

2012

# Jaarmagazine



## Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

**ASR Nederland N.V.**  
Archimedeslaan 10  
Postbus 2072  
3500 HB Utrecht  
[www.asr.nl](http://www.asr.nl)

### Redactie

Corporate Communicatie  
Hans Vos (hoofdredactie)  
Sandra Meijer (eindredactie)  
Meike Huber  
Lonneke Bär

### Vormgeving

Koeweiden Postma, Amsterdam

### Fotografie

Ton Hurks, fotostudio Visschedijk, e.a.

### Productie

Natalie van der Pol

### Drukkerij

AD Mercurius, Almere

## Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2012. Het magazine heeft een informatief karakter met als basis het gedeponeerde jaarverslag 2012, 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 2012. Het deponeerde Jaarverslag is te vinden/downloaden via: [www.asr.nl/overasr](http://www.asr.nl/overasr)

# Inhoudsopgave



# 4

Interview  
Jos Baeten

# 6

α.s.r. in  
vogelvlucht



# 14

Interview met  
intermediair





# 22

Wat zeggen  
klanten?

# 34

Ontstaan van  
a.s.r. in beeld



# 40

Personeel en  
Organisatie



## En verder in dit magazine

Onze merken .....	10
Over a.s.r. ....	12
De financiële resultaten in 2012 .....	16
Het managen van risico's .....	19
Raad van Bestuur .....	20
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen .....	24
In de prijzen .....	27
Het Nieuwe Werken bij a.s.r. ....	28
Renovatie .....	30
Duurzaam beleggen .....	32
Raad van Commissarissen .....	38
Ondernemingsraad .....	46
Rating a.s.r. ....	47
Financiële gegevens .....	48



# 44

Feyenoord

# 'In 2012 hebben we de klant beter bediend'

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

Bij het opmaken van de balans van 2012 constateert Jos Baeten enerzijds dat a.s.r. er financieel solide voor staat, en anderzijds er tegelijkertijd sprake is van dalende omzet en hogere schadelast.

Jos Baeten over 2012.

**Als je a.s.r. in 2012 wilt kenschetsen. Wat voor bedrijf zien we dan?**

'We zijn een bedrijf in transitie, in een markt in transitie. Binnen die markt zijn we een solide en zelfstandige verzekeringsmaatschappij. Wij zien mensen helpen als de kern van verzekeren. Dat vormt de basis voor onze mentaliteit en positionering. Daarbij past een bescheiden rol, die hoort bij onze maatschappelijke functie. Mede op basis hiervan hebben we in de tweede helft van 2012 onze positionering en onze merk- en distributiestrategie verder aangescherpt. Eveneens in het verlengde hiervan zijn we voortdurend op zoek naar een goede balans tussen kosten, omzet, rendement en solvabiliteit.'

**En wat is de positie van de klant daarin?**

'De stabiele winstontwikkeling en de goede solvabiliteit over 2012 onderstrepen het belang dat we hechten aan continuïteit en zekerheid voor onze klanten. Tegelijkertijd hebben we vooruitgang geboekt in het realiseren van een klantgerichte organisatie en het terugdringen van kosten. Verbetering van onze dienstverlening en het vergroten van de efficiëntie hebben in 2012 een belangrijke rol gespeeld.

In 2012 is a.s.r. erin geslaagd om klanten beter te bedienen. Zo is onze klachtenbehandeling geherstructureerd en verbeterd. Ook behaalde a.s.r. in het kader van Klantbelang Centraal onder verzekeraars de hoogste score als het gaat om de verstrekte klantinformatie. Daarnaast hebben de merken Ardanta, De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen hun Keurmerk Klantgericht Verzekeren behouden.'

**Is dat ook terug te zien in de cijfers van 2012?**

'De cijfers over 2012 tonen een wisselend beeld. Bij het opmaken van de balans kunnen we enerzijds vaststellen dat

het ons is gelukt om onze solvabiliteit op een onverminderd hoog niveau te handhaven. Anderzijds zijn de dalende omzet en de stijgende schadelast punten van zorg en aandacht. Over 2012 heeft a.s.r. een nettoresultaat geboekt van 255 miljoen euro, een groei van 20% ten opzichte van 2011.

a.s.r. keert 88 miljoen euro dividend uit aan haar aandeelhouder. Dit is net als 2011 40% van het nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder.'

**Als je kijkt naar de diverse onderdelen van a.s.r. Wat zijn dan de resultaten?**

'In schadeverzekeringen verslechterde in 2012 de verhouding tussen premieinkomsten en schadebetalingen. Door gerichte beheersmaatregelen en verdere kostenbesparingen verbeterde dat in de tweede helft van het jaar ten opzichte van de eerste helft.

En in een markt die gekenmerkt wordt door stevige concurrentie hebben we voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringen onze positie als marktleider behouden. Adequate sturing op preventie en reïntegratie is daarbij een sterke troef. Bij ziektekosten hebben we het afgelopen jaar een aanzienlijke stijging gezien van het aantal klanten.

## ‘Binnen die markt zijn we een solide en zelfstandige verzekeringsmaatschappij’

Als we de onderdelen van a.s.r. in 2012 verder belichten zien we dat de markt voor individuele levensverzekeringen blijvend stagneert. Voor vermogensopbouw hebben we daarom onder andere een bankspaarproduct als alternatief op de markt gebracht. Op de hypotheekmarkt hebben we in 2012 terrein heroverd door het succes van de WelThuis Hypotheek. Mede als gevolg van een aanhoudende lage rentestand lag de focus bij Pensioenen voor ons het afgelopen jaar vooral op het behoud van bestaande klanten en het verder op orde brengen en stroomlijnen van processen.’

### **De weg naar een kleinere en efficiënte organisatie. Hoe is dat in 2012 verlopen?**

‘In 2012 hebben we een aantal ingrijpende beslissingen in de organisatie genomen, met een verdere reductie van het aantal medewerkers tot gevolg. We vinden het belangrijk dat we collega’s van wie we afscheid moeten nemen, zo goed mogelijk daarin begeleiden. Ons Sociaal Plan voorziet in intensieve begeleiding tijdens het proces van boventaligheid en onder meer voorrang bij interne vacatures.

Verder is in het kader van efficiëntie en kostenbesparing het afgelopen jaar een begin gemaakt met de grootscheepse renovatie van het a.s.r.-pand aan de Archimedeslaan in Utrecht. Met als uitdaging een belangrijk duurzamere werkomgeving waarin het Nieuwe Werken volledig is doorgevoerd. Het is de grootste renovatie van een kantoorpand in Nederland waarbij ook nog gewoon wordt doorgewerkt. Het op duurzame wijze renoveren van ons kantoor in Utrecht stelt ons in staat het aantal vestigingen terug te brengen en daarmee de huisvestingskosten blijvend te verlagen.’

### **En een koerswijziging voor a.s.r. in 2012?**

‘In het vierde kwartaal van 2012 heeft onze positionering gestalte gekregen. a.s.r. positioneert zich als “de Nederlandse verzekeraar voor alle verzekeringen”. Wij willen een maatschappelijk gewenste verzekeraar zijn, die mensen helpt door te doen, zonder verspilling. Zoals gezegd zijn we een bedrijf in transitie, in een markt in transitie. En we hebben er het volste vertrouwen in dat we op de goede weg zijn.’



# a.s.r. in vogelvlucht 2012



## Januari: a.s.r. zorgverzekeringen groeit met 64%

a.s.r. zag het aantal zorgverzekeringen in een paar maanden stijgen van 174.000

in 2011 naar 284.000 in 2012. a.s.r. heeft met De Amersfoortse en Ditzo 110.000 meer zorgverzekeringen afgesloten dan vorig jaar, een stijging van 64%. Ditzo bood in 2012 voor het eerst de zorgverzekeringen aan en wist met het nieuwe online zorgverzekeringspakket veel nieuwe klanten te werven. De Amersfoortse introduceerde de Wildcard, waarmee verzekerden aanspraak kunnen maken op een extra vergoeding van 250 euro.

## Februari: Europeesche Verzekeringen aangesloten bij Mobielschademelden.nl

Klanten van Europeesche Verzekeringen kunnen voortaan hun schade via de website Mobielschademelden.nl of de app voor iPhone of Android-telefoon afhandelen.

