





'Zelfgenoegzaamheid is de rot aan de wortels'

Niek Hoek, bestuursvoorzitter van Delta Lloyd

nr. 05 / 2011, 13

Aan de discussie over bonussen kleeft volgens bestuursvoorzitter Niek Hoek van Delta Lloyd een hardnekkig misverstand. ‘Het ontstaan van de crisis heeft met beloningen helemaal niets te maken.’

Interviewer Hans Hemels Tekst Rita Jager Fotografie Suzanne Karsters

In de week van het interview met Niek Hoek werd bekend dat de topman van Delta Lloyd over 2010 een contante variabele beloning van 325.000 euro ontving, 50 procent van zijn basissalaris. In de publieke opinie bleef het – in tegenstelling tot na de eerdere bekendmaking van de bonus voor ING-topman Jan Hommen – stil.

kunnen belonen. En wij doen dat in lijn met de Code Banken en de Code Verzekeraars. Er wordt bij ons niet excessief beloond. We hebben in een financieel slecht jaar als 2008 ook niet getwijfeld het management geen variabele beloning toe te kennen.’

Zijn bonus voor 2010 kreeg Niek Hoek voor het behalen van de financiële doelstellingen, zoals toename eigen vermogen en efficiency, en niet-financiële doelstellingen zoals klanttevredenheid. Maar over de mate waarin de bestuursvoorzitter aan de doelstellingen heeft voldaan, geeft hij geen openheid. Wel wil hij nog kwijt – hij zegt het met licht ironische onderton – dat ‘als achteraf mocht blijken dat de bonus is gebaseerd op onjuiste gegevens, de raad van commissarissen altijd de mogelijkheid heeft deze terug te vorderen.’

○ *Is het uitblijven van een publicitaire storm een opluchting voor Niek Hoek?* ‘Je bent kwetsbaar als je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt, maar het hoort erbij. Ik begrijp de publieke commotie over beloningen in de financiële sector en ik vind ook dat de sector in het algemeen terughoudendheid past. Zeker als een onderneming staatssteun krijgt. Maar een gezond bedrijf als Delta Lloyd, dat de belangen dient van de stakeholders, dat winst maakt en waarbij de doelstellingen gehaald zijn, daar moet je op een normale – maar wel beheerste – manier

○ *Twee jaar geleden dacht ik: deze crisis gaat echt iets fundamenteels veranderen, we gaan naar een meer op waarde gebaseerd en sustainable model. Het valt mij op dit moment een beetje tegen. Hoe kijkt u daar tegenaan?*

**‘FOUTLOOS
BESTUREN VAN
INSTELLINGEN
BESTAAT NIET’**

‘Er is natuurlijk een aantal financiële instellingen in de problemen gekomen, terwijl eigenlijk iedereen er vanuit ging dat dat niet mogelijk was. In mijn ogen zijn in de publieke opinie en het parlement vrij snel oorzaak en gevolg aan elkaar gekoppeld, waarbij ik zelf ernstig betwijfel of de premissen waarop die analyse stoelt wel juist zijn. De populaire uitleg is dat het allemaal door de bonussen komt, maar daar heeft het helemaal niets mee te maken. Het heeft uiteindelijk met beoordelingsfouten van mensen te maken. In mijn ogen is de kern van het probleem dat financiële instellingen belegden in zaken die ze vaak niet goed kenden en met risico's die ze chronisch hadden onderschat. En dan speelt ook nog mee waar je actief bent. Als je in de Amerikaanse hypotheken actief bent en er ontstaat een gigantisch probleem op die huizenmarkt, dan word je eerder getroffen dan wanneer je daar niets mee te maken hebt.’

◦ *Het is wel zo dat de financiële sector wereldwijd enorm verweven is. Dat de beloningen in Nederland lager waren dan elders, betekent nog niet dat de financiële crisis niet door overmatige beloning kan zijn ingegeven.* ‘Wat mij betreft is het ook geen discussie dat sommige beloningen in de financiële sector hoog of zelfs te hoog waren en dat ze misschien ook wel een perverse prikkel bevatten. Het enige wat ik wil aangeven is dat ik denk dat daar het probleem niet is ontstaan. Ik geef geen moreel oordeel over goed of fout. Als goede calvinistische Nederlander denk ik bij het vernemen van wat er gemiddeld in de markt geldt af en toe wel: goh, dit is wel erg wild. Het kan best minder, maar ik denk gewoon niet dat daar het probleem is ontstaan. Er zijn Amerikaanse banken die probleemloos door de crisis kwamen terwijl andere banken zijn omgeblazen. Het beloningsbeleid was daarin niet onderscheidend.

Ik denk dat het echt in risicorendementsafwegingen, in risicocontroles en gebrek aan *common sense* heeft ge-

legen. Je kunt natuurlijk altijd fouten maken. Het foutloos besturen van instellingen bestaat niet. Het gaat erom dat je in beperkte mate fouten maakt en niet van een zodanige omvang dat je het bedrijf opblaast. Maar in Nederland is de gedachte erg extreem: als je maar wat aan de beloningen doet, dan gaat het in de toekomst beter. Nou, dat is dus een illusie.’

◦ *U zegt eigenlijk dat het belangrijk is dat je een vangnet hebt met goede governance.* ‘Ja, en dat je zoals de Engelsen dat noemen *checks and balances* hebt, dat je af en toe een spiegel wordt voorgehouden. Goed bestuur heeft ook erg met mensen te maken. Met een goed evenwicht in het besturingsmodel, met een bestuur dat niet van één persoon afhankelijk is en dat meer collegiaal werkt, zie ik een grotere succeskans dan met een extreem CEO-model dat heel erg op één dimensie is gefocust, namelijk aandeelhoudersbelang. Ik denk dat daar de echte kern ligt, in het maken van een goede inschatting en een besturingsmodel dat evenwichtig in elkaar zit.’

◦ *Toch heb ik het idee dat in de financiële sector alles weer terug bij het oude is. Bent u dat met mij eens?* ‘Nee, daar ben ik het niet mee eens. Ik denk dat er ontzettend veel is veranderd. De transparantie in de beloning van tussenpersonen wordt snel doorgevoerd, daar zijn we al jaren mee bezig. Die beloning moet niet meer gedreven zijn door de producent, die provisie geeft aan een tussenpersoon voor elk verkocht product, maar moet berusten op een afspraak tussen de klant en degene van wie hij koopt. Dat leidt tot betere prikkels in de keten, waarbij de klant meer waar voor zijn geld krijgt. Dat is essentieel. Als je als bedrijf al lang opereert via een bepaald model, dan heb je wel een transitieperiode nodig. Het duurt natuurlijk even voordat je in die grote, bestaande organisatie met hoge kosten structurele veranderingen kunt doorvoeren. We oefenen dit vak al tweehonderd jaar uit. Het Fokker-

Niek Hoek (1956)

Opleiding Economie,
Vrije Universiteit Amsterdam

Loopbaan

2001-heden voorzitter raad van bestuur Delta Lloyd Groep
1997-2001 lid raad van bestuur Delta Lloyd Groep
1995-1997 directeur Beleggingen Shell Pensioenfonds
1992-1995 CEO Shell Companies, Uruguay
1985-1995 diverse financiële en managementfuncties Shell, Maleisië en Groot-Brittannië
1981-1985 econoom, Shell Nederland Chemie, Pernis
Nevenfuncties Lid raad van commissarissen NIBC, Euronext en Stadsherstel Amsterdam, vicevoorzitter bestuur Stichting Klachteninstituut Verzekeringen, lid van het bestuur van Verbond van Verzekeraars, lid raad van advies RSM Erasmus Universiteit, vicevoorzitter raad van toezicht Stichting Nederlands Philharmonisch Orkest en voorzitter raad van toezicht Zuiderzeemuseum.
Vrije tijd Niek Hoek is watersportliefhebber en zeilt in de Regenboogklasse. Dat doet hij samen met twee zoons.
Thuis Getrouwd, drie kinderen



Meer over
Niek Hoek op
www.managementscope.nl



‘GELUKKIG ZIT ER MAAR ÉÉN NIEK HOEK IN DE RVB’

pensioencontract dat we in 1938 hebben gesloten, loopt nog zeker tot 2070 door. Ik geef maar een voorbeeld, zo zijn er honderden. Omdat we zoveel *legacy* met ons meedragen is het complex om een omslag te maken, dat kost tijd. Maar hier in huis wordt heel hard gewerkt om dat te veranderen. Dat geldt ook voor concurrenten.’

◦ *Bij die omslag kunt u externe kracht goed gebruiken; de wal die het schip keert.* Lachend: ‘Een beetje crisis is dan wel lekker. We hoefden de afgelopen twee jaar niemand uit te leggen dat de kosten omlaag moesten. Medewerkers waren blij dat ze werkten bij een bedrijf dat op eigen benen staat,

ze vonden dat ze mazzel hadden dat ze niet mee hoefden te maken wat de concurrenten meemaakten. De algemene houding was: moet er bezuinigd worden? Nou, dan gaan we dat toch doen! De Engelsen zeggen: *never waste a good crisis*. We hebben er twee gehad in tien jaar, dus wat dat aangaat mogen we niet klagen.’

◦ *U heeft eind maart gezegd dat het maar eens afgelopen moet zijn met de steun van de staat aan allerlei financiële instellingen. Vindt u gehoor voor uw standpunt?* ‘Het is niet zo’n populaire boodschap. Het is goed dat de staat de sector te hulp is geschoten. Anders was het fout gelopen en ik

denk dat wij daar ook last van zouden hebben gehad. Maar belangrijk is dat die steun een tijdelijk karakter heeft en dat het niet te lang duurt. Met kapitaal van de overheid worden concurrenten in leven gehouden en dat is eigenlijk niet goed voor de marktwerking in de sector. Dat je aangeslagen bedrijven helpt en ze weer terug op peil brengt is prima, maar je moet ze niet nog jaren koesteren om ze zo sterk mogelijk terug te laten komen. Dat is natuurlijk unfair ten opzichte van de spelers die het op eigen kracht hebben gedaan. We moeten zo snel mogelijk weer terug naar een normale situatie.’

◦ *Jullie hebben zelf ook flink last gehad van de crisis, getuige de 33 procent waardevermindering in de beleggingsportefeuille. Maar jullie zijn er wel met een bijzonder positief imago uitgekomen.* ‘Per saldo is het voor ons een gemixt beeld. De vertrouwensbreuk van de consument met de sector raakt dit bedrijf ook. Vóór de crisis waren we een middelgrote speler in de Nederlandse markt in eigendom van een Engelse grootaandeelhouder, Aviva, en nu zijn we er als een sterke, meer Nederlands georiënteerde speler uit-

gekomen die goed op eigen benen kan staan. Aviva heeft nu nog 43 procent van de aandelen en het is de bedoeling dat ze er helemaal uit gaan. In dat opzicht is het voor ons positief geweest, want onze grote concurrenten hebben wel een jas uit moeten doen.

‘Voor het moreel in het bedrijf is het besef dat we met z’n allen dit bedrijf door de crisis hebben geleid, ongelofelijk belangrijk. De gebalanceerde cultuur en de manier waarop we zaken doen hebben zich bewezen. Daar ligt meteen ook een gevaar, want zelfgenoegzaamheid is natuurlijk de rot aan de wortels, daar moeten we heel erg mee uitkijken. We moeten blijven veranderen en zeker niet op onze lauweren rusten omdat we het zo aardig hebben gedaan. Dat ligt alweer in het verleden en we moeten ons bedrijf verder aanpassen op de uitdagingen die er nu liggen. Op het gebied van transparantie, kosten en nieuwe media vindt er een revolutie plaats. Ook op dat terrein hebben we nog een gigantische transitie te ondernemen.’

◦ *Wat zijn de belangrijkste lessen die u geleerd heeft van de afgelopen periode?* ‘Een van de problemen in de verzekeringssector als gevolg van de crisis was dat alle assets daalden in waarde. En op de goede *assets* die we hadden – dat waren vooral de betere obligaties – zakte de rente tot een heel laag niveau. Voor ons als verzekeraar en met name als pensioenverzekeraar

geldt dat wij voldoende rendement moeten maken op geld dat wij binnenkrijgen om over tien, twintig of dertig jaar aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. Als die rente erg laag is, dan is dat extreem bedreigend voor onze business.

Het goede nieuws is dat we hier gek zijn op modellen. Alles wat we doen hebben we gemodelleerd en daar hebben we eindeloos war games mee gedaan, om te kijken *what if*. Stel dat de rente extreem zakt, zijn we dan nog in business? Wat als de rente zakt én de aandelen zakken én het vastgoed zakt? Van die drie dingen hadden we niet bedacht dat ze allemaal tegelijk zouden gebeuren, maar we hadden ze wel alle drie individueel getest. Dus we waren voorbereid en hebben op tijd ons renterisico ingedekt. Een hoop financiële instellingen hadden dat risico van een lage rente niet goed ingeschat en hebben te lang gewacht. Van elke crisis leer je weer, maar het vervelende is dat een volgende crisis altijd weer anders zal zijn. Dat maakt het ingewikkeld. Een beetje geluk moet je er wel bij hebben, maar vooral belangrijk is dat je ook durft te besluiten. Binnen deze organisatie heerst een cultuur van de koe bij de horens vatten: we gaan het gewoon doen.’

◦ *U bent voor decentrale besluitvorming en slagkrachtig, nuchter en benaderbaar. Aan de andere kant heeft u ook een vrij hoog prestatiemotief: de topzeiler, de man die het eerst zelf analyseert en het dan met zijn team deelt, zodat het team denkt: nou Niek, we horen het wel als je eruit bent. Klopt dat?* Lachend: ‘Dat klopt wel. Het goede nieuws is dat er niet alleen maar Niek Hoeks in de raad van bestuur zitten. We zitten hier met z’n vieren en daarbij zitten ook mensen met een wat ander profiel en andere invalshoek die tegenwicht bieden. Wat dat analyseren betreft; dat is een van de punten waar ik aan werk. Of ik het ooit op zal lossen weet ik niet. Ik spar met een coach en met mijn collega’s. Helaas verliest een vos wel zijn haren, maar niet zijn streken.’

◦ *U zit sinds 1997 in de raad van bestuur, waarvan tien jaar als voorzitter. In 2009 heeft u bij de beursgang bijgetekend voor vier jaar. Na die vier jaar bent u bijna 57. Is er leven na Delta Lloyd?* ‘Ongetwijfeld. Maar het gevaar van bestuurders en bestuursvoorzitters is dat ze net een stap te veel zetten, daar wil ik voor waken. Ik moet zeggen dat ik de afgelopen jaren mijn handen vol heb gehad aan Delta Lloyd, maar het is een maat die goed bij mij past en waar ik ook nog een hoop energie uit haal. Ik heb er bewust voor gekozen om niet nog een paar maten groter te gaan en ik denk dat het ook niet waarschijnlijk is dat ik dat nog ga doen. Er zijn verder ook tal van andere leuke dingen om te doen, dus ik zal een beetje voorzichtig zijn en het elastiekje niet te ver oprekken. Ik heb op cultureel gebied de nodige interesse en ik ben watersportliefhebber. Ook ben ik betrokken bij het Zuiderzeemuseum.’

◦ *Is er voor u een moment dat u zegt: nu is het klaar?* ‘Het is nooit klaar, maar ik denk wel dat er een moment komt dat de organisatie aan iemand anders toe is.’

◦ *Hoe gaat u dat merken?* ‘Dat is de grote uitdaging natuurlijk. Ik denk dat je daar gewoon nuchter in moet zijn. In ieder geval eindigt het bij mij bij zestig.’ Dan, lachend: ‘In het ergste geval duurt het voor dit bedrijf nog vijf jaar.’ ●

‘EEN
BEETJE
CRISIS
IS DAN
WEL
LEKKER’



Hans Hemels is CEO
bij Hay Group Nederland