

2015

α.s.r. jaarmagazine



Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

ASR Nederland N.V.

Archimedeslaan 10

Postbus 2072

3500 HB Utrecht

www.asrnederland.nl

Redactie

Corporate Communicatie

Hans Vos (hoofdredacteur)

Sandra Meijer (eindredacteur)

Astrid Melger

Lisa Vonk

Martin Veldhuizen

Fotografie

Wilco van Dijen, Fotostudio Enjoy, Tara Fallaux,

Ivar Pel, Jarno Verhoef, Hollandse Hoogte

Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

Productie

Natalie van der Pol

Drukkerij

Drukkerij Wilco

Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2015. Het magazine heeft een informatief karakter met als basis het gedeponeerde jaarverslag 2015, aangevuld met algemene informatie over a.s.r.

Om de teksten voor een brede groep van stakeholders toegankelijk te maken is gekozen om in de formulering taalniveau B2 aan te houden. Daardoor is het mogelijk dat bepaalde begrippen, definities of omschrijvingen in de teksten zijn vereenvoudigd. Mogelijk bevat dit magazine als gevolg daarvan ook passages die een andere juridische interpretatie kunnen oproepen dan die in het gedeponeerde jaarverslag. Het gedeponeerde jaarverslag is dan ook leidend bij eventuele misverstanden daarover. Cijfers, tabellen en andere financiële gegevens zijn integraal overgenomen uit het gedeponeerde jaarverslag 2015. Het gedeponeerde jaarverslag is te vinden/downloaden via: www.asrnederland.nl/investor-relations.

Inhoudsopgave



8

Interview met
Jos Baeten



a.s.r. wil
duurzaam
ondernemen

16



30

56

64

Wat vinden
klanten en
intermediair
van ons?

En verder in dit magazine

a.s.r. in vogelvlucht	4
Concrete stappen richting klant	11
Onze merken	12
Missie en strategie	14
Overnames in 2015	23
Financiële resultaten	24
Whatsappen met a.s.r.	29
Raad van Bestuur	32
Stichting Kunst & Historisch Bezit	36
Kort Financieel	38
Stakeholders a.s.r.	44
Raad van Commissarissen	48
Klachtenmanagement	50
Opzienbarende campagnes	54
Amadeus in Den Haag	58
Financiële coach	60
Ondernemingsraad	62
Financiële gegevens	66
Externe erkenningen	70



34

€ 200 miljoen aan transacties



40

HR: flexibele inzetbaarheid wordt steeds belangrijker



46

Persoonlijk langs bij klanten met een beleggings-verzekering



52

Renovatie is afgerond!

a.s.r. in vogelvlucht 2015

a.s.r. is positieve uitzondering op laakbaar mijnbouwbeleid

Uit een praktijkonderzoek van de Eerlijke Bank- en Verzekeringswijzer blijkt dat banken en verzekeraars bijna 70 keer meer in mijnbouw dan in recycling van metalen investeren. Onder andere a.s.r. wordt in het rapport als positieve uitzondering genoemd.



Volgens de Eerlijke Bank- en Verzekeringswijzer veroorzaakt mijnbouw veel schade aan natuur en milieu en is deels overbodig als er meer metalen hergebruikt worden. Verantwoorde verwerking van elektronica voorkomt bovendien milieuverontreiniging rond sloperijen en stortplaatsen in Afrika en Azië.

Uit het onderzoek blijkt dat verzekeraars a.s.r. en Achmea en bank NIBC wel actief zijn in de recyclingbranche. Daarnaast blijkt dat a.s.r., Achmea, ASN, Triodos en Rabobank hergebruik en 'circulair ondernemen' stimuleren bij hun zakelijke klanten.

Jan

Aziatische partij belegt € 250 miljoen in ASR Dutch Prime Retail Fund

Een Aziatische investeerder heeft voor € 250 miljoen deelgenomen in het ASR Dutch Prime Retail Fund. Daarmee



komt niet alleen het vermogen van het fonds op € 785 miljoen, ook is het voor het eerst dat een investeerder uit Azië instapt. Het is inmiddels de vijfde plaatsing van het Retail Fund dat in 2011 van start ging.

Het vastgoedfonds heeft een gevarieerde portefeuille winkelvastgoed van ongeveer € 1,3 miljard. Het vastgoed bestaat uit 200 Nederlandse winkelobjecten, waaronder losse winkelunits, winkelcentra en supermarkten. Die zijn verhuurd aan meer dan 630 retailers.

Feb

Mrt

Recordverkoop Vernieuwd Voordeel Pakket

Het Vernieuwd Voordeel Pakket (VVP), het particuliere schadepakket van a.s.r., ligt goed in de markt. In een week werd een record gemeld met op één dag een nieuwe mijlpaal van 223 pakketten (met 419 verzekeringen en een jaarpremie van € 101.814).

Dit jaar ligt het gemiddelde aantal afgesloten Voordeelpakketten boven de 150 per dag. Vorig jaar was dat in januari en februari nog onder de 100. RvB-lid Karin Bergstein: 'Ik zie het als bewijs dat adviseurs en klanten het VVP waarderen op basis van prijs en kwaliteit van het pakket.'

Zoetemelk en Hinault starten De Andere Tour langs a.s.r.

Wierlerlegendes Joop Zoetemelk en Bernard Hinault gaven de aftrap voor De Andere Tour, een fiets-evenement voor 60-plussers dat a.s.r. Pensioenen organiseert.

De twee fietslegendes stapten om 10.00 uur bij de Jaarbeurs op een tandem en reden alvast de tijdrit van 13,7 kilometer die zaterdag 4 juli de openingsetappe vormde van de officiële Tour de France die in Utrecht van start ging.

Tijdens De Andere Tour fietste de a.s.r.-wierlerploeg samen op een tandem alle 21 etappes van de Tour de France onder leiding van wierlerprof Thomas Dekker.



Apr

Mei

Jun

a.s.r. neemt verzekeraar AXENT over

De aandelen van AXENT Nabestaandenzorg gaan voor 100 procent over naar a.s.r. De portefeuille bevat 2 miljoen kapitaalverzekeringen (met in 2014 een bruto premieomzet van € 55 miljoen), en wordt geleidelijk ondergebracht bij Ardanta.

De overname van AXENT volgt kort op de overname van pensioen-verzekeraar De Eendragt. CEO Jos Baeten: 'De overname van AXENT en de eerder bekendgemaakte overname van De Eendragt, pasten in 2015 binnen de strategie van a.s.r. om haar marktpositie te verstevigen in een consoliderende verzekeringsmarkt.'

axent.

Vernieuwd Cockpit op eerste dag door 7000 adviseurs bezocht

Cockpit, het transactieplatform voor adviseurs, is vernieuwd. Het aantal applicaties is terug gebracht van 100 tot 55. Daarnaast is het nu ook op smartphone en tablet te gebruiken. Meteen op de eerste dag hebben ruim 7000 adviseurs de website bezocht.

Fraudeaanpak a.s.r. levert € 14 miljoen op

Uit cijfers van het Centrum Bestrijding Verzekeringscriminaliteit Verzekeraars blijkt dat verzekeraars in 2014 bijna € 99 miljoen hebben bespaard door de aanpak van fraude. Dit onder meer door uitgekeerde bedragen terug te vorderen of een schade niet uit te keren. Bij a.s.r. is het op basis van de vastgestelde fraudes bespaarde bedrag ongeveer € 14 miljoen.

Het Verbond van Verzekeraars meldt dat in 38% van alle onderzoeken daadwerkelijk fraude is geconstateerd. Daarbij gaat het in de meeste zaken om fraude bij het claimen, bijvoorbeeld een diefstal melden terwijl er helemaal niets gestolen is.

a.s.r. gaat van start met een algemeen pensioenfonds

a.s.r. neemt het initiatief voor de oprichting van een algemeen pensioenfonds (APF) met de naam Het nederlandse pensioenfonds. Het wordt een fonds dat zich richt op DB- en CDC-regelingen.

RvB-lid Michel Verwoest: 'Het nederlandse pensioenfonds wordt een onafhankelijk pensioenfonds dat vol inzet op de missie die a.s.r. het meegeeft: een kwalitatief hoogstaande pensioenuitvoering met een duurzaam vermogensbeheer. Zodat klanten begrijpen wat pensioen inhoudt en ervaren dat hun pensioen op een goede manier wordt uitgevoerd.'
De website www.hetnederlandsepensioenfonds.nl is online.

Jul

Aug

Sep

Woningfonds a.s.r. binnen half jaar naar € 80 miljoen extern kapitaal

Stichting Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten vergroot haar aandeel in het ASR Dutch Core Residential Fund met € 25 miljoen. Het is de derde plaatsing in het woningfonds in een halfjaar tijd, waarmee het totale volume aan extern kapitaal wordt verhoogd naar € 80 miljoen.

Het ASR Dutch Core Residential Fund is het woningfonds van a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer. Het fonds heeft een gespreide woningportefeuille met een waarde van ruim € 800 miljoen. Het belegt in huurwoningen in de vrije sector, voornamelijk in de Randstad. Naast a.s.r. zijn Stichting Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten en Pensioenfonds PNO Media aandeelhouder van het fonds.



AFM positief over a.s.r. in rapportage Nazorg beleggingsverzekeringen

De Autoriteit Financiële Markten vindt dat verzekeraars goede vorderingen maken in hun nazorg voor klanten met een beleggingsverzekering. Uit het rapport van de AFM blijkt dat ook a.s.r. de afgesproken doelstellingen heeft gehaald. a.s.r. scoort bij de niet-opbouwende beleggingspolissen een percentage van 100% en bij de hypotheekgebonden polissen een percentage van 83%. Bij de niet-opbouwende beleggingspolissen zit a.s.r. bij de groep van 7 verzekeraars (van de onderzochte 17) die op 21 augustus 2015 100% van de klanten een oplossing had geboden.

Klanten bereiken a.s.r. nu ook via WhatsApp

Klanten kunnen a.s.r. voortaan ook bereiken via WhatsApp. Na een succesvolle pilot bij Pensioenen om klachten via WhatsApp af te handelen, is besloten om het vanaf 1 november in te voeren als nieuw klantcontactkanaal voor heel a.s.r.



Tijdens de pilot bij Pensioenen is getest hoe WhatsApp in de praktijk werkt. Niek Schoones, trekker van de pilot bij Pensioenen: 'Met meer dan 9,5 miljoen gebruikers in Nederland is het net zo ingeburgerd als e-mail of telefoon. Mensen zijn gewend om via WhatsApp te communiceren met vrienden en familie en in steeds meer gevallen ook met bedrijven. Wij willen graag zijn waar onze klanten zijn!'

Okt

Nov

Dec



Wim Kruize (links) en Nick Dierx

Nick Dierx en Wim Kruize zijn de meest klantgerichte medewerkers

Nick Dierx, supportmedewerker bij HR, werd door collega's genomineerd omdat hij altijd iets extra's brengt, geen vraag hem te gek is, hij niet rust voordat er een goede oplossing is, en omdat hij ook kan toegeven als hij het niet goed heeft.

Daarnaast is volgens onze klanten (gemeten via de Net Promoter Score) Wim Kruize de meest klantgerichte medewerker van a.s.r. 2015. Klanten omschrijven Wim als: zeer vriendelijk, direct, duidelijk en klantgericht. Bart Rabou van Marketing is een van de organisatoren van de 'verkiezing': 'De collega's die onze klanten en adviseurs spreken zijn onze ambassadeurs en maken waar wij als bedrijf voor staan: helpen door te doen.'

'De gunst van de klant is de enige weg tot succes'

Interview Jos Baeten, voorzitter Raad van Bestuur a.s.r.



Een goed jaar met solide resultaten. Zo kijkt CEO Jos Baeten terug op 2015. Dat is onder meer te danken aan verdere verbetering van de klantgerichtheid, efficiency en soliditeit. Er is ook meer focus gekomen op de kernactiviteiten. Dit door posities te versterken met een aantal overnames, maar ook door afscheid te nemen van activiteiten die niet meer passen binnen die strategie. Daarnaast stond 2015 ook in het teken van de voorbereidingen voor een mogelijke beursgang. 'Maar waar we echt trots op zijn, is dat we in 2015 zien dat de klant ons steeds beter waardeert.'

Die klantwaardering, waar blijkt die uit?

'Die zie je terug in onze Net Promoter Score, de mate waarin klanten ons aanbevelen bij anderen. We werken constant aan de verbetering en vereenvoudiging van onze producten. Dat levert meer waardering op van bijvoorbeeld adviseurs en consumentenpanels voor onze producten en dienstverlening. Het heeft ook geleid tot kostenbeheersing, waarbij we de kosten hebben kunnen laten dalen door slimmer en efficiënter te werken. We zien nu, na een aantal jaren van kostendaling, dat de kosten bestendigen.'

Financieel staat a.s.r. er ook goed voor?

'We hebben 2015 opnieuw afgesloten met een robuuste solvabiliteit. Die behoort al jaren tot de beste van de Nederlandse verzekeraars. a.s.r. voert een prudent beleggingsbeleid. We nemen geen onverantwoorde risico's en letten bij alles op waarde boven volume. Vanuit de gedachte dat je als verzekeraar

op ieder moment, nu en in de toekomst, moet kunnen voldoen aan je financiële verplichtingen.'

2015 was ook het jaar van versterking van de positie in de markt?

'De strategie van a.s.r. heeft in 2015 geleid tot een aantal keuzes en beslissingen. Zo hebben we onze positie op de pensioenmarkt en de uitvaartmarkt versterkt met strategische acquisities van pensioenverzekeraar De Eendragt en uitvaartverzekeraar AXENT. Overnames die qua risico en kapitaal complementair zijn. We hebben deze overnames gedaan omdat de Nederlandse verzekeringsmarkt ook in 2015 een krimp liet zien en groei in deze markt onder meer bereikt kon worden met strategische overnames. Mits deze natuurlijk voldoen aan onze financiële doelstellingen. We zien ook dat het distributielandschap verandert en dat serviceproviding steeds belangrijker is geworden. Vanuit onze strategische pijlers klantbelang en vakmanschap hebben we daarom

geïnvesteed in onze relatie met adviseurs, met de overnames van Van Kampen Groep en Dutch ID (Boval). Op deze manier verstevigen wij onze positie in het voor a.s.r. belangrijkste distributiekanaal: het intermediaire kanaal.'

Maar ook het besluit om bedrijfsonderdelen te verkopen.

'Onze focus op kernactiviteiten heeft ertoe geleid dat we SOS International begin 2016 hebben verkocht en enige tijd later ook Vastgoed Ontwikkeling. Die focus op kernactiviteiten heeft ook geleid tot de acquisitie van BNG Vermogensbeheer in januari 2016. Deze overname sluit aan bij onze ambitie om de kennis die wij als vermogensbeheerder hebben opgebouwd ook in te zetten voor derden.'

Welke producten deden het goed?

'In een verzekeringsmarkt, waarin autonome groei in combinatie met een verantwoord rendement lastig bleek, is de gunst van de klant de enige weg tot succes. Onze producten en diensten

hebben ook in 2015 kunnen rekenen op waardering van onze klanten. Zo nam het aantal afgesloten polissen van het Vernieuwde Voordeel Pakket van a.s.r. Schade sterk toe. En ook het WerknemersPensioen van De Amersfoortse kon in 2015 op enthousiasme van de markt rekenen.'

'Het gerenoveerde pand is zo ingericht dat we nog betere service aan onze klanten kunnen verlenen'

Klantbediening, sinds 2015 vanuit een mooi gerenoveerd kantoor?

'Ja zeker. Eind 2015 is de renovatie voltooid van het pand aan de Archimedeslaan in Utrecht en hebben we de resterende collega's van De Amersfoortse kunnen verwelkomen. En enige tijd later ook de collega's van Europeesche Verzekeringen. Met in totaal 3.300 werkplekken kunnen alle medewerkers onder één dak werken, met uitzondering van de collega's van Ardanta dat in Enschede blijft. Er zijn de juiste omstandigheden geschapen om volgens de NGW-normen te werken, oftewel het Nieuwe Werken. Het gerenoveerde pand is zo ingericht dat we nog betere service aan onze klanten kunnen verlenen.'

2015 was ook het jaar van de volgende stap op de lange weg naar de private markt?

'a.s.r. heeft zich ook in 2015 verder



voorbereid op een toekomst in privaat eigendom. In januari 2016 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het plan van het kabinet om a.s.r. te privatiseren middels een mogelijke beursgang. De minister heeft a.s.r. en haar aandeelhouder NLFI gevraagd de voorbereidingen voor een beursintroductie te starten, zodat deze vanaf de eerste helft van 2016 mogelijk is.'

Welke bijdrage verwacht je van de collega's aan een succesvolle toekomst?

'a.s.r. wil een wendbare verzekeraar zijn die zich aanpast aan de snel veranderende markt. Daarbij passen ook

wendbare medewerkers. We steken veel energie in interne mobiliteit en ontwikkeling.

Want vakkundigheid, motivatie en flexibiliteit van onze collega's komen altijd uiteindelijk ten goede van onze klanten. En deze inzet werpt zijn vruchten af. We zien, zoals gezegd, dat klanten een meetbare hogere klanttevredenheid tonen door een betere NPS en dat adviseurs a.s.r. vaker aanbevelen. Ik ben trots op het vakmanschap waarmee dit gebeurt en op de inzet, het enthousiasme en de betrokkenheid van onze mensen.'

Concrete stappen richting klant

Verbetering van onze service naar klanten, is onze dagelijkse uitdaging. Wat zijn enkele concrete resultaten uit 2015?

De claimafhandeling van woonhuis- en inboedelschades van a.s.r. scoort op alle onderdelen boven het marktgemiddelde, blijkt uit onderzoek van de Autoriteit Financiële Markten. 'a.s.r. laat zien met de klant mee te denken', meldt de AFM. Onderzocht werd of het proces van claimafhandeling op een zorgvuldige, objectieve en consistente manier verloopt.

Klanten kunnen zelf hun ideale rechtsbijstandverzekering samenstellen uit verschillende modules. Zo verzekert en betaalt de klant alleen voor wat hij nodig heeft. De verzekering maakt deel uit van het Vernieuwde Voordeel Pakket dat daarmee nog beter aansluit bij de behoefte van onze klanten. Andere pluspunten: geen wachttijd, ook hulp voor een geschil over een kleiner bedrag en bij dreiging van een conflict (eenmalig) gratis telefonisch advies.

Veel meer bellers komen direct bij de goede afdeling door een aanpassing van het telefoonkeuzemenu. Nu komt nog slechts 12% bij Telefoonbemiddeling terecht (voorheen 58%) en wordt geen enkel telefoongesprek meer afgebroken (voorheen 13%). De verbetering bestond onder meer uit een sterke vereenvoudiging van de menustructuur en het herhalen van het keuzemenu bij een onjuiste keuze.

De Doorlopende Reisverzekering van a.s.r. behaalde een gedeelde eerste plaats in een onderzoek naar begrijpelijkheid van de communicatie-uitingen – polisvoorwaarden, brieven, website – van reisverzekeringen. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren liet een deskundig panel de communicatie van 23 keurmerkhouders beoordelen. Bij a.s.r. wordt de kwaliteit van brieven en e-mails gemonitord.

Voor de adviseur heeft a.s.r. een handige rekentool ontwikkeld om uit te leggen hoe de automatisch dalende risicoklasse bij de WelThuis hypotheek werkt. Het rentetarief bij deze hypotheek wordt aangepast als de lening in een lagere renteklasse valt. Met de rekentool (op Cockpit) kan het intermediair in het adviesgesprek het financiële voordeel goed aan de klant uitleggen.

Jaarlijks wordt de Groene kaart voor motorrijtuigen automatisch afgegeven en thuisgestuurd, maar voor aanhangers en caravans moest de klant tot nu toe telefonisch contact opnemen met a.s.r. Ook een verloren Groene kaart van een motorrijtuig kon alleen telefonisch worden opgevraagd. Dat is nu verleden tijd. Klanten kunnen sinds juli 2015 eenvoudig de kaart via de website van a.s.r. opvragen.

Een overzicht van onze merken

Met de merken a.s.r., De Amersfoortse, Ditzo, Europeesche Verzekeringen en Ardanta biedt a.s.r. een breed assortiment aan financiële producten op het terrein van schade-, levens- en inkomensverzekeringen, collectieve en individuele pensioenen, zorgverzekeringen, reis- en recreatieverzekeringen en uitvaartproducten.

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

a.s.r.

Onder het merk a.s.r. worden schadeverzekeringen, pensioenregelingen, individuele levensverzekeringen en bancaire producten aangeboden. De distributie van deze producten vindt plaats via het intermediair en online. Dit hybride model is ingericht op de behoefte van de klant die 'zelf doen' afwisselt met advies. Op die manier kunnen klanten altijd contact met a.s.r. opnemen, bijvoorbeeld via de website of telefonisch voor eenvoudige en administratieve handelingen of met een van de adviseurs waarmee a.s.r. samenwerkt voor een meer persoonlijk advies.

Daarnaast mogen gevolmachtigde agenten, vergelijkingswebsites en dienstverleners de producten van a.s.r. onder hun eigen merknaam verkopen. Het merk a.s.r. richt zich op particulieren en de zakelijke markt.



De Amersfoortse

De Amersfoortse biedt arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, zorgverzekeringen en DC-pensioenregelingen aan en is met name gericht op de zakelijke markt. De Amersfoortse positioneert zich met gemoedsrust voor nu en later, advies door een vertrouwde adviseur en gemak door online beheer en bediening. De producten en diensten van De Amersfoortse worden uitsluitend via het intermediair aangeboden. Daarnaast kunnen particulieren via De Amersfoortse hun zorgverzekering regelen.

Ditzo

Ditzo is de online aanbieder van zorg- en schadeverzekeringen voor particuliere klanten. In 2015 hadden meer dan 70.000 klanten een schadeverzekering en 180.000 klanten een zorgverzekering bij Ditzo. De producten van Ditzo (inboedel-, aansprakelijkheid-, woonhuis-, reis-, auto- en ziektekostenverzekeringen) worden online verkocht via de eigen website en vergelijkingswebsites.

Ditzo stelt graag onlogische zaken ter discussie en doet er dan iets aan. Zo heeft Ditzo de afgelopen jaren een actieve bijdrage geleverd aan de maatschappelijke discussie over de zorg in Nederland en geïnvesteerd in onderzoek met initiatieven als 'Kijk kanker de wereld uit' (2013) en 'De Hartstocht' (2015).

Europeesche Verzekeringen

Europeesche Verzekeringen is de specialist in reis- en recreatieverzekeringen. 'Voor liefhebbers, door liefhebbers' is de kernboodschap van de merkpositionering. Want het draait om bevlogen mensen bij de Europeesche die specialist zijn op het gebied van de reis- en recreatieverzekeringen.

Europeesche Verzekeringen richt zich met name op particuliere klanten en biedt haar verzekeringen aan via het intermediair, waaronder gespecialiseerde partners zoals reisorganisaties en sportbonden, en via het directe kanaal.

Ardanta

Ardanta is de specialist in uitvaartverzekeringen. De producten werden voorheen voornamelijk via het intermediair verkocht, maar Ardanta past momenteel een distributiestrategie met meerdere kanalen toe en biedt haar producten nu ook via directe kanalen en online aan. Ardanta richt zich met name op particuliere klanten.

Met de overname van AXENT en NIVO heeft a.s.r. er twee uitvaartverzekeraars bij gekregen en in 2015 heeft a.s.r. ook de financiële dienstverleners Van Kampen Groep (VKG) en Dutch ID overgenomen. Lees hier meer over op pag 23.

Een betrouwbare partner zijn voor haar klanten

a.s.r. wil een betrouwbare partner zijn voor haar klanten en hen transparante verzekeringen bieden. Tegelijkertijd willen wij duurzame en stabiele waarde creëren voor onze stakeholders. Daarom heeft het voor ons prioriteit om eenvoudige en transparante producten te leveren, helder te communiceren en klanten op eerlijke wijze te behandelen.

Als onderdeel van haar **MISSIE** wil a.s.r. in de maatschappij de volgende rollen vervullen:

Een verzekeraar waar klanten op kunnen vertrouwen

a.s.r. is sterk verankerd in de Nederlandse maatschappij en we doen er alles aan om de wensen en behoeften van onze klanten te leren kennen. Onze producten waarborgen de financiële stabiliteit van klanten en stellen hen in staat zich te verzekeren voor risico's die zij niet zelf kunnen of willen dragen. Klantvertrouwen is voor a.s.r. van groot belang en we hechten veel waarde aan klantadvies van onafhankelijke derden. Dit blijkt ook uit onze sterke positie in het intermediairkanaal.

Een stabiele financiële instelling

a.s.r. heeft de ambitie een financieel betrouwbare en stabiele organisatie

te zijn. Een solide financiële positie zorgt ervoor dat a.s.r. de verplichtingen aan klanten en stakeholders op korte en lange termijn kan nakomen. Ons uitgangspunt 'waarde boven volume' helpt ons daarnaast om waarde te creëren op de lange termijn.

Een mensgerichte werkgever

a.s.r. heeft de vakbekwaamheid van haar medewerkers hoog in het vaandel staan en wil getalenteerde mensen aantrekken en behouden. We willen onze medewerkers een stimulerende en inspirerende werkomgeving bieden en hen de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen.

Een waardevolle deelnemer aan de maatschappij

a.s.r. heeft een verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij als geheel, haar klanten in het algemeen

en kwetsbare groepen in het bijzonder. Dit komt tot uiting in het personeelsbeleid (bijvoorbeeld door mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen), ons beleggingsbeleid, de werkomgeving (Het Nieuwe Werken) en ons MVO-beleid.

De **STRATEGIE** van a.s.r. is gebaseerd op vier kernthema's: klantbelang centraal, discipline bij acceptatie en premiestelling, kostenbeheersing, en behoud van een solide financieel kader.

Klantbelang centraal

a.s.r. biedt haar klanten eenvoudige en transparante producten die aan hun wensen voldoen. Proposities worden in de praktijk getoetst en veranderingen in de wensen en behoeften van klanten worden nauwgezet in kaart gebracht, zodat hierop kan worden ingespeeld. We verbeteren daarnaast voortdurende



dienstverlening aan klanten en aan het intermediair dat hen adviseert. De tevredenheid van klanten en intermediairs wordt nauwlettend gemonitord door het meten van feedback, waaronder de Net Promotor Score. Daarnaast streven we ernaar de organisatiestructuur verder te vereenvoudigen, zodat we snel kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden en gewijzigde klantbehoeften.

Discipline bij acceptatie en premiestelling

a.s.r. streeft ernaar om haar discipline bij acceptatie en premiestelling te behouden. Daarnaast hebben wij als

doel om onze kennis van klantgedrag en kennis van acceptatie, premiestelling en schadebehandeling verder te ontwikkelen. Vakbekwaamheid in acceptatie en schadebehandeling levert van oudsher een sterke combined ratio op. We investeren in ervaren verzekeringspecialisten, met wie we onder meer onze expertise en vaardigheden op het gebied van acceptatie vergroten.

Kostenbeheersing

Effectieve kostenbeheersing blijft een speerpunt voor a.s.r. We streven ernaar de bedrijfskosten de komende jaren verder te verlagen. Daarnaast willen we het variabele deel van onze kostenbasis

vergroten ten opzichte van de vaste kosten, zodat de kostenbasis flexibel is. Door decentralisatie van distributie, productmarketing en IT trachten we de organisatiestructuur verder te vereenvoedigen en kostenbesparingen te realiseren.

Solide financieel kader

a.s.r. wil een solide financieel raamwerk in stand houden, ondersteund door een prudent risicobeleid, een solide Solvency II-positie en een gedegen beleggingsbeleid, om zo sterke, hoogwaardige winst te genereren bij een sterke kapitaal-groei. Dit resulteert in een 'kasstroom genererend bedrijfsmodel'.

α.s.r. houdt zoveel mogelijk rekening met duurzaamheid

α.s.r. wil een vooraanstaande rol spelen op het gebied van duurzaam ondernemen in de financiële sector. Dit past bij onze maatschappelijke rol. Voor het duurzaamheidsbeleid zijn vijf aandachtsgebieden benoemd: verzekeren, mens, beleggen, milieu en maatschappij.

Over de uitgangspunten en doelstellingen is α.s.r. in dialoog met vele belanghebbenden. Wij onderhouden hiervoor nauwe contacten met interne, maar vooral ook een brede groep externe belanghebbenden, zoals klanten, toezichthouders, politici en bewindslieden en branche-organisaties.



Verzekeren

Continuïteit en zekerheid bieden aan klanten, α.s.r. wil duurzame verzekeringsproducten aanbieden, verbetert haar processen doorlopend en vereenvoudigt het productaanbod.

Het bieden van zekerheid aan klanten is het bestaansrecht van α.s.r. Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat wij altijd aan onze financiële verplichtingen kunnen voldoen, omdat het om lange-termijn-verplichtingen gaat, zoals

pensioenen. Duurzame financiële soliditeit is daarmee essentieel en heeft daarom de hoogste prioriteit.

Onze producten en diensten voldoen aan de behoeften van de klant en worden, naast een interne toets, getoetst bij consumenten en werkgevers of een selectie van klanten. Wat die behoeften zijn, halen we onder andere uit marktonderzoek, social media, klantgedragonderzoeken en klantpanels. α.s.r. vindt maximale transparantie van producten en diensten belangrijk. Daarom zijn wij open over de score van het Klantbelang Centraal Dashboard van de AFM. Dit onderzoek van de toezichthouder onder alle Nederlandse financiële instellingen, meet jaarlijks in hoeverre de klant centraal staat bij producten, processen en dienstverlening. α.s.r. scoort op het Klantbelang Dashboard over 2014/2015 een 3,4 op een schaal van 5. Dit is gelijk aan de

gemiddelde score voor de financiële sector, maar wel 0,2 minder dan de vorig jaar gescoorde 3,6.

Verbeteren processen

α.s.r. werkt continu aan het verbeteren van processen om klanten te helpen. Bijvoorbeeld met het helpen van klanten met een beleggingsverzekering en door het verder vereenvoudigen van het productaanbod. Het toegankelijk en begrijpelijk maken van informatie voor (toekomstige) klanten is een continu proces.

Daarnaast verbeteren wij onze processen op basis van klantfeedback, onder andere uit de Closed Loop Klantfeedback (CLF). Hiermee zijn onze medewerkers in staat om op continue basis feedback van klanten te verzamelen, deze om te zetten in verbeterideeën en deze gericht door te voeren. Een ander belangrijk instrument dat in 2015 concreet heeft bijgedragen

aan de verbetering van processen zijn 'klantreizen' (customer journeys). Door met klanten in gesprek te gaan over hun ervaring met een a.s.r.-schadeafhandeling zijn concrete verbeterpunten inzichtelijk gemaakt en doorgevoerd.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van verzekeraars. Wanneer een verzekeraar dit kwaliteitskeurmerk heeft, kan de klant rekenen op begrijpelijke informatie, verzekeringen die bij de klant passen en optimale dienstverlening. De labels a.s.r., De Amersfoortse, Ditto en Europeesche Verzekeringen hebben het Keurmerk. Ook na de laatste beoordeling van de Stichting Toetsing

Verzekeraars, eind 2014, mogen deze labels het Keurmerk weer voor twee jaar voeren.

Ardanta beschikt niet over het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. In 2015 heeft Ardanta wel diverse initiatieven gestart en uitgebouwd om haar klanten steeds beter te bedienen, zoals het in beeld brengen van de klantreizen 'Klant zijn' en 'Nabestaande'.

Klantwaardering

Om te meten hoe klanten de producten en dienstverlening van a.s.r. ervaren, gebruikt a.s.r. onder meer de Net Promoter Score (NPS). De NPS is de uitkomst op de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u een [type verzekering] bij [verzekeraar] aanbeveelt aan familie,

vrienden of collega's?' En bij zakelijk: 'aan collega's of zakelijke partners'.

In de wintermeting (2015/2016) stond de NPS van a.s.r. op -33. Deze score is een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de wintermeting 2014/2015 en is de hoogste score van a.s.r. sinds de eerste meting in 2009. a.s.r. streeft in haar strategie naar de beste NPS in de markt.

Klachtenmanagement

Het team Klachtenmanagement bewaakt de uitvoering van het uniforme klachtenbeleid en stuurt de klachtorganisatie hierop aan. De klachtenbehandeling zelf vindt decentraal plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen. Meer over Klachtenmanagement op pag 50.





Mens

Medewerkers worden gestimuleerd om het maximale uit zichzelf te halen. Met de verbinding tussen klant, business en HR wordt iedere medewerker een visitekaartje voor a.s.r. intern en extern.

Talentvolle, vakbekwame en vitale medewerkers zijn voor a.s.r. de sleutel tot het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen. Daarom steken wij veel energie in het aantrekken, binden en boeien van de beste medewerkers, worden er ruime opleidings- en ontwikkelmogelijkheden geboden en een goede balans tussen werk en privé gefaciliteerd. Meer over werving en selectie, duurzame inzetbaarheid, betrokkenheid en andere HR-onderwerpen op pag 40.



Beleggen

a.s.r. neemt verantwoordelijkheid door in haar beleggingsbeleid rekening te houden met ethische en duurzaamheidscriteria. a.s.r. kijkt bijvoorbeeld naar mensenrechten, arbeidsomstandigheden, corruptie en milieuaspecten

Als institutionele belegger neemt a.s.r. haar maatschappelijke verantwoordelijkheid onder meer door toepassing van ethische en duurzaamheidscriteria in haar beleggingsbeleid. Alle beleggingen die beheerd worden door de afdeling Group Asset Management (zie ook pag 34) worden gescreend op basis van het SRI-beleid (Socially Responsible Investment), zoals sociale en

milieuaspecten. Landen en ondernemingen die niet hieraan voldoen, worden uitgesloten. Dit betreft bijvoorbeeld producenten van controversiële of offensieve wapens, nucleaire energie, tabak en de gokindustrie. Ook eisen wij dat bedrijven voldoen aan internationale conventies op het gebied mensen- en arbeidsrechten. a.s.r. hanteert criteria voor bijvoorbeeld de gelijke behandeling van mannen en vrouwen, vakbondsvrijheid en de uitsluiting van kinderarbeid. Wij geloven in engagement via een constructieve dialoog met de bedrijven waarin wij beleggen, met als doel het verhogen van de aandeelhouderswaarde en maatschappelijk rendement op lange termijn. Als er sprake is van controversiële activiteiten en deze dialoog niet tot een positief resultaat leidt, dan worden bedrijven uitgesloten in de beleggingsportefeuille.

Voor de beleggingen in staatsleningen sluit a.s.r. landen uit die slecht scoren in de Freedom in the World Annual Report en de Corruption Perceptions Index.

Eerlijke Verzekeringswijzer

De Eerlijke Verzekeringswijzer heeft tot doel het beleggingsbeleid van verzekeraars te verduurzamen en de praktijkvoering te optimaliseren. In het onderzoek van november 2015 staat a.s.r. van de 10 grootste levensverzekeraars in Nederland wat Maatschappelijk Verantwoord Beleggen-beleid betreft op de eerste plaats. Het a.s.r.-beleid over wapens en bonussen scoorde een 10. Dat van mensenrechten, gezondheid en verwerkende industrie beoordeelde Eerlijke Verzekeringswijzer met een 9.

Uit een eerder onderzoek van juni 2015 onder de groep van 10 levensverzekeraars kwam vast te staan dat alleen a.s.r. en Achmea niets te maken hebben met foute wapenhandel. De 8 andere investeren 6,8 miljard euro in bedrijven die militaire goederen leveren aan dictaturen en corrupte landen. 81% van de ondervraagde Nederlanders is - nu dit bekend is - bereid over te stappen naar een andere verzekeraar.

Vastgoed

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer belegt namens haar opdrachtgevers in winkels, woningen, kantoren en landbouwgronden en landgoederen. Ongeveer een derde is belegd in landelijk vastgoed. a.s.r. streeft er naar om de objecten in de portefeuille (energetisch en ecologisch) te verduurzamen. Dat gebeurt bij woningen en commercieel vastgoed zoveel mogelijk op een natuurlijk moment (groot onderhoud) en wanneer het financieel rendabel is. Binnen de portefeuilles worden daarnaast zoveel mogelijk groene oplossingen toegepast, zoals ledverlichting, HR-ketels, waterbesparende sanitaire voorzieningen en sedum daken.

a.s.r. koopt en huurt haar producten en diensten zo duurzaam mogelijk in. Zo wordt sinds 2011 groene energie ingekocht voor algemene ruimtes van de gebouwen in de portefeuille, wat substantieel bijdraagt aan minder CO2-uitstoot. Er wordt scherp gestuurd op het energieverbruik en het aandragen van verbeterpunten om de energieconsumptie te verlagen.

Woningen

Alle woningen van het ASR Dutch Core Residential Fund hebben minimaal het energielabel C. In 2015 zijn er verbeteringen doorgevoerd met de renovatie van een complex in Rosmalen (van F naar B) en toevoeging van een groot aantal nieuwe woningen met label A.

Het appartementencomplex Futura in Zoetermeer is daarnaast het eerste woongebouw in Nederland met het BREAAAM 'Very Good'-certificaat.

Landelijk

De beleggingen in landelijk vastgoed zijn in 2015 verder gegroeid door uitbreiding van 920 hectare. In de afgelopen 125 jaar heeft a.s.r. een portefeuille opgebouwd van ruim 34.000 hectare en is daarmee de grootste private landeigenaar van Nederland.

De waarde bedraagt € 1.117 miljard. Het bosbeheer van a.s.r. Vermogensbeheer voldoet aan de principes van duurzaam bosbeheer. a.s.r. onderschrijft en voert het beheer in de bossen en natuurterreinen uit conform de Gedragscode natuurbeheer en de Gedragscode bosbeheer. Deze gedragscodes zijn opgesteld door het Bosschap met medewerking van de Federatie Particulier Grondbezit, Staatsbosbeheer, SBNL, Natuurmonumenten, de 12 Landschappen en anderen.

Beleggen

Het ASR Dutch Core Residential Fund (DCRF) heeft in 2015 de Green Star, de hoogste onderscheiding in de GRESB* benchmark ontvangen. Het ASR Dutch Prime Retail Fund (DPRF) en ASR Property Fund (ASR PF) zijn gepromoveerd van Green Starter naar Green Talker. De ambitie is om voor alle drie de fondsen een Green Star te behalen en te behouden.

* De Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) is een wereldwijd gebruikte methode voor het meten en verbeteren van de duurzaamheidsscore van vastgoedportefeuilles.



a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling

a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling voelt zich maatschappelijk verantwoordelijk voor het creëren van mooie plekken waar mensen gelukkig kunnen zijn. Vastgoed Ontwikkeling, dat inmiddels verkocht is, behoort tot de koplopers op het gebied van duurzaamheid.

BREEAM

Het BREEAM-certificaat kijkt naar de mate van energiebesparing en richt zich op elementen als materiaalgebruik, gezondheid en locatie voor met name commercieel vastgoed. Bij Vastgoed Ontwikkeling zijn enkele medewerkers opgeleid tot BREEAM-NL-experts en -assessoren. Hiermee is a.s.r. een 'Licensed Assessor Company'. In 2015 hebben meerdere in ontwikkeling zijnde en gerealiseerde projecten het BREEAM-certificaat ontvangen.

GPR

De GPR-beoordeling richt zich op een laag energieverbruik, maar ook op een lage milieubelasting, een goede gezondheid in de woning en een hoge gebruikskwaliteit. Een voorbeeld hiervan is Het Pakhuis. In 2015 heeft a.s.r. de klimaatneutrale woningen in het project Het Pakhuis in Amsterdam opgeleverd.

Land voor Land

Een initiatief dat past bij de missie van Vastgoed Ontwikkeling om het leven in stedelijk gebied nog aangenamer te maken, is 'Land voor Land'. Hiermee wordt elke vierkante meter bebouwing gecompenseerd met de aanleg van een vierkante meter

nieuwe natuur. In 2015 is een bedrag, gebaseerd op de gerealiseerde ontwikkelproductie, gereserveerd voor de uitbreiding en versterking van natuurgebieden van het Utrechts Landschap.



Milieu

a.s.r. gaat zorgvuldig om met natuur en milieu door deze zo min mogelijk te belasten. a.s.r. gaat efficiënt om met water, energie en andere middelen. a.s.r. maakt werk van afvalreductie, beperking uitstoot CO2 en mobiliteit.

a.s.r. wil zorgvuldig met de natuur en het milieu omgaan en deze zo weinig mogelijk belasten. Daarom gaan wij efficiënt om met middelen, energie en

water. Ook zijn we bewust bezig met afvalbeheer, mobiliteit, energiereductie en CO2-uitstoot. Voor dit doel is een eigen milieumanagementsysteem ontwikkeld.

De CO2-uitstoot is het afgelopen jaar met 10,31% gereduceerd. De voornaamste redenen van deze afname zijn:

1. Het effect van de renovatie van het pand: het gasverbruik (CO2-emissie) is flink afgenomen.
2. Op het gebied van mobiliteit is winst geboekt, met name minder brandstofverbruik van zakelijke auto's (die daardoor minder CO2-emissie veroorzaken).

Ook op energiegebied is vooruitgang geboekt, door onder meer:

- Thermische energieopslag: in het



hoofdkantoor in Utrecht past a.s.r. Lange Termijn Energie Opslag (LTEO) toe. Voordelen: laag energieverbruik, zeer milieuvriendelijk, lange levensduur en betrouwbaarheid (door een gering aantal bewegende onderdelen).

- Groene sportlocatie: de fitnesslocatie in Utrecht gebruikt sinds september 2015 apparatuur van Technogym waarbij tijdens het trainen energie wordt opgewekt die hergebruikt wordt. Hiermee heeft a.s.r. een van de eerste groene sportlocaties ter wereld.
- Concentratie van de bedrijfsvoering in één pand: het pand in Amersfoort is inmiddels gesloten en alle medewerkers van Europeesche Verzekeringen zijn sinds 1 april 2016 in Utrecht gehuisvest.
- Een andere maatregel was het plaatsen van 592 van de beoogde 1.184 zonnepanelen.

Overige 'wapenfeiten'

Afval - Het afval gaat naar verwerkings-bedrijf Sita. Volgens de gegevens van dit bedrijf recyclet a.s.r. 37% van haar afval.

Recycling - a.s.r. gebruikt jaarlijks meer dan 3,5 miljoen koffiebekers. Eind 2015 zijn de plastic koffiebekers vervangen door kartonnen bekertjes, waar naam en 'bestelling' op kan worden geschreven. Zo wordt hergebruik gestimuleerd. Ook zijn de 'cup-to-paper'-bekertjes volledig recyclebaar en 100% CO₂-neutraal gemaakt.

Mobiliteitsbeleid - a.s.r. voert een actief mobiliteitsbeleid. Enkele punten daaruit: beperkte keuze leaseauto's (maximum uitstoot) en mobiliteitsbudget

als alternatief voor de leaseauto; een carpoolregeling; medewerkers wonend in regio Utrecht mogen niet parkeren bij het pand als zij binnen een fietsafstand van 12 km van het kantoor wonen; voordelige buskaart; diverse regelingen om het fietsgebruik te stimuleren.

Inkoop - a.s.r. houdt bij haar inkoop-proces rekening met de impact op de maatschappij. Leveranciers worden hierop getoetst. Zo wordt gekeken of die zijn aangesloten bij FIRA (verifieert MVO-informatie van bedrijven).



Maatschappij

Mensen helpen door te doen.

Maatschappelijke betrokkenheid is ook duurzaam ondernemen. a.s.r. investeert in uiteenlopende maatschappelijke initiatieven. Onder andere met help-campagnes, zoals De Andere Tour, Doorgaan.nl en De Hartstocht.

Maatschappelijke betrokkenheid is voor a.s.r. naast duurzaam ondernemen ook investeren in uiteenlopende duurzame maatschappelijke initiatieven. Soms met een financiële impuls, door het stimuleren van vrijwilligerswerk bij de medewerkers en door diverse stichtingen en fondsen. a.s.r. brengt 'helpen door te doen' onder meer in de praktijk via a.s.r. Foundation.

a.s.r. Foundation

Bij het delen van kennis en het enthousiasmeren en faciliteren van medewerkers om de maatschappelijke betrokkenheid te vergroten, speelt a.s.r. Foundation een belangrijke rol. Het verbeteren van

de (financiële) zelfredzaamheid in Nederland is een doel dat de foundation in het bijzonder nastreeft. In 2015 waren 1.004 medewerkers betrokken bij een van haar activiteiten. Dit is iets minder dan het aantal deelnemers in 2014 (1.066).

De activiteiten van a.s.r. Foundation zijn te onderscheiden in drie hoofdgroepen:

Maatschappelijke teambuilding - In 2015 combineerden meer dan 21 teams een teambuildingsactiviteit met een maatschappelijke bijdrage. Zij gingen aan het werk bij allerlei organisaties, waaronder Sherpa, Intermezzo Zonnehuizen, de Dierenbescherming en diverse zorgboerderijen. Daarnaast waren er projecten waarvoor medewerkers zich individueel konden aanmelden. Zo konden sportievelingen meedoen met de Grand Départ, een toertocht die de provincie Utrecht organiseerde ter voorbereiding op de Tour de France. Daaraan verbonden was het goede doel 'Wij kleuren geel' voor het Wilhelmina Kinderziekenhuis en het Jeugdsportfonds.

Stimulansplan - Om vrijwilligerswerk in de privéomgeving aan te moedigen, kan een medewerker eenmaal per jaar een individueel Stimulansplan aanvragen, mits hij actief meewerkt. Hier hebben 41 collega's gebruik van gemaakt.

Voor sponsorwerving alleen wordt er geen financiële bijdrage gegeven.

Projecten - Verdeeld over het jaar zijn er diverse projecten door a.s.r. Foundation geïnitieerd en gefinancierd, en met hulp van a.s.r.-medewerkers uitgevoerd. De meeste projecten richten zich op het bevorderen van financiële zelfredzaamheid.

Week van het Geld:

Tijdens de vijfde editie hebben 63 a.s.r.-medewerkers uit de hele organisatie, waaronder ook leden van de Raad van Bestuur en het senior management, een gastles gegeven in de bovenbouw van het basisonderwijs over het omgaan met geld. Ook zijn voor Feyenoord Street League aparte lessen verzorgd.

LEF (Leven en Financiën):

Met LEF krijgen jongeren tussen 15 en 22 jaar inzicht in hun financiële situatie en leren ze wat ervoor nodig is om een wens te realiseren of een doel te bereiken. Inclusief de valkuilen en uitdagingen.

LEF richt zich primair op 500.000 mbo-studenten. In 2015 zijn 23 collega's opgeleid tot gastdocent.

Financieel Vrijwilliger Thuis:

a.s.r.-medewerkers helpen mensen met een laag inkomen die daarmee slecht kunnen rondkomen. Lees meer op pag 60.

Leesbevorderingsactiviteiten:

a.s.r. Foundation heeft een aantal activiteiten opgezet waarbij medewerkers gaan voorlezen, onder andere bij basisscholen en kinderdagverblijven. Op 21 januari 2015, de dag van het nationaal voorleesontbijt, hebben 16 collega's voorgelezen op basisscholen in Utrecht. Tijdens het voorlezen verzorgde a.s.r. een gezond ontbijt. In samenwerking met Feyenoord heeft a.s.r. een voorleesboek gemaakt, dat is gepresenteerd tijdens een door a.s.r. georganiseerd voorleesontbijt voor 140 basisschoolkinderen uit Rotterdam-Zuid.



Overnames

In lijn met haar strategie heeft a.s.r. in 2015 de volgende bedrijven en portefeuilles overgenomen.



De Eendragt Pensioen N.V. (De Eendragt) uit Amsterdam is een pensioenverzekeraar die in 2006 is ontstaan uit de omzetting van het Pensioenfonds De Eendragt naar een verzekeraar. De Eendragt heeft ongeveer 22.000 verzekerden en 37 werkgevers als klant. Na integratie van de activiteiten van De Eendragt in a.s.r. zal de merknaam De Eendragt in 2016 verdwijnen. De overname past in de strategie om de positie van a.s.r. in de pensioenmarkt te verstevigen.



De Van Kampen Groep (VKG) uit Hoorn verzorgt de administratie voor meer dan 3.000 financieel adviseurs in Nederland en werkt samen met meer dan 150 financiële instellingen. De intermediaire serviceprovider blijft zelfstandig en onafhankelijk opereren vanuit Hoorn. Met de acquisitie investeert a.s.r. in een bedrijf dat een belangrijke rol speelt in een snel veranderend distributielandchap. Met deze overname heeft a.s.r. haar strategische positie in het distributiekanaal verstevigd, met name op het gebied van serviceproviding.



AXENT Verzekeringen B.V. (AXENT) uit Groningen is een Nederlandse verzekeraar met een portefeuille van 2,2 miljoen uitvaartverzekeringen. a.s.r. heeft 100% van de aandelen van AXENT verworven. De portefeuille en de activiteiten worden volledig geïntegreerd in Ardanta.

Eind 2015 heeft a.s.r. overeenstemming bereikt over de overdracht van de uitvaartverzekeringenportefeuille van NIVO naar a.s.r. NIVO, gevestigd in Mijdrecht, is in 1981 opgericht als dochteronderneming van Uitvaartcentrum Zuid in Amsterdam, de grootste particuliere uitvaartverzorger in Nederland. De portefeuille bestaat uit 286.000 polissen, zowel kapitaal- als naturaverzekeringen. De hele portefeuille van NIVO wordt ondergebracht bij Ardanta. Met deze overnames heeft a.s.r. haar positie in de uitvaartmarkt verder verstevigd.



Dutch ID uit Velsbroek is de holdingvennootschap van de Boval Groep en Felison Assuradeuren. Boval is een onafhankelijk intermediair op het gebied van advisering en financiële dienstverlening en Felison Assuradeuren is een serviceprovider in inkomensverzekeringen. Boval heeft een grote klantenkring in de agrarische loon- en grondverzetsector en de transportsector. Beide bedrijven blijven zelfstandig en onafhankelijk opereren. Door de overname krijgen Boval en Felison de mogelijkheid om verder te groeien als intermediair en een van de grotere serviceproviders van Nederland. Met deze overname heeft a.s.r. haar strategische positie in het distributiekanaal verstevigd, met name op het gebied van serviceproviding.

Financiële resultaten

De financiële resultaten van ASR Nederland N.V. zijn vastgelegd in het jaarverslag en geven een beeld van de totale resultaten in de segmenten: **Schade, Leven, Bank en Asset Management, Distributie en Services en Holding & Overig.**

De premieomzet is in vergelijking met 2014 met 8% gestegen tot € 4.092 miljoen (2014: € 3.787 miljoen). De stijging heeft vooral betrekking op het segment **Leven** en wordt met name veroorzaakt door een buy-out van een pensioenfonds en de strategische overnames in 2015.

Operationele lasten

De operationele lasten bedragen over 2015 € 575 miljoen (2014: € 524 miljoen). De toename is voornamelijk het gevolg van uitbreiding van a.s.r. met De Eendragt, AXENT, Van Kampen Groep en Dutch ID en kosten voor de overnames van deze partijen.

Netto resultaat

Het netto resultaat is met € 178 miljoen gestegen van € 423 miljoen naar € 601 miljoen vooral door een hoger operationeel resultaat, hogere eenmalige beleggingsopbrengsten op aandelen en een positieve herwaardering van de vastgoedportefeuille. Daartegenover zijn, als gevolg van het besluit om delen van de Vastgoed Ontwikkelingsactiviteiten

te verkopen of te beëindigen, in 2015 additionele verliesvoorzieningen getroffen die het resultaat drukten.

De combined ratio in het **segment Schade** blijft op een goed niveau (94,8% voor 2014 en 95,0% voor 2015) en het operationeel resultaat van segment **Schade** is mede hierdoor toegenomen van € 155 miljoen in 2014 naar € 169 miljoen in 2015. Bij AOV verbeterde de combined ratio onder meer door het actieve claimmanagement in zowel het individuele als het collectieve bedrijf. Ziektekosten verbetert haar resultaat door vereveningseffecten en lagere kosten. Het operationeel resultaat van **Schade Overig** is in 2015 beïnvloed door de zomerstormen.

De stijging van het netto resultaat is vooral te danken aan de stijging van het operationeel resultaat en hogere beleggingsopbrengsten, met name door gerealiseerde meerwaarden.

Het operationele resultaat in het **segment Leven** in 2015 bedraagt

€ 434 miljoen, vergeleken met € 349 miljoen in 2014. De stijging wordt onder andere veroorzaakt door een in 2014 getroffen incidentele verzekeringstechnische voorziening. Daarnaast is een incidentele voorziening bij Pensioenen uit 2014 in 2015 vrijgevallen. In 2015 was sprake van een hogere vrijval van gerealiseerde meerwaarden en lagere afschrijvingslasten op swaptions. Deze toename wordt deels teniet gedaan door een daling van het verzekeringstechnisch resultaat bij Pensioenen door een lagere tariefstelling van portefeuilles na conversie naar nieuwe productvoorwaarden en doordat uitkeringen en reserveringen voor sterfgevallen hoger liggen dan in 2014.

Het netto resultaat is met € 256 miljoen gestegen van € 299 miljoen in 2014 naar € 555 miljoen in 2015 door hogere indirecte beleggingsresultaten en incidentele posten, waaronder een impairment van € 93 miljoen (voor belasting) op de 'value of business acquired' (VOBA) in 2014.

Chris Figee, CFO a.s.r.: 'Financiële soliditeit is een van de strategische pijlers van a.s.r. We hebben hier de afgelopen jaren veel aandacht aan besteed, zodat wij aan onze langlopende verplichtingen jegens klanten kunnen voldoen. En met succes. De solvabiliteit van a.s.r. behoort al jaren tot de beste van de Nederlandse verzekeraars. 2015 stond voor ons in het teken van de invoering van het nieuwe, risicogebaseerde Europese toezichttraamwerk Solvency II. Wij zijn klaar voor het nieuwe solvabiliteits-regime en tevreden met de Solvency II ratio van circa 185% op basis van het standaard model.'

Segment Schade

- Operationeel resultaat gestegen naar € 169 miljoen (2014: € 155 miljoen).
- Netto resultaat is 10% gestegen naar € 169 miljoen (2014: € 153 miljoen).
- Bruto premies binnen segment Schade bleven nagenoeg stabiel op € 2.350 miljoen (2014: 2.359 miljoen).
- Reguliere operationele lasten daalden met 4%.

Tot het segment Schade behoren alle vormen van schadeverzekeringen die a.s.r. consumenten en ondernemers biedt. Deze dekken de risico's af voor schade aan motorrijtuigen en bij brand, reizen en recreatie, aansprakelijkheid, rechtsbijstand, arbeidsongeschiktheid en ziektekosten. De verzekeringen worden aangeboden via de merken a.s.r., De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen, zowel via het intermediaire als via het directe kanaal.

€169 mln

netto resultaat

4%

afname
operationele lasten

0,4%

daling bruto
geschreven premies

€555 mln

netto resultaat

15%

stijging
operationele lasten

18%

stijging bruto
geschreven premies

Segment Leven

- Operationeel resultaat gestegen naar € 434 miljoen (2014: € 349 miljoen).
- Netto resultaat gestegen naar € 555 miljoen (2014: € 299 miljoen).
- Bruto verzekeringspremies met 18% gestegen tot € 1.828 miljoen (2014: 1.543 miljoen).
- Reguliere operationele lasten zijn met 15% gestegen.

Het segment Leven omvat alle verzekeringen die gericht zijn op vermogensopbouw, vermogensafbouw, vermogensbescherming, overlijdensrisico en uitvaart voor consumenten en ondernemers. De verzekeringen worden aangeboden via de merken a.s.r., De Amersfoortse en Ardanta. De activiteiten zijn ondergebracht in ASR Levensverzekering N.V. en sinds 2015 ook bij De Eendragt en AXENT, die in de loop van 2016 zullen fuseren met a.s.r. Leven.

Kerncijfers a.s.r.

(€ miljoen)	2015	2014
Bruto geschreven premies	4.092	3.787
- Schade	2.350	2.359
- Leven	1.828	1.543
- Eliminaties	-86	-115
Operationele lasten	-575	-524
- Schade	-207	-215
- Leven	-205	-178
- Bank en Asset Management	-48	-46
- Distributie en Services	-22	-6
- Holding en Overig	-112	-96
- Vastgoed Ontwikkeling	-6	-7
- Eliminaties	25	24
Operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering	-538	-485
Lasten reorganisatievoorziening	-30	-28
Operationeel resultaat voor belastingen	521	417
- Schade	169	155
- Leven	434	349
- Bank en Asset Management	12	7
- Distributie en Services	3	2
- Holding en Overig	-93	-102
- Vastgoed Ontwikkeling	-	-
- Eliminaties	-4	6
Incidentele posten (geen onderdeel van operationeel resultaat)	258	117
- Beleggingsopbrengsten	371	216
- Verzekeringstechnische incidentele posten	-	-93
- Overige incidentele posten	-113	-6

vervolg tabel op volgende pagina

Kerncijfers a.s.r. - vervolg

(€ miljoen)	2015	2014
Resultaat voor belastingen	780	534
- Schade	217	199
- Leven	709	373
- Bank en Asset Management	10	6
- Distributie en Services	4	1
- Holding en Overig	-67	-40
- Vastgoed Ontwikkeling	-93	-12
- Eliminaties	-	7
Belastingen	-150	-108
Netto resultaat over de periode uit 'continuing operations'	630	426
Netto resultaat over de periode uit 'discontinuing operations'	-26	-5
Minderheidsbelang	-3	2
Netto resultaat toewijsbaar aan houders van eigen vermogensinstrumenten	601	423
(€ miljoen)	2015	2014 (restated)
Productie Leven (APE)	92	140
Productie Schade	208	201
Combined ratio segment Schade	95,0%	94,8%
Rendement eigen vermogen	17,2%	11,0%
Operationeel rendement eigen vermogen	13,9%	11,7%
Totaal eigen vermogen (IFRS) (€ miljoen)	2015	2014 (restated)
Totaal activa	53.338	51.654
Aandeelhoudersvermogen	3.574	3.028
Totaal vermogen (IFRS)	4.259	3.709
Solvency I ratio	305%	285%
Solvency II ratio (standaard model) – na dividend midpoint estimate	ca. 185%	ca. 170%
Aantal interne fte	3.650*	3.513

* inclusief medewerkers VKG, Axent en Boval

Bruto geschreven premies	2015	2014 (restated)
Schade	2.350	2.359
Leven	1.828	1.543
Eliminaties	-86	-115
Operationeel resultaat voor belastingen	2015	2014 (restated)
Operationeel resultaat voor belastingen	521	417
- Schade	169	155
- Leven	434	349
- Bank en Asset Management	12	7
- Distributie en Services	3	2
- Holding en Overig	-93	-102
- Vastgoed Ontwikkeling	-	-
- Eliminaties	-4	6
Combined ratio Schade	2015	2014 (restated)
Provisie ratio	15.0%	15.5%
Kosten ratio	8.9%	9.3%
Schade ratio	71.1%	70.0%
Combined ratio, Non-life	95.0%	94.8%

Het resultaat voor belastingen van het **segment Bank en Asset Management** bedraagt € 10 miljoen en is daarmee € 4 miljoen hoger dan in 2014. Dit wordt met name veroorzaakt door een hogere netto interestmarge en hogere fee-opbrengsten, die deels gecompenseerd worden door hogere operationele lasten.

Bij a.s.r. Bank was, ondanks de lage spaarrentetarieven, sprake van groei bij de spaargeldportefeuille. Deze portefeuille nam in 2015 met 14% toe tot € 1.174 miljoen (2014: € 1.032 miljoen), met name door stortingen in de lijfrente spaarrekening. De productie van WelThuis Hypotheken is in 2015 met

€ 302 miljoen toegenomen tot € 1.335 miljoen (2014: € 1.033 miljoen).

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer heeft in 2015 opnieuw externe beleggers verwelkomd waardoor het belang van a.s.r. in de verschillende vastgoedfondsen verder is verlaagd. Zo zijn in het woningfonds, ASR Dutch Core Residential Fund, een zestal plaatsingen gerealiseerd. Ook voor het ASR Dutch Prime Retail Fund zijn twee plaatsingen geweest. Het belang van a.s.r. in beide fondsen is hierdoor afgenomen tot respectievelijk circa 80% en circa 40%.

Met de acquisities van Van Kampen Groep en Dutch ID heeft a.s.r. haar

positie binnen de intermediaire distributieketen versterkt. Het resultaat voor belasting binnen het **segment Distributie en Services** stijgt van € 1 miljoen in 2014 naar € 4 miljoen in 2015. De strategische overnames van Van Kampen Groep en Dutch ID zijn de voornaamste reden voor de stijging van zowel de operationele lasten, de totale baten en het operationeel resultaat. De totale baten bestaan voornamelijk uit fee-inkomsten voor de verleende diensten. Zowel Van Kampen Groep als Dutch ID zijn intermediaire serviceproviders.

In het kader van meer focus op kernactiviteiten is SOS International in 2015 gekwalificeerd als 'niet aan te houden activiteiten'. Het resultaat van SOS International is derhalve geen onderdeel van het operationeel resultaat. In januari 2016 is de verkoop gerealiseerd.

In het **segment Holding en Overig** daalde het resultaat voor belastingen per saldo met € 27 miljoen van € -40 miljoen in 2014 naar € -67 miljoen in 2015 door lagere gerealiseerde meerwaarden en incidentele posten met name gerelateerd aan de eigen pensioenregeling en een beter operationeel resultaat.

Aangezien het **segment Vastgoed Ontwikkeling** geen kernactiviteit van a.s.r. meer is, maakt het resultaat geen deel uit van het operationeel resultaat. Het segment Vastgoed Ontwikkeling is eind 2015 opgesplitst in 'discontinued operations' en 'continuing operations'. Voor de 'discontinued operations' wordt een verkoop voorzien. De resultaten van

de 'discontinued operations' worden verkort weergegeven in de resultatenrekening en maken geen deel uit van het resultaat voor belasting van de 'continuing operations'.

In de eerste helft van 2015 is aangekondigd dat a.s.r. het voornemen heeft om de activiteiten van Vastgoed Ontwikkeling te verkopen, dan wel te beëindigen. Als gevolg hiervan zijn de activa van

Vastgoed Ontwikkeling gewaardeerd op de binnen afzienbare termijn te realiseren waarde. Dit heeft geleid tot een afwaardering van deze activa.

Contact met a.s.r. via WhatsApp

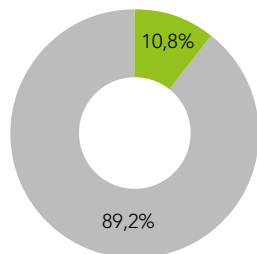


Vanaf eind 2014 is WhatsApp opgenomen op de contactpagina van de website asr.nl. Sinds februari wordt er actief gestuurd op digitaal klantcontact. Dit zorgde direct voor veel meer communicatie via dit kanaal. Maandelijks stijgt het volume.

En veel positieve reacties:

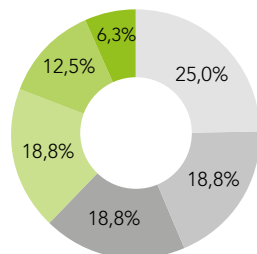
- Snel het correcte antwoord. Erg handig om via WhatsApp je vraag te kunnen stellen
- Laagdrempelige manier van communiceren met een a.s.r.-medewerker
- Zorgvuldig/behulpzaam/snel
- Snelheid en vriendelijkheid
- Snelle reactie en goed doorverwezen naar mail in verband met privacy. Daarna snelle afhandeling.

Heb je jouw doel bereikt in het contact met a.s.r. via WhatsApp?



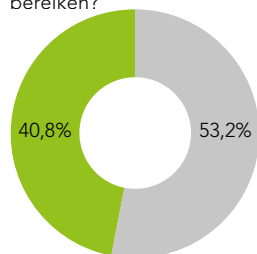
■ Nee
■ Ja

Wat ga je doen om je doel alsnog te bereiken?



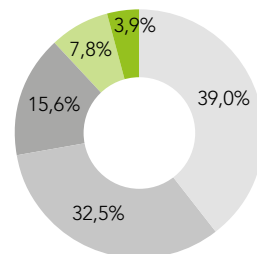
■ Niets
■ Iets anders
■ Ik ga naar een andere verzekeraar
■ Ik ga met a.s.r. bellen
■ Ik neem contact op met mijn adviseur
■ Ik ga naar de website van a.s.r.

Heb je voordat je contact opnam via WhatsApp op een andere manier geprobeerd je doel te bereiken?



■ Nee
■ Ja

Op welke manier(en) heb je dit geprobeerd?



■ Via de website van a.s.r.
■ Telefonisch
■ Via e-mail
■ Via de adviseur
■ Anders

Wanda Verhoeff

Case

Arbeidsongeschiktheidsverzekering

Verzekering

De Amersfoortse



De risico's van zelfstandig ondernemerschap en het belang van een goede arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) kent Wanda Verhoeff (47) als geen ander. Vier jaar geleden sloot ze bij De Amersfoortse een AOV af, twee jaar geleden kreeg ze de diagnose borstkanker. Wanda: 'Als je zo veel zorgen en onzekerheden hebt, is financiële zekerheid en stabiliteit erg fijn.'

'Sinds ik ziek ben is er heel goed voor mij gezorgd'

Op het moment dat Wanda de verzekering afsloot, was ze al 3,5 jaar aan de slag als zelfstandig communicatieadviseur en organisatiecoach. 'Op een gegeven moment besepte ik dat ik al een tijdje ondernemer was en vond ik het belangrijk mijn pensioen en arbeidsongeschiktheid geregeld te hebben. Omdat ik bij de branchevereniging voor zzp'ers was aangesloten, kreeg ik via intermediair Kendall Mason 10% korting op verzekeringen. Ik koos uiteindelijk voor De Amersfoortse omdat die de beste combinatie bood van tarief en looptijd. Doordat je weet wat het verzekerde bedrag is, de wachttijd en de loopduur kiest, bepaal je zelf wat voor jou te betalen is. Ik koos ervoor om niet mijn volledige inkomsten te verzekeren met een wachttijd van 180 dagen. Dit scheelde enorm in de premie en ik was toch goed genoeg verzekerd.'

Geen financiële zorgen

Achteraf is Wanda ontzettend blij met haar beslissing. 'Op het moment dat ik de diagnose hoorde, wist ik dat ik lange tijd niet zou kunnen werken. Ik onderging al vrij snel twee operaties, kreeg chemokuren en anti-hormonale therapie. In die maanden had ik ontzettend veel zorgen en onzekerheden, bijvoorbeeld over mijn ziekte,

mogelijke uitzaaiingen, over mijn werk en mijn klanten. Het geeft dan rust als je in ieder geval geen financiële onzekerheid hebt. Ik kon me hierdoor volop richten op mijn herstel en re-integratie.'

'Een mooi stukje menselijk maatwerk'

Menselijk maatwerk

Over de service van De Amersfoortse en het verloop van het traject is Wanda zeer te spreken. 'Sinds ik ziek ben, is er ontzettend goed voor mij gezorgd. De arbeidsdeskundige is bij me langs geweest en ik bezocht regelmatig de arts. Zij hebben mij duidelijk uitgelegd hoe alles in elkaar zit. Ook heb ik een vaste contactpersoon die mijn naam en dossier goed kent. Wat ik heel fijn vond, is dat mij werd gevraagd of ze nog iets voor mij konden betekenen. Ik gaf aan dat ik behoefte had aan een psycholoog of coach om mijn verhaal kwijt te kunnen. Omdat ze merkten dat ik sportief ben en van een gezonde leefstijl hou, boden ze me kosteloos een coachtraject aan via BoFit, waarbij je de natuur in gaat om hard te lopen en te

praten. Het was precies waar ik behoefte aan had, een mooi stukje menselijk maatwerk.'

Nieuwe start

Door haar ziekte en het aangeboden coachtraject staat Wanda nu anders in het leven. 'Met mentale coaching in de natuur zijn zowel lichaam als geest in beweging. Ik herstelde fysiek geleidelijk en tegelijkertijd ontdekte ik in deze periode dat mijn voorkeur uitgaat naar meer coaching en minder advieswerk. Hoewel ik dat laatste wel blijf doen, wil ik graag meer voor mensen persoonlijk betekenen. Ik ben daarom met mijn bedrijf Com-Forte communicatieadvies en coaching speciale coaching gestart voor vrouwen die herstellende zijn van borstkanker en weer willen genieten van gezin en werk. Zo kan ik mijn passie, expertise en ervaring combineren.'

Hoewel Wanda nog niet volledig hersteld is en niet haar volledige uren kan werken, is ze blij met haar doorstart. 'Ik ben bijna een jaar volledig uit de roulatie geweest. Zonder mijn AOV en dit aangeboden coachtraject door De Amersfoortse weet ik niet of ik het financieel gered had en of ik nieuwe keuzes had durven maken.'

Raad van Bestuur



Jos Baeten (CEO)

Voorzitter RvB sinds 2009

Jos Baeten (1958) is voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer (CEO) van a.s.r. Daarnaast maken Human Resources, Corporate Communicatie, Strategie, Marketing, Business Support, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Audit, Integriteit en Juridische Zaken onderdeel uit van zijn portefeuille.

Hij studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en startte zijn loopbaan in 1980 bij Stad Rotterdam Verzekeringen, een van de pijlers waarop a.s.r. is gebouwd. In 1997 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Stad Rotterdam Verzekeringen N.V. en in 1999 tot CEO. Daarna trad hij toe tot de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep. Sinds juni 2003 was hij voorzitter van de directie van De Amersfoortse Verzekeringen. In 2005 is hij benoemd tot voorzitter van de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep. Jos Baeten werd aangesteld als CEO van a.s.r. op 26 januari 2009.

Nevenfuncties

Jos Baeten is bestuurslid bij het Verbond van Verzekeraars en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Rotterdamse Schouwburg. Daarnaast is hij lid van het algemeen bestuur VNO-NCW en lid van de Raad van Advies van het ROC Midden-Nederland.



Karin Bergstein

Lid RvB sinds
september 2011

Karin Bergstein (1967) is lid van de Raad van Bestuur. Haar portefeuille omvat de productlijnen Schade, Leven, Bancair en Uitvaart alsook de onderdelen Europeesche Verzekeringen, Van Kampen Groep en Klantservices.

Zij studeerde medische biologie aan de Universiteit Utrecht (Master in 1991) en behaalde in 1998 haar MBA aan de Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Rochester (Verenigde Staten). Zij startte haar carrière in 1991 bij ING Bank. Tot en met 2010 vervulde zij bij ING verschillende functies. In haar laatste functie was zij als directeur Products & Processes lid van de directie van ING Bank Nederland. Daarvoor heeft zij onder andere van 2003 tot 2009 als CEO leiding gegeven aan ING Car Lease International. Karin Bergstein werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van a.s.r. op 1 september 2011.

Nevenfuncties

Karin Bergstein is lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening en lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit Utrecht. Tevens is zij commissaris bij ArboNed/ HumanTotalCare.



Chris Figee (CFO)

Lid RvB sinds
mei 2014

Chris Figee (1972) is Chief Financial Officer van a.s.r. Zijn portefeuille omvat Group Accounting, Reporting & Control (GARC), Business Finance & Risk, Group Asset Management, Group Balance Sheet Management en Group Risk Management.

Hij studeerde cum laude af aan de Universiteit van Groningen in Financial Economics, en haalde zijn diploma voor beleggingsanalist van de EFFAS (European Federation of Financial Analysts). Ook studeerde hij Risk Management bij Stanford University. Chris begon zijn carrière bij Aegon. In 1999 verhuisde hij naar McKinsey, waar hij in 2006 partner werd. Na 10 jaar stapte hij in 2009 over naar Achmea als directeur van Group Strategy & Performance Management en lid van het Achmea Groepscomité. In zijn laatste functie bij Achmea was hij directeur van Group Finance. Op 1 mei 2014 is Chris in dienst getreden bij a.s.r. als CFO.

Nevenfuncties

Chris Figee heeft op dit moment geen nevenfuncties.



Michel Verwoest

Lid RvB sinds
december 2012

Michel Verwoest (1968) is lid van de Raad van Bestuur. In zijn portefeuille zijn de productlijnen Pensioenen, AOV en Ziektekosten opgenomen. Daarnaast maken Vastgoed Ontwikkeling, Vastgoed Vermogensbeheer en Informatie Technologie & Change (IT&C) onderdeel uit van zijn portefeuille.

Hij studeerde marketing aan de TiasNimbas Business School in Tilburg en bedrijfskunde aan IBO Business School. Vanaf 1997 tot 2012 bekleedde hij diverse leidinggevende posities bij de ING groep. Als CEO heeft hij binnen ING onder meer leiding gegeven aan RVS en was hij directeur van de businessline Leven Particulieren. In zijn laatste functie was hij CEO Nationale Nederlanden. Op 1 december 2012 is Michel Verwoest in dienst getreden bij a.s.r. als lid van de Raad van Bestuur.

Nevenfuncties

Michel Verwoest heeft op dit moment geen nevenfuncties.

Een dag duurzaamheid op de werkvloer bij Group Asset Management

Er zijn dagen dat er tweehonderd miljoen euro aan transacties wordt ingelegd bij Group Asset Management. Hoe zorg je dat het geld van de polishouders duurzaam wordt belegd? En welke keuzes maak je? Een reportage vanuit het zenuwcentrum op de 10e etage van de Archimedeslaan.

Jos Gijsbers en Raquel Criado Larrea van Group Asset Management zijn onder meer verantwoordelijk voor het duurzaam beleggingsbeleid. Jos: 'Veel mensen denken dat maatschappelijk verantwoorde beleggingen de resultaten drukken. Wij denken dat rendement en duurzaamheid hand in hand gaan en hebben een scherp beleid geformuleerd, met zes heldere criteria, waaronder het milieu en de mensenrechten. Als een bedrijf bovengemiddeld scoort op milieubeleid, dan kunnen wij er zomaar voor kiezen om meer hierin te investeren.'

'Wij willen in elk geval niet in wapens beleggen', vult Raquel aan, 'maar ook niet in tabak, de gokindustrie en nucleaire energie. En uiteraard moeten de mensen- en de arbeidsrechten worden gerespecteerd. Altijd.'

Van wat zich op een willekeurige dag in 2015 afspeelt bij Group Asset Management met Jos en Raquel, geeft deze agenda een indruk:

8:30

Jos: 'Ik begin standaard met de controle van de slotkoersen van de vorige dag en de laatste beursontwikkelingen. Wij werken met Bloomberg dat ons toegang geeft tot financiële data en economisch nieuws. Ik ben echt fan van dat systeem: binnen een paar minuten ben ik weer helemaal bij.'

9:30

De eerste afspraak betreft een Zwitserse onderneming die belegt in grote duurzame energieprojecten. 'Denk aan zonne-energie en windmolens', legt Raquel uit. 'Ze komen met een nieuw

fonds en willen graag dat wij daarin meedoen.' Het fonds maakt een goede kans, denkt Jos, die samen met Raquel verantwoordelijk is voor de selectie van beleggingsfondsen. 'Wij vinden het allebei interessant, geloven er in, maar het moet wel door iedereen binnen a.s.r. worden gedragen.'

10:15

Jos geeft in het directie-overleg een toelichting op de behaalde resultaten. 'Uit de kwartaalcijfers blijkt dat we ongeveer anderhalf miljoen extra rendement hebben behaald voor onze polishouders door de juiste tactische beslissingen, dus het wordt een makkelijk gesprek.'

De cijfers zijn een gevolg van de zogenoemde tactische visie, die ieder kwartaal wordt opgesteld en bepaalt hoe het komend kwartaal de vermogensverdeling eruit zal zien. 'Uiteraard speelt die visie een grote rol in ons dagelijks werk, bij alle transacties die we doen. Soms leidt dat tot mooie dingen.'

11:00

Op de agenda staat Beheer mixfondsen en balanced mandaten. Raquel: 'Dat is een kort intern overleg om snel knopen door te hakken: wel kopen, niet kopen of juist liever verkopen?' Dat soort besluiten wordt in recordtempo genomen, want voor 12.00 uur moeten alle transacties in het systeem staan. Vandaag in het overleg met het aandelenteam is de hamvraag of er meer van een bepaald aandeel moet worden gekocht. Het overleg duurt amper tien minuten. Als grote verzekeraar (met een balans van vijftig miljard euro) wil a.s.r. niet alles op de Eurozone zetten. Jos: 'Een verzekeraar moet solide zijn. Dat is de kern van ons bestaan. En dus kijken we naar een goede mix tussen aandelen, obligaties en vastgoed, maar ook naar een goede mix tussen Europa en de rest van de wereld.'

12:00

Zowel Jos als Raquel checken hun mail. Beiden ontvangen er jaarlijks zo'n 15.000. Jos beantwoordt een mail van een klant die vraagt of het, met het oog op de Olympische Spelen, slim is om in Brazilië te beleggen? Een begrijpelijke vraag, vindt Jos. 'In Griekenland zag je voor de Olympische Spelen de koersen enorm stijgen, maar daarna zijn ze ook weer snel gedaald. Ik kan niet verwachten dat onze klantenservice deze vraag kan beantwoorden, dus vandaar dat ik daarbij help.'

14:00

Na de lunch staat het tweede afdelingsoverleg op het programma. Nu gaat het om het Beheer mixfondsen en overige transacties, die voor 17.00 uur in het systeem moeten staan. Jos: 'Als lange-termijnbelegger zijn wij vooral

geïnteresseerd in trends. Daarom maken we ieder jaar een beleggingsplan voor het komende jaar, dat we uiteraard tussentijds kunnen aanpassen, maar we laten ons niet door de waan van de dag leiden.'

Het belang van de 11.00 uur- en 14.00 uur-meetings wordt door Jos kort maar krachtig het vier-ogenprincipe genoemd. 'We sturen op die momenten elkaar bij, sluiten kort wat we gaan doen, en doen dat ook meteen, inclusief controlemoment.'

15:30

Raquel is druk met een project vanuit de Sociaal-Economische Raad. 'Na de brand in een textielfabriek in Pakistan, heeft de Nederlandse overheid KPMG een studie laten doen met als insteek: wat kunnen we doen vanuit Nederland om te voorkomen dat dit nog een keer gebeurt? Zowel pensioenfondsen als verzekeraars zijn hierop ingesprongen.' Jos vult aan: 'Het is mooi om te zien dat de hele sector verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijk verantwoord gedrag. Toch kunnen wij het nooit iedereen naar de zin maken. De ene klant wil meer groene energie, terwijl een ander wil dat we meer voor kinderen doen. Maar hoe je het ook wendt of keert: wij weten al lang dat maatschappelijk verantwoord beleggen genoeg rendement oplevert en dat we hiermee een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij.'



Een druk jaar voor Stichting Kunst & Historisch Bezit

De Stichting Kunst & Historisch Bezit helpt de historie van a.s.r., die in 1720 begint, te behouden. Daarnaast levert zij door goed gebruik van de kunstcollectie een bijdrage aan een inspirerende werkomgeving voor medewerkers. In 2015 is onder meer verder gewerkt aan een kunstopdracht en is veel gedaan aan de aankleding van het pand.

Het profiel van de kunstcollectie bestaat uit drie thema's: mens, dagelijks leven, natuur

In maart 2015 heeft Barbara Kletter haar schetsontwerp voor een kunstwerk in de wintertuin gepresenteerd. Het wordt een speels en niet-traditioneel interactief object, dat prima past bij de moderne werkomgeving van a.s.r., waarin flexplekken bepalend zijn. Om het kunstwerk te realiseren, is zij een samenwerking aangegaan met de Technische Universiteit Delft. Het kunstwerk wordt opgeleverd rond de opening van het gerenoveerde pand.

De architect heeft in het gerenoveerde pand dertien ingebouwde wandvitрины ontworpen. Deze zijn in 2015 volledig ingericht met kunst en historisch bezit. In de entreehal staat divers antiek meubilair uit de Jugendstilperiode opgesteld, onder andere van de bekende Rotterdamse architect Jan Verheul (1860-1948). Dit meubilair is



afkomstig uit het kantoorgebouw van de Levensverzekering Maatschappij Utrecht in Utrecht waarvan Verheul de architect was.

Het historisch archief is eind december 2015 verhuisd van Rotterdam (waar ook het a.s.r.-archief was ondergebracht) naar de Archimedeslaan in Utrecht. Samen met de kunst en het historisch bezit kan het hier in het nieuwe depot worden opgeslagen.

Het profiel van de kunstcollectie bestaat uit drie thema's: mens, dagelijks leven, natuur. In 2015 zijn er drie nieuwe kunstwerken aangekocht, passend bij die thematiek: een schilderij van Hugo Tieleman (Eindhoven 1982) genaamd *Mining site 33*; een portret geschilderd door Katinka Lampe (Rotterdam 1963) en een glasobject met als titel *Fines Fleurs* van Barbara Nanning (Den Haag 1957).

Het belangrijkste verzamelcriterium voor het historisch bezit is de specifieke relatie van het object met (de geschiedenis van) a.s.r. De vrijwilligers en medewerkers van de stichting hebben ook in 2015 weer diverse objecten geselecteerd en beschreven. Het ging hierbij bijvoorbeeld om collecties: foto's, dia's, tarievenboekjes, brochures, kalenders, video's, dvd's, beelden, munten en penningen. Een deel van de grote collectie historische foto's is in 2015 gedigitaliseerd.



Kort financieel

Zorg

a.s.r. heeft met de merken Ditzo en De Amersfoortse haar positie in de ziektekostenmarkt begin 2016 versterkt met circa 22.000 nieuwe klanten.



Pensioenen

In de pensioenmarkt kiest a.s.r. nadrukkelijk voor waarde boven volume. a.s.r. is klaar om het apf, Het nederlandse pensioenfonds, te lanceren. Een moderne manier van pensioenopbouw. Het Werknemers Pensioen van De Amersfoortse kon ook in 2015 op enthousiasme van de markt rekenen.

Schade

In het segment Schade kijkt a.s.r. terug op een goed jaar. Het operationeel resultaat nam met € 14 miljoen toe tot € 169 miljoen. De combined ratio bleef in 2015 met 95,0% vrijwel gelijk t.o.v. 2014 (94,8%). Het aantal afgesloten polissen van het Vernieuwde Voordeel Pakket nam ook in de tweede helft van het afgelopen jaar toe.



Solvabiliteit

a.s.r. kiest voor waarde boven volume, wat resulteert in een omzet met gezonde marge en een stevige solvabiliteit. De DNB Solvency I ratio is in 2015 verder toegenomen tot 305% (31 december 2014: 285%). De Solvency II ratio 'midpoint estimate' per 31 december 2015 is 185% na aftrek van het dividendvoorstel van € 170 miljoen, en is daarmee een van de beste van de markt.



Dividendvoorstel

De Raad van Bestuur is voornemens om € 170 miljoen dividend uit te keren op gewone aandelen. Dit is een stijging van 22% ten opzichte van het dividend van vorig jaar.

Leven

In het segment Leven is de omzet toegenomen tot € 1.828 miljoen (2014: € 1.543 miljoen) met name door een buy-out van een pensioenfonds en de strategische acquisities van De Eendragt en AXENT. Het operationeel resultaat van het segment Leven steeg met € 85 miljoen tot € 434 miljoen.

Uitvaart

In de uitvaartmarkt namen de bruto geschreven premies van a.s.r. met € 20 miljoen toe. Dat is voornamelijk toe te schrijven aan de overname van AXENT in 2015. a.s.r. is op basis van het aantal klanten marktleider in uitvaartverzekeringen.

AOV

Bij AOV verbeterde de combined ratio onder meer door actief claimmanagement in zowel het individuele als het collectieve bedrijf. Klanten van De Amersfoortse kunnen voortaan kiezen voor de Doorgaanverzekering, waarbij de mogelijkheid bestaat om een ziektekostenverzekering te combineren met een arbeidsongeschiktheidsverzekering.



HR blijft werken aan bewustwording: neem regie over eigen loopbaan

Talentvolle, vakbekwame en vitale medewerkers zijn voor a.s.r. de sleutel tot het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen. Daarom steekt Human Resources veel energie in het aantrekken, binden en boeien van de beste medewerkers en biedt ze ruime opleidings- en ontwikkelmogelijkheden. In de toekomst wordt flexibele inzetbaarheid alleen maar belangrijker. Daarom moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen en zelf de regie nemen over hun eigen loopbaan.

Werving & Selectie

a.s.r. wil graag dat haar medewerkers zich blijven ontwikkelen. Dat vergroot de vakkundigheid en de duurzame inzetbaarheid. Daarom stimuleren wij interne mobiliteit. Alle vacatures worden eerst op de interne vacaturebank gepubliceerd. Daarna wordt de functie pas extern uitgezet, met name via de eigen website www.werkenbijasr.nl.

In 2015 is de vacaturesite www.werkenbijasr.nl volledig vernieuwd. Er is gekozen voor een doelgroepgestuurde indeling, een laagdrempeliger sollicitatieproces en gebruik van social media. Al deze aanpassingen moeten het wervingsproces verbeteren en ertoe leiden de grootste talenten aan a.s.r. te verbinden.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid houdt in dat medewerkers zo goed mogelijk, zo lang mogelijk en zo vitaal mogelijk deel uitmaken van de arbeidsmarkt. Human Resources draagt hieraan bij door mogelijkheden te creëren zodat medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen om zo de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, zowel binnen als buiten a.s.r. Alle medewerkers van a.s.r. kunnen een beroep doen op ondersteuning op het gebied van duurzame inzetbaarheid en gebruik maken van begeleiding door loopbaancoaches en een uitgebreid aanbod van workshops en opleidingen. Belangrijke voorwaarde voor begeleiding is dat medewerkers bereid zijn om zelf de regie over hun toekomst te nemen.

Aantal medewerkers

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Aantal parttimers	271	796	1.067
Aantal fulltimers	1.799	509	2.308
Medewerkers met dienstverband bepaalde duur	113	87	200
Medewerkers met dienstverband onbepaalde duur	1.957	1.218	3.175
Totaal	2.070	1.305	3.375

Aantallen zijn exclusief medewerkers van SOS International, Poliservice en Het Assuradeurenhuys (125 mannen en 127 vrouwen).



126

collega's
wisselden in
2015 intern van
functie



15,1

gemiddeld
aantal
dienstjaren



13,7

gemiddeld
aantal dagen
ziekteverzuim

In 2015 hebben 289 medewerkers gebruik gemaakt van begeleiding op het gebied van duurzame inzetbaarheid; 97 medewerkers hebben deelgenomen aan een begeleidingstraject omdat ze bovientalig zijn geworden.

Nieuwe vlootschouw

Tijdens de jaarlijkse vlootschouw wordt de personeelsbezetting in beeld gebracht door prestatie en potentieel van leidinggevenden en medewerkers te bespreken en onder te brengen in een matrix. De vlootschouw is in 2015 vernieuwd: de matrix is aangepast en in plaats van een selecte groep medewerkers zijn nu alle medewerkers besproken. De resultaten van de vlootschouw dienen als input voor strategische personeelsplanning. Dankzij de nieuwe aanpak is het proces eenvoudiger en inzichtelijker geworden, is het gemakkelijker om prestaties en potentieel te vergelijken en eenvoudiger om opvolgingstrajecten te koppelen.

Talent Development Programma

Een van de opvolgingstrajecten van de vlootschouw is het nieuwe Talent Development Programma dat in 2015 is gestart. 384 medewerkers en

leidinggevenden in schaal 9 en hoger die tijdens de vlootschouw waren geplot als drijvende kracht (255), aankomend toptalent (97) en toptalent (32) hebben een uitnodiging ontvangen om hieraan deel te nemen. Het programma loopt een jaar en bestaat uit modules waar de deelnemers zich gedurende het jaar voor in kunnen schrijven. Thema's zijn binden, boeien, uitdagen, ontwikkelen en versterken. In 2016 start een tweede Talent Development Programma voor medewerkers in schaal 2-8.

Traineeprogramma

In het kader van talentontwikkeling biedt a.s.r. een traineeprogramma aan. Zes tot twaalf trainees vervullen in 1,5 jaar tijd vier verschillende opdrachten binnen één bedrijfsonderdeel. De trainees, die een universitaire opleiding gevolgd hebben, kunnen zo gerichte kennis en ervaring opdoen. Een trainee wordt specifiek voor een bedrijfsonderdeel of vakgebied geworven. Vanaf juli 2015 starten er twee traineeships per jaar. In de eerste helft van 2015 zijn vijf trainees gestart en eind 2015 is gestart met het werven van zes nieuwe trainees.

Diversiteit

Mede als gevolg van de invoering van de Participatiewet heeft a.s.r. in 2015 beleid ontwikkeld dat erop is gericht om jaarlijks een vastgesteld aantal mensen in dienst te nemen met een arbeidsbeperking, de 'buitengewone talenten' van a.s.r. Via een nieuw ingerichte Participatiedesk worden met name laagopgeleide mensen met een arbeidsbeperking ingezet op klussen binnen verschillende bedrijfsonderdelen. Voor de werving van hoogopgeleide mensen met een arbeidsbeperking worden speciale kanalen ingezet en wordt bij gelijke geschiktheid een voorkeursbeleid gehanteerd.



Verdeling mannen en vrouwen op 31 december

	Man	Vrouw
Raad van Bestuur	3	1
Senior Management	19	4
Hoger Management	89	31
Overige medewerkers	1.959	1.269
Totaal	2.070	1.305

Betrokkenheid

Ook in 2015 is de betrokkenheid van medewerkers van a.s.r. gemeten via de engagementscan. De engagementscore vertoont in 2015 met 53,5% een stijging ten opzichte van 2014 met 4%-punt. De stijgende lijn die vanaf 2010 is ingezet en die in 2014 iets terugviel, is in 2015 dus weer opgepakt. Was vorig jaar het vertrouwen in het bedrijf al een positief punt, nu is er naast een verder stijgend vertrouwen, ook een groeiend aantal medewerkers dat trots is op a.s.r. Ook herkent een groot aantal medewerkers zich in de mogelijkheid om zelf verantwoordelijk te kunnen en willen zijn. Positief en belangrijk is daarnaast dat de medewerkers aangeven dat ze behoefte hebben om nog meer aandacht te besteden aan de klant.

Wft

Met ingang van 1 januari 2017 moet een vastgestelde groep medewerkers met klantcontact voldoen aan de eisen van het nieuwe vakbekwaamheidsstelsel van de Wet financieel toezicht (Wft). Dit betekent dat medewerkers bepaalde vakdiploma's moeten halen en moeten kunnen aantonen Permanent Actueel te zijn. Hiervoor heeft HR in 2015 een

steverige Wft-campagne ingezet. Deze aanpak heeft succes gehad. Op 31 december 2015 zijn van de 185 medewerkers met een Wft-functie er 154 Wft gecertificeerd. De overige medewerkers volgen in 2016.

Functiehuis

In 2015 heeft a.s.r. gefaseerd een nieuw functiehuis geïmplementeerd. Het nieuwe functiehuis is eenvoudig en inzichtelijk. De beschrijvingen zijn gericht op de resultaten die voortvloeien uit de werkzaamheden die bij een functie horen. Functies en de zwaarte van functies zijn met de nieuwe indeling goed te vergelijken en het nieuwe functiehuis biedt medewerkers een goed inzicht in het groeipad binnen de eigen functiefamilie.

Nieuw HR-systeem

Na een zorgvuldige selectieprocedure heeft a.s.r. in november 2015 haar keuze bepaald voor een nieuw HR-systeem dat de huidige gaat vervangen. Dit systeem wordt in 2016 gefaseerd geïmplementeerd. Het biedt meer transparantie: managers en medewerkers kunnen de afhandeling van hun aanvragen en het verloop van processen realtime

volgen en managers krijgen eenvoudig toegang tot management- en stuurinformatie. Geleidelijk verdwijnen vrijwel alle handmatige processen en worden doorlooptijden verkort.

Arbeidsvoorwaarden

In oktober-november 2015 hebben de Ondernemingsraad (OR) en HR gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar de waardering van arbeidsvoorwaarden: de preferentiescan. Alle medewerkers hebben een persoonlijke uitnodiging ontvangen om hieraan deel te nemen. In het onderzoek zijn arbeidsvoorwaarden van a.s.r. betrokken, maar ook regelingen die a.s.r. nu nog niet heeft. Met de uitkomsten van de scan gaat HR samen met de OR kijken naar de huidige arbeidsvoorwaarden. Het uiteindelijke doel is een duurzaam en toekomstbestendig pakket aan arbeidsvoorwaarden.

Nieuw sociaal plan

Eind 2015 zijn de gesprekken gestart tussen a.s.r. en de vakorganisaties over een nieuw sociaal plan. Aanleiding hiervoor is dat het huidige plan afloopt per 1 januari 2016. In februari 2016 hebben a.s.r. en de vakbonden een onderhandelingsresultaat bereikt. Het nieuwe sociaal plan, dat van 1 januari 2016 t/m 31 december 2018 loopt, heeft de naam Het Andere Plan gekregen. In dit plan staat behoud van werk centraal, waarbij medewerkers gestimuleerd worden om zelf de regie over hun eigen loopbaan te nemen.

Verdeling medewerkers per salarissgroep

Salarisschaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
2	14	16	30
3	8	45	53
4	30	26	56
5	98	152	250
6	259	324	583
7	268	201	469
8	276	129	405
9	356	132	488
10	283	114	397
11	222	88	310
12	145	42	187
13	39	14	53
14	33	10	43
15	17	7	24
22	5	2	7
23	14	2	16
RvB	3	1	4
Totaal	2.070	1.305	3.375

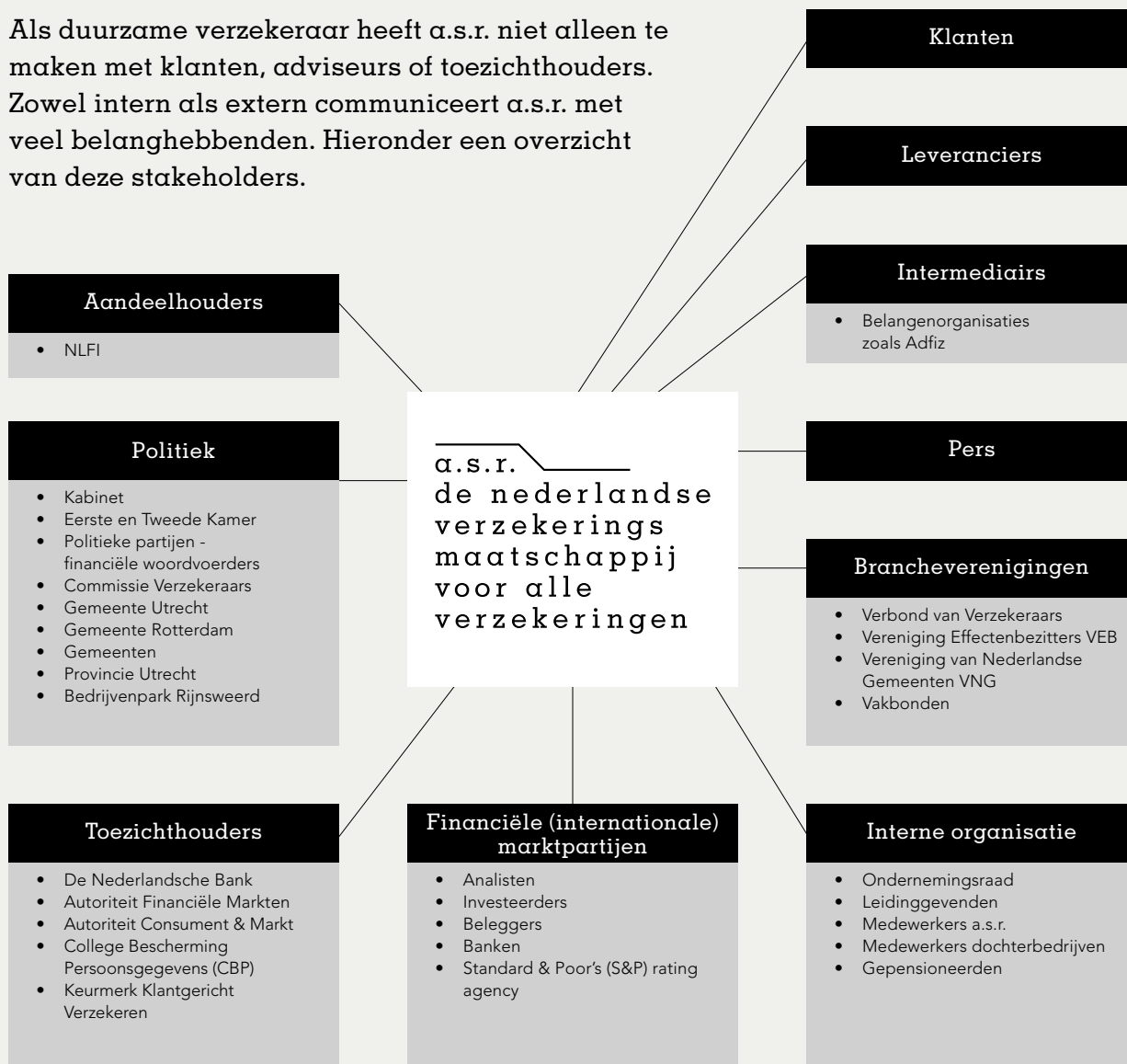
Aantal medewerkers naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Mannen	Vrouwen	Totaal
16 tot 20	1	1	2
20 tot 25	31	34	65
25 tot 30	109	125	234
30 tot 35	200	178	378
35 tot 40	252	221	473
40 tot 45	324	220	544
45 tot 50	373	219	592
50 tot 55	356	187	543
55 tot 60	311	91	402
60 tot 65	113	29	142
65 >			
Totaal	2.070	1.305	3375



De belanghebbenden van a.s.r.

Als duurzame verzekeraar heeft a.s.r. niet alleen te maken met klanten, adviseurs of toezichthouders. Zowel intern als extern communiceert a.s.r. met veel belanghebbenden. Hieronder een overzicht van deze stakeholders.



Wat zeggen stakeholders over a.s.r.?

Vigeo

Vigeo beoordeelt bedrijven op Environmental, Social en Governance-zaken (ESG). Is in Europa leidend expert in de beoordeling van bedrijven van hun performance op ESG-gebied.

Ludovic d'Otreppe, business development manager

'Sinds 2008 ondersteunt Vigeo a.s.r. in haar duurzame en verantwoorde beleggingsstrategie. Als een van de koplopers in het Duurzaam Verantwoord Investeren (Social Responsible Investment, red), is a.s.r. steeds op zoek naar de beste manier om ESG-criteria mee te nemen in haar beleggingsbeslissingen. Momenteel integreert a.s.r. een dergelijke ESG-analyse in haar evaluatie naar bedrijfsprestaties. Het SRI-beleid, en de implementatie ervan, wordt regelmatig bekrachtigd en gecertificeerd door een onafhankelijke derde partij, Forum ETHIBEL. De succesvolle relatie tussen beide organisaties heeft Vigeo ook geholpen om een vaste waarde te worden in de Nederlandse SRI-markt, dankzij de expertise en proactieve rol van a.s.r. in dit domein.



Hays Talent Solutions

Hays Talent Solutions levert innovatieve outsourcing services. Met hun kennis van recruitmentprocessen helpen ze organisaties om de beste kandidaten aan te trekken en te behouden.

Lotte Huting, P&O

'De nauwe driehoeksverhouding tussen Hays, de inkoopafdeling van a.s.r. en HR heeft er het afgelopen jaar voor gezorgd dat de strategie rondom vast personeel en flexibel personeel dichter bij elkaar is gekomen. Komend jaar zullen we samen met a.s.r. de strategie verder uitrollen waarbij we streven naar kwalitatief en duurzaam workforce management. Dit zal direct bijdragen aan de (groei)strategie van a.s.r. voor de komende jaren.'



Arboned

Arboned helpt organisaties met verlagen verzuim, minimaliseren arbeidsrisico's, bevorderen gezondheid en verhogen motivatie van medewerkers.

Truus van Amerongen, bedrijfsarts

'Vanuit de hernieuwde samenwerking met a.s.r. leveren we met elkaar, ieder vanuit zijn eigen rol en expertise, een bijdrage aan het vergroten van de vitaliteit van de medewerkers van a.s.r.'



Als brieven en telefoontjes over beleggingsverzekeringen niet helpen...

...dan gaan we bij de klant aanbellen!

Wat te doen als klanten met een zeer kwetsbare beleggingsverzekering niet reageren? Niet op telefoon en niet op brieven. Paul Rijns en Joyce van Rijn van Leven besloten om persoonlijk langs te gaan. Voorbereid op positieve, maar ook negatieve reacties.

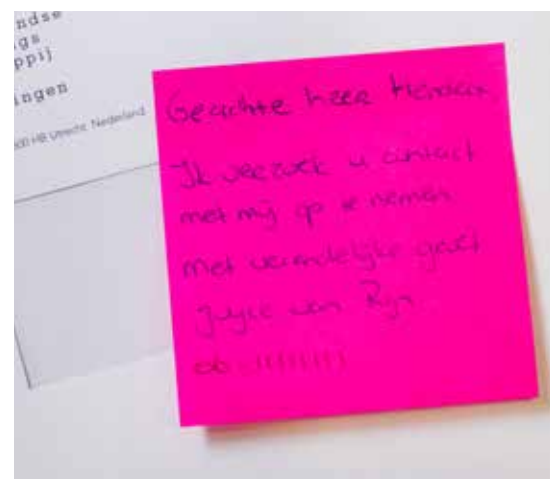
a.s.r. maakt goede vorderingen met de nazorg van klanten met een beleggingsverzekering. Volgens rapportage van de Autoriteit Financiële Markten in oktober 2015 bleek dat a.s.r. bij de niet-opbouwende beleggingspolissen een percentage scoorde van 100% en bij de hypotheekgebonden polissen een percentage van 86%. Dat was ook voor een deel te danken aan de creatieve oplossing die a.s.r. bedacht om klanten te bereiken.

Het was een idee van de RvB om Leven-klanten die niet reageren op telefoontjes of brieven direct te benaderen. Deze uitdaging werd opgepakt door Paul Rijns en Joyce van Rijn. Met succes.

De twee hadden vooraf geen idee hoe de klanten zouden reageren. 'Het leek ons best spannend, maar we hebben alleen maar positieve reacties gekregen', vertelt Joyce. 'We dachten dat we soms met boze mensen te maken zouden krijgen, maar het tegenovergestelde was juist het geval', vult Paul aan. 'Ik heb bevestigd gekregen dat menselijk en persoonlijk contact heel belangrijk is.'

Joyce en Paul bezochten twintig klanten met een zeer kwetsbare beleggingsverzekering die totaal niet reageerden op brieven of telefoontjes. Alle bezochte klanten reageerden positief. Als de mensen niet thuis waren, deden Joyce

en Paul een brief in de bus met daarop een handgeschreven Post-it met de melding: 'Wil je contact met me opnemen over deze verzekering. Met vriendelijke groet' en dan de eigen naam en het directe telefoonnummer. Dat werkte heel goed.'





Post-it werkt!

Zo goed dat Leven besloot om het ook te doen bij andere niet-opbouwende polissen. De brief werd per post verstuurd, met een handgeschreven Post-it erop met het verzoek om terug te bellen. De respons was 30%! 'En dat is bijzonder hoog. Zeker wanneer je je bedenkt dat deze groep tot voor kort helemaal niet reageerde', stelt Joyce.

Interesse en kennis

Volgens Joyce en Paul kun je grofweg twee soorten klanten aanmerken die niet reageren. De groep klanten die het

niet begrijpt en die het niets interesseert. Paul: 'De eerste groep haakt bij het lezen van een brief al na de tweede zin af, ondanks dat wij met diverse afdelingen er heel veel aandacht aan hebben besteed om de brief zo goed mogelijk te maken.'

'De tweede groep – die het gewoon niet interesseert – woont vaak in de betere wijken. Dan kom je bij een vrijstaande villa, waar de bewoner je vriendelijk bedankt voor het attent maken op *het polisje* waarvan ze niet eens meer wisten dat ze het hadden. Dat zijn klanten voor wie de waarde van de verzekering misschien minder relevant is, maar ook die waardeerden ons bezoek.'

Blijde klanten

Voor Joyce en Paul zijn de bezoeken vooral een ervaring in communicatie geweest. 'Klanten hebben behoefte aan menselijk contact. Die verzekering komt wel. Je praat gewoon van mens tot mens. Als a.s.r. kunnen we hier nog wel stappen in maken', stelt Joyce. Paul vond het heel prettig dat ze voor het klantbezoek de vrije hand kregen om zich allereerst als mens op te stellen. 'Het ging echt om blijde klanten.'

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in het bedrijf. De RvC staat de RvB met raad ter zijde. De RvC bestaat uit vier leden met uiteenlopende professionele achtergronden. Zij combineren een brede ervaring en expertise in de financiële dienstverlening met een integere reputatie die ook door de toezichthouders als zodanig is getoetst.

Samenstelling



Van links naar rechts: Cor van den Bos, Kick van der Pol, Annet Aris, Herman Hintzen



Dr. C. (Kick) van der Pol (1949)

Voorzitter van de Raad van Commissarissen
Lid van de Selectie-, Benoemings- en
Remuneratiecommissie

Kick van der Pol (1949) is voorzitter van de Board van Ortec Finance en van het Bestuur van de Pensioenfederatie. Hij is tevens lid van de Bankraad DNB, bestuurslid VNO-NCW en voorzitter van de VPRO en OVAL. In het verleden was Kick van der Pol vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis.

Eerste benoeming: 15 december 2008
Lopende benoemingstermijn:
15 juni 2014 – 15 juni 2018



Ir. A.P. (Annet) Aris (1958)

Voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Lid van de Audit- en Risicocommissie (sinds september 2015)

Annet Aris (1958) werkte ruim 17 jaar als organisatieadviseur bij McKinsey, waarvan 9 jaar als partner. Ze is actief als commissaris bij diverse Nederlandse en buitenlandse ondernemingen en instanties. Zij is commissaris bij ASML N.V. in Nederland, ProsiebenSat1 AG, Jungheinrich AG in Duitsland en Thomas Cook PLC in Londen. Annet Aris is adjunct-professor voor digitale strategie bij de internationale business school INSEAD (Fontainebleau).

Eerste benoeming: 7 december 2010
Lopende benoemingstermijn:
7 december 2014 – 7 december 2018



Drs. C.H. (Cor) van den Bos (1952)

Voorzitter van de Audit- en Risicocommissie

Cor van den Bos (1952) was tot augustus 2008 lid van de Raad van Bestuur van SNS Reaal N.V., waar hij verantwoordelijk was voor alle verzekeringsactiviteiten. Hij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van CED en van de Noordwijkse Woningstichting. Tevens is hij vice-voorzitter en non-executive member van de Board van Kardan.

Eerste benoeming: 15 december 2008
Lopende benoemingstermijn:
15 juni 2015 – 15 juni 2019



H.C. (Herman) Hintzen (1955)

Lid van de Audit- en Risicocommissie
(per 1 januari 2016)

Herman Hintzen (1955) was tot januari 2016 werkzaam bij UBS Investment Bank als Chairman Insurance EMEA in Londen. Hij is momenteel voorzitter van de raad van Amlin International AS en lid van het Investment Committee van het Concertgebouw Fonds. Eerder werkte Herman bij J.P. Morgan, Morgan Stanley, Credit Suisse en als adviseur voor APG Investments.

Eerste benoeming: 1 januari 2016
Lopende benoemingstermijn:
1 januari 2016 – 1 januari 2020

Marlene Schinkel van Klachtenmanagement:

‘We willen de drempel zo laag mogelijk maken’



Klachtenmanagement bij a.s.r. is er op gericht om klanten aan te moedigen hun eventuele onvrede te uiten. Het liefst nog voor er officieel een klacht is. Om die drempel zo laag mogelijk te maken, is het sinds 2015 ook mogelijk om via WhatsApp een klacht in te dienen. Verder is er veel geïnvesteerd in coaching en ontwikkeling van de klachtbehandelaars.

‘Bij Klachtenmanagement kijken we niet naar aantallen. Dat vinden we niet zo belangrijk. We willen dat mensen hun klacht melden en niet dat ze de benen nemen en hun polis opzeggen’, zo vertelt Marlene Schinkel van Klachtenmanagement. ‘We willen vooral heel toegankelijk zijn. We vragen klanten, via de website en in correspondentie, om ons te laten weten als ze niet tevreden zijn.’

Leren van klachten

‘a.s.r. wil een klacht al in een voorfase – dus op het moment dat het nog geen klacht is – herkennen en oppakken. Als we merken dat een klant geïrriteerd is, proberen we daar zo goed mogelijk op te anticiperen door in gesprek te gaan. Pas als het woord klacht wordt gebruikt, dan komt de melding in ons systeem en gaat het de interne procedure in. Maar dat proberen we te voorkomen door het al eerder op te lossen.’

Sinds 2015 vermeldt a.s.r. op de website wat we hebben geleerd van klachten. ‘Wat heeft de klant ons terug gegeven? We zijn er trots op dat we dit zichtbaar maken. Hierdoor zien mensen dat klagen leidt tot verbeteringen.’

WhatsApp

Sinds 2015 is het ook mogelijk om via WhatsApp klachten te melden. In eerste instantie begonnen als pilot, maar al snel

uitgerold over heel a.s.r. 'Het werkt een beetje hetzelfde als met social media. Mensen uiten hun onvrede – vaak is dat nog geen klacht – en dat wordt meteen behandeld door de business.'

Het totaal aantal klachten is ongeveer gelijk gebleven met voorgaande jaren en ook het soort klachten is niet schrikbarend veranderd. 'Wat we nog te veel zien, zijn performanceklachten. Die kun je voorkomen. Denk aan het niet tijdig, niet volledig en niet juist informeren, het niet nakomen van afspraken of hoe mensen aan de telefoon te woord worden gestaan.'

Persoonlijk contact

Daarom wordt er veel aan opleiding en coaching gedaan. Vooral op het gebied van gesprekstechnieken, maar ook door collega's van elkaar te laten leren. 'Bijvoorbeeld de techniek hoe je een klacht doortastend oppakt. Je hoeft een klacht inhoudelijk niet eens heel goed te kennen, want met name die zachte kant, het persoonlijke contact met de klant is doorslaggevend voor een goede klachtbehandeling. Daarin loopt iedereen tegen dezelfde dingen aan. Daarom koppelen we klachtbehandelaars aan elkaar.'

Kwaliteitssysteem

In 2015 is een kwaliteitssysteem opgezet, waarbij de kwaliteit van de klachtbehandeling op negentien punten wordt beoordeeld. 'We kijken

bijvoorbeeld of er empathie is getoond. Zijn er excuses aangeboden? Zijn de reactietermijnen gehaald? Is er in B1-taal geschreven? Hebben we alle vragen juist en volledig beantwoord? Is er gebeld? Bellen blijft echt heel belangrijk. Dan zie je een wezenlijk verschil. Daar kun je echt op scoren. Als je dan ook nog doortastend te werk gaat, zie je dat de beste Net Promoter Score wordt gehaald.'

Platforms voor klachten

a.s.r. is sinds 2012 met alle labels aangesloten op platforms als Klachtenkompas.nl en Klacht.nl. 'We zien dat we daar steeds beter worden. Vorig jaar was Klachtenkompas 73% tevreden over de klachtafhandeling van a.s.r., dat was in december 2015 81%. Vorig jaar scoorde a.s.r. het beste van de verzekeraars.'

Verbeteringen

Er zijn in 2015 diverse verbeteracties geweest naar aanleiding van klachten. Een paar voorbeelden:

- Leven heeft het proces van verpande polissen aan Direktbank/Stater onder de loep genomen en waar nodig aangepast.
- De Amersfoortse heeft de doorlooptijd van de e-mailverwerking verkort.
- Ditzo Schade verbeterde het proces van schademelden, zodat het voor de klant duidelijk is waar hij moet zijn.
- Europeesche Verzekeringen heeft kennisstraten ingericht om medewerkers te helpen de polisvoorwaarden juist te interpreteren.
- Bij Klantservices is de afhandeltijd van telefoongesprekken verruimd. Doel: verhogen 'one time fix'.
- Ziektekosten verbeterde de communicatie over het Eigen Risico.
- Schade verbeterde de bereikbaarheid en verwerkingstijd van mutaties door werkzaamheden anders te organiseren.
- AOV verbeterde haar proces van doorverbinden van telefoongesprekken.

De renovatie is afgerond!

Op 17 december heeft de aannemer het a.s.r.-pand opgeleverd, waarmee de renovatie officieel is afgerond. Het pand heeft nu 85.000 m² bruto vloeroppervlakte, waarvan 65.500 m² kantoor- en verblijfruimte. Met in totaal 3.300 vaste werkplekken en ruim 3.000 overlegplekken en zitjes kunnen alle medewerkers onder één dak werken.

Meer dan

3.300

bureaustoelen zijn opgeknapt

De oude stoffen bekledingen gingen naar een fabrikant van paardendeckens en naar kunstafdelingen van scholen. Het oude schuim van de zitting is verwerkt in isolatieplaten voor de bouwmarkt.

In het pand ligt

40.000 m²

tapijt

Dit tapijt bestaat deels uit gebruikte materialen en is 100% recyclebaar. Het oude tapijt werd gerecycled: het garen wordt opnieuw gebruikt, de onderkant is grondstof voor wegenbouw en dakbedekking.

Met de sloop kwam maar liefst

23.000 ton

puin vrij, waarvan

98%

is hergebruikt!



100%

van het GFT-afval
composteert a.s.r. zelf

Het afval wordt met
a.s.r.'s eigen, milieuvrien-
delijk composteerstation
tot een gratis bodemver-
beteraar voor de tuinen
gemaakt.



Werknemers in een kantoor met natuurlijke
elementen zoals daglicht en groen

scoren

15%

hoger qua
well-being

zijn

6%

productiever

en zijn

15%

creatiever



50%

energiebesparing door

- Vervanging van (klimaat)installaties door energiezuiniger apparatuur. Nu vindt de koude- en warmtelevering plaats door middel van een aantal bronnen in de grond rondom het pand.
- 17.000 m² klimaatgevel
- Vermindering van het energiegebruik buiten kantoor tijden. Er zijn zo'n 400 werkplekken ingericht voor 24-uursgebruik, zodat in de rest van het gebouw 's avonds en in het weekend geen energie hoeft te worden verbruikt.

Ook de tuin is vernieuwd!

De tuin bij het kantoor grenst aan de ecologische hoofdstructuur van de provincie Utrecht en biedt onderdak aan: vleermuizen, egels, salamanders, insecten, ooievaars, ringslangen en uilen.



AMERSFOORT

Het bouwafval werd gescheiden in negen verschillende soorten. Materiaal dat kon worden hergebruikt, keerde ook daadwerkelijk terug in het gerenoveerde deel. Alle vrachtwagens met sloopmateriaal achter elkaar, zouden een file vormen van Utrecht tot Amersfoort.

De Andere Tour en De Hartstocht, twee opzienbarende campagnes

De Andere Tour in juli en De Hartstocht in november. Twee opmerkelijke campagnes van respectievelijk Pensioenen en Ditto Ziektekosten, waarin een lans werd gebroken voor vitale zestigplussers en voor onderzoek naar hart- en vaatziekten bij vrouwen. In beide campagnes stond 'helpen door te doen' centraal.



De Andere Tour

Met een proloog van Joop Zoetemelk en Bernhard Hinault door Utrecht op 17 april werd De Andere Tour van a.s.r. ingeluid. De Andere Tour was een campagne waarmee a.s.r. Pensioenen liet zien dat 60-plussers nog midden in het leven staan en vitaal zijn. Hoogtepunt van de campagne was dat 42 60-plussers in duo's iedere dag een deel van de etappes van de Tour de France fietsten op de speciale a.s.r.-tandem. Met wielerved Thomas Dekker als ploegleider. De Andere Tour was een groot succes. Dagelijks was in de Tour de France-periode een verslag van de a.s.r.-tandem te zien op RTL7 in het programma Tour du Jour. Het spektakel

zorgde voor 140% meer bekendheid van a.s.r. als pensioenverzekeraar en heeft bijgedragen aan een verbetering van het imago 'helpen door te doen'.

60-plusser Frits Kottmann reed samen met Wil Toor de derde etappe: 'Ik word nog dagelijks aangesproken. Ons team was iedere dag te zien in de tv-commercial, maar ik heb ook in allerlei kranten gestaan. Ik heb een digitaal fotoboek gemaakt en kijk ook de filmpjes heel vaak terug! Alles was ook erg goed georganiseerd. Toen het onze dag was, stond er bij aanvang een team van zo'n 20 man op ons te wachten. Maar ook alles eromheen was super. Ik hoop dat a.s.r. dit volgend jaar weer doet en dat ik dan weer mee mag doen.'



De Hartstocht

Op 5 november 2015 startte een blauw pluchen hart om zoveel mogelijk kilometers te maken om geld in te zamelen voor onderzoek naar hart- en vaatziekten bij vrouwen. Ditto doneerde € 10 voor elke kilometer die dit blauwe hart aflegde en voor elke selfie met het hart die gedeeld werd op social media. Het blauw pluchen hart was dankzij een GPS-tracker te volgen op de website van Ditto en maakte niet alleen veel kilometers door Nederland, maar zelfs ook een reis aan boord van een KLM-toestel naar Washington.

Ditto begon deze actie omdat hart- en vaatziekten doodsoorzaak nummer 1 zijn bij Nederlandse vrouwen. Tot voor kort is er voornamelijk onderzoek bij mannen gedaan, terwijl hart- en vaatziekten bij vrouwen zich anders ontwikkelen. Maar vrouwen krijgen wél dezelfde medische behandeling als mannen. Daarom was het hoog tijd voor meer onderzoek bij vrouwen, iets waar Ditto zich graag voor in wilde zetten. Na afloop van de campagne, waaraan ook door veel bekende Nederlanders spontaan werd meegewerkt, doneerde a.s.r. € 307.650 aan het Universitair Medisch Centrum Utrecht.

Het blauw pluchen hart was dankzij een GPS-tracker te volgen

Lonneke van Eden

Case

inboedelverzekering,
arbeidsongeschiktheidsverzekering
en levensverzekering

Verzekering

De Amersfoortse, a.s.r.



Hoe kies je een verzekeraar die bij je past? Voor Lonneke van Eden (51) is het niet alleen een kwestie van gunstige voorwaarden, ook een goed gevoel is van belang. 'Ik wil niet dat mijn premiegeld wordt belegd in wapens of dierenleed. a.s.r. heeft een duurzaam en groen investeringsbeleid en dat voelt goed.'

'Ik wil niet dat mijn premiegeld wordt belegd in wapens of dierenleed'

Momenteel heeft Lonneke drie verzekeringen bij a.s.r. 'Ik heb een lijfrenteverzekering, een inboedelverzekering voor kantoor en een arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV). De lijfrenteverzekering sloot ik ongeveer 20 jaar geleden af, als aanvulling op mijn pensioen toen ik voor het eerst als zzp'er begon. Ik was me toen nog niet bewust van duurzaam en groen verzekeren, a.s.r. kwam er gewoon heel goed uit. Dit gold ook voor mijn andere twee verzekeringen. Toen ik zeven jaar geleden mede-eigenaar werd van Bureau tamtam voor creatieve communicatie, sloten we voor ons kantoor een inboedel- en aansprakelijkheidsverzekering af. Ook wilde ik direct een AOV. Ik heb ervaren hoe belangrijk dit is. Toen ik eerder als zzp'er werkte, had ik dat niet. Ik kreeg een auto-ongeluk en kon nergens op terugvallen.'

Het besef van het belang van een groene en duurzame verzekering dankt ze aan haar toenmalige derde compagnon en gemeenteraadslid voor Groenlinks Amsterdam, Lene Grooten. 'Zij heeft mij aan het denken gezet over duurzaamheid. Ik ging me verdiepen in het investeringsbeleid van verzekeraars

en schrok behoorlijk, met name van hoeveel geld er wordt geïnvesteerd in wapens. Wie wil dat nou? Via de website van Eerlijke Geldwijzer kun je zien hoe verzekeraars omgaan met zaken als mensenrechten, wapens en dierenwelzijn. a.s.r. komt daar ontzettend goed uit. Ik ben mijn verzekeringen gaan nalopen en die had ik toevallig al afgesloten bij a.s.r. De voorwaarden blijken dus niet alleen gunstig, ze zijn ook nog eens groen en duurzaam. Een win-win situatie.'

'De verzekeringen bij a.s.r. zijn groen én gunstig. Een win-win situatie'





α.s.r. fleurt Den Haag weer op!

Na de opening van de vernieuwde Haagse Passage medio 2014 heeft α.s.r. in 2015 wederom een parel toegevoegd aan de Haagse binnenstad. Met Amadeus heeft Den Haag op een A1-locatie bij het stadhuis er 8.500 m² winkels bij met daarboven elf woonlagen koop- en huurappartementen.

Het complex is zo'n 50 meter hoog en bestaat uit drie bouwlagen voor het winkelcentrum. Daarboven zijn 11 woonlagen met in totaal 76 appartementen met uitzicht op de Haagse binnenstad. Alle koopappartementen en ook de 40 huurappartementen waren voor oplevering al verkocht en verhuurd. Ook winkelruimte van het nieuwe project Amadeus was al een half jaar voor de opleverdatum verhuurd aan winkelketen Primark en boekhandel Van Stockum, een begrip in Den Haag.

Het ontwerp is van Bedaux de Brouwer architecten. α.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer kocht namens het ASR Dutch Core Residential Fund de 40 huurappartementen en namens het ASR Dutch Prime Retail Fund de winkelruimte.

Amadeus is een ontwikkeling van Ontwikkelingsmaatschappij Kalvermarkt (een joint venture van Provast en α.s.r. Vastgoed Ontwikkeling).

De naam Amadeus is een eerbetoon aan Amadeus Mozart. De componist bezocht in 1765 op negenjarige leeftijd de hofstad. Door de ziekte van beide kinderen moest het gezin langer in Den Haag blijven dan ze van plan waren. Nadat zijn zus en de toen al beroemde componist volledig hersteld waren en nog een laatste concert ter gelegenheid van de installatie van Willem V op het Oude Hof (paleis Noordeinde) hadden gegeven, verlieten ze Den Haag in maart 1766. Een groot deel van zijn verblijf in de stad bracht Wolfgang Amadeus door op de plek waar nu Amadeus is gerealiseerd.



Utrechtse Martin blij met financiële coach van a.s.r.

'Arne laat me zien hoe het kan, en dat is mooi...'

Een tas vol brieven, het resultaat van bijna een heel jaar geen post openmaken. Dat was voor a.s.r.-collega Arne van Weenen het startpunt van zijn hulp aan Martin. Na vijf bezoeken komen de Excelsheets met kosten en uitgaven al aan bod. Een praktisch voorbeeld van helpen door te doen via het project Financieel Vrijwilliger Thuis, vanuit a.s.r. Foundation.

Bewoner Martin zag het allemaal even niet meer zitten. Het statige pand in de Utrechtse Zeeheldenbuurt is van zijn vader en hij woont daar al jaren met zijn zus. Maar mede door zijn autisme, is Martin even het spoor bijster geraakt. Met als gevolg dat hij niet alleen geen brief van welke instantie dan ook meer beantwoordde, maar daardoor ook zijn uitkering kwijtraakte en onder de hoede kwam van Stichting De Tussenvoorziening. Via deze Utrechtse organisatie, die zich inzet voor mensen in een kwetsbare positie, kreeg Martin hulp van Arne van Weenen van a.s.r.

Martin legt uit hoe het allemaal zo gekomen is. 'Het begon vorig jaar juli. Ik was verplaatst bij het autismeteam. En als ik geen regelmaat heb, gaan de dingen mis. Meestal had ik aan het einde

van het jaar de administratie wel weer op orde, maar deze keer lukte het niet. Via De Tussenvoorziening kreeg ik Arne toegewezen. Hij is er echt voor support, dat waardeer ik. Ik had een boodschappentas vol. Maakte soms wel brieven open, maar deed ze dan weer in de tas. We hebben eerst alles van 2014 gedaan, daar zijn we nu bijna klaar mee.'

Arne vult aan: 'De eerste keer hebben we echt uren besteed aan het uitpakken van die tassen met brieven en ze op stapels leggen. Soort bij soort en onderwerp bij onderwerp. Omdat Martin geen reactie had gegeven op berichten van de Sociale Dienst, was zijn uitkering stopgezet en dat hebben we als eerste aangepakt. Martin heeft die overigens zelf weer aangevraagd, want als financieel vrijwilliger wordt van

Na een paar bezoeken gaat het al een stuk beter met Martin

je verwacht dat je mensen weer op het goede spoor zet. Niet dat je alles voor ze gaat doen.'

Onder meer de tip om alles in aparte mappen op te bergen, brengt structuur aan in Martins administratie. Arne: 'Martin had in het verleden de neiging om alles van één jaar bij elkaar te doen. Dat is niet handig. Je kunt beter alles van de Sociale Dienst in één map doen en bijvoorbeeld alles van de nutsbedrijven. Zo kun je nog eens teruggrijpen



a.s.r.-collega
Arne van Weenen
(links) helpt Martin
met zijn financiën.

op eerdere communicatie die je hebt bewaard. Als je dan een bericht krijgt, kun je vergelijken met eerdere correspondentie.'

Na een paar bezoeken gaat het al een stuk beter met Martin. 'Sommige van de methodes die Arne aandraagt zijn voor mij onbekend. Die probeer ik nu over te nemen. Hij draagt van allerlei dingen aan waardoor ik zie hoe het kan. En kijk of dat ook bij mij past. Het komt wel eens voor dat de uitgaven groter zijn dan de inkomsten. Ik probeerde altijd een marge te houden, maar door de bijstand is dat moeilijk.'

Financieel Vrijwilliger Thuis

Arne van Weenen, in het dagelijks leven specialist Klantcontact bij a.s.r., is één van de inmiddels 17 collega's die via het project Financieel Vrijwilliger Thuis in Utrecht op huisbezoek gaat om mensen te begeleiden in financiën en administratie.

Financieel Vrijwilliger Thuis is een van de projecten van a.s.r.

Foundation. Deze projecten zijn te verdelen in drie doelstellingen: kennisdeling, vitaliteit van medewerkers en helpen door te doen. Vanuit kennisdeling vraagt Foundation medewerkers zich in te zetten voor anderen om een bijdrage te leveren aan de (financiële) geletterdheid in Nederland.



Op 1 maart 2015 is de nieuwe zittingsperiode van de Ondernemingsraad (OR) en de Onderdeelcommissies (OC) begonnen. Met een team van collega's met ruime en minder ruime medezeggenschapservaring is de OR de uitdaging aangegaan om de medezeggenschap binnen a.s.r. op een goede manier vorm te geven.

Ondernemingsraad

In de starttraining is het bestaansrecht van de OR als volgt geformuleerd: balans vinden tussen het dienen van het bedrijfsbelang en medewerkersbelang en daarvoor commitment en draagvlak creëren binnen a.s.r. In zijn handelen wil de OR op een proactieve wijze invloed uitoefenen om de belangen van a.s.r. en haar stakeholders zo goed mogelijk te dienen. Daarom is aan het bestaansrecht de volgende doelstelling gekoppeld: a.s.r. verbinden!

Deze doelstelling is vervolgens doorvertaald naar een drietal kernwaarden:

- **Wij zijn aanspreekbaar**
Onze achterban is belangrijk. Wij zijn zichtbaar en benaderbaar voor collega's. Wij staan open voor het ontvangen en geven van feedback. Wij doen dit op basis van vertrouwen en nemen collega's actief mee in datgene wat we doen.
- **Wij zijn proactief**
Wij gaan actief op zoek naar informatie en kennis bij de achterban en buiten a.s.r. Wij dagen elkaar onderling uit om tot ideeën te komen. Op basis hiervan geven we de bestuurders gevraagd en ongevraagd advies.
- **Wij bieden een gezond tegenwicht**
Wij denken mee in kansen en oplossingen, zijn hierin kritisch en waar nodig treden we buiten de gebaande paden.

Terugblik

Begin 2015 werd duidelijk dat a.s.r. geen bindend bod uit ging brengen op VIVAT. Een proces waarbij de OR nauw betrokken is geweest en waarin hij de uiteindelijke conclusies volledig kon ondersteunen. Consequentie van deze beslissing was wel dat de door de minister gehanteerde dual-trackbenadering weer op tafel lag. De OR is dan ook blij met het feit dat eind 2015 de minister van Financiën heeft aangegeven dat een beursgang van a.s.r. de voorkeur heeft.

De verandering van de verzekeringsmarkt en de arbeidsmarkt heeft zich in 2015 onverminderd voortgezet. Net als in voorgaande jaren zijn de OR en de verschillende OC's betrokken geweest bij een aantal ingrijpende beslissingen die veel medewerkers van a.s.r. raken. Daarin komt tot uiting dat zowel het bedrijfsbelang als het medewerkersbelang tot het domein van medezeggenschap behoort, hoe lastig sommige afwegingen daarin ook zijn.

Daar staat tegenover dat a.s.r. er als verzekeringsbedrijf goed voorstaat. Een uitstekende financieel solide organisatie waarbij de focus ligt op goede serviceverlening aan haar klanten. En hoewel in dat laatste nog voldoende ruimte zit om verder te verbeteren, is het goed om te constateren dat a.s.r. daadwerkelijk in staat is om te doen wat ze belooft.

Wij denken mee in kansen en oplossingen

De financieel gezonde positie maakte het ook mogelijk dat a.s.r. in 2015 bedrijven overnam. Ook bij deze trajecten is de medezeggenschap nauw betrokken geweest.

In 2015 hadden de medezeggenschapsorganen (OR/OC's) diverse overlegvergaderingen met de bestuurders. Daarnaast was er elf keer een gepland overleg tussen het Dagelijks Bestuur van de OR, de voorzitter van de Raad van Bestuur, de directeur HR en de secretaris van de Raad van Bestuur. Indien de situatie er om vraagt vindt er een ad-hoc-overleg plaats. Daarnaast is er ook nog zo'n 2 à 3 keer per jaar het zogenaamde drieraden-overleg. Dat overleg vindt plaats tussen het Dagelijks Bestuur van de OR, de voorzitter van de Raad van Bestuur, directeur HR en twee leden van de Raad van Commissarissen, dus OR, RvB en RvC. In 2015 kreeg de OR in totaal elf adviesaanvragen voorgelegd.

Marco Kok

Wat

Samenwerking met a.s.r.

Verzekering

Verzekeringskantoor KOK Amstelveen



'De schaderegelingsbevoegdheid van a.s.r. is uniek'

KOK Amstelveen werd in 1983 opgericht door Jaap Kok. Op 1 mei 1996 kwam zijn zoon Marco hem assisteren met het op orde brengen van een van AMEV gekochte verzekeringsportefeuille. Aan het begin van deze eeuw nam Marco de zaak over. Inmiddels werken er elf medewerkers bij het bedrijf dat op een bijzondere manier 100% klanttevredenheid garandeert.

‘Wij doen er alles aan om onze klanten de best mogelijke financiële dienstverlening te bieden. Daarvoor hebben we adviseurs in dienst die uiteraard verstand van zaken hebben, maar vooral gevoel hebben bij de beleving en wensen van elke individuele klant. Zij kunnen “in de schoenen van klant staan” en door goed naar hen te luisteren zijn ze in staat om complexe financiële situaties helder uit te leggen. Eindelijk is het mij duidelijk, krijgen wij vaak te horen van onze klanten. Door deze waardering durven wij hen de garantie te geven dat ze 100% tevreden zijn over ons. Zijn ze dat niet, dan mogen ze zelf het tarief bepalen over het adviestraject of de ondersteuning die ze van ons gekregen hebben.’

Enige kantoor met tevredenheidsgarantie

‘Ik denk dat wij het enige kantoor zijn met die 100% tevredenheidsgarantie. Het sluit perfect aan bij onze missie: “Leef uw leven met financiële rust”. Wij willen voor onze klanten namelijk de financiële gevolgen regelen als ze geconfronteerd worden met aangename én minder leuke gebeurtenissen in hun leven. Persoonlijk contact, oprechte betrokkenheid en duidelijkheid staan daarbij centraal. Wij hebben twee medewerkers in dienst die al onze klanten één keer in de anderhalf jaar bellen om te vragen of er gebeurtenissen zijn geweest die hun financiële situatie hebben beïnvloed. Heeft de klant een schade gehad, is hij van werk veranderd, zijn er wijzigingen in de gezinssituatie? Het gaat in die gesprekken niet om het verkopen

van nieuwe producten, maar om het onderhouden van de relatie. Wij merken dat dit zeer op prijs wordt gesteld. Behalve lokaal bij wat sportverenigingen en culturele instellingen maken wij nauwelijks reclame. Ook doen we niet proactief aan acquisitie. Vrijwel al onze klanten komen via mond-tot-mond reclame bij ons. De bijna driehonderd klantervaringen op onze eigen website en die van Advieskeuze en Independer helpen daarbij enorm.’

‘Gelukkig werken er bij a.s.r. mensen die meedenken met onze klanten’

a.s.r. heeft goede prijs-kwaliteitverhouding

‘a.s.r. heeft over het algemeen goede producten met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Bij het particuliere schadepakket is de schaderegelingsbevoegdheid hét grote pluspunt. De mogelijkheid om zelf, tot een best wel aanzienlijk bedrag, schades te kunnen afhandelen en uitkeren is een fantastische service. Daarin is a.s.r. echt uniek in de markt.

Ook op andere gebieden dan schade doen wij graag zaken met a.s.r. Ik begrijp heel goed dat a.s.r. de producten en processen zoveel mogelijk wil standaardiseren. Om in deze branche te overleven moeten ze wel en ook de verschillende toezichthouders eisen dat. Gelukkig werken er bij a.s.r. mensen die

meedenken met onze klanten. Als de standaardoplossing niet de juiste is, dan zijn ze bereid om een andere te zoeken. Ik merk echt dat ze het verschil willen maken. Het helpt daarbij dat wij al lang met a.s.r. samenwerken, daardoor ken ik niet alleen veel medewerkers, maar ook de weg ernaar toe.

De binding met a.s.r. is dus goed, al moet het bedrijf oppassen dat er wel ruimte blijft voor creativiteit en flexibiliteit. Het klantbelang moet altijd centraal blijven staan, voor standaardproducten kun je tenslotte ook bij verzekeraars terecht die via internet zaken doen. En ik zou het bijzonder toejuichen als er meer gekeken wordt naar de schaderatio van het intermediair. Het lijkt wel of er nauwelijks gestuurd wordt op het rendement van een portefeuille. Een goed rendement mag best worden beloond in een betere tariefstelling voor onze klanten. Al met al zijn wij ontzettend blij met a.s.r., een deskundige, betrouwbare en laagdrempelige partner om mee samen te werken.’

Financiële gegevens

Geconsolideerde balans

(€ miljoen)

	31 december 2015	31 december 2014 restated
Immateriële vaste activa	272	139
Materiële vaste activa	166	140
Vastgoedbeleggingen	2.667	2.833
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	20	42
Beleggingen	25.063	22.963
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	7.924	7.957
Leningen en vorderingen	10.486	9.607
Derivaten	2.196	3.435
Uitgestelde belastingvorderingen	516	247
Herverzekeringscontracten	611	419
Overige activa	711	737
Geldmiddelen en kasequivalenten	2.628	3.135
Activa aangehouden voor verkoop	78	-
Totaal activa	53.338	51.654

vervolg tabel op volgende pagina

Geconsolideerde balans - vervolg

(€ miljoen)

	31 december 2015	31 december 2014 restated
Aandelenkapitaal	100	100
Agioreserve	962	962
Ongerealiseerde winsten en verliezen	686	737
Actuariële winsten en verliezen	-467	-634
Overige reserves	1.689	1.442
Onverdeeld resultaat	604	421
Totaal eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders	3.574	3.028
Overige eigen-vermogensinstrumenten	701	701
Eigen vermogen toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten	4.275	3.729
Belangen van derden	-16	-20
Totaal eigen vermogen	4.259	3.709
Achtergestelde leningen	497	-
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten	30.573	28.226
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten voor rekening en risico van polishouders	9.997	9.779
Voorziening voor personeelsbeloningen	2.962	3.123
Voorzieningen	50	38
Financieringen	55	117
Derivaten	377	387
Uitgestelde belastingschulden	-	-
Schulden aan klanten	1.760	1.949
Schulden aan banken	1.804	3.277
Overige verplichtingen	966	1.049
Verplichtingen gerelateerd aan activa aangehouden voor verkoop	38	-
Totaal verplichtingen	49.079	47.945
Totaal passiva	53.338	51.654

Geconsolideerde resultatenrekening

(€ miljoen)

	2015	2014 (restated)
Continuing operations (Aan te houden activiteiten)		
Bruto geschreven premies	4.092	3.787
Mutatie voorziening niet-verdiende premies	16	-4
Bruto verzekeringspremies	4.108	3.783
Herverzekeringspremies	-343	-140
Netto verzekeringspremies	3.765	3.643
Beleggingsopbrengsten	1.360	1.432
Gerealiseerde winsten en verliezen	716	451
Reële waarde winsten en verliezen	922	565
Resultaat beleggingen voor rekening en risico polishouders	559	841
Provisie- en commissiebaton	52	35
Overige baten	85	203
Resultaat van deelnemingen en joint ventures	1	4
Totaal baten	3.695	3.531
Verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-5.541	-5.197
Aandeel van herverzekeraars	291	100
Netto verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-5.250	-5.097
Operationele lasten	-575	-524
Lasten reorganisatievoorziening	-30	-28
Acquisitiekosten	-369	-387
Bijzondere waardeverminderingen	29	-101
Rentelasten	-243	-315
Overige lasten	-242	-188
Totaal lasten	-1.430	-1.543
Resultaat voor belastingen	780	534
Belastingen baten / (lasten)	-150	-108
Netto resultaat uit continuing operations	630	426

vervolg tabel op volgende pagina

Geconsolideerde resultatenrekening - vervolg

(€ miljoen)

	2015	2014 (restated)
Discontinued operations (Niet aan te houden activiteiten)		
Netto resultaat uit discontinued operations	-26	-5
Netto resultaat over de periode	604	421
Toewijsbaar aan:		
- Toewijsbaar aan belang van derden	3	-2
- Aandeelhouders	567	342
- Houders van overige eigen-vermogensinstrumenten	45	108
- Belasting op coupon overige eigen-vermogensinstrumenten	-11	-27
Netto resultaat toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten	601	423

Externe erkenningen

Klant / product

- **Topscore spaarproducten a.s.r. Bank**
a.s.r. Bank heeft een 5 – de hoogste score – behaald op het AFM Selfassessment Dashboard Modern Spaarbeleid. Een verbetering t.o.v. 2014 (3,8) en beter dan de gemiddelde score van alle deelnemers (4,5).
- **Claimafhandeling Schade boven marktgemiddelde**
De claimafhandeling van woonhuis- en inboedelschades scoort op alle onderdelen boven het marktgemiddelde, blijkt uit onderzoek van AFM bij zes (grote) verzekeraars. Daarbij scoorde a.s.r. 3,8 op een schaal van 5. Het marktgemiddelde ligt op 3.4. AFM: ‘a.s.r. laat zien met de klant mee te denken.’
- **Moneyview: maximale rating rechtsbijstandsverzekering**
De a.s.r.-rechtsbijstandsverzekering heeft voor de productrating ‘Prijs’ de maximale score behaald.
- **Nominatie Adfiz**
De Amersfoortse werd door Adfiz, de branchevereniging van onafhankelijk financieel adviseurs, twee maal genomineerd in de categorieën zakelijk inkomen en zakelijk pensioen. Het Adfiz-prestatieonderzoek maakt transparant welke aanbieders de kwaliteit leveren die de klant verdient.
- **Doorgaan.nl scoort SABRE Award**
De campagne van De Amersfoortse voor Doorgaan.nl wint een internationale pr-award in de categorie Product Media Relations.
- **Ditzo wint gouden SpinAward**
Ditzo heeft de gouden SpinAward gewonnen voor de #zorgmee-campagne in de categorie Content. De SpinAwards zijn de prijzen voor creatieve concepten die het digitale denken verder brengen.
- **Ditzo meest klantgerichte verzekeraar**
Voor de derde keer wint Ditzo de Customer Centric DNA Award. De award gaat naar bedrijven die er volgens consumenten het beste in slagen om de klant centraal te stellen.
- **Europeesche Verzekeringen Beste Reisverzekeraar 2014**
In februari 2015 is Europeesche Verzekeringen uitgeroepen tot Beste Reisverzekeraar van 2014, een jaarlijks initiatief van vakblad TravMagazine. De ‘Veren’ worden toegekend op basis van een onderzoek door GfK Retail & Technology Benelux onder ruim 6.000 reisagenten in Nederland. Het is de 15e keer dat Europeesche Verzekeringen de Veer voor beste reisverzekeraar wint.
- **a.s.r. behaalt activeringsdoelstellingen beleggingsverzekeringen**
a.s.r. is al sinds 2010 actief bezig om naast de kostencompensatie, klanten inzicht te geven in hun beleggingsverzekeringspolis en ze een bewuste keuze te laten maken. Voor 2015 lag de focus op het benaderen en activeren van klanten met een niet opbouwende polis (doel 100%) en met een hypotheekgebonden polis (doel minimaal 80%). Alle doelstellingen voor 2015 zijn behaald, voor de hypotheekgebonden polissen is de doelstelling zelfs overtroffen (86%). AFM kwalificeerde het hersteladvies van a.s.r. als goed tot zeer goed en daarmee is a.s.r. ‘best in class’ in vergelijking met de andere verzekeraars.

Mens

- **Engagementscore weer gestegen**
De engagementscore in 2015 is 53,5%. Een stijging van 4% t.o.v. 2014 (49,5%). De onderlinge verschillen tussen de diverse bedrijfsonderdelen zijn een stuk kleiner geworden. Ruim 80% van de medewerkers vulde de scan in. Daarvan is 53,5% Fully Engaged en 33,6% Nearly Engaged. Het voorop stellen van het klantbelang is onverminderd hoog, en is met een score van 8,6 gelijk aan 2014.
- **Nieuw ontwikkelprogramma voor medewerkers**
In mei 2015 is a.s.r. gestart met het programma In Beweging. Er is een speciaal HR-team dat medewerkers begeleidt die in beweging willen komen, zichzelf willen ontwikkelen en de regie over hun toekomst willen pakken. Dat kan zijn op het gebied van doorgroei (talent development), doorstroom (duurzame inzetbaarheid binnen of buiten a.s.r.) of vanuit boventaligheid.
- **Blijvende aandacht voor vrouwen in managementposities**
a.s.r. houdt focus op de instroom, doorstroom en het behoud van vrouwen in managementfuncties. Hier stuurt a.s.r. actief op, door speciale aandacht te besteden aan vrouwen bij vacatures voor deze functies. Het percentage vrouwen in het senior management is 24,5%.



Milieu

- **Winnaar Bouwpluim**
De renovatie van de Archimedeslaan heeft de Nederlandse Bouwpluim 2015 gewonnen. Een prijs die vooral in het teken staat van samenwerking tussen opdrachtgever (a.s.r.) en opdrachtnemer (Bouwcombinatie Archimedes).
- **Vier sterren BREEAM-NL voor Centrum Waddinxveen**
a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling heeft een BREEAM-NL vier-sterren-oplevercertificaat voor Centrum Waddinxveen gekregen. Het is de eerste retailontwikkeling die voor het oplevercertificaat de score 'Excellent' heeft weten te behalen.
- **FIRA Zilver-verifiëring behaald**
FIRA is een instelling die MVO-informatie van bedrijven verifieert en maakt dat er vergelijkingen gemaakt kunnen worden op basis van betrouwbare gegevens. a.s.r. heeft in 2014 de bronzen verifiëring gehaald en is in 2015 op niveau zilver geverifieerd.

ASR Nederland N.V.
Archimedeslaan 10
Postbus 2072
3500 HB Utrecht
www.asrnederland.nl

