTFOLIO

- SCOR nieuwe eigenaar van Transamerica Reinsurance
- Verdere verschuiving van margeproducten naar producten tegen vergoeding
- Risico-rendementprofiel verbeterd – minder blootstelling aan financiële markten
- Levenbedrijf Taiwan en uitvaartverzekeringsbedrijf NL verkocht
- Nieuwe markten betreden: Brazilië, Turkije, India en Japan
- Uitbreiden distributiekkanalen (agenten, direct, retail)
- Verkoop schadeverzekeringen in Centraal & Oost-Europa verder uitgebreid



loyal
CUSTOMERS

- Benoeming voor *Brand & Customer Strategy*
- Uitrollen Net Promoter Score op schema; eerste resultaten Hongarije zeer bemoedigend



operational
EXCELLENCE

- Groei van het bedrijf, verbetering dienstverlening, zonder kostenbeheersing uit het oog te verliezen
- Ingrijpende herstructurering in VK op schema
- Consolidatie in Amerika – locatie Louisville samengevoegd met andere locaties
- Centralisatie productontwikkeling Centraal & Oost-Europa



empowered
EMPLOYEES

- Benoeming *Global HR*
- Wereldwijd programma voor talentontwikkeling
- Diverse nieuwe management teams
- Onderzoek naar betrokkenheid medewerkers voorbereid

Stabiele winstgroei met verbeterd risico-rendementprofiel



heeft ingrijpende
veranderingen
ondergaan

- Stabiele winstgroei
- Verbeterd risico-rendementprofiel
- Sterke kapitaalpositie
- Stabiele kasstromen en dividenden

Op 24 februari 2011 geformuleerde doelstellingen



heeft ingrijpende
veranderingen
ondergaan

- Toename onderliggend resultaat vóór belastingen met gemiddeld 7 – 10% per jaar
- Rendement op eigen vermogen van 10 – 12% op middellange termijn
- Activiteiten op basis van vergoeding moeten in 2015 30 – 35% van onderliggend resultaat vóór belastingen uitmaken
- Toename van genormaliseerde operationele vrije kasstroom met 30% in 2015

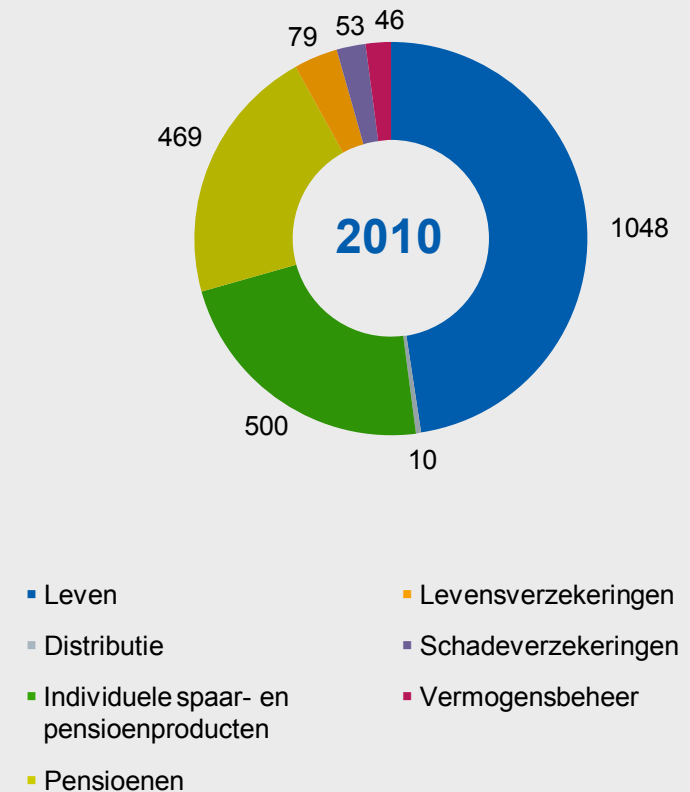
Hoe gaan we verder?