Mobielschademelden.nl is een initiatief van het Verbond van Verzekeraars. Het is vooral handig als er sprake is van een schademelding. In de eerste vier maanden van het bestaan van Mobielschademelden.nl, zijn er ruim 400 meldingen gedaan. Uitgangspunt is dat de melding op één smartphone via een digitaal schadeformulier wordt aangemaakt. Klanten kunnen hieraan gelijk foto's toevoegen. Bij gebruik van de app vult de GPS van de smartphone automatisch de locatie in. De uiteindelijke ondertekening van het formulier door de tegenpartij vindt plaats via een speciale code.

jan

feb

mrt



## Maart: a.s.r. grootste stijger in Sponsor Merkenonderzoek

Het merk a.s.r. is dankzij de sponsoring van Feyenoord veel sterker geworden en stijgt het hardst in de top 20 van sponsors. Dat blijkt uit het Sponsor Merkenonderzoek, dat de kracht en reputatie van de honderd grootste sponsors van Nederland meet. SponsorTribune, het vakblad voor sponsors, publiceerde de afgelopen maand de resultaten van het jaarlijkse onderzoek naar sponsoring en merkkracht.



### **April: Autoverzekeringen a.s.r. driemaal in top tien Independer**

a.s.r. is goed vertegenwoordigd in de top tien autoverzekeraars van Independer. De vergelijkingssite publiceerde deze week een lijst met meest gekozen autoverzekeraars.

### **Mei: Wethouder Utrecht enthousiast over a.s.r.'s Wajong-beleid**

Wethouder Victor Everhardt van de gemeente Utrecht was tijdens zijn werkbezoek bijzonder positief over het Wajong-beleid van a.s.r. De gemeente bezoekt bedrijven die met succes deze jongeren, allen met een ziekte of handicap, inzetten. a.s.r. biedt momenteel werk aan zo'n twintig Wajongers.

De gemeente neemt in 2013 de arbeidsbemiddeling voor Wajongers over van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWW). De wethouder was vooral geïnteresseerd in hoe het een verzekeringsbedrijf – waar de werkzaamheden vaak vakinhoudelijk zijn – lukt om jongeren met een ziekte of handicap in te zetten.



## april — mei — juni

Veel klanten blijken te kiezen voor a.s.r. a.s.r. is te vinden op de tiende plek. Op de tweede plek staat Klik & Go, een volmachtproduct van Independer zelf, waarbij a.s.r. optreedt als risicodrager. Budgio Verzekeringen, een label van a.s.r. Schade, staat op de zevende plaats.

### **Juni: Ditzo's heldere polisvoorwaarden**

Verzekeringssite.nl beoordeelt de polisvoorwaarden van de Ditzo autoverzekering als begrijpelijk en geeft hiervoor het keurmerk 'Heldere Polisvoorwaarden'. De vergelijkingssite onderzocht van 42 autoverzekeraars de begrijpelijkheid van de polisvoorwaarden. Uit het onderzoek blijkt dat 11 van de 42 verzekeraars voorwaarden hebben op het taalniveau B1 en B2. Dit betekent dat ten minste 80 procent van de Nederlanders de teksten begrijpt. De website beoordeelt de polisvoorwaarden van Ditzo op taalniveau B2 (normale teksten).

## Juli: Renovatie uit de startblokken

De verbouw van het pand aan de Archimedeslaan gaat van start. Aannemer Ballast Nedam gaat aan de slag met de uitwerking van de details voor het bestek. In oktober zullen de eerste werkzaamheden merkbaar zijn.

Het definitieve ontwerp is het vervolg op de fase waarin eerst een Programma van Eisen is vastgesteld en vervolgens de architect een Voorlopig Ontwerp heeft gemaakt. In het definitieve ontwerp zijn alle belangrijke knopen doorgehakt.

## Augustus: Michel Verwoest nieuw lid Raad van Bestuur

Michel Verwoest is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van a.s.r. Michel Verwoest wordt in de RvB verantwoordelijk voor de onderdelen Pensioenen, AOV, Ziektekosten, Vastgoed Vermogensbeheer en Vastgoed Ontwikkeling en de ondersteunende diensten ICT en informatie- en Projectmanagement. Hij wordt ook voorzitter van het Non-Financial Risk Committee. Michel Verwoest is afkomstig van de ING Groep waar hij sinds 1997 diverse leidinggevende posities heeft bekleed.



juli

aug

sep



## September: a.s.r. weer in top 3 duurzame beleggers

a.s.r. staat wederom in de top 3 van verzekeraars met het meest duurzame beleggingsbeleid. Dat blijkt uit een onderzoek onder 29 verzekeraars van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Alleen Zwitserleven en REAAL scoorden beter.

De VBDO onderzocht dit jaar voor de vierde keer het beleggingsbeleid van 29 verzekeringsmaatschappijen die in Nederland actief zijn. Meer dan de helft van de verzekeraars scoorde dit jaar beter op duurzaam beleggen dan vorig jaar.



## Oktober: Vastgoed schenkt eerste hectaren land

Voor elke hectare bebouwing krijgt Utrechts Landschap een hectare natuur van a.s.r. cadeau. Dat is het motto van het Vastgoed initiatief 'Land voor Land'. Het initiatief van a.s.r. Vastgoed kreeg voor het eerst vorm: natuurorganisatie Utrechts Landschap werd officieel eige-



## November: AFM geeft hoogste score aan a.s.r.

De Autoriteit Financiële Markten heeft de werkwijze van a.s.r. op het gebied van klantinformatie onlangs beoordeeld en de hoogste score van alle verzekeraars toegekend. Van de zeven

## December: 'Zilveren' Loeki voor Ditzo

De Ditzo-reclame met John de Wolf in de hoofdrol is tweede geworden in de strijd om de Ster Gouden Loeki 2012. Telfort won deze met de commercial 'Lekker lang bellen'.

okt

nov

dec

naar van een weiland en een boomgaard op landgoed Oostbroek in De Bilt. Het is de eerste aanschaf die Utrechts Landschap doet met beschikbaar gesteld budget door Vastgoed.

### Compensatie

Het Land voor Land programma houdt in dat a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling jaarlijks op basis van haar productie een bedrag reserveert voor 'Land voor Land' en dat aan Utrechts Landschap schenkt. Op deze manier compenseert de projectontwikkelaar van a.s.r. voor nieuwbouw.

onderdelen scoort a.s.r. op maar liefst vier onderdelen het maximaal aantal punten. Het verbeteren van klantinformatie is een van de pijlers waarop de AFM toetst, binnen haar Thema Klantbelang Centraal.

### Bankspaarproduct: een kwart miljard euro

Het totaal beheerde saldo op de a.s.r. lijfrente opbouwrekening (LRo) is gegroeid tot meer dan 250 miljoen euro. In 2013 komt een nieuwe, flexibeler versie van het product om nog meer lijfrentespaargeld aan te trekken. De in mei 2011 geïntroduceerde a.s.r. lijfrente opbouwrekening is het eerste bankspaarproduct van a.s.r. Inmiddels heeft a.s.r. Bank meer dan 20.000 rekeninghouders met een LRo.

# Een overzicht van onze merken

Met de merken a.s.r., Ardanta, De Amersfoortse, Europeesche Verzekeringen en Ditzo 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 recreatie- en uitvaartverzekeringen. Naast verzekeringsproducten heeft a.s.r. ook (bank)spaar- en beleggingsproducten.

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



a.s.r.

---

a.s.r. is het merk voor particulieren. De waarden die bij het merk horen, zijn: mensen helpen, doen en geen verspilling. Op de schade- en ziektekostenmarkt is volume belangrijk. De doelgroep van a.s.r. is daarom zo breed mogelijk, met een focus op het midden-segment. De schade- en levensverzekeringen, hypotheek, en producten op het gebied van sparen en beleggen worden voornamelijk via het intermediair verkocht. Omdat de klant erom vraagt, biedt a.s.r. vanaf de tweede helft 2013 ook online producten aan. Daarnaast ontplooit a.s.r. activiteiten op het gebied van vastgoedexploitatie en -ontwikkeling, met de rol van belegger en beheerder van premiegelden.

Ditzo

---

Ditzo is de online aanbieder van schade- en ziektekostenverzekeringen voor mensen die graag alles zelf online regelen. In mei 2012 won Ditzo de Customer Centric DNA Award voor meest klantgerichte verzekeraar, waarbij de organisatie speciaal nog vermeldde dat Ditzo 'een stuk beter scoort' dan de winnaar van vorig jaar. Ook de commercials zijn een groot succes, zo won de commercial met John de Wolf de 'zilveren' Loeki 2012. Ditzo verkoopt uitsluitend via internet.



### De Amersfoortse

---

De Amersfoortse groeit de komende jaren uit naar het enige merk binnen a.s.r. voor ondernemers. Naast de inkomens- en zorgverzekeringen komen hier in 2013 pensioenen bij en in 2014 schade zakelijk. De Amersfoortse positioneert zich met gemoedsrust voor nu en later, perfect advies door een vertrouwde adviseur en gemak door online beheer en bediening. Daarmee transformeert De Amersfoortse van inkomensverzekeraar naar de verzekeraar voor ondernemend Nederland. De producten en diensten van De Amersfoortse worden uitsluitend via het intermediair aangeboden.



### Ardanta

---

Ardanta is de specialist in uitvaartverzekeringen. Er wordt voornamelijk gewerkt met onafhankelijke verzekeringsadviseurs maar de verkoop van producten gaat ook via samenwerkingsverbanden met uitvaartverzorgers. Daarnaast is Ardanta bezig met ontwikkeling van de website zodat de klanten ruim vooraf kunnen zien wat er geregeld moet worden bij een uitvaart en wat voor zaken achteraf nog spelen. Ardanta onderhoudt de bestaande klanten, nieuwe verzekeringen zullen onder het merk a.s.r. worden verkocht.



### Europeesche Verzekeringen

---

De Europeesche is de specialist in reis- en recreatieverzekeringen. Van doorlopende reisverzekering, oldtimerverzekering, tot hobby- en bruiloftverzekering. In 2012 is de Europeesche gestopt met de online verkoop van verzekeringen om meer maatwerk te kunnen bieden aan haar klanten. Daartoe ging zij nauwer samenwerken met haar intermediairs en gespecialiseerde partners. Naast reisorganisaties, zorgverzekeraars en verzekeringsadviseurs zijn dat ook bonden, clubs en verenigingen die zich dicht bij de klant bevinden, zoals de Nederlandse Ski Vereniging.

**13%**  
van de  
Nederlanders is  
bij a.s.r. verzekerd

# Mensen helpen door te doen

a.s.r. wil zekerheid bieden aan mensen in onzekere situaties. Dit doet a.s.r. door te zorgen voor financiële continuïteit in het leven van mensen en hen in staat te stellen verantwoorde risico's te nemen bij het realiseren van hun ambities. Terug naar de basis van verzekeren: mensen helpen. Terug naar het coöperatieve gedachtegoed, dat samenwerken zekerheid biedt voor iedereen. Verzekeren is daarmee de essentie, zekerheid bieden het bestaansrecht. Mensen helpen door te doen.

De rechtsvoorgangers van a.s.r. hebben het verzekeren in Nederland als dienstverlening op de kaart gezet. Die geschiedenis gaat terug tot 1720, waarbij het delen van risico het beginsel was en het voor a.s.r. nog steeds is. a.s.r. heeft de overtuiging dat haar bestaansrecht gerechtvaardigd wordt door te denken vanuit klantbelang en klantbeleving.

De producten en de dienstverlening van a.s.r. moeten daarop aansluiten. Begrijpelijkheid en eenvoud gecombineerd met efficiënte bedrijfsprocessen en een solide financiële positie zijn daarbij essentieel. Klanten kunnen ervan overtuigd zijn dat hun risicodkking in handen is van een verzekeraar die sober werkt en verspilling vermijdt. Die naar hen luistert, meedenkt en via diverse kanalen bereikbaar is.

Alle medewerkers hebben verantwoordelijkheid voor het realiseren van klantwensen. Klantvertrouwen speelt daarbij een belangrijke rol. Het vertrouwen gaat verder dan de klant. Dat geldt ook voor het succesvol samenwerken met distributiepartners, door als werkgever medewerkers een inspirerende en uitdagende werkomgeving te bieden en door de aandeelhouder zicht te geven op een aantrekkelijk rendement in relatie tot een verantwoord risico.

**Klanten hebben behoefte aan transparante producten**

## Transparant en helder

---

Klanten geven aan behoefte te hebben aan transparante producten, heldere communicatie en persoonlijke service. a.s.r. heeft het tot de hoogste prioriteit gemaakt om aan deze behoeften te voldoen. Zo worden activiteiten en doelstellingen van a.s.r. getoetst aan het belang van de klant. Nieuwe producten worden voorgelegd aan klantenpanels en de wensen die klanten hierbij uiten worden meegenomen in de productontwikkeling. Uiteindelijk is dit terug te zien in de waardering van klanten zoals die gemeten wordt via de zogenaamde Net Promoter Score (NPS).

a.s.r. richt zich op particulieren en ondernemers en bedient hen met drie sterke merken: a.s.r., Ditzo en De Amersfoortse. Deze merken hebben een aantal gemeenschappelijke waarden die passen bij de a.s.r.-organisatie. Daarnaast heeft elk van de merken een duidelijk eigen rol. En in die rol versterken ze elkaar.

Voor a.s.r. wordt het hybride distributiemodel omarmd. Het hybride model is ingericht op de behoefte van de klant die zelf doen afwisselt met behoefte aan advies. Op die manier kunnen klanten altijd contact met a.s.r. opnemen, bijvoorbeeld via de website of telefonisch. De klant staat ook centraal bij het ontwikkelen van pakketten. Daarin vormen life events (zoals het kopen van een huis en kinderen uit huis) van klanten de basis. Dat maakt verzekeren persoonlijk en daarmee wordt ook de basis gelegd voor een andere manier van prijsstelling.

Vanaf 2013 worden inkomensverzekeringen alleen nog verkocht via De Amersfoortse op basis van ondernemersprofielen. Daarmee krijgen ondernemers een scherp aanbod bij de acceptatie van de AOV. Later wordt dit ook doorgevoerd voor pensioen en schade.

Onderdeel van de strategie van a.s.r. is het voorkomen van verspilling via een permanente verbetering van efficiency en het terugdringen van kosten. Onder meer via standaardisatie van processen en producten en het verhogen van de mate van Straight Through Processing. Onderdeel van efficiency is ook het outsourcen van werkzaamheden naar gespecialiseerde partners. a.s.r. kiest ervoor deze outsourcing gefaseerd, in gecontroleerde stappen, uit te voeren.

Bob Stehmann, directeur Marketing



**Voor a.s.r. wordt het hybride distributiemodel omarmd**

Twentse intermediair prijst samenwerking

# Koopman Assurantiën: 'a.s.r. heeft veel kennis en kunde in huis'



**Koopman Assurantiën, sinds jaar en dag een begrip in Twente en zakenpartner van a.s.r. en De Amersfoortse, boogt op lange ervaring. In 1946 is het bedrijf opgericht door Hein Koopman. Korte lijnen en doen wat je belooft. Dat zijn de belangrijkste drijvers waar Koopman Assurantiën op vaart. Dat ziet het bedrijf ook terug bij a.s.r.**

‘Ondanks de crisis zijn we toch gegroeid, we hebben inmiddels 18 medewerkers, we mogen niet klagen.’ Frank Koopman (geen familie van oprichter Hein Koopman), samen met compagnon Gerbin van Beesten eigenaar van Koopman Assurantiën, is trots. ‘Dat hebben we te danken aan onze persoonlijke benadering. We denken goed na over hoe we zelf benaderd willen worden – zo gaan we ook met onze klanten om. We staan midden in de samenleving. Zo sponsoren we graag lokale initiatieven, sturen we bloemen aan een stel dat 25 jaar getrouwd is en een kaartje bij geboorte of overlijden. Niet om goede sier te maken, maar omdat we ons daadwerkelijk betrokken voelen bij onze klanten. Daarbij hebben we drie K’s die we hoog in het vaandel dragen: Kennis, Kunde en Kwaliteit. En die vierde natuurlijk, die van Koopman. Dat in combinatie met

een persoonlijke benadering en beloftes nakomen is onze succesformule.’

Per 1 januari 2013 geldt het provisieverbod. Nu is het de klant zelf die de adviseur betaalt voor het advies. Voor Koopman Assurantiën maakt het niet eens zo heel veel uit. ‘We werkten altijd al zo transparant mogelijk. Het kost de klant inderdaad wat meer, maar het is goed uit te leggen. De meesten begrijpen het direct. We hebben er nooit geheimzinnig over gedaan, we zijn altijd open geweest. Wat dat betreft zijn deze maatregelen voor sommige kantoren misschien een zure appel, maar ze passen eigenlijk prima in ons straatje. Uiteindelijk wordt het kaf toch wel van het koren gescheiden en doet het ons alleen maar goed. Want al dat schimmige en geheimzinnige; op een gegeven moment keert het zich tegen je. Zeker nu, met sociale media. Een negatieve tweet of post op Facebook is zo gemaakt, en het kost je direct klanten. Daarom zien wij de nieuwe maatregelen als een kans. Al zijn de kosten voor de klant soms best hoog, als we er eerlijk over zijn dan is er begrip. Op voorwaarde dat er goed advies tegenover staat natuurlijk, dat levert ons uiteindelijk ook het meeste op.’ a.s.r. en De Amersfoortse hebben wat Koopman betreft

dezelfde professionele manier van samenwerken. Koopman: ‘Daarom passen we zo goed bij elkaar. We hebben dezelfde houding. Ook bij a.s.r. en De Amersfoortse zijn de lijnen kort. Je wordt altijd snel teruggebeld en er is persoonlijk contact waardoor je je contactpersoon ook van gezicht kent. Daarbij hebben ze een heleboel kennis en kunde in huis. Al heb je zelf nog zoveel ervaring, soms moet je gewoon even informatie tanken. Het leven is onvoorspelbaar, dus de situaties die we op ons bord krijgen ook. Daar zijn verzekeringen voor. Maar wij zijn ervoor om dat uit te pluizen en om mee te denken, en de verzekeringsmaatschappij is er vervolgens om uit te keren als dat binnen de situatie past. Daar moeten ze niet moeilijk over doen, vind ik. Dat komt je naam ten goede en dat levert uiteindelijk meer op. Gelukkig hebben a.s.r. en De Amersfoortse dat goed begrepen.’

**‘Onze groei is te danken aan de persoonlijke benadering’**

# De financiële resultaten in 2012

De financiële resultaten zijn voor het jaarverslag vastgelegd in de hoofdstukken ASR Nederland N.V. – dat een beeld geeft van de totale financiële resultaten – en in de segmenten Schade, Leven en Overig.

Onder segment Schade vallen alle vormen van schadeverzekeringen die a.s.r. consumenten en ondernemers biedt. Alle verzekeringen die gericht zijn op vermogensopbouw, vermogensafbouw, vermogensbescherming, overlijdensrisico en uitvaart voor consumenten en ondernemers, behoren tot het segment Leven. Tot het segment Overig rekent a.s.r. de bancaire activiteiten, Ditzo (distributieorganisatie), ASR Vastgoed Ontwikkeling N.V., SOS International en de holdingmaatschappijen.

## ASR Nederland N.V.

In het kort:

- De premies zijn met 3% afgenomen naar € 4.290 miljoen
- De operationele lasten zijn met 6% gedaald naar € 585 miljoen
- Het nettoresultaat is gestegen naar € 255 miljoen
- De DNB-solvabiliteit is inclusief voorgeschreven Ultimate Forward Rate (UFR) 293%.

Kerncijfers (euro miljoen)	2012	2011
Bruto geschreven premies segment Schade	2.487	2.353
Bruto geschreven premies segment Leven	1.891	2.166
Eliminatie eigen pensioenregeling	-88	-82
<b>Totaal bruto geschreven premies</b>	<b>4.290</b>	<b>4.437</b>
Operatieve lasten segment Schade en Leven	-449	-502
Operatieve lasten segment Overig	-136	-119
<b>Totaal operationele lasten</b>	<b>-585</b>	<b>-621</b>
Lasten reorganisatievoorziening	-30	-12

Kerncijfers (euro miljoen)	2012	2011
Nettoresultaat segment Schade	59	145
Nettoresultaat segment Leven	275	135
Nettoresultaat segment Overig	-79	-68
<b>Nettoresultaat</b>	<b>255</b>	<b>212</b>
Kosten-premieratio verzekeringsbedrijf	10,2%	10,2%
<b>Totaal Eigen Vermogen (inclusief herwaardering vastgoed)</b>	<b>3.809</b>	<b>3.228</b>
Totaal Eigen Vermogen	2.935	2.365
Rendement op het Eigen Vermogen	10%	9%
DNB-solvabiliteit	293%	-
DNB-solvabiliteit (exclusief UFR)	231%	230%
<b>Totaal aantal interne fte</b>	<b>4.088</b>	<b>4.264</b>



## Financiële resultaten in 2012

In vergelijking met 2011 zijn premies (bruto geschreven) in 2012 met 3% afgenomen tot € 4.290 miljoen. In het segment Schade zijn de premies gestegen van € 2.353 miljoen naar € 2.487 miljoen (+6%). Deze toename kan voor een groot deel worden toegeschreven aan de introductie van de ziektekostenverzekering van Ditzo.

De omzet binnen Leven nam af van € 2.166 miljoen naar € 1.891 miljoen; een daling van 13% die verklaard kan worden door een teruggang van premies (-9%) en van koopsommen (-28%). Een gevolg van onze keuze voor rendement boven omzet. Daarnaast is de keuze van klanten om hun individuele beleggingsverzekering te beëindigen van invloed op de daling van de omzet in het segment Leven.

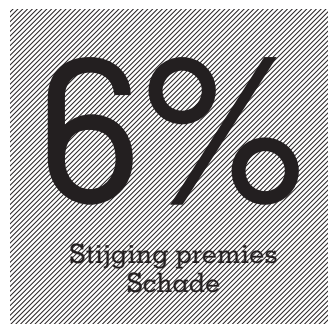
### Operationele lasten

De operationele lasten zijn ten opzichte van 2011 met € 36 miljoen gedaald, van € 621 miljoen naar € 585 miljoen (-6%). De daling is het gevolg van een continue focus op efficiënte bedrijfsvoering en geen verspilling. Verder kon een besparing worden gerealiseerd door de sluiting van de vestigingen in Rotterdam en Woudsend. Deze stap past in het beleid om alle medewerkers in 2015 te huisvesten in het gerenoveerde a.s.r. kantoor in Utrecht.

### Nettoresultaat

Het nettoresultaat in 2012 is € 255 miljoen. Bij segment Schade is het nettoresultaat afgenomen van € 145 miljoen naar € 59 miljoen. In het segment Leven is het nettoresultaat toegenomen van € 135 miljoen naar € 275 miljoen. Enerzijds door een hoger resultaat op beleggingen, anderzijds door lagere lasten, onder andere voor de afronding van het Compensatietraject Beleggingsverzekeringen.

Het nettoresultaat in segment Overig is gedaald van € -68 miljoen naar € -79 miljoen. In de vastgoedontwikkelingsportefeuille zijn de risico's van projecten en grondposities verder afgebouwd. De daling is verder het gevolg van hogere operationele lasten en eenmalige beleggingsopbrengsten in 2011.



## Segment Schade

De verzekeringen voor motorrijtuigen, brand, reizen en recreatie, aansprakelijkheid, rechtsbijstand, arbeidsongeschiktheid en ziektekosten worden aangeboden via de merken a.s.r., De Amersfoortse, Europeesche Verzekeringen en Ditzo.

# 275

Nettoresultaat Leven  
(in miljoenen euro's)

# 13%

Daling premies  
Leven

# 13%

Daling operationele  
lasten Leven

# 27%

Daling nieuwe  
productie Leven  
t.o.v. 2011

## Segment Leven

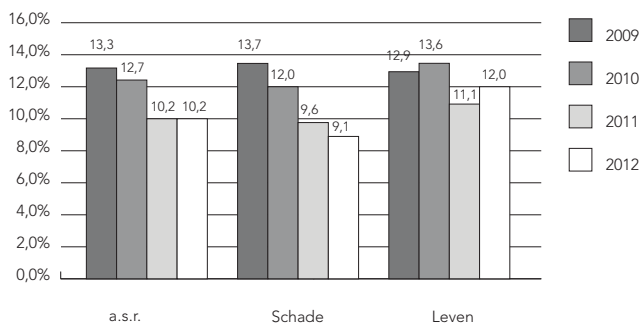
Alle verzekeringen die gericht zijn op vermogensopbouw, vermogensafbouw, vermogensbescherming, overlijdensrisico en uitvaart voor consumenten en ondernemers, horen bij het segment Leven, met de merken De Amersfoortse, Ardanta en a.s.r.

## Segment Overig

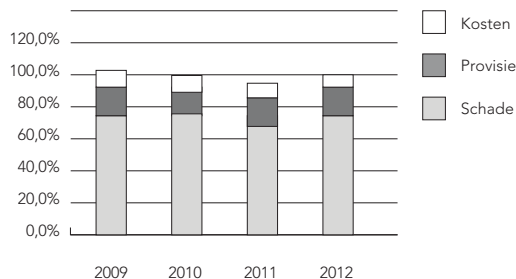
Tot het segment Overig horen de bancaire activiteiten, Ditzo, ASR Vastgoed Ontwikkeling N.V., SOS International en de holdingmaatschappijen. Bancair ontwikkelt hypotheek en spaar- en beleggingsproducten.

Ditzo opereert binnen dit segment als distributieorganisatie van verzekeringscontracten van het directe online kanaal. De verzekerings-technische resultaten van Ditzo zijn opgenomen in het segment Schade. ASR Vastgoed Ontwikkeling N.V. behoort tot één van de grootste winkel-, woning- en gebiedsontwikkelaars in Nederland en richt zich op het ontwikkelen van complexe binnenstedelijke locaties met woningen en winkels.

## Kosten-premie ratio\*\*



## Combined ratio\*\*



\*\* berekeningswijzen van de kosten-premieratio en de combined ratio verbeterd vanaf 2011

# Het managen van de risico's



Ook een grote organisatie als a.s.r. heeft te maken met bedrijfsrisico's. Denk aan de verzekeringsverplichtingen die de organisatie aangaat, de enorme hoeveelheid klant- en polisgegevens, de ICT-capaciteit en allerlei gevaren van buitenaf. Om alle risico's die een verzekeringsmaatschappij loopt te onderkennen en te beheersen beschikt a.s.r. over een robuust raamwerk voor risicobeheer.

Elk kwartaal wordt het integrale risicoprofiel van a.s.r. vastgesteld en vervolgens getoetst aan de zogenaamde risk appetite van a.s.r. De risk appetite van a.s.r. beschrijft voor zowel financiële als niet-financiële risico's de mate van risicobereidheid en de prioriteiten.

a.s.r. stuurt in 2012 intensiever op (markt-) waarde. Dit komt naar voren in het dynamisch beleggingsbeleid. Door dit beleid worden marktrisico's bijgesteld om de

soliditeit te waarborgen en daar waar mogelijk te profiteren van het hogere rendement op risicovollere beleggingen zoals aandelen, vastgoed en bedrijfsobligaties. Het beleid om het renterisico verder te verminderen in de komende jaren is ook gebaseerd op marktwaardesturing.

Een andere belangrijke ontwikkeling is de verdere organisatiebrede implementatie van het raamwerk voor interne beheersing; het management in control raamwerk. Vanuit een integraal risicomangementperspectief ontwikkeld, worden in dit raamwerk periodiek de beheersmaatregelen in de kernprocessen getest.

## Financiële risico's

Maandelijks wordt de solvabiliteitspositie en het financieel risicoprofiel beoordeeld door het Financieel Risico Comité. Als het nodig is worden beheersmaatregelen getroffen om te waarborgen dat het financiële risicoprofiel binnen de gestelde normen blijft. Net als voorgaand jaar was de eurocrisis ook in 2012 een belangrijk thema op de financiële markten. Obligaties van financiële instellingen zijn verder afgebouwd. De positie in aandelen is uitgebreid binnen gestelde grenzen, om te kunnen profiteren van een hoger verwacht rendement. De positie in vastgoed is stabiel gebleven; ondanks het verslechterde economische klimaat was er in de portefeuille van a.s.r. per saldo sprake van een positieve waardeontwikkeling in 2012.

Periodiek toetst a.s.r. of de technische voorzieningen toereikend zijn om aan de verzekeringsverplichtingen te voldoen.

In 2012 zijn de voorzieningen toereikend. Als gevolg van de stijging van de levensverwachting is in 2012 de sterftetafel vernieuwd die wordt gehanteerd voor de toetsing van de voorziening. Daarnaast is als gevolg van de uitvoering van de compensatieregeling een stijging van de vervalkansen zichtbaar. De gehanteerde vervalkansen zijn aangepast.

## Niet-financiële risico's

Elk kwartaal wordt het niet-financieel risicoprofiel beoordeeld door het Niet-Financieel Risico Comité. Indien nodig worden er aanvullende beheersmaatregelen genomen om het niet-financieel risico te reduceren. De beheersing van de niet-financiële risico's is in 2012 mede door de eerder genoemde implementatie van het management in control raamwerk verder verbeterd.

De beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie is een belangrijk aandachtsgebied binnen a.s.r. In 2012 is een traject gestart om het risicobewustzijn bij medewerkers nog verder te verhogen. a.s.r. blijft verhoogde aandacht voor informatiebeveiliging houden, gezien het belang hiervan voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.

Ook heeft a.s.r. in 2012 het systeem van interne beheersing verder geïmplementeerd. In 2011 is voor de hele organisatie een normenkader ontwikkeld. In 2012 zijn de beheersmaatregelen ingevoerd en is de effectiviteit hiervan grotendeels getest. Waar nodig zijn plannen opgezet om de effectiviteit verder te verbeteren. Risicomangement blijft de werking van de beheersmaatregelen monitoren.

# Het doen als bindende factor

## Mr. Jos Baeten (CEO)

---

(1958, in RvB sinds 2009)

Jos Baeten is de voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarnaast maken Personeel & Organisatie, Corporate Communicatie, Marketing, Business Support, Audit, Integriteit en Centrale Staven 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. Vanaf 1999 was hij voorzitter van de directie bij Stad Rotterdam. Daarna trad hij toe tot de Hoofddirectie van de Fortis ASR Verzekeringsgroep. Sinds juni 2003 was hij voorzitter van de directie van De Amersfoortse Verzekeringen. In 2005 werd hij benoemd tot voorzitter van de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep. Sinds januari 2009 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van a.s.r.

### Nevenfuncties

Jos Baeten is bestuurslid bij het Verbond van Verzekeraars en het Holland Financial Centre. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht van Gemiva-SVG Groep en Stichting Rotterdamse Schouwburg. Voorts is hij lid van het algemeen bestuur VNO-NCW en lid van de Raad van Advies van het ROC Midden-Nederland.

## Drs. Karin Bergstein

---

(1967, in RvB sinds 2011)

Karin Bergstein is lid van de Raad van Bestuur. Haar portefeuille omvat de productlijnen Schade, Leven en Bancair en de onderdelen Intermediaire Distributie, Klantservices, Europeesche Verzekeringen en Ardanta.

Ze studeerde medische biologie aan de Universiteit Utrecht en behaalde haar MBA aan de Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Rochester (Verenigde Staten). Ze startte haar carrière in 1991 bij ING Bank. Tot en met 2010 vervulde ze 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 als CEO leiding gegeven aan ING Car Lease International. In september 2011 is Karin Bergstein benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van a.s.r.

### Nevenfuncties

Karin Bergstein is lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening en lid van de Raad van Commissarissen van 365 (voorheen ArboNed).

## Michel Verwoest, Master of Marketing

---

(1968, in RvB sinds 2012)

Michel Verwoest 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 de ondersteunende diensten ICT en Informatie- & Projectmanagement onderdeel uit van zijn portefeuille.

Hij studeerde marketing aan de TiasNimbas Businessschool in Tilburg en bedrijfskunde aan IBO businessschool. Vanaf 1997 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 Services en directeur Nationale Nederlanden Leven. Op 1 december 2012 is Michel Verwoest in dienst getreden bij a.s.r. als lid van de Raad van Bestuur.

### Nevenfuncties

Michel Verwoest is lid van de Raad van Advies Post & Blankestijn en bestuurslid van de Stichting Vrienden van de Gelderhorst.

## Dr. Roel Wijmenga (CFO)

---

(1957, in RvB sinds 2009)

Roel Wijmenga is lid van de Raad van Bestuur. Zijn portefeuille bestaat uit Accounting, Reporting & Control (ARC), Financiële Markten en Risicomanagement.

Hij studeerde econometrie en promoveerde tot doctor in de economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij startte zijn carrière in de verzekeringsbranche bij AMEV, een van de rechtsvoorgangers van a.s.r., waar hij tot 2003 meerdere (directie)functies bekleedde. Daarna was hij lid van de Hoofd-directie van Interpolis en CFO/lid van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea. Begin 2009 is hij toegetreden tot de Raad van Bestuur van a.s.r.

### Nevenfuncties

Roel Wijmenga is voorzitter van de Stichting Certificering Federatie Financieel Planners en bestuurslid van de Stichting DSI. Tevens is hij lid van de commissie Financieel-Economische Zaken van het Verbond van Verzekeraars.



Vlnr. Michel Verwoest, Roel Wijmenga, Karin Bergstein en Jos Baeten

# Wat zeggen klanten?



'Ze begrepen  
direct wat ik  
nodig had'

## Europeesche Verzekeringen

---

Naam: Elisabeth van den Bos – van Keulen  
Case: skiongeluk  
Cijfer voor de afhandeling: 10

Ze was net goed en wel een paar dagen aan het skiën in Zwitserland, toen Elisabeth van den Bos de ski's weer aan de wilgen kon hangen: een gebroken pols. 'En het lag niet eens aan mezelf. Ik ski al mijn hele leven. Maar de piste was ijzig en een meisje dat eigenlijk niet goed durfde skiede me zo onderuit.' Ze belde met S.O.S. International die het opnam met de Europeesche, waar ze een reisverzekering had via de Nederlandse Ski Vereniging.

'Alles werd meteen perfect geregeld. Ik hoefde niet gerepatriëerd te worden, want ik heb een huisje in Frankrijk waar ik direct naartoe ging. Mijn zoon vloog naar Genève en omdat ik hem met die gebroken pols niet zelf met de auto van het vliegveld kon halen, werd hij opgehaald met de taxi en naar ons huisje gereden. De taxikosten werden netjes vergoed, net als de resterende duur van mijn skipas, die ik natuurlijk niet meer kon gebruiken. Zelfs het eigen risico van mijn ziektekostenverzekering kreeg ik terug! Alles werd snel en vriendelijk afgehandeld, en ze begrepen direct wat nodig was. Zoals je op een school bij een goede beurt een 10 krijgt, zo krijgt de Europeesche die van mij.'

## De Amersfoortse

---

Naam: Garrincha Hallie

Case: burn-out

Cijfer voor de afhandeling: 8,5

Jarenlang werkte Garrincha Hallie als zzp'er in de filmwereld. Dat waren lange dagen. 'Ik kreeg altijd veel energie van het werk, met energie maak je energie was mijn motto. Hard werken hou je vol als je het met heel je hart doet. Maar een jaar na de geboorte van mijn zoon was het ineens op, ik kon niet meer. Bleek ik een burn-out te hebben. Drie jaar eerder had ik een AOV bij De Amersfoortse afgesloten. Ik kreeg een uitkering, de tijd om te herstellen en hulp bij de weg naar

nieuw werk. Dat duurde alles bij elkaar maanden, het was echt heftig.' Dat hij iets met boten wilde gaan doen was al vrij snel duidelijk. De Amersfoortse ging op zoek naar een expert met de juiste kennis voor zijn nieuwe ideeën en bracht Hallie in contact met iemand van Ondernemen Plus, die constructief meekeek met zijn plannen om als vletter te gaan werken. 'Ik kreeg alle ruimte en hulp om een bedrijfsplan op te stellen. En dankzij een lening van De Amersfoortse heb ik dat ook kunnen realiseren. Nu vaar ik 's ochtends om zes uur op mijn bootje door de mist weg van huis, wetende dat ik niet straks twee uur in de file hoeft te staan. Dat geeft een gevoel van vrijheid.'



**'Ik kreeg alle ruimte en hulp bij een bedrijfsplan'**



**'a.s.r. nam al het regelwerk uit handen'**

a.s.r.

---

Naam: Ferry Pirard

Case: inbraak

Cijfer voor de afhandeling: 9

Toen Ferry Pirard op een vrijdagavond in april naar huis belde, zei zijn vrouw: 'Er is ingebroken'. En hoe. Het forceren van de garagedeur, slaapkamerraam en serre deur was blijkbaar niet voldoende om binnen te komen. De dieven besloten vervolgens om de hele keukendeur er maar uit te breken. 'Het was een vreselijke ravage, vooral boven. Alles was overhoop gehaald. Naast de gestolen waar was er ook veel schade aan de inboedel en de opstallen. Ik moest dus meerdere verzekeringen aanspreken. Gelukkig reageerde a.s.r. heel snel. Maandagochtend was er meteen contact, en dinsdag stond er al een inspecteur op de stoep. a.s.r. organiseerde één aanspreekpunt voor alle schade en nam me al het regelwerk uit handen, wat ik erg prettig vond omdat mijn vrouw ondertussen ook nog net haar heup brak. Ik had gewoon geen tijd om dat allemaal te organiseren. Maar er werd prima meege gedacht en de door a.s.r. ingeschakelde aannemer regelde alle reparatiewerkzaamheden.' Pirard denkt er nu over om al zijn verzekeringen bij a.s.r. onder te brengen. 'Het scheelt een hoop rompslomp om niet alles apart te hoeven regelen per verzekering. Je kunt beter alles aan één loket hebben, nietwaar.'

# MVO begint bij onze maatschap- pelijke rol

Maatschappelijk verantwoord ondernemen begint bij de maatschappelijke rol die a.s.r. als verzekeraar wil spelen. Wat goed is op de langere termijn, krijgt daarbij de voorkeur boven mogelijk voordeel op korte termijn. a.s.r. houdt als verzekeraar, als werkgever, als belegger en ook ten aanzien van het milieu zo veel mogelijk rekening met duurzaamheid in haar bedrijfsvoering.

## Duurzame verzekeraar

a.s.r. wil zekerheid bieden aan mensen in onzekere situaties. Financiële soliditeit is daar onlosmakelijk mee verbonden en heeft daarom de hoogste prioriteit. a.s.r. maakt verzekeringsproducten die voldoen aan de behoeften van de klant en die ook zijn getoetst bij de klant.

a.s.r. gebruikt de Net Promoter Score als manier om te meten hoe klanten de producten en dienstverlening van a.s.r. ervaren. In 2015 wil a.s.r. koploper zijn met de NPS ten opzichte van de verzekeraars met wie a.s.r. zich vergelijkt. Vanaf 2012 is de variabele beloning van medewerkers van a.s.r. ook gedeeltelijk afhankelijk van de verbetering van de klantwaardering (gemeten via de NPS). De NPS is vanaf de winter van 2010 (-58) gestegen naar -44 in de wintermeting 2012-2013. Nieuwe acties moeten leiden tot een verdere verbetering.

## Klachtenmanagement

Klachten stellen a.s.r. in staat om klanten te begrijpen en te leren van fouten. Belangrijke doelstellingen in 2012 waren dat klanten eenvoudig een klacht kunnen indienen (er is een duidelijke link op de website) en dat a.s.r. begrijpelijk communiceert over haar visie en over de oplossing van de klacht. De klachtenregeling – inclusief reactietermijn voor de afhandeling – staat op [www.asr.nl](http://www.asr.nl).

a.s.r. leert van klachten: de feedback van klanten wordt gebruikt om het klantprobleem op te lossen en de dienstverlening structureel te verbeteren. Op deze manier worden bijvoorbeeld zoveel mogelijk 'herhaalklachten' voorkomen.

## Inkoop

a.s.r. heeft zich gecommitteerd aan het Manifest Duurzaam Inkopen & Ondernemen. Dit manifest is een initiatief van 17 grote Nederlandse ondernemingen. Duurzaam inkopen is meer dan alleen het toepassen van criteria in het inkoopproces, het gaat ook om de keuzes in de bedrijfsvoering die worden vertaald naar de in te kopen leveringen of diensten.



## Duurzame belegger

Als institutionele belegger kiest a.s.r. voor het toepassen van ethische en duurzaamheidscriteria in haar beleid. Op pagina 32 licht directeur Beleggingen Jack Julicher het duurzaam beleggen bij a.s.r. verder toe.

## Duurzaam Vastgoed

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer belegt veel in winkels, woningen, kantoren en agrarische grond. Voor de gehele vastgoedportefeuille is gekozen voor een leverancier van groene energie. Daarnaast heeft 50% van de woningen ten minste energielabel C. Dat is 10%-punt meer dan het percentage voor de gehele Nederlandse woningvoorraad.

Ook het onderhoud van het vastgoed gaat volgens duurzaamheidscriteria. Een voorbeeld daarvan is dat bij de renovatie van het a.s.r.-kantoor in Utrecht een energielabel A wordt geëist. Dit wordt onder meer gerealiseerd door toepassing van een systeem waarmee energie uit de bodem nuttig wordt gebruikt (Lange Termijn Energie Opslag).

Ook in de projecten van a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling is duurzaamheid belangrijk. Duurzaam materiaalgebruik, een lage milieubelasting, een goede gezondheid in de woningen en een hoge gebruikskwaliteit staan daarbij centraal.



Medewerkers Business Support met bewoners van De Glind in Dierenpark Amersfoort.



## Duurzame deelnemer aan maatschappij (milieu-aspecten)

a.s.r. wil bij haar activiteiten het milieu zo weinig mogelijk belasten. Daarom gaat a.s.r. efficiënt om met middelen, energie en water. Bovendien is a.s.r. bewust bezig met afvalbeheer, mobiliteit en CO<sub>2</sub>-uitstoot en heeft het voor dit doel een speciaal milieumanagementsysteem ontwikkeld.

Door een nieuw printerbeleid is in twee jaar tijd het jaarlijkse aantal prints met zo'n 2 miljoen gedaald. Dit komt vooral doordat medewerkers bij de printer een eigen code moeten intoetsen om de printopdracht te laten afdrukken, zodat ze bewuster met printen omgaan. Daarnaast heeft een medewerker aparte rechten nodig om in kleur te kunnen printen. Hierdoor is het aantal kleurafdrucken aanzienlijk verminderd. Vanaf 2009 wordt de elektriciteit voor a.s.r. al volledig groen ingekocht. En mede uit duurzaamheidsoverwegingen is in 2010 besloten om het pand aan de Archimedeslaan 10 in Utrecht te renoveren en niet te kiezen voor nieuwbouw.

## Maatschappelijk betrokken onderneming

a.s.r. Foundation stimuleert maatschappelijke betrokkenheid bij haar medewerkers door hen te faciliteren om maatschappelijke doelen te ondersteunen. Door medewerkers gezamenlijk actief een maatschappelijke bijdrage te laten leveren, versterkt a.s.r. Foundation bovendien de saamhorigheid en bedrijfstrots.

Om zoveel mogelijk medewerkers enthousiast te krijgen, biedt a.s.r. Foundation verschillende mogelijkheden. Zo kunnen individuele medewerkers via een Stimulansplan een financiële bijdrage ontvangen voor een actieve bijdrage die ze leveren aan vrijwilligerswerk in hun eigen omgeving. In 2012 zamelden meerdere medewerkers via een Stimulansplan geld in voor hun goede doel, variërend van SOS Kinderdorpen tot de Nationale Buitenspeeldag. In 2012 zijn verder meer dan 40 teams en daarnaast zo'n 1000 medewerkers via a.s.r. Foundation actief geweest.

# In de prijzen

## januari

Document & Content  
Management Award,  
a.s.r. Scanstraat

## februari

Winnaar maandverkiezing  
Gouden Loeki, campagne  
Ditzo Zorgverzekering

## mei

- Customer Centric DNA Award, Ditzo  
- SAN Accent 2011, campagne Ditzo  
Zorgverzekering

## juli

Architectuurprijs 2012  
Midden-Brabant,  
D'n Flaestoren op  
Landgoed De Utrecht,  
a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer

## augustus

Beste autoverzekering  
Independer, Klik & Go  
(volmachtproduct van a.s.r.)



## september

5 sterren MoneyView,  
AOV De Amersfoortse

## oktober

- Beste spaarhypothek  
Consumentenbond, a.s.r.  
WelThuis Spaarhypothek  
- Zilveren Esprix, campagne  
Ditzo Zorgverzekering  
- Independer Award,  
Ditzo Zorgverzekering

## november

- Nominatie Grand Prix  
Customer Media voor  
magazine De Werkgever,  
De Amersfoortse  
- Prix d'Excellence voor  
Haagse Passage, a.s.r.  
Vastgoed Vermogensbeheer

## december

- Mobeie Recruitment  
Award 2012, P&O  
- Beste Zorgverzekeraar  
Zorgkiezer.nl, Ditzo  
- 'Zilveren' Loeki, campagne  
Ditzo Zorgverzekering



Nieuwe Generatie Werken, zo werd het programma gedoopt om het plaats- en tijdonafhankelijk werken bij a.s.r. te implementeren. Daarvoor werden al in 2009 de voorbereidingen getroffen.

In 2012 is het Nieuwe Werken al zo ver doorgevoerd dat voorjaar 2013 het programma ophoudt te bestaan. Voor programmamanager Eline Bomhof was het vooral een inspirerende periode. 'Het is niet alleen voor ons een bijzondere beleving, maar ook voor de buitenwereld.'

# 'Het maakt energie los bij de collega's'

## Het Nieuwe Werken bij a.s.r. volgens Eline Bomhof

Het laatste hoofdstuk van het NGW-team is eind 2012 ingeluid, nadat het in 2010 van start was gegaan toen de Raad van Bestuur op werkbezoek was geweest bij Microsoft. Programmamanager Eline Bomhof: 'Er was bij a.s.r. een grootscheepse renovatie van het pand van a.s.r. aan de Archimedeslaan op komst. Tevens werd besloten tijdens de renovatie in het pand door te blijven werken. Toen de Raad van Bestuur op bezoek was geweest bij Microsoft, daar had vergaderd, rondgekeken en vooral ook gesproken met veel mensen, waren ze direct verkocht. Stel je voor: plaats- en tijdonafhankelijk werken, meer tevreden medewerkers, een lager ziekteverzuim, minder werkplekken en ook nog eens lagere kosten. Dit moest het worden, ook voor a.s.r. De Raad van Bestuur gaf direct het goede voorbeeld en deed collectief afstand van eigen kantoor en eigen bureau. En als eersten stelden zij hun etage open voor collega's van andere afdelingen.'

### Overzichtelijke modules

Eline nam in 2010 de leiding van het NGW-team op zich. 'Het programma was toen nog in visiefase en moest vertaald worden naar een planning en gewoon doen. Dat is goed gelukt. Met een klein team is er beleid en een script opgesteld, en heel belangrijk, een zeer strakke planning om per bedrijfs-onderdeel NGW te implementeren in groepen van ongeveer 250 collega's per keer. Vanaf dat moment is het groot denken en kleine stapjes zetten. Grote a.s.r.-thema's vertalen naar kleinere overzichtelijke modules en daarmee aan de slag gaan. De kracht van het succes zit in de verbinding van alle betrokken partijen: P&O, ICT, Facilitair en Communicatie. Iedere partij

was verantwoordelijk voor een bepaald aspect van NGW en werd daar ook structureel op gewezen. Goed samenwerken zorgde ervoor dat NGW is gaan leven bij a.s.r.'

Stap voor stap en onderdeel na onderdeel ging vervolgens over op NGW, ondersteund door faciliteiten als laptops, inlogmogelijkheden op afstand en een mobiele telefoon. Maar ook door de workshops van een twintigtal trainers uit de eigen organisatie die met name het mentale aspect van het plaats- en tijdonafhankelijk werken belichtten. NGW is anno 2013 grotendeels ingevoerd en van de medewerkers geeft 80% aan niet meer terug te willen naar de situatie van voor NGW.

Eline: 'Het verhaal van a.s.r. wordt door de buitenwereld als bijzonder gezien. De meeste bedrijven voeren NGW pas door op het moment dat een verbouwing klaar is of direct na een verhuizing naar een nieuw pand. Wij doen dat precies andersom: eerst over op het nieuwe werken, renoveren en vervolgens opnieuw inhuisen. En het huidige NGW doen we ook nog eens met de middelen die we hebben. We vragen daarbij best veel van collega's. Het wordt eerst minder en pas over een paar jaar echt veel beter. En juist dat leidt ertoe dat veel bedrijven (waaronder Buitenlandse Zaken en de Universiteit van Amsterdam) bij ons komen kijken hoe we het doen.'

'Ook merk ik dat NGW heel veel energie losmaakt bij veel collega's. Dat NGW een positief effect heeft op de medewerkerstevredenheid en dat veel collega's zeggen dat ze weer trots op a.s.r. zijn, mede dankzij NGW.'

# Renovatie

De renovatie van het pand aan de Archimedeslaan 10 in Utrecht die in oktober 2012 van start ging, is in volle gang en duurt nog tot en met 2015. Intussen wordt er gewoon doorgewerkt in het gebouw. Dit is uniek in Nederland. Nog niet eerder is een renovatieproject gestart waarbij zoveel mensen in het pand blijven werken.

Het a.s.r.-gebouw stamt uit de jaren zeventig en is behoorlijk verouderd. Na een grondig onderzoek heeft renovatie van het pand de voorkeur gekregen boven nieuwbouw. Duurzaam is daarnaast dat het pand het energielabel A krijgt. Verder streeft a.s.r. naar de titel BREEAM Excellent voor duurzame en leefbare gebouwen. Na renovatie biedt het gebouw onderdak aan alle – bijna 4000 – medewerkers van a.s.r., met uitzondering van de collega's van Ardanta en Europeesche Verzekeringen.





# Duurzaam beleggen bij a.s.r.

Wat doet a.s.r. met de premies die de klanten betalen voor schadeverzekeringen, levensverzekeringen en bijvoorbeeld pensioenen? Een deel is nodig om schades uit te betalen en een ander deel beleggen we om ook op lange termijn aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. Directeur Beleggingen Jack Julicher legt uit wat duurzaam beleggen bij a.s.r. inhoudt.

**Er staat zo'n 40 miljard euro op de balans, hoe is dat verdeeld?**  
'Feitelijk is het een beheer van een portefeuille van zo'n 25 miljard. Daarnaast hebben we ook nog eens zo'n 9 miljard uitbesteed bij BNP Paribas Investment Partners, het voormalige Fortis Investments. Van de portefeuille in eigen beheer is 4 miljard vastgoed, dat gedaan wordt door aparte bedrijfs-onderdelen namelijk a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling en a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer.'

**Hoe is de verdeling verder?**  
'Grofweg 70% obligaties, 10% woning-hypotheek, 5 tot 10% aandelen en de rest vastgoed.'

**Waarom obligaties en ook aandelen?**  
'Obligaties zijn beleggingen waarbij je een bepaalde rente afsprekt en een bepaalde looptijd. Dat is dus transparant. Een aandeel is veel meer risicodragend. Daar krijg je dividend voor. Bij de obligaties zijn we de afgelopen jaren meer in staatsobligaties gegaan en minder in bedrijfsobligaties. Een groot deel van de bedrijfsobligaties is van banken en verzekeraars. We zijn meer staatsobligaties gaan doen, van Duitsland, Frankrijk en Finland. Sterke EU-landen.'

**Waarom doen we niet alleen obligaties?**  
'Die aandelen bewegen met de economie mee. Ze leveren gemiddeld een

hogere rendement op dan obligaties, maar daar staat ook een hoger risico tegenover. Obligaties maken nu zo'n 1 tot 3 procent per jaar. Aan onze klanten hebben we bijvoorbeeld levensverzekeringen of pensioenen verkocht waarop we tenminste zo'n 3 of 4% willen halen. Tegenover deze verplichtingen beleggen we voor het grootste deel in obligaties, maar ook een klein stukje in aandelen en vastgoed. En we hebben ook eigen vermogen dat we voor een deel beleggen in aandelen en vastgoed.'

**Waar komt die 25 miljard vandaan?**  
'Dat is het saldo van premies van bijvoorbeeld schadeverzekeringen die betaald worden en de uitkering van schades. Maar ook het saldo van premies en uitkeringen op levensverzekeringen en Unit-linkedverzekeringen. Dat noemen ze zo omdat ze gekoppeld zijn aan units. Je krijgt voor de premie die je betaalt "units" van een fonds, of participaties. Dit zijn onder meer de grote accounts van pensioenen. Ook het saldo van premies en uitkeringen van inkomensverzekeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en pensioenverzekeringen wordt belegd.'

**Wat is de koers voor de komende jaren?**  
'Het zal nog even zo zijn dat we als a.s.r. de risico's blijven verminderen. Maar de andere kant is dat we op lange termijn wel moeten zorgen dat we rendement maken. Waar het uiteindelijk om gaat is dat wij als Financial Markets (of de afdeling Beleggingen zoals het ook wordt genoemd) gewoon moeten zorgen dat die klant tevreden is. De klanten zijn de productlijnen (zoals Pensioenen, Leven





of de bank) maar ook de consumenten, met levenspolissen of vermogens-opbouwproducten. De uitdaging is dat wij, de staven, voor die klant een goed rendement maken en inspelen op de wensen van de klanten.'

#### **Hoe duurzaam is a.s.r. als belegger?**

'Wij zijn een zeer duurzame belegger. Dat is misschien niet zo bekend, maar net als in 2011 is a.s.r. in 2012 derde geworden in het onderzoek van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Dat onderzoek wordt ieder jaar gehouden onder 30 Nederlandse verzekeraars. Wij worden onder meer gewaardeerd omdat het Maatschappelijk Verantwoord Beleggen-beleid van a.s.r. wordt toegepast op het

volledig beheerd vermogen. Ons beleid is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. De nadruk ligt op positieve selectie van best practices en best products, gebaseerd op de ESG-criteria (Environmental Social Governance). En dan heb je het over alle beleggingen in landen (staatsleningen) en in ondernemingen (aandelen en bedrijfsobligaties). Dit betekent onder meer dat a.s.r. extra in ondernemingen investeert die binnen hun bedrijfstak het beste scores op de ESG-criteria. Daarnaast investeert a.s.r. in bedrijven die een duurzame bijdrage leveren aan de maatschappij, zoals afvalverwerking/recycling, schone energie en vermindering van milieuschade/energieverbruik. Ook hanteren we een strikt uitsluitingsbeleid ten aanzien van

a.s.r. is sinds 14 oktober 2011 ondertekenaar van de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI). Deze principes hebben als doel maatschappelijk verantwoord beleggen te stimuleren. Naast de ondertekening van de UNPRI voldoet a.s.r. ook aan de Code Duurzaam Beleggen voor verzekeraars van het Verbond van Verzekeraars, die sinds 1 januari 2012 van kracht is. In de Code Duurzaam Beleggen staat onder meer dat de leden van het Verbond in hun beleggingsbeleid rekening houden met milieuaspecten, sociale aspecten en goed ondernemingsbestuur van de entiteiten waarin door hen wordt belegd. Daarnaast is a.s.r. sinds 30 december 2011 ondertekenaar van de United Nations Global Compact Principles.

---

producenten van controversiële wapens, nucleaire energie, pesticiden, alcohol en de gok- en seksindustrie en ondernemingen die dierproeven doen.'

'En verder letten we bijvoorbeeld op of bedrijven waarin we beleggen zich houden aan internationale conventies op het gebied van mensen- en arbeidsrechten. Wij hanteren bijvoorbeeld criteria voor de gelijke behandeling van mannen en vrouwen, vakbondsvrijheid en de uitsluiting van kinderarbeid. 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 Perception Index.'

Johan de Witt wordt gezien als de eerste actuaaris, hij verkocht als raadspensionaris pensioenrechten.

# Ontstaan van a.s.r. in beeld



Met de oprichting van de Maatschappij van Assurantie der Stad Rotterdam begint in 1720 de rijke geschiedenis van a.s.r. In een aantal foto's komen een paar markante momenten terug van deze bijna 300-jarige periode. Via fusies en andere samenwerkingsverbanden maken onder meer namen als De Utrecht, Woudsend verzekeringen, Europeesche Verzekeringen, A.M.E.V. en Fortis deel uit van deze periode.

**Foto 1** Een (schade)verzekeringsmaatschappij was begin achttiende eeuw in Nederland een nieuw verschijnsel. Er waren wel pogingen om bedrijven op te zetten maar die bleken veelal niet levensvatbaar. Het verzekeren werd over het algemeen alleen beoefend door privépersonen, rijke kooplieden die met hun kapitