

2011

ASR Sociaal jaarverslag 2011



Inhoud

Voorwoord	3
Kernwaarden en een aangescherpte strategie	7
Werving & Selectie	9
Inzetbaarheid	11
Leiderschap	13
Opleidingen	14
Telewerken/NGW.....	16
ASR Foundation	17
Betrokkenheid.....	19
Arbeidsvoorwaarden.....	20
Arbeidsomstandigheden.....	21
Business	22
<i>Marketing & Verkoop ASR en De Amersfoortse</i>	23
<i>Pensioenen</i>	24
<i>Europeesche Verzekeringen</i>	25
<i>Schade</i>	24
<i>Leven</i>	25
<i>AOV</i>	26
Staven	27
<i>Business Support</i>	27
<i>P&O</i>	27
<i>ICT</i>	28
Feiten en cijfers	29

Voorwoord



John van Dijk

Security

John van Dijk, 41 jaar, getrouwd en woonachtig in Leerdam. Sinds juli 1992 werkzaam in de beveiliging en sinds september 2006 werkzaam bij ASR. Hobby's: zijn zoons, voetbal, vissen.

Ik kom uit een plaatsje dat Heerwaarden heet. In 1995 nog wereldnieuws, omdat Heerwaarden als gevolg van de overstromingen niet geëvacueerd hoefde te worden.

Ik wilde vroeger de bouw in, maar onregelmatig werk (nachten en weekenden) trok me meer. De diversiteit van de medewerkers in het algemeen vind ik leuk bij ASR.

Ook de directe contacten met de verschillende diensten (zoals de catering, technische dienst, schoonmaak, postkamer en servicedienst) vind ik leuk.

Terugkijkend op 2011 valt op dat er met niet-aflatende energie gewerkt is om ASR verder te ontwikkelen tot een verzekeraar die klantbelang echt voorop stelt. Hiervoor worden er in de organisatie vele initiatieven ontwikkeld en met succes doorgevoerd. De stijging van de klantwaardering, gemeten via de Net Promotor Score, is hier een aanwijzing voor. Wij zijn er nog niet; wij vinden de klantwaardering nog steeds te laag. Daarom zijn er ook in 2012 maatregelen genomen om er voor te zorgen dat deze trend zich verder voortzet en versterkt.

In 2011 hebben wij het leiderschapstraject handen en voeten gegeven. Een traject waarin we, door met elkaar de dialoog aan te gaan, onze kernwaarden tot leven willen brengen. Meer dan 400 managers zijn getraind in deze manier van denken, er is ondersteuning geregeld door 60 coaches uit de eigen organisatie en er is een 'kernwaardenplein' ingericht op het intranet. Teams zijn er volop mee bezig en we volgen managers bij de toepassing in de praktijk. Als we bereiken dat we met elkaar bewust leven naar de kernwaarden, dat het persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt is, dan kunnen we het ook inzetten voor contacten met klanten. Zo'n proces begint intern, maar uiteindelijk doen we het voor de klant.

Wij hebben met zijn allen ook veel energie gestopt in het Nieuwe Generatie Werken. Dit is meer dan 'een dagje thuiswerken'. Het is een manier om tijd- en plaatsonafhankelijk je werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Hiervoor is natuurlijk een goed werkende (technische) infrastructuur nodig, maar belangrijker nog is dat hier ook een andere manier van samenwerken bij hoort. En dat gaat niet vanzelf. Als je als manager je medewerkers niet dagelijks meer ziet, moet je erop kunnen vertrouwen dat afspraken worden nagekomen. Medewerkers, managers en teams moeten veel meer expliciete afspraken maken over wat ze van elkaar verwachten en hoe ze als team gaan samenwerken. Ook in dit verandertraject hebben de kernwaarden een natuurlijke plaats. Hoe gaan we met elkaar om? Durven we elkaar aan te spreken op gedrag?

Werken aan de ASR-cultuur is een belangrijke rode draad in onze activiteiten. Samen in één gebouw faciliteert het werken aan één klantgerichte cultuur. De plannen voor renovatie zijn bijna gereed en maakt veel positieve energie los. Het heeft echter ook een keerzijde voor sommige medewerkers. De sluiting van een aantal vestigingen is voor medewerkers vaak ingrijpend. Steeds meer zien wij echter ook dat de mogelijkheden die het nieuwe werken biedt voor enige verlichting kan zorgen.

De invoering van een nieuwe beloningssystematiek is een belangrijke mijlpaal in de omslag naar een klantgerichte organisatie. Voorheen hadden wij een winstdelingsregeling die gebaseerd was op winstgroei. In het huidige tijdsperspectief wel eens een 'perverse prikkel' genoemd. Ik ben blij dat er in ons beloningssysteem nu veel meer aandacht is voor klantgericht handelen. Hier maken we afspraken over en daarvoor worden we beloond.

Wat geldt voor de klantwaardering geldt ook voor de betrokkenheid van alle medewerkers. Die moet en kan hoger. Ondanks dat wij in moeilijke tijden verkeren waarin de markt niet meezit en ASR moet inkrimpen, blijven we ons inzetten om met betrokkenheid en bevologenheid onze klanten optimaal te bedienen.

Deze en nog andere onderwerpen komen in dit Sociaal Jaarverslag over 2011 aan bod. Daartussen staan interviews met medewerkers die hier werken, maar niet in dienst zijn. Zoals de schoonmaker, de beveiliging of de cateringmedewerker. We kennen allemaal deze medewerkers en hoewel ze niet 100% 'eigen' zijn, zijn ze wel 'echt' en 'persoonlijk'...naar twee van onze drie kernwaarden.

Kernwaarden en een aangescherpte strategie



Fatima Bourich

Voorvrouw

Fatima Bourich is 38 jaar, getrouwd en moeder van 3 kinderen en woonachtig in Nieuwegein. Hobby's: lezen, wandelen en koken. Ze is als 17 jarige met haar ouders naar Nederland gekomen. Als voorvrouw is Fatima sinds april 2012 bij ASR werkzaam, maar heeft 5 jaar geleden ook al bij ASR op de Archimedeslaan gewerkt.

In mijn functie als voorvrouw stuur ik ongeveer 15 mensen aan. Ik kom in de avond tijdens mijn werk veel collega's van ASR tegen. Wat mij opvalt is dat er veel verschillende nationaliteiten werken bij ASR. Ik vind het leuk om in het grote pand van ASR te werken.

Ik heb een keer meegemaakt dat een medewerkster van ASR in de avond de weg niet meer terug kon vinden naar beneden. Ze maakte als grap dat ze na deze eerste dag werken niet meer terug zou komen als ze elke keer er zo lang over zou doen om naar huis te komen. Uiteindelijk is ze wel gewoon bij ASR blijven werken.

Missie, visie en kernwaarden ASR

ASR heeft in 2011 de strategie verder aangescherpt en een aanpassing in haar kernwaarden doorgevoerd. Deze wijzigingen vloeiden voort uit een breed gevoelde behoefte om die andere verzekeraar te zijn die vanuit de kernwaarden 'persoonlijk', 'aanspreekbaar' en 'eigen en echt' voor klanten écht het verschil maakt: klantbelang voorop en toegankelijk.

De aangescherpte strategie

In de strategie van ASR staat de ambitie centraal om een maatschappelijk gewenste en de meest toegankelijke verzekeraar van Nederland te zijn voor haar klanten. Wij zijn ervan overtuigd dat er gedacht en gehandeld moet worden vanuit het belang en de beleving van de klant. Een solide financiële basis en een kostenefficiënte operatie zijn daarbij essentiële randvoorwaarden. Een solide financiële basis biedt zekerheid voor continuïteit. Een efficiënte operatie is essentieel voor het kunnen bieden van goede service en een scherpe prijs. Daarnaast dient de strategie een goede balans te creëren tussen de belangen van alle belanghebbenden: klanten, medewerkers, aandeelhouder(s), distributiepartners en de samenleving als geheel. In april 2011 is deze strategie aangescherpt door uitdrukkelijk het klantbelang écht voorop te stellen, door middel van het aanbieden van een beperkt assortiment van transparante producten, gericht op particulieren, ZZP-ers en kleine en middelgrote ondernemingen en waarbij in oude systemen niet meer geïnvesteerd gaat worden.

Kernwaarden: persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt

Vertrouwen verdienen begint bij vertrouwen geven en betrouwbaar zijn. Onze waarden zijn daarbij een morele ruggengraat. Met elkaar vormen ze een taal waarmee wij elkaar herkennen, een stevige belofte: zo gaan wij met elkaar en met onze omgeving om. Ze helpen ons bij het maken van de juiste keuzes in ons werk. Ze gelden op ieder moment van de dag, bij alles wat we doen.

Wij zijn **persoonlijk**. Vertrouwen ontstaat in het contact tussen mensen. Daarom luisteren we met oprechte interesse en met als doel de ander beter te begrijpen. Om zo beter in te kunnen spelen op diens behoefte. Zo bouwen we aan duurzame relaties met onze klanten, distributiepartners en anderen, en met elkaar.

Wij zijn **aanspreekbaar**. Bij alles wat we doen, begrijpen we onze rol, voelen we ons verantwoordelijk en leggen we verantwoording af. Als het nodig is, spreken we elkaar aan, we stellen het op prijs dat onze klanten en onze distributiepartners dat ook doen. Zodat we kunnen groeien en verbeteren. Zodat anderen nog meer op ons kunnen rekenen.

Wij zijn **eigen en echt**. We zijn trots op wie en wat we zijn, maar we durven ook onze kwetsbaarheid te tonen. We koesteren ieders eigenheid en we zijn open in onze communicatie naar elkaar. Alleen zo breng je unieke persoonlijkheden en specifieke talenten samen. Door het beste uit elkaar te halen, komen we tot de allerbeste oplossingen.

Werving & Selectie



Renaldine Niebourg-Wagner

Catering

Renaldine Niebourg-Wagner, 63 jaar, getrouwd en moeder van 3 kinderen. Woonachtig in IJsselstein. Sinds mei 2011 werkzaam bij ASR.

Momenteel werkt ze in de catering bij ASR Vastgoed. Hobby's: winkelen, reizen, dansen en koken.

Ik ben in 1966 (samen met het hele gezin) in Nederland komen wonen. Het was in de wintertijd en het was erg koud en ik verlangde snel weer terug naar Indonesië te gaan waar het lekker warm is.

Ik heb veel contact met medewerkers van ASR. Met mensen omgaan vind ik sowieso leuk. Het werk bij ASR is afwisselend en de sfeer is heel goed. Het is gewoon prettig werken.

Bij ASR werken betekent veel. Bij ons is een medewerker geen personeelsnummer, maar een persoon. Wij vinden het belangrijk om goed voor onze medewerkers te zorgen, zodat we onze klant nog beter van dienst kunnen zijn. Dit bereiken we door te focussen op medewerkerstevredenheid; ook bieden wij een uitgebreid opleidingsprogramma aan. Samen creëren we een loopbaanpad en zorgen we voor een omgeving waarin iedereen zijn talenten kan ontdekken en ontwikkelen. Zo bereiken we onze missie: vertrouwen winnen bij de klant door een dienstverlening die net wat extra's biedt. En dit leidt tot een persoonlijke, toegankelijke en klantgerichte cultuur.