1	Risicoprofiel	<ul style="list-style-type: none">▪ Streven naar verdere verbetering risico-rendementprofiel<ul style="list-style-type: none">▶ Focus op pensioenen, <i>variable annuities</i>, vermogensbeheer▶ Kredietrisico verder verkleinen▶ Risico's financiële markten verder beperken
2	Groei nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none">▪ Kapitaal geografisch heralloceren door te investeren in Centraal & Oost-Europa, Azië, Spanje en Latijns-Amerika<ul style="list-style-type: none">▶ 15-20% van onderliggend resultaat¹⁾ moet in 2015 van nieuwe markten komen
3	Klanten gedurende gehele levenscyclus van dienst zijn	<ul style="list-style-type: none">▪ Innovatieve producten ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van onze klanten<ul style="list-style-type: none">▶ At-Retirement producten voor onze bestaande markten▶ Producten voor middenklasse in onze nieuwe markten
4	Distributiekanaalen	<ul style="list-style-type: none">▪ Zorgen dat we onze klanten nog beter kunnen bereiken<ul style="list-style-type: none">▶ Nieuwe technologieën toepassen binnen bestaande distributiekanaalen▶ Nieuwe distributiekanaalen ontwikkelen

Wat kenmerkt onze 40 miljoen klanten?

- Vraag naar eenvoudigere en transparantere producten en diensten
- Bewuster van risico's en vragen meer financiële garanties
- Toenemend gebruik internet en sociale media vereist andere distributie
- Vertrouwen in de sector is afgenomen

Onderliggend resultaat vóór belastingen per activiteit (in EUR miljoenen)

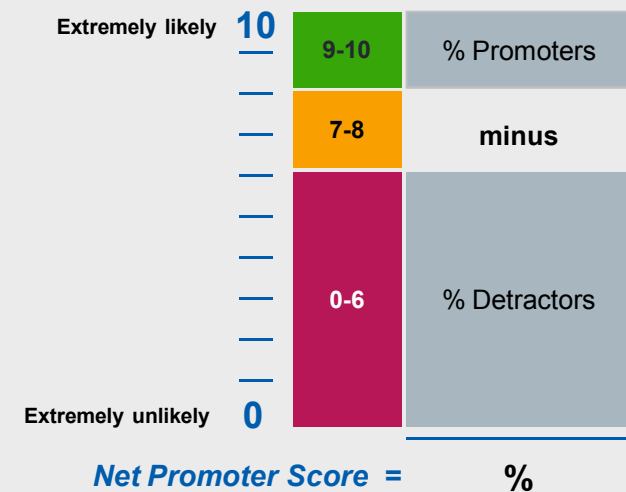


AEGON stelt klanttevredenheid centraal

De juiste producten aan de juiste klanten verkopen

- Diverse initiatieven om klanttevredenheid te verbeteren:
 - ▶ Ontwikkelen relevante en innovatieve producten
 - ▶ Verbetering dienstverlening
 - ▶ Verbreding distributienetwerk
 - ▶ Versterking merknaam
 - ▶ Voortdurend meten klanttevredenheid
- Meten klanttevredenheid – Net Promoter Score
 - ▶ AEGON Nederland werkt er al mee
 - ▶ Nu ook ingevoerd bij andere onderdelen van AEGON

Net Promoter Score



Sterk risicomangement

Importance of cultural balance

Risk is a very important ingredient to company culture, but so are confidence, competitiveness and innovation. Friction between sales and risk need to be balanced.

Concentration of risk at the mean and tail

Historically the greatest contributor to insurer solvency is concentration of risk in asset class, product type or coverage type.

Objective risk-based assessment of value

Methodology needs to be consistent across your business to ensure risks are captured. Market consistent valuation satisfies this principle.

Power of incentives

Challenge is to keep compensation proportionate to general personal finances, not proportionate to the success of the organization. Keep goals balanced.

Strong governance structure

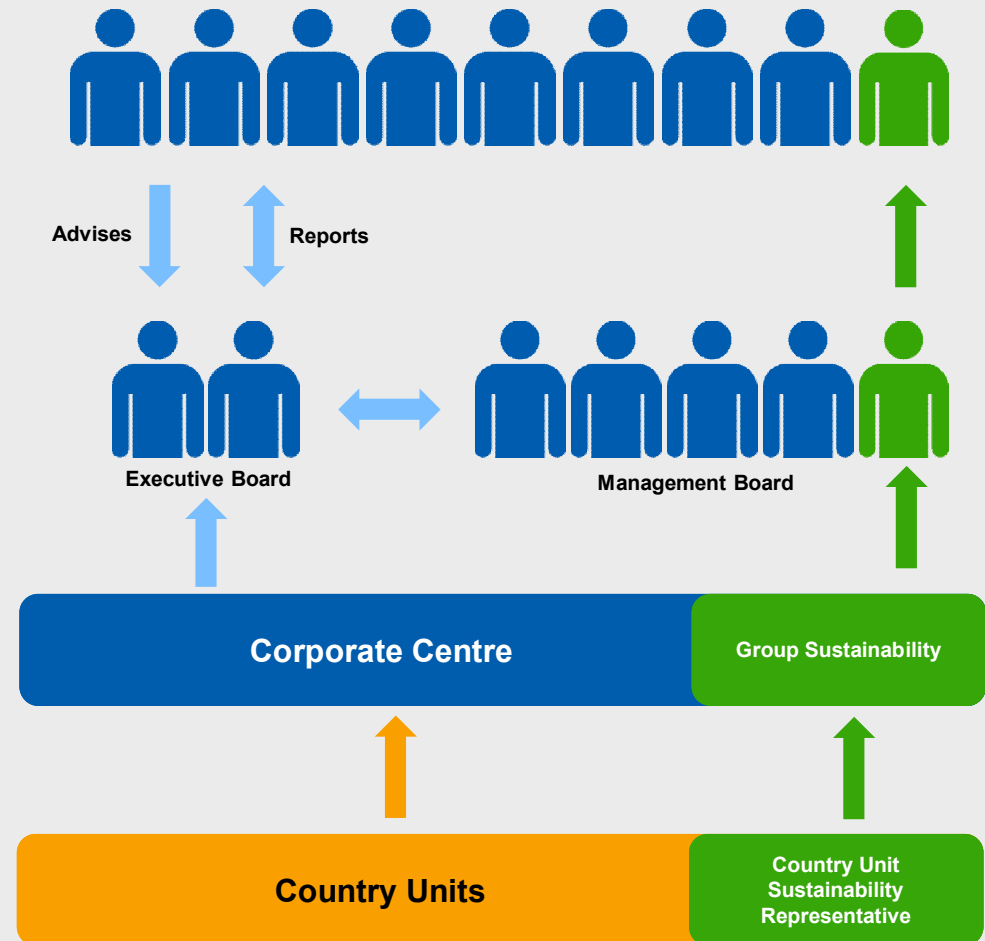
This starts with identification of core competencies and tolerance for risk as a company. It establishes risk roles, responsibilities and accountabilities

Corporate Governance – Duurzaamheid op alle niveaus

The supervisory board consists of **11 members** from a variety of backgrounds

The Executive Board consists of **2 members**

- ▶ Alex Wynaendts (CEO)
- ▶ Jan Nooitgedagt (CFO)



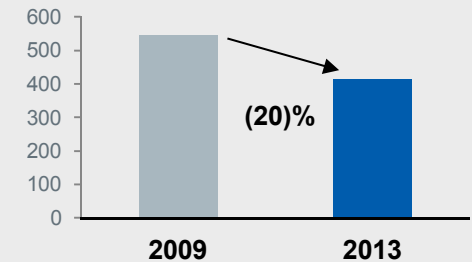
Kostenredukties

The Netherlands

(EUR million)

- Cost reduction of 20% targeted to be achieved by end 2012, full benefits in 2013
- Operating expenses to be reduced by EUR 110 million from 2009 base of EUR 544 million
- Cost reduction to offset impact of increased longevity and margin compression

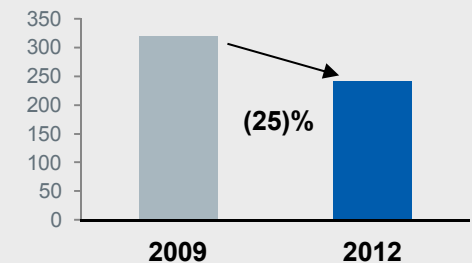
Operating expenses*



United Kingdom

(GBP million)

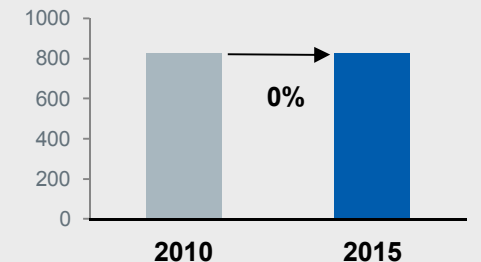
- On track to achieve cost reduction of GBP 80 million by end 2011, full benefits in 2012
- Restructuring charges** of GBP ~60 million in 2011



Transamerica Life & Protection

(USD million)

- Grow business faster than industry while operating expenses remain flat
- Cost savings of USD 100 million to offset inflation and benefit increases



* For further details see country unit presentations

** Restructuring charges are not taken through underlying earnings but through Other income/(charges).

Tone at the top bepalend voor cultuuromslag



Bedankt voor uw aandacht





WWW.AEGON.COM