In 2011 is onze mobiele website van WerkenbijASR.nl gelanceerd. Bezoekers van de vacaturesite WerkenbijASR.nl kunnen de website nu gemakkelijker via hun smartphone en andere mobiele apparaten bekijken. De mobiele website lijkt veel op zijn 'grote broertje' op de computer, maar is aangepast aan het gebruik van mobiele apparatuur. Bezoek je WerkenbijASR.nl met een mobiel apparaat, dan word je automatisch naar de mobiele site geleid. ASR had als eerste verzekeraar een mobiele versie van de vacaturesite en daar zijn we trots op.

Ook hebben we onze wervingssite WerkenbijASR.nl verbeterd en zijn we nog actiever gebruik gaan maken van Twitter en LinkedIn; met regelmaat plaatsen we nieuwe interviews met collega's en filmpjes uit de business op de site, zodat bezoekers een goed beeld krijgen van onze organisatie.

In 2011 hebben we op onze site WerkenbijASR.nl ook een kernwaardentest toegevoegd. Onze waarden (persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt) zijn voor elke medewerker belangrijk. En daarmee ook voor onze nieuwe collega's, zo gaan wij met elkaar en met onze omgeving om. Geïnteresseerden in ASR kunnen online een aantal vragen beantwoorden en zo onderzoeken of ze passen bij onze organisatie.

We merken dat het grootste deel van de reacties op onze vacatures via onze eigen site binnenkomt.

Net als in 2010 zijn onze inspanningen ook in 2011 bekroond met een nominatie voor de beste digitale sollicitatie-ervaring.

Door een professionele afdeling Recruitment was bij slechts 5% van de vacatures de hulp van een werving & selectiebureau nodig. De arbeidsmarkt is altijd in beweging en hoewel we nu nog geen krapte ervaren, weten we dat die er op termijn wel weer aan gaat komen. Wij blijven daarom continue verbeteren en richten ons op een nog actievere marktbenadering. Bijvoorbeeld door het breder inzetten van social media, maar ook meer aandacht voor campusrecruitment.

ASR vindt interne mobiliteit belangrijk. We zien in de cijfers dan ook een toename van de vacatures die door interne medewerkers ingevuld zijn. Ook voor 2012 willen we de interne mobiliteit vergroten. Dit doen we onder andere door medewerkers en leidinggevenden meer bewust te maken van het belang van interne doorstroom. We organiseren activiteiten en proberen de samenwerking tussen de verschillende afdelingen te vergroten.

VACATURES INGEVULD	2010	2011
Totaal	369 (55% extern)	376 (50% extern)
Interne medewerkers	170	187
Externe medewerkers	199	189

Overige cijfers:

Bezoekers website WerkenbijASR 2011: 90.716

Aantal chats (okt 2010 - okt 2011): 395

Aantal Twittervolgers: 937

Aantal LinkedIn-leden: 1000+



Marga Poldervaart

Security

Marga Poldervaart, 51 jaar uit Wijk bij Duurstede. Hobby's: skiën, fitness, wandelen en lezen. Als geboren Drentse (Assen) is ze in 1970 verhuisd naar Leusden. Na de

middelbare school heeft ze de opleiding ziekenverzorging gedaan en heeft ze tot 1990 gewerkt in een verpleeghuis. Pas daarna is ze in de beveiliging terecht gekomen en in 2004 gedetacheerd bij De Amersfoortse. Ik werk als Security Host bij de receptie op de locatie van De Amersfoortse. Het is veelzijdig werk bij ASR. Als Security Host heb je te maken met de bezoekers die het pand betreden, medewerkers met allerlei vragen, toegangscontrole tot het gebouw en parkeerbeleid, en een stukje beveiliging.

Het kan heel druk zijn, maar er zijn gelukkig ook rustige dagen. ASR is een leuk bedrijf om voor te werken. Een van de grappige dingen die ik heb meegemaakt was tijdens de laatste reclame campagne van De Amersfoortse.

Hiervoor was in de centrale hal een tropisch eiland met echt zand en een waterfiets neergezet. In het midden van de hal speelde een orkest hawai-achtige muziek. Dat maakte zoveel kabaal niemand meer was te verstaan. Maar een relaxte sfeer was het wel!

Inzetbaarheid

ASR investeert in opleidingsmogelijkheden om de inzetbaarheid van haar medewerkers te vergroten. Medewerkers kunnen via de interne vacaturemarkt solliciteren op bijna alle vacatures.

Career center

Het Career Center begeleidt en coacht medewerkers bij het maken van keuzes in hun loopbaan. Deze begeleiding varieert van een eenmalig adviesgesprek tot een volledig loopbaanbegeleidingstraject. Enkele ontwikkelingen van het Career Center in 2011 waren:

Begeleidingstrajecten

Het aantal individuele loopbaanbegeleidingstrajecten is in 2011 met 10% gestegen. 194 medewerkers en leidinggevendenden hebben zich aangemeld. Bijna evenzoveel testen zijn afgenomen. Nieuw in 2011 was dat bij Cubiks nu ook capaciteitentesten kunnen worden afgenomen. Dit is zeer welkom omdat veel medewerkers zich melden bij het Career Center omdat ze op zoek zijn naar ontwikkelingsmogelijkheden, danwel dat er een reorganisatie op komst is.

Externe coachingtrajecten

In 2011 zijn negen kandidaten doorverwezen naar externe coaches. Het Career Center heeft een aantal externe coaches waaruit een selectie wordt gemaakt aan de hand van de coachvraag. Dit kan bijvoorbeeld een bepaalde blokkade zijn in het functioneren in de huidige functie of bepaalde vaardigheden die verder ontwikkeld moeten worden.

Training Loopbaanoriëntatie

In 2011 is een training Loopbaanoriëntatie ontwikkeld en gegeven. Een aantal leidinggevendenden stelden de vraag wat het Career Center voor hun afdeling kon betekenen bij een reorganisatie, waarbij boventaligheid wordt verwacht. Veelal speelt mogelijke boventaligheid op termijn van een jaar, maar het is van belang om de medewerkers tijdig in de 'actieve stand' te krijgen. Ook om te voorkomen dat men denkt dat het de buurman of buurvrouw zal treffen en niet henzelf. Vanaf 2012 is deze training ook toegankelijk via open inschrijvingen.

Naast deze workshop zijn ook trainingen aangeboden voor het gebruik van social media. In het bijzonder is LinkedIn een steeds populairder instrument om kandidaten voor vacatures in beeld te krijgen.

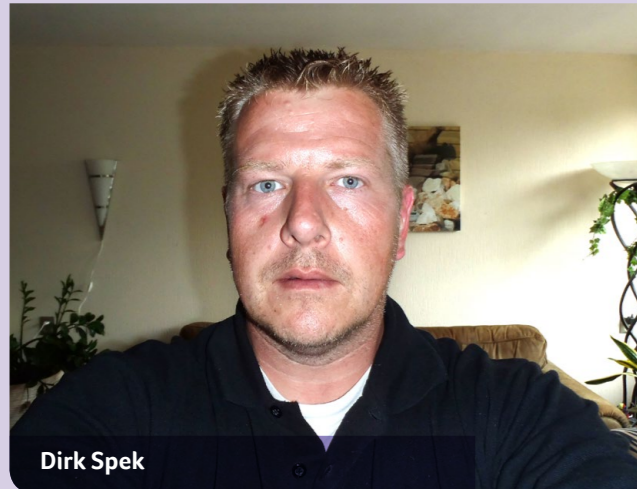
Wajong

Mensen met een uitkering van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) kunnen door een lichamelijke of verstandelijke beperking vaak minder uur werken en presteren dan andere medewerkers. Door hen een baan aan te bieden geven wij hen een kans om deel te nemen aan het arbeidsproces en financieel onafhankelijk te zijn. Hun toekomst, in maatschappelijk en sociaal opzicht, is voor deze mensen belangrijker dan een uitkering. Met een drietal Wajongers is bij het Betalingscentrum een 'opschoningsklus' geklaard. Zij waren zelfs een maand eerder klaar (de planning was een half jaar). Ruim zes miljoen adressen zijn op elkaar afgestemd die vanuit verschillende labels op verschillende wijzen waren geregistreerd. Na dit succes zijn er nu ook bij Schade een viertal Wajongers geplaatst.

Talent Ontwikkel Programma (TOP)

TOP is het tweejarige traineeprogramma van ASR voor jonge, veelbelovende en pas afgestudeerde HBO'ers. In het traineeprogramma staat training-on-the-job centraal. De trainees zijn binnen ASR aan het werk in uitdagende projecten. Ze volgen diverse vaardigheidstrainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en worden begeleid door een mentor uit het hoger management. Onderdeel van het programma is een 2,5 jaar durende Master of Science-opleiding aan de Amsterdam Business school van de Universiteit van Amsterdam. In september 2011 is de vijfde lichting gestart met tien nieuwe trainees.

Leiderschap



Dirk Spek

Bedrijfsleider Reinaerde Groendiensten

Dirk Spek, 41 jaar, samenwonend, geen kinderen. Woonachtig in Alphen aan den Rijn en sinds januari 2012 werkzaam bij ASR. Hobby's: films en muziek en het bezoeken van concerten en musicals.

Ik ben bedrijfsleider van Reinaerde Groendiensten en wij onderhouden de tuin van ASR op de Archimedeslaan en Phytagoraslaan. Ons personeel bestaat uit Wajongers met een arbeidshandicap die wij opleiden tot assistent hoveniersbedrijf, zodat zij weer terug kunnen naar het bedrijfsleven maar dan met een betaalde baan. We zijn niet afhankelijk van subsidie maar moeten onze

inkomsten genereren uit dienstverlening aan derden. De dagelijkse werkzaamheden worden verricht samen met een hovenier, om de kwaliteit te waarborgen. Hij krijgt hulp van een jobcoach die de jongeren elke dag traint op werknemersvaardigheden. Zodra een jongere uitstroomt naar een betaalde baan stopt de uitkering. Goed voor hun zelfvertrouwen en goed voor de maatschappij. De jongens vinden het geweldig leuk om de tuin van ASR te onderhouden en zijn zeer gedreven om te gaan slagen in dit project. Ik ben er trots op dat ik dit project mag draaien voor Reinaerde. Het geeft me heel veel voldoening om mijn kennis te gebruiken om jongeren die in een uitzichtloze situatie zitten toch een toekomst te bieden.

ASR is een voorbeeld voor het bedrijfsleven. Ze geven meer geld uit in deze economisch barre tijden omdat ASR in ons gelooft. Dankzij ASR heeft dit project een stabiele toekomst. ASR komt bij mij over als een warm nest waarin social return een echt gezicht krijgt in plaats van een loze kreet. Het geeft mij en de jongens een zeer voldaan gevoel de tuin zo netjes te maken dat de medewerkers er weer van kunnen gaan genieten.

De jongens vinden het geweldig om bij ASR te werken. Toen ik vroeg of dat kwam door het leuke contact met hun directe collega's bij ASR of de prachtige tuin, antwoordden ze met rode wangetjes dat het ze was opgevallen dat er stiekem toch hele mooie vrouwen werken bij ASR. En dat de vijver vol zit met hééle grote vissen. Prachtig die kinderlijke onbevangenheid!

Sturing en ruimte, daar draait het bij Leiderschap om. Aanleiding om het thema Leiderschap in 2011 centraal te stellen, waren vragen die in 2010 bij de Raad van Bestuur leefden als: welk type leiderschap hebben we nodig bij de nieuwe visie en strategie? Wat verwachten we van leidinggevend? Waar sturen we op? Welk gedrag willen we zien?

Belangrijk daarbij is dat ASR het vertrouwen bij de klanten wil terugwinnen. Het vertrouwen dat medewerkers hebben in de eigen organisatie is de basis. Dit straalt uit naar onze klanten. En het gedrag van medewerkers wordt weer beïnvloed door het gedrag van de leidinggevende.

Daarnaast spelen de drie ASR kernwaarden een belangrijke rol: persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt. Het doel is om de kernwaarden tot leven te laten komen en te laten fungeren als 'moreel kompas' bij alles wat we doen, om zo het vertrouwen bij onze klanten en medewerkers terug te winnen.

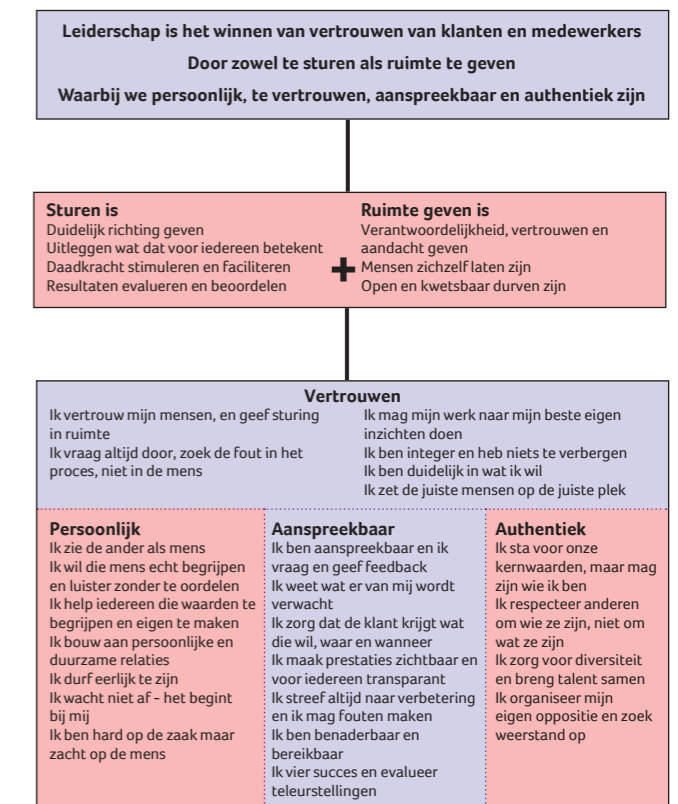
Nadat in 2010 door focusgroepen vanuit de organisatie antwoord was gegeven op de vragen van de Raad van Bestuur, is de projectgroep onder leiding van de manager Talent aan de slag gegaan met het ontwerpen en daarna uitrollen van het Leiderschapsprogramma 2011.

"Als we onze leiderschapsstijl willen aanpassen en veranderen, dan vergt dit ander gedrag. Omdat gedrag gelinkt is aan waarden, zijn onze kernwaarden daarvoor een belangrijke kompas: als we geloven in onze kernwaarden als uiting voor wie en wat we willen zijn, en we gedragen ons daarnaar, dan worden we ook wie we willen zijn."

Daarom is bij elke kernwaarde aangegeven welk gedrag daar bij past en is er voor leidinggevend een trainingssessie gemaakt waarin samen geoefend werd met dit gedrag. Hierbij is dialoog van essentieel belang, want door met elkaar het gesprek aan te gaan over wat je bezighoudt, wat je belangrijk vindt, door ruimte te maken voor andere opvattingen en de kracht van de verschillen te benutten, wordt een team sterker.

Na de trainingssessie krijgen leidinggevend ondersteuning bij het oefenen met eigen gedrag en het overdragen van de vaardigheden op het eigen team. Ondersteuning in de vorm van oefeningen, modellen en tips om in het eigen teamoverleg te gebruiken. Maar ook ondersteuning door overleg met een van de kerntainers en samenwerking met collega-leidinggevend. Ook is er een centrale plek op het intranet gebouwd, waar alle relevante informatie over leidinggeven te vinden is.

Leiderschap is niet een eenmalig issue, maar vraagt juist continue aandacht. Daarom zal in 2012 vervolg worden gegeven aan dit thema. Weliswaar op een geheel andere wijze, maar passend bij wat de organisatie nodig heeft.



Opleidingen

Nieuwe wettelijke eisen deskundigheid beleidsbepalers

Aan de deskundigheid van beleidsbepalers worden steeds strengere wettelijke eisen gesteld. Om te zorgen dat iedere beleidsbepaler aan de wettelijke vereisten kan voldoen, is er een Permanent Educatiebeleid voor Beleidsbepalers vastgesteld. Hieraan gekoppeld is een opleidingsaanbod vastgesteld om – waar nodig – de deskundigheid op een hoger peil te kunnen brengen.

Nieuwe aanpak Management en Professional Development

In 2011 heeft de eerste groep *high potentials* het MD/PD-programma afgerond. Zij waren gestart in 2010. Uit de evaluatie bleek dat het programma succesvol was, aansloot op de praktijk en deelnemers heeft verrijkt. Ook omdat ongeveer 70% van de deelnemers een andere functie binnen ASR heeft gevonden, kan het programma als succesvol worden beschouwd.

In 2011 is een nieuwe groep *high potentials* gestart. Dit is de eerste groep die begeleid wordt door de twee talentmanagers en niet zoals voorgaand jaar door P&O-adviseurs. Voordeel van de nieuwe aanpak is dat er meer eenheid in het programma is gekomen en dat er meer samengewerkt wordt tussen de MD/PD-groepen.

De talentmanagers hebben daarnaast het overall programma anders opgezet. Deelnemers starten met een *kick-off* waarin ze per MD/PD-groep een ontwikkelplan maken. Daarna volgt een training die als doel heeft om groepsdynamiek en samenwerking te leren en te beleven. Daarnaast maken ze in deze training direct intensief kennis met elkaar. De volgende stap is de achtergronden van de waarden en strategie van ASR te leren kennen om daarmee in de zomer verdiepend aan de slag te gaan door een bedrijfsonderdeel te analyseren. In het najaar staat de training verandermanagement gepland. Naast het leren projectmatig te werken, werkt de groep hier naar een projectplan toe om vanaf de winter tot aan het einde

van het MD/PD-programma het gekozen project tot een goed einde te brengen. Het programma sluit af met een bijeenkomst waarin stil wordt gestaan bij al de opgedane kennis en ervaring en op welke wijze dit ingezet wordt in de toekomst.

Wat gelijk is aan het voorgaande jaar is dat naast dit overall programma de groepen zelf kunnen bepalen welke trainingen, workshops en meetings zij nodig hebben om een volgende stap in hun carrière te zetten.

Nieuw beoordelingsstelsel

Omdat in 2012 een nieuw beoordelingsstelsel (zie ook onder Arbeidsvoorwaarden) in gebruik wordt genomen, is in 2011 aan alle medewerkers de mogelijkheid gegeven om zich via diverse modules te trainen in aspecten die belangrijk zijn voor deze nieuwe methodiek. Denk daarbij aan SMART-afspraken maken, beïnvloeden, effectief communiceren, etc. Gedurende zes maanden hebben ongeveer 300 medewerkers van deze gelegenheid gebruik gemaakt. De trainingen werden als zeer waardevol beoordeeld.

Strippenkaartworkshops worden Veranderworkshops

In 2010 waren de workshops die voor en door ASR-medewerkers worden gegeven, enigszins weggezaakt. In 2011 is er hernieuwde belangstelling voor de workshops. Achter de schermen is er gewerkt aan een betere coördinatie. Zo heeft elke workshop nu een eigen netwerk van interne trainers en een coördinator. Zij zijn verantwoordelijk voor zowel de kwaliteit (inhoud) als de kwantiteit (aantal workshops per jaar) van de workshop. Deze opzet werkt goed. Hierdoor behoren de lange wachtlijsten voor het volgen van een workshop tot het verleden en blijft de inhoud actueel.

Verzuimmanagement trainen

Niets is zo lastig als het aantrekkelijk maken van een training verzuimmanagement. Toch is het gelukt. In 2011 is in samenwerking met een extern opleidingsbureau een nieuwe training ontworpen. Hierbij is het woord training eigenlijk niet terecht, het heeft meer weg van *'gaming'*, waarin de werkelijke situatie helemaal wordt beleefd, maar wel onder begeleiding van een trainer, een bedrijfsarts en een P&O-adviseur. De eerste ervaringen met deze opzet zijn positief en effectief.

Engagementscan

Ook in 2011 is de mate van engagement binnen ASR gemeten. Helaas liet de overall uitslag een daling zien. Van 42,9% in 2010 naar 41,7% in 2011. Om meer inzicht in de uitslag te krijgen en om er beter mee te kunnen werken, is er vanuit Talent een vervolg gegeven aan de rapporten in de vorm van engagementbriefings. Leidinggevendenden konden zich inschrijven om aan de hand van de Engagementscanuitslagen van hun eigen afdeling handvatten te krijgen om samen met het team te werken aan een betere engagement.

ASR waarden in opleidingsaanbod

Het opleidingsaanbod heeft een review ondergaan op de waarden (persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt). Alle opleidingen die vanuit ASR worden aangeboden worden nu vanuit de waarden ingestoken.

Hiervoor zijn alle *preferred suppliers* een middag bij ASR op bezoek geweest. Daar hebben ze uitleg ontvangen over onze waarden en met ons meegedacht om deze waarden in trainingen lading te geven. Door deze middag hebben de leveranciers van opleidingen meer kennis en gevoel gekregen bij de beleving van de waarden.

E-learning

ASR stelt de klantbeleving centraal. Om hierin een verbeterslag te bewerkstelligen is er een e-learning opleiding 'Klant aan de Lijn' ontwikkeld. De inhoud van deze e-learning is samengesteld met hulp van medewerkers uit diverse bedrijfsonderdelen (o.a. KCC, Dot.com, en Schade) waardoor de praktijksituaties die hierin aan de orde komen direct zijn afgeleid van de dagelijkse praktijk. Volgens planning is dit project gereed om in 2012 te worden gebruikt door alle medewerkers van ASR.

Diversiteit

Het percentage vrouwen in de top en subtop van ASR is in 2011 licht gestegen. Om de doelstellingen voor 2014 te halen zijn er vanaf februari 2011 *awarenessworkshops* gegeven die aansluiten bij het leiderschapsprogramma. Met de ondertekening van het Charter Talent naar de Top in 2008 gaf ASR aan dat eind 2013 een kwart van de topposities binnen ASR moet worden vervuld door een vrouw. Dit zijn functies in schaal 13 of hoger. Het streven voor 2014 is ook om de subtop (schaal 10 tot en met 12) uit 40% vrouwen te laten bestaan. Volgens de laatste cijfers van 1 oktober bestaat de top van ASR nu uit 14% vrouwen en de subtop uit 25% vrouwen.

'Uit onderzoek blijkt dat managementteams die divers zijn samengesteld succesvoller zijn dan homogeen samengestelde teams, de financiële resultaten zijn aantoonbaar beter en de positie op de arbeidsmarkt wordt versterkt.'

Telewerken/NGW

Het beleid van het Nieuwe Generatie Werken (NGW) heeft in 2011 definitief een vaste vorm gekregen. Het NGW-beleid bestaat uit drie componenten: ICT, P&O en Facilitair beleid. Het beleid gaat uit van een basisniveau van NGW en is voor iedereen van toepassing. Het beleid wordt actief ingezet voor NGW-implementaties die al op de planning staan voor 2011. Het doel is dat voor april 2012 1500 fte in Utrecht werken volgens de NGW-principes.

Kernpunten

De kernpunten van het NGW beleid zijn:

ICT: ICT-middelen zoals een laptop of mobiele telefoon worden pas ingezet als een afdeling met een geplande NGW-implementatie van start gaat, of als het einde van de levensduur bereikt is van huidige middelen.

Facilitair: Ruimtes worden bij een NGW-implementatie heringericht volgens NGW-normen, met hergebruik van middelen tot de renovatie is afgerond.

P&O: De mentale ondersteuning van NGW, via bijvoorbeeld workshops, wordt beschikbaar gesteld in geplande NGW-implementaties. Alle medewerkers kunnen gaan telewerken. Er komt een aanpassing op de telewerkovereenkomst (incl. afspraken, procedures en faciliteiten), die met de OR afgestemd zal worden.

Door de invoering van Nieuwe Generatie Werken binnen ASR veranderen de telewerkfaciliteiten. NGW betekent tijd- en plaatsonafhankelijk werken en voor veel collega's betekent NGW ook meer telewerken. Dit zorgt voor wijzigingen in telewerkfaciliteiten. Ook andere regelingen veranderden door de invoer van NGW. De regeling Variabele werktijden is vervallen. In de regeling Mobiele telefoon worden geen belbudgetten meer gehanteerd. En medewerkers krijgen geen vergoeding voor de kosten van internet en/of vaste telefoon.



Johan Versteeg

Verhuizer

Johan Versteeg, 57 jaar, getrouwd en vader van een zoon en een dochter. Woonachtig in Zeist. Sinds 1996 werkzaam bij ASR als verhuizer.

Ik ben dagelijks op de afdeling en heb daardoor veel contact met de medewerkers van ASR. Als ik vrij ben, dan trek ik er met de caravan op uit meestal richting Friesland.

Ik kom door de werkzaamheden verschillende mensen tegen, maar altijd zijn ze vriendelijk. Dat kan ook niet anders: of ik kom meubels brengen of ik kom klachten oplossen!

Maar soms kom ik ook voor problemen te staan waar ik geen raad mee weet: zo heb ik ooit met een avondverhuizing 60 ladekasten verplaatst, die ze in de nieuwe situatie vergeten waren in te tekenen. Toen was de ruimte snel vol!

ASR Foundation

Het 2e jaar van ASR Foundation kenmerkte zich door verdere ontwikkeling van de maatschappelijke betrokkenheid binnen ASR en de sterke groei van het aantal projecten en deelnemers.

Thema Verzekerd van Jeugdzorg

Er is besloten om na vijf jaar met ons centrale thema Verzekerd van Jeugdzorg te stoppen. De samenwerking met Jeugdzorg werd beëindigd omdat de termijn was verstreken, de motivatie van beide zijden afnam en de behoefte aan nieuwe uitdagingen volop aanwezig was.

Jaar van de Vrijwilliger

In het kader van het Jaar van de Vrijwilliger hebben wij 1000 medewerkers de gelegenheid geboden om bij mensen een kerstboom te brengen en samen op te tuigen. De waardering hiervoor was groot.

Feest Vanmij

In het begin van het verslagjaar is het eerste Feest Vanmij georganiseerd, een feest voor en door medewerkers ten behoeve van het goede doel. Het werd een groot succes. Er waren in totaal 28 acts, workshops en optredens. Op de Goede Doelen markt stonden tien medewerkers om hun stichting of vereniging te promoten. Het feest werd door ruim 2000 medewerkers bezocht en leverde € 58.500 op voor de ruim twintig goede doelen.

Activiteiten

Ten opzichte van het voorgaande jaar was er een duidelijke stijging waar te nemen in het aantal activiteiten, projecten en deelnemers. Aan de maatschappelijke teambuildingsactiviteiten hebben 51 groepen met in totaal 1193 medewerkers deelgenomen. Aan de overige projecten, waaronder de open inschrijvingen, hebben 25 groepen deelgenomen met in totaal 468 medewerkers.

Enkele projecten

Met diverse doelgroepen er op uit naar o.a. Holiday on Ice, het Oude ambachten museum, de taptoe Rotterdam, Park de Hoge Veluwe. Het Nationaal Schoolontbijt werd in Utrecht en Amersfoort georganiseerd en heeft als doel om kinderen van de basisscholen kennis te laten maken met een goed en gezond ontbijt. In Utrecht werd samenwerking gezocht met de Stichting Klein Galgenwaard. In het nieuwe sportcomplex in de wijk Zuilen werd rond het ontbijt een sportief 'feest' gebouwd.

Met het bedrijfsonderdeel Pensioenen werden er diverse activiteiten opgezet om geld in te zamelen voor War Child. Het gehele bedrijfsonderdeel Business Support bezocht het jeugdorp De Glind en verrichtte er diverse opknap- en herstelwerkzaamheden. Het bedrijfsonderdeel AOV werkte in een estafettevorm aan een nieuw dorpscentrum bij Sherpa in Baarn.

Ook werd de medewerkers de gelegenheid geboden om deel te nemen aan de landelijke vrijwilligersdag NL DOET.

Sportieve inzet

Deelname aan sportieve evenementen met de opbrengst voor een goed doel scoort erg goed bij onze medewerkers. Zo werd er deelgenomen aan het schaatsevenement de Ijsstrijd ten behoeve van de Nierstichting, de fietstocht Ride for the Roses voor kankerbestrijding, de Dam tot Dam loop voor War Child, spinning voor het Sophia kinderziekenhuis, de fietstocht Tour for Life voor Artsen zonder Grenzen en beklimming van de Alpe d'Huez (Alpe d'Huzes) ten behoeve van KWF Kankerbestrijding. Als onderdeel van de Rotterdam marathon liepen medewerkers samen met jongeren de ASR Jongerenrun.

Stimulansplannen

De individuele inzet van medewerkers belonen we vaak financieel door middel van een Stimulansplan. De medewerkers kunnen een aanvraag indienen voor financiële ondersteuning voor hun vrijwillige inzet voor het goede doel. De aanvragen zijn zeer uiteenlopend, van het opvangen van kinderen uit Tsjernobyl tot het organiseren van een vakantiekamp voor gehandicapten. In 2011 hebben wij in totaal 64 aanvragen gehonoreerd.

Cijfers

Bijna 1200 medewerkers trokken er met hun eigen team op uit om zich in te spannen ten behoeve van het maatschappelijke belang. 468 medewerkers deden dat met een ander team of individueel. 66 medewerkers waren maatschappelijk actief met ondersteuning van een stimulansplan. Hiermee komt de totale betrokkenheid en inzet op 1750 medewerkers, exclusief de deelnemers aan de kerstboomactie en de deelnemers aan het Goede Doelen Feest.

Het was een geslaagd maatschappelijk jaar 2011.

Betrokkenheid

Betrokkenheid medewerkers ASR licht gedaald

Voor heel ASR is de engagementscore in 2011 uitgekomen op 41,7%. Dat is een daling van 1,2% ten opzichte van 2010. De scan geeft een duidelijk beeld van hoe medewerkers hun werk en werkgever waarderen. Ruim 80% van de collega's heeft de scan ingevuld, dus de cijfers zijn een betrouwbare afspiegeling.

In totaal geeft 41,7% van de collega's aan 'engaged' te zijn, en 38,9% 'nearly engaged'. 15,3% zegt 'not engaged' te zijn, en 4,1% 'disengaged'. Leidinggevendenden scoren net als voorgaande jaren hoger (72,4%) dan medewerkers (38,3%). Betrokkenheid is een van de strategische key performance indicatoren (KPI) van ASR. Uit onderzoek is bekend dat organisaties die duurzaam succesvol zijn een engagementscore hebben van ten minste 60%. De doelstelling van ASR is om in 2012 ten minste 60% betrokken medewerkers te hebben.



Jarek Pekelharing

Onderhoud terrein

Jarek Pekelharing, 20 jaar, single, woont in Woerden en is sinds januari 2012 werkzaam bij ASR. Hij houdt van voetballen en kan goed tekenen, tuinieren, drummen en gitaar spelen.

Ik ben verantwoordelijk voor het onderhoud van het terrein, bosmaaaien, slootkanten, heggenschieren, snoeien, zwerfvuil ruimen en de prullenbakken.

Het werk dat ik doe, vind ik heel leuk; het houdt nooit op, er is zoveel te doen.

Ik hoop dat het gras er altijd blijft, zodat ik kan blijven grasmaaaien, zodat het echt opknapt op het terrein.

Arbeidsvoorwaarden

Beoordelingsregeling

De beoordelingsregeling van ASR is veranderd als gevolg van de nieuwe regeling voor variabele beloning. Nieuw in de beoordelingsregeling is onder meer een beoordeling op de kerntaken van de functie en de kernwaarden.

De aangepaste beoordelingsregeling van ASR moet op 1 januari 2012 ingaan, gelijktijdig met de nieuwe regeling voor de variabele beloning. De kern van de beoordelingsregeling blijft ongewijzigd: het volgens een vaste cyclus maken van afspraken en het evalueren en beoordelen van de behaalde resultaten.

Leaseautoregeling

Een versoering van de leaseautoregeling was in 2011 onderdeel van een pakket maatregelen om kosten te besparen. Om concurrerend te blijven moet ASR de kosten structureel verlagen. Volgens de aangescherpte strategie, zoals in april 2011 gepresenteerd door de Raad van Bestuur, moeten de kosten structureel met 20% omlaag. Er werden al besparingen doorgevoerd bij de facilitaire diensten. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur een breed pakket besparingsmaatregelen goedgekeurd waaronder een versoering van de leaseautoregeling en de hypotheekrentekorting voor medewerkers.

"Wat vroeger kon, kan helaas nu niet meer. We concurreren steeds meer op kosten. De marges worden kleiner. Dit vraagt om aanpassingen van iedereen. Ook op het gebied van de voordelen waarvan we als werknemer bij een verzekeraar lange tijd hebben genoten. Dat is niet leuk, maar wel broodnodig."

Andere besparingen in 2011:

- Besparen op externe advieskosten
- Afschaffen van de dubbele abonnementen op bijvoorbeeld magazines en kranten en zoveel mogelijk overgaan op digitale abonnementen
- Besparen op skyboxen en business seats bij voetbal
- Besparen op niet-noodzakelijke voorzieningen op afdelingen. Bijvoorbeeld wekelijks bloemen
- Besparen op portokosten. Bijvoorbeeld zo veel mogelijk digitale communicatie naar het intermediair
- Monitoren van onkostenvergoedingen en declaraties
- Verlagen hypotheekrentekorting bij nieuwe hypotheek en wijzigingen bij bestaande hypotheek
- Verminderen van inkoopkosten door meer centraal in te kopen via de centrale inkoopafdeling.

Onderzoek versoeren pensioenregeling

Naast bovenstaande goedgekeurde besparingsvoorstellen wordt samen met de ondernemingsraad gekeken naar de toekomstvastheid en naar het kostenniveau van onze pensioenregeling. Daarbij spelen de wijzigingen die volgen uit het onlangs ingediende wetsvoorstel rond de verhoging van de AOW-leeftijd en de maatschappelijke discussie een rol. De ondernemingsraad is gevraagd om een werkgroep samen te stellen om over dit onderwerp mee te denken. Voorgenomen wijzigingen zullen uiteindelijk ter instemming aan de ondernemingsraad worden voorgelegd.

Arbeidsomstandigheden

Verbeteringen in het proces rond langdurige arbeidsongeschiktheid

De Wet verbetering poortwachter (Wvp) verplicht ons om te zorgen voor een goede verzuim- en re-integratie-begeleiding. Een leidinggevende van een (langdurig) zieke medewerker is verantwoordelijk voor dit proces. Zo moet hij onder meer een re-integratiedossier maken met daarin een plan van aanpak, verslaglegging van evaluatiegesprekken etc. Wij verwachten van leidinggevendenden dat zij het proces rondom zieke medewerkers consequent en zorgvuldig doorlopen. P&O ondersteunt hierbij.

Ondersteuning door tijdelijke coördinator Poortwachter

Om het hele proces te verbeteren is vanuit P&O in 2011 tijdelijk een coördinator Poortwachter ingezet. Zij houdt zich bezig met het verbeteren van het hele proces en met het ondersteunen van leidinggevendenden op het gebied van kennis, tools en vaardigheden.

Verzuimbeheersing is een lastig grijpbaar fenomeen. Het heeft pas kans van slagen als de verschillende betrokken partijen dezelfde opvattingen en uitgangspunten hebben. Wij zijn toe aan nieuwe input, creatieve inzichten en een frisse blik. Dit doen we op in de verzuimgame van GITP. De verzuimgame bevat korte theoretische inleidingen, collegiale consulting en planning, opdrachten, oefeningen met rollenspellen met acteur, feedback en feedforward. Het is een dynamische werkvorm waarin het leren van elkaar en met elkaar centraal staat.

Business

Marketing & Verkoop ASR en De Amersfoortse

Terugkijkend is 2011 voor Marketing & Verkoop een jaar geweest waarin hard is gewerkt aan alle voorbereidingen om invulling te geven aan de aangescherpte strategie van ASR. Een paar belangrijke onderwerpen uit dit jaar.

Organisatie

Voor het worden van een markt- en klantgericht ASR is het nodig om de huidige marketingfunctie te versterken. Dit heeft ertoe geleid dat de Marketing & Verkoop ASR en De Amersfoortse organisatie is gesplitst in Marketing en Intermediaire Distributie. Op beide organisatieonderdelen zijn nieuwe directeuren benoemd die bezig zijn met het uitwerken van plannen om de doelen voor de onderdelen te realiseren.

Marketing

Om het inzicht in klantbehoefte en klantgedrag te vergroten en deze beter te kunnen inzetten ten behoeve van proposities en klantprocessen zijn de afdelingen Klantinzicht en Klantwaarde toegevoegd aan de Marketingorganisatie.

Intermediaire Distributie

Om onder andere de implementatie van de gekozen distributiestrategie te ondersteunen is de organisatie van Intermediaire Distributie opnieuw ingericht. Dit houdt in dat de gehele verkooporganisatie onder de aansturing van één MT-lid is gekomen. Daarnaast is de binnendienst van Intermediaire Distributie op een efficiëntere manier ingericht door teams en collega's met dezelfde soort werkzaamheden samen te voegen. Op deze manier kunnen de collega's onderling meer gebruik maken van elkaars kennis en kwaliteiten.

Successen

In 2011 hebben de medewerkers van Marketing en Verkoop onder andere de volgende successen behaald:

Compensatie:

Een grote groep collega's van Marketing en Verkoop heeft fulltime meegeholpen in het Compensatietraject. Door de grote inspanning is het de collega's gelukt om circa 1,1 miljoen klanten van ASR met een beleggingsverzekering een concrete aanbieding te doen voor de compensatie van hun beleggingsverzekering en het samenwerkend intermediair te begeleiden in dit traject.

Ook alle collega's van ASR met een beleggingsverzekering hebben een concrete aanbieding ontvangen. De afdeling Personeelsverzekeringen heeft met de collega's adviesgesprekken gevoerd over de mogelijke opties.

Samenwerking buitendienst De Amersfoortse en ASR

In 2011 hebben de eerste gezamenlijke buitendienst dagen voor de accountmanagers van De Amersfoortse en ASR plaatsgevonden. Daarnaast zijn er drie regio's gekomen waar de collega's samenwerken onder dezelfde aansturing in een zogeheten 'gemengde regio'. Dit heeft geleid tot meer synergie, begrip, een goede samenwerking en een goede stap naar een gezamenlijke cultuur.

Bedrijfskunde:

Alle accountmanagers die in 2010 gestart zijn met de opleiding Bedrijfskunde hebben die met goed gevolg afgerond.

Huisvesting

Met ingang van 1 juli 2011 zijn alle collega's van Marketing en Communicatie van De Amersfoortse verhuisd van hun werkplek in Amersfoort naar het hoofdkantoor in Utrecht. Door deze verhuizing is het onderlinge contact en de kennisoverdracht tussen de Marketing en Communicatiecollega's vergroot.

Pensioenen

De wereld van Pensioenen blijft in beweging. Extern door de financiële crisis, veranderende wetgeving en aanpassingen in het distributiekanaal, maar ook intern. Zo is in april 2011 het onderdeel Pensioenen vanuit Amersfoort verhuisd naar Utrecht. Alle pensioenactiviteiten van ASR zijn hierdoor op één locatie gevestigd. Voor medewerkers heeft dit de nodige impact. Andere omgeving, soms langere reistijd en vaak ook nieuwe collega's. Na een voorbereidingsperiode van ongeveer een jaar is de verhuizing goed verlopen.

Medewerkers

Daarnaast is de strategie in 2011 aangescherpt en zijn strakkere keuzes gemaakt in de te bedienen segmenten. Als gevolg hiervan is in 2011 besloten te stoppen met het bedrijfs onderdeel voor pensioenfondsadministratie (APFS). Dit onderdeel is overgenomen door Aon Hewitt en 15 medewerkers zijn meegegaan. De overige medewerkers hebben een nieuwe plek gevonden binnen het Pensioenbedrijf.

Persoonlijk

Om als bedrijf de aansluiting te houden bij externe veranderingen, vraagt dit ook van medewerkers een persoonlijke verandering. De verandering komt uit jezelf, maar deze wordt wel actief ondersteund. Hiertoe zijn verschillende workshops georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is de workshop 'Het nieuwe vergaderen' welke handvatten geeft om effectiever te vergaderen. Verder was Pensioenen de eerste productlijn waar het Nieuwe Generatie Werken is geïmplementeerd. Dit vraagt van medewerkers en management een andere manier van samenwerken. Eén van de belangrijkste winstpunten van NGW is een betere balans tussen werk en privé voor medewerkers, maar ook minder reiskilometers en daarmee minder CO2-uitstoot.

Kernwaarden

De managers Pensioenen trinden samen met een tiental pensioencollega's in oktober en november de 28 pensioenteams om samen invulling te geven aan de kernwaarden. Ieder team heeft zijn eigen vervolg gegeven

aan deze workshop. Alle medewerkers hebben middels de anderhalve dag kennis van de basisvaardigheden om met elkaar de dialoog aan te gaan en gedrag beter te herkennen en te kunnen plaatsen. Het samen bespreken en realiseren van de 'van – naar' is weer een stap richting de kernwaarden: persoonlijk, aanspreekbaar en eigen en echt.

MVO

Pensioenen heeft War Child geadopteerd als goed doel. Door gezamenlijk acties te voeren, worden Pensioencollega's verder met elkaar in contact gebracht. Onder andere werd er een lipdub opgenomen en werd de film Wit Licht gedraaid. Daarnaast deden diverse teams mee aan activiteiten van ASR Foundation.

Klant centraal

In de eerste helft van 2011 pakten 25 collega's ASR-breed de handschoen op om een visie rond pensioencommunicatie op te stellen onder de titel 'Pensioenbeleving'. Dit mondde voor de zomer uit in de volgende visie:

Pensioencommunicatie van ASR is het bewijs dat we aandacht hebben voor jou en dat wij vol enthousiasme werken aan jouw vertrouwen in je pensioen.

De doelstellingen van Pensioenbeleving zijn: begrijpelijk & inzichtelijk, persoonlijk & relevant en inspirerend & creatief. Dit sluit naadloos aan bij de positionering van ASR.

Daarnaast is Pensioenen in 2011 gestart met Tevreden.nl. Via deze weg krijgen medewerkers en management heel direct feedback op hun functioneren van de Pensioenklanten, zowel de werkgevers, adviseurs als deelnemers. De feedback in wat goed gaat en wat beter kan wordt waar mogelijk gelijk omgezet in verbeteracties.

Europeesche Verzekeringen

In 2011 is binnen Europeesche Verzekeringen hard gewerkt om het bedrijf toekomstvast te maken. Dat heeft gezorgd voor leuke en minder leuke momenten in het jaar.

Reorganisatie en afscheid

Op de afdelingen Schade, Marketing & Verkoop en Productmanagement is het functiehuis aangepast aan de huidige en toekomstige eisen. Dit heeft in alle gevallen geleid tot een reorganisatie waarbij we helaas afscheid hebben moeten nemen van een aantal medewerkers. In sommige gevallen medewerkers die al lange tijd bij Europeesche Verzekeringen werkzaam waren. Dat heeft uiteraard pijn gedaan, bij deze mensen zelf en bij alle collega's.

Houding en gedrag naar de klant

Erg leuk in 2011 waren de 'klantsafari's', waarbij de helft van alle medewerkers drie keer op verschillende manieren met onze klanten in gesprek is gegaan. Door het bezoeken van beurzen (bijvoorbeeld de Vakantiebeurs, Botenbeurzen, etc.), door klanten thuis te bezoeken, intermediairs te bezoeken, maar bijvoorbeeld ook op social media het gesprek aan te gaan. Het doel van deze klantsafari's was om nog scherper in beeld te krijgen wat onze klanten precies van ons verwachten. Zodat we beter kunnen voldoen aan deze verwachtingen. Elke activiteit werd vastgelegd op video, de belangrijkste lessen werden gedeeld met alle collega's via een online applicatie en na elke ronde zijn workshops gehouden om het geleerde samen te brengen en om te zetten in acties. De klant-kernwaarden van Europeesche Verzekeringen hebben op deze manier heel concreet inhoud gekregen in 2011. Tot slot is een start gemaakt met het concreet trainen van medewerkers op het geleerde.

Leiderschap

Alle leidinggevendenden binnen Europeesche Verzekeringen hebben gezamenlijk een uitgebreid collectief leiderschapsprogramma doorlopen. Doel van dit programma was om zowel individueel, maar vooral ook als groep te groeien naar een hoog effectief team dat

in turbulente tijden in staat is om zich als collectief aan te passen aan de omstandigheden, het beste uit elkaar en uit alle medewerkers te halen en op deze manier het bedrijf door deze jaren heen te sturen. Het heeft de leidinggevendenden dichter bij elkaar gebracht, wat maakt dat lastige zaken beter bespreekbaar zijn. Iedereen denkt in het belang van het grotere geheel en er wordt beter gebruik gemaakt van elkaars krachten.

Schade

NGW officieel gestart

Een ontbijtbuffet in december 2011 gaf de officiële start van NGW bij Schade een feestelijk tintje. De faciliteiten zijn uitgerold en de verschillende soorten werkplekken zijn gereed. Nu is het tijd voor de mentale kant van NGW.

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Het PMO komt voort uit Arbowetgeving en is onderdeel van het Arbobeleidsplan. Het Arbobeleidsplan geldt voor alle bedrijfsonderdelen, maar wordt gefaseerd uitgevoerd. Naast Schade zetten dit jaar ook Leven en Bancair de PMO uit. Het onderzoek is eenmalig. Het ziekteverzuim binnen Schade is de afgelopen maanden al historisch laag. Het PMO kan helpen om dit laag te houden.

Aanscherping organisatie zakelijk schade

In 2011 kwam er een aangescherpte organisatie voor Schade Zakelijk Acceptatie. Op 26 september startten zij in nieuwe teams met het verbeteren van de performance. In het nieuwe plaatje is de scheiding tussen MKB en specialistenteams verdwenen en zijn er vier teams ingericht op basis van de werkzaamheden. De teams richten zich respectievelijk op: brand, aansprakelijkheid, automotieve en case- en capaciteitsmanagement. Gelijktijdig zijn ook de eerste *underwriting teams* gestart die zich richten op de markten Bouw en Groothandel / Industrie. Een aantal nieuwe productmarktcombinaties, waaronder Zorg, Overheden en Transport, zijn nog in ontwikkeling. Nieuwe aanvragen vanuit deze markten worden al wel binnen dit *underwriting team* 'in opstart' behandeld.

Schade brengt talenten tot bloei

Om meer uit het aanwezige talent te halen, is een talentontwikkelprogramma gestart. Het programma wordt georganiseerd vanuit de employabilitycommissie en is bedoeld voor tien *potentials* van Schade.

Elk jaar vinden onder leiding van P&O de zogenaamde Round Table gesprekken plaats met alle leidinggevendenden. Op basis van deze gesprekken komen medewerkers bovendien die meer kunnen dan zij nu doen; de zogenaamde *potentials*. Voor tien van hen wordt dit jaar voor het eerst een talentontwikkelprogramma georganiseerd, zodat zij met elkaar in contact komen en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen.

Leven

Compensatie Beleggingsverzekeringen

2011 stond bij Leven in het teken van de Compensatie Beleggingsverzekeringen. Direct na de toezegging van Jos Baeten in Tros Radar van 7 februari 2011 dat de compensatie van de teveel berekende kosten over het verleden direct in de polissen zou worden teruggestort, is er een programma gestart. Het feit dat ASR zich op deze wijze inspande voor het herstel van vertrouwen van haar klanten, heeft de trots van haar medewerkers op ASR een enorme stimulans gegeven. Iedereen heeft zich dan ook met veel enthousiasme en saamhorigheid op deze gigantische klus gestort.

Er zijn in totaal bijna 1,1 miljoen compensatiebrieven verstuurd en 750.000 klanten zijn daarnaast actief door ASR benaderd om hen te wijzen op de mogelijkheden die zij hebben om hun verzekering al dan niet aan te passen of te beëindigen. ASR heeft hiermee haar klanten duidelijkheid en een mogelijkheid op een beter perspectief gegeven en haar belofte waargemaakt.

De werkzaamheden voor Compensatie werden apart van de reguliere processen georganiseerd en daar waren naast Leven heel wat bedrijfsonderdelen van ASR bij betrokken. Voor alle klanten werden compensatieberekeningen gemaakt door deskundige medewerkers die deels uit de teams van Leven Individueel kwamen, deels speciaal

hiervoor waren aangetrokken. Alle mensen die voor het programma werkten, zijn bij elkaar gezet om een snelle afstemming mogelijk te maken. Vervolgens is er maandenlang met veel energie keihard gewerkt om te zorgen dat klanten binnen de afgesproken deadline de brieven kregen waarin stond of er sprake zou zijn van compensatie en vervolgens wat de mogelijkheden waren waaruit de klant kon kiezen om hier zo goed mogelijk gebruik van te maken. Uiteindelijk is de laatste brief eind maart 2012 op de bus gegaan. In 2012 loopt het project op kleinere schaal door: de focus ligt nu op de administratieve verwerking en de borging van de opgedane kennis en ervaring in de teams.

Succesvol .COM (Competentie Ontwikkeling Medewerkers) programma

Het .COMprogramma is ingericht om de operationele medewerkers mee te laten groeien met het Levenbedrijf naar een marktgerichte organisatie. Vanuit de gedachte 'iedereen krijgt de kans' zijn in 2011 bijna 200 operationele medewerkers drie weken in de gelegenheid gesteld om te werken aan de eigen ontwikkeling met als focus de vijf kerncompetenties:

- Klantgerichtheid
- Communicatief
- Veranderingsgerichtheid
- Samenwerkingsgerichtheid
- Resultaatgerichtheid

Gedurende de drie weken hebben deze medewerkers hun eigen werk anders ingericht door het nemen van verantwoordelijkheid, probleem-eigenaarschap en vooral het rechtstreeks persoonlijk in contact treden met klanten. Daarnaast hebben alle deelnemers deelgenomen aan een drietal communicatie workshops, een feedback workshop en een workshop klantgericht telefoneren.

De medewerkers hebben het programma gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,4. Ook de klanten spraken met een gemiddeld cijfer van 8,2 een hoge waardering uit voor deze andere manier van werken.

Staven

De kracht van het programma heeft vooral gezeten in het samen doen voor de klant. Tevreden klanten geven medewerkers veel energie en motiveren om een stap extra te doen. En zo ontstaat er een mooie win-win situatie: tevreden klanten en tevreden medewerkers.

AOV

Verhuizing AOV Utrecht – Amersfoort

Na de verhuizing van Rotterdam naar Amersfoort eind 2010, stond in maart 2011 de verhuizing van Utrecht naar Amersfoort op de agenda. Het was een omvangrijke klus voor Facilitair want tegelijkertijd met de verhuizing van AOV naar Amersfoort, verhuist Pensioenen vanuit Amersfoort naar Utrecht. Het verhuisweekend was vastgesteld op 19/20 maart. Na de verhuizing is er voor iedere fte 1 werkplek beschikbaar. Vanaf 1 januari 2012 wordt dit, in lijn met het ASR -beleid, teruggebracht naar 0,8 werklocatie per fte. Kort na de verhuizing is dus serieus werk gemaakt van de flexibele inzet van werkplekken, waardoor NGW is gestimuleerd.

Afscheid Utrecht en welkom Amersfoort

Voor het afscheid van Utrecht en het welkom heten in Amersfoort zijn er diverse activiteiten ondernomen. Vanaf 21 maart 2011 werken, met uitzondering van de Woudsend-formatie, alle AOV-collega's in Amersfoort. Een belangrijke mijlpaal voor het AOV-bedrijf. Deze organisatiewijziging heeft voor veel collega's veranderingen met zich mee gebracht: een ander team, nieuwe collega's, een andere werkplek, wijzigingen in reistijd.

Afscheid op 17 maart

Op donderdag 17 maart 2011 is er door het AOV-bedrijf een lunch aangeboden voor de collega's die nog in Utrecht werkzaam waren. Hiermee werd de periode van werken op de locatie Utrecht afgesloten.

Welkom op 21 maart

Op maandag 21 maart 2011 (de formele eerste werkdag na de verhuizing) was er in Amersfoort een 'welkom-inloopsessie' georganiseerd. Deze was bestemd voor alle nieuwe collega's uit Utrecht. De kersverse collega's zijn deze eerste werkdag gestart om 09.30 uur in het bedrijfsrestaurant in Amersfoort. Collega's die eerder vanuit Rotterdam of Utrecht zijn verhuisd naar Amersfoort, waren ook van harte uitgenodigd om hierbij aanwezig te zijn. Alle andere medewerkers van het AOV-bedrijf waren uitgenodigd om langs te komen tussen 09.45 en 10.30 uur en hun nieuwe collega's te verwelkomen en nader kennis te maken.

Integratie

Om de integratie te stimuleren zijn er twee middagen georganiseerd waar de medewerkers vanuit Utrecht een rondleiding hebben gekregen door het pand van De Amersfoortse en de binnenstad van Amersfoort. Er bestond de mogelijkheid om deel te nemen aan een boottocht door Amersfoort of de toren van Amersfoort te beklimmen. Uiteindelijk werden deze twee middagen afgesloten met een borrel voor iedereen bij Zandvoort aan de Eem. Tot slot is er, dan het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen een project georganiseerd bij Sherpa. Alle afdelingen hebben hier verschillende werkzaamheden verricht.

Business Support

In 2011 bereidde Business Support onder andere twee grote transities voor:

Het project NGFS waarmee Business Support haar financiële processen klantgericht, efficiënter, goedkoper en SEPA-proof maakt. Voor medewerkers betekent dit op termijn nieuwe processen, nieuwe taken en verantwoordelijkheden, vertaald in een sterk gewijzigde functie en een nieuwe kleinere organisatie.

Ook klantcontact staat volop in de schijnwerpers, waarbij voor de medewerkers van het KCC in Woudsend de transitie naar Utrecht in 2012 een ingrijpende verandering is, evenals het implementeren van een CRM-systeem (Customer Relationship Management).

2011 heeft voor medewerkers van Business Support mede in het teken gestaan van het voorbereiden op deze veranderingen. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan vitaliteit. In dit kader is ook een vitaliteitscan uitgevoerd. Naar aanleiding van de uitkomsten van de vitaliteitscan is op verschillende manieren stilgestaan bij het belang van vitaliteit, investeren in energiebronnen en omgaan met stress veroorzakende factoren.

Ook is het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers een belangrijk thema. Stimuleren van de intrinsieke motivatie om verder te ontwikkelen en bewustwording van de kansen en bedreigingen binnen en buiten ASR zijn hiervan een belangrijk onderdeel geweest. In 2012 wordt hieraan vervolg gegeven door maatwerktrajecten per unit op te zetten.

Communicatie is hierbij van cruciaal belang om medewerkers te inspireren en te motiveren, om te verbinden, om de doelen van ASR en Business Support goed over het voetlicht te brengen en om transparant te zijn over de resultaten, successen en tegenvallers. Met onder andere de wekelijkse blog van directeur Fiona van 't Hullenaar, medewerkersbijeenkomsten voor iedereen, voor teams en afdelingen, het Kanbanbord en met individuele gesprekken is hieraan veel aandacht besteed.

P&O

OpEx P&O (Service Center)

Op 1 maart is de uitrol van OpEx voor het Service Center van start gegaan. Een belangrijke constatering is dat OpEx veel capaciteit en energie vraagt. Dit geldt zowel voor de medewerkers als voor de leidinggevenden.

Een belangrijke les is gebleken dat je voortdurend naar je zelf moet kijken of de dingen gaan zoals dat bedoeld is, of dat een bijstelling nodig is. OpEx doe je er niet zomaar even bij, daarvoor is de impact op de afdeling, de processen en de medewerkers te groot. Aangezien het werk van het Service Center vaak andere P&O-onderdelen raakt, zijn er ook verbeterideeën uit het traject naar voren gekomen die ook van invloed waren op de werkwijze van collega's buiten het Service Center.

Het Service Center heeft door Opex meer inzicht gekregen in hun werk en de wijze waarop zij dat uitvoeren en de kwaliteit ervan.

Belonen en beoordelen

Beloningsbeleid

Halverwege 2010 is P&O gestart met de gesprekken met de vakorganisaties over een nieuw beloningsbeleid. De gesprekken over een nieuw beloningsbeleid waren niet nieuw. In 2006 liepen de onderhandelingen stuk op het veronderstelde gebrek aan vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers. In 2008 werden de onderhandelingen vroegtijdig gestopt vanwege het uiteenvallen van het Fortis-concern.

Ook ditmaal is draagvlak en vertrouwen weer onderwerp van gesprek geweest. Naast het medewerkersvertrouwen is ook veel gesproken over het klantvertrouwen, zeker na de uitzending van Tros Radar van december 2010. Los van deze twee onderwerpen is er natuurlijk over tal van andere zaken onderhandeld, zoals de voorwaarden voor toekenning en de berekeningsgrondslag.

Begin april 2011 was er eindelijk een akkoord over het nieuwe beloningsbeleid, dat is vastgelegd in de CAO

Feiten en cijfers

Functie-indeling en beloningsstructuur binnendienst ASR Nederland N.V. De CAO gaat in op 1 januari 2012.

Aantallen

Aan het eind van het jaar is P&O met veel zaken tegelijk bezig. Hier volgen zo maar wat aantallen:

- 305 nieuwe aanvragen voor deelname spaarloon (als gevolg van het vervallen van deze regeling in 2012)
- 140 Sociaal Plan berekeningen in verband met reorganisatie ICT (Catena)
- Het verwerken van circa 1500 keuzesysteemformulieren

ICT

Het programma Catena: de herinrichting van I&P en de IM/ICT-keten

'De Raad van Bestuur heeft besloten om de keten Informatiemanagement/ICT en Informatie- en Projectmanagement (I&P) efficiënter in te richten en zo jaarlijks structureel 10 miljoen euro te besparen'. Zo verscheen in april 2011 het bericht op het intranet dat de start betekende voor het programma Catena. Per 1 februari 2012 is het programma Catena tot een einde gekomen.

De genoemde besparing diende gerealiseerd te worden door efficiëntere inrichting van de ketens, door het weghalen van dubbele activiteiten, door de voortbrengingsketen in te korten. Dat betekent in een bedrijf als ASR direct dat het gaat over mensen. De financiële reductie werd dan ook snel vertaald in een reductie van zo'n 100 fte en dat doet pijn. In dit traject is gelukkig erg veel inspanning gepleegd om medewerkers elders binnen ASR aan ander werk te helpen, maar dan wel ter invulling van vacatures en niet door extra werk te creëren omdat je anders geen echte besparing realiseert.

Competentiemanagement

Competentiemanagement speelt een belangrijke rol in de ontwikkelingen om als ICT klaar te zijn voor de toekomst. Competentiemanagement bij ICT richt zich op het managen

van de benodigde competenties die voor het ICT-bedrijf nu en in de toekomst noodzakelijk zijn. ICT verandert gaandeweg van een 'we doen alles zelf'-organisatie naar een organisatie die zich richt op de core-competenties en -technieken en regie op ICT-dienstverlening. Daarom is het nodig om goed inzicht in de competenties van alle medewerkers te hebben. De competenties zijn met behulp van alle leidinggevenden binnen ICT geïnventariseerd en zijn inzichtelijk gemaakt in een competentieoverzicht. Het is vervolgens de taak van de leidinggevenden om het overzicht voor hun medewerkers blijvend actueel te houden. Momenten hiervoor zijn in ieder geval de plannings- en voortgangsgesprekken.

Huisvesting

In augustus 2011 zijn ruim 220 ICT-medewerkers verhuisd van Amersfoort naar het hoofdkantoor in Utrecht. Daarnaast werken de ICT-medewerkers conform het Nieuwe Generatie Werken en hebben zij daarvoor gedurende het jaar workshops gevolgd.

Technologierationalisatie

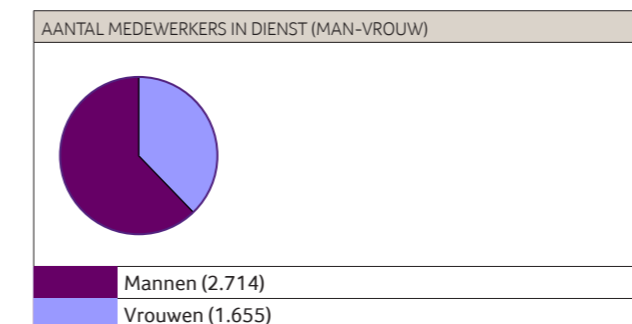
ASR is onderdeel geweest van een grote internationale organisatie met veel internationale ambities. Na de ontvlechting is ASR veel kleiner geworden en heeft daardoor op dit moment heel andere ambities. Voor het bedrijfsonderdeel ICT geldt dat we teveel techniek in huis hebben en dat we het door de jaren heen te complex hebben gemaakt. De Raad van Bestuur heeft een kostenreductie van 50% als doel gesteld ten opzichte van 2009, wat voor ICT betekent dat gestreefd moet worden naar een flinke daling van het aantal technologieën. Om dit te bereiken is het project Technologierationalisatie gestart. Deze verlaging van het aantal technologieën betekent ook wat voor de medewerkers die momenteel werkzaam zijn in het beheer en het onderhoud van deze technologieën. In 2011 zijn de technologieën aangewezen waarmee ASR in de toekomst niet meer verder wil.

NOMINALE BEZETTING	2011/DECEMBER								
	BEPaald			ONBEPaald			TOTAAL		
ASR	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Geslacht	Man	Vrouw	Geslacht
	126	117	243	2.588	1.538	4.126	2.714	1.655	4.369

NOMINALE BEZETTING	2011/DECEMBER								
	AANTAL PARTTIMERS			AANTAL FULLTIMERS			TOTAAL		
ASR	Man	Vrouw	Geslacht	Man	Vrouw	Geslacht	Man	Vrouw	Geslacht
	331	991	1.322	2.322	664	3.047	2.714	1.655	4.369

Aantal medewerkers in dienst (man- vrouw)

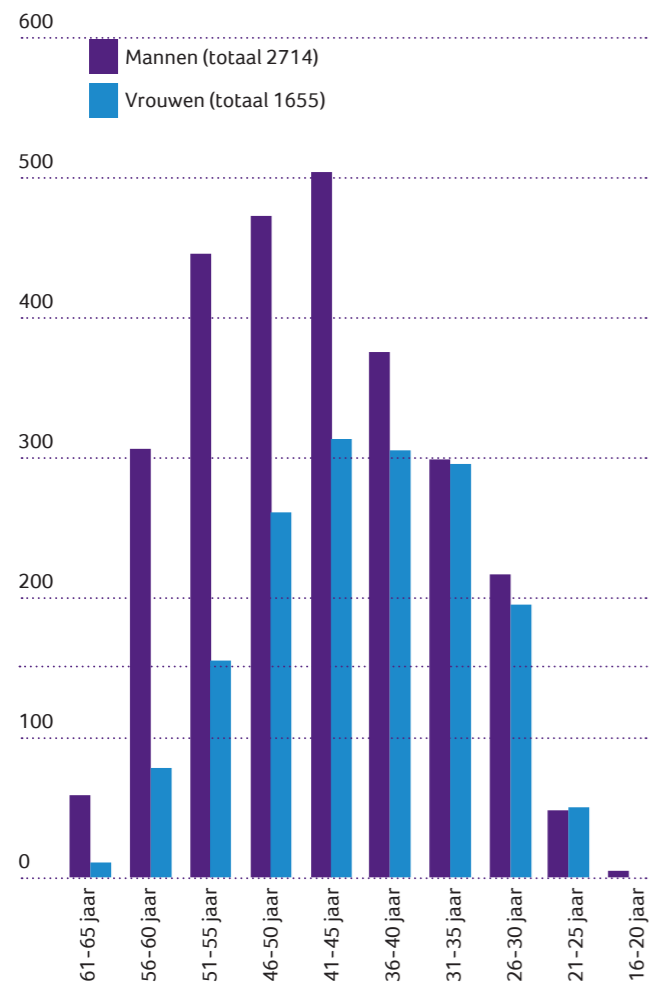
TOTAAL	VROUWEN	MANNEN
Aantal dienstjaren	1.655	2.714



Aantal medewerkers naar leeftijd (man- vrouw)

LEEFTIJD CATEGORIE	VROUWEN	MANNEN
16-20 jaar	1	3
21-25 jaar	49	47
26-30 jaar	194	215
31-35 jaar	294	296
36-40 jaar	304	374
41-45 jaar	312	502
46-50 jaar	259	471
51-55 jaar	154	443
56-60 jaar	78	305
61-65 jaar	10	58
Eindtotaal	1655	2714

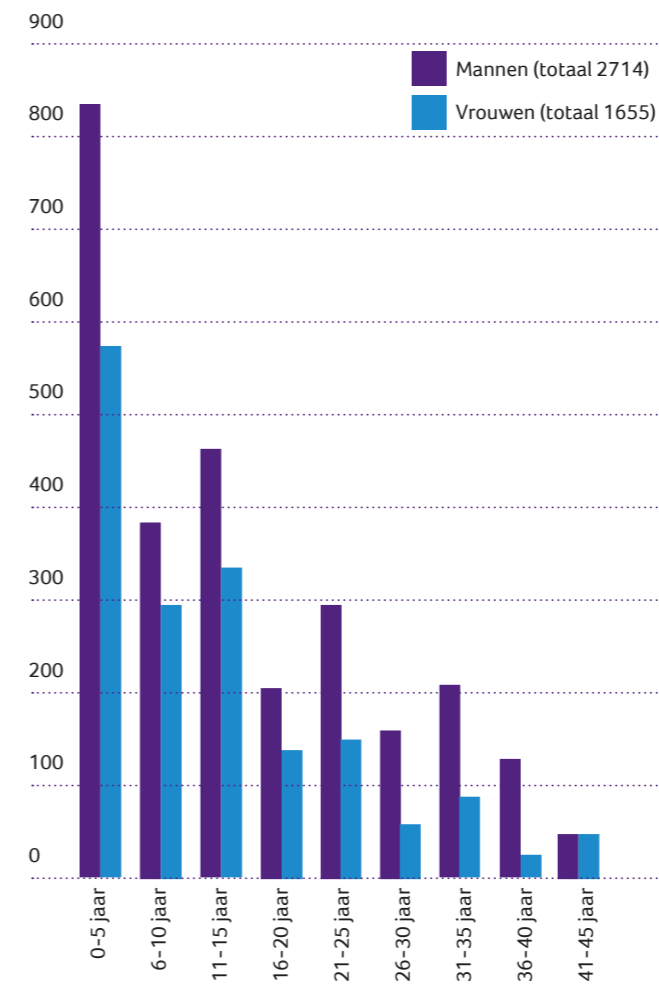
Aantal medewerkers naar leeftijd (man-vrouw)



Aantal medewerkers naar dienstjaren (man-vrouw)

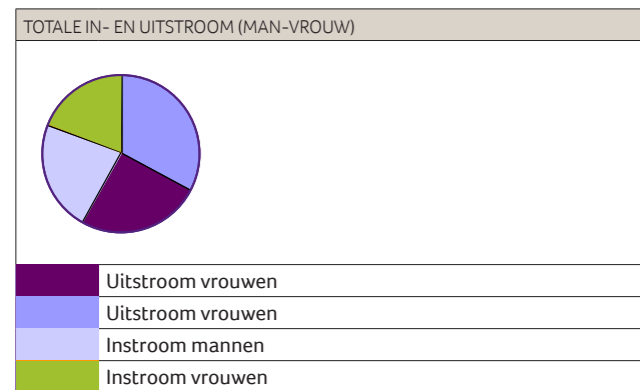
AANTAL DIENSTJAREN	VROUWEN	MANNEN
0-5 jaar	572	836
6-10 jaar	293	381
11-15 jaar	335	461
16-20 jaar	139	203
21-25 jaar	149	296
26-30 jaar	57	159
31-35 jaar	86	206
36-40 jaar	21	125
41-45 jaar	3	46
46-50 jaar	0	1
Eindtotaal	1655	2714

Aantal medewerkers naar dienstjaren (man-vrouw)



In- en Uitstroom Man-Vrouw

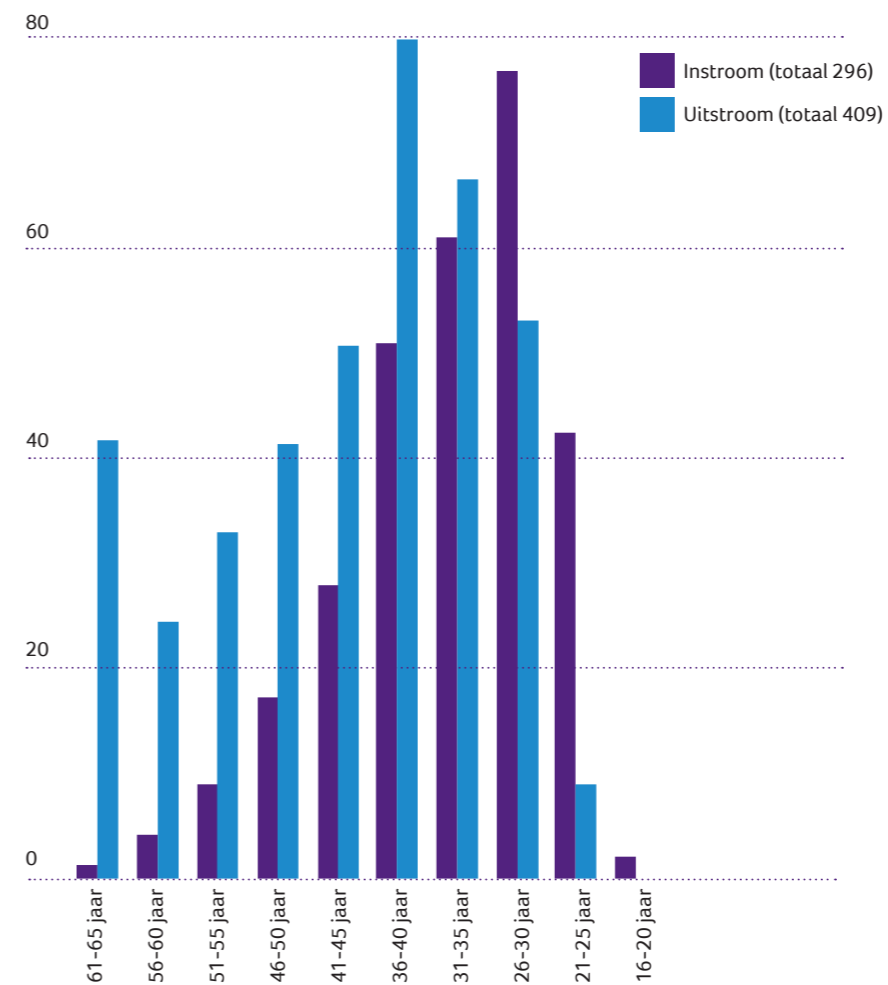
TOTAAL UIT	
Geslacht	Totaal
Uitstroom mannen	233
Uitstroom vrouwen	176
Eindtotaal	409
TOTAAL IN	
Geslacht	Totaal
Instroom mannen	160
Instroom vrouwen	136
Eindtotaal	296



In- en Uitstroom per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	TOTAAL UIT		TOTAAL IN	
	Uit	Leeftijdscategorie	In	Leeftijdscategorie
16-20 jaar	0	16-20 jaar	2	
21-25 jaar	9	21-25 jaar	42	
26-30 jaar	53	26-30 jaar	77	
31-35 jaar	68	31-35 jaar	61	
36-40 jaar	80	36-40 jaar	53	
41-45 jaar	53	41-45 jaar	29	
46-50 jaar	42	46-50 jaar	18	
51-55 jaar	34	51-55 jaar	9	
56-60 jaar	26	56-60 jaar	4	
61-65 jaar	44	61-65 jaar	1	
Eindtotaal	409	Eindtotaal	296	

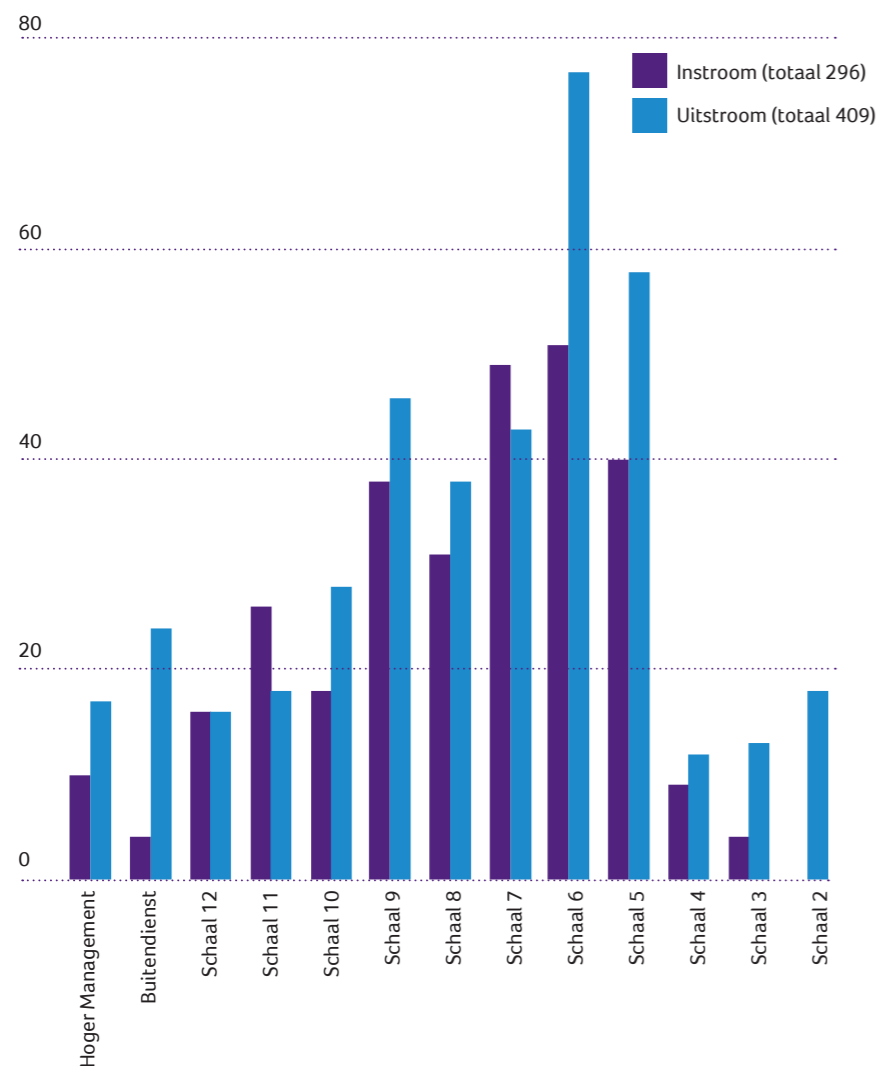
In- en uitstroom naar leeftijd



In- en Uitstroom per salarisschaal

Salarisschaal	TOTAAL UIT		TOTAAL IN	
	December		December	
	Uit	Salarisschaal	In	
Schaal 1	1	Schaal 1	0	
Schaal 2	18	Schaal 2	0	
Schaal 3	13	Schaal 3	4	
Schaal 4	12	Schaal 4	9	
Schaal 5	58	Schaal 5	40	
Schaal 6	77	Schaal 6	51	
Schaal 7	43	Schaal 7	49	
Schaal 8	38	Schaal 8	31	
Schaal 9	46	Schaal 9	38	
Schaal 10	28	Schaal 10	18	
Schaal 11	18	Schaal 11	26	
Schaal 12	16	Schaal 12	16	
Buitendienst	24	Buitendienst	4	
Hoger Management	17	Hoger Management	10	
Eindtotaal	409	Eindtotaal	296	

In- en uitstroom per salarisschaal



ASR ZIEKTEVERZUIM PER ORGANISATIE ONDERDEEL exclusief zwangerschap	ZIEKTEVERZUIM REALISATIE 2010	ZIEKTEVERZUIM REALISATIE 2011	ZIEKTEVERZUIM REALISATIE 2011
	December	November	December
Ardanta	6,8%	5,5%	6,3%
Ditzo	-	-	-
SOS	-	-	-
Vastgoedontwikkeling	3,8%	2,0%	1,2%
Vastgoed Vermogensbeheer	6,0%	4,8%	4,0%
Volmachten	4,0%	0,3%	2,0%
AOV	5,9%	5,4%	3,8%
Bancair	6,3%	4,0%	4,9%
Leven individueel	5,2%	5,0%	4,7%
Pensioenen	3,7%	4,1%	3,6%
Schade	5,7%	2,8%	3,5%
Ziektekosten	5,7%	4,4%	3,3%
Audit	2,0%	1,3%	4,3%
Communicatie	-	4,0%	2,2%
P&O	5,9%	3,5%	4,5%
Raad van Bestuur	0,2%	8,6%	15,3%
Strategie	-	-	-
Klantinzicht	-	5,5%	-
Centrale staven	5,1%	4,9%	4,6%
CFO office	4,2%	3,0%	4,9%
Business Support	6,2%	3,9%	5,7%
Marketing & Verkoop	4,0%	2,4%	-
I&P	2,8%	3,4%	1,7%
ICT	4,5%	4,0%	3,9%
Totaal	5,0%	3,9%	3,9%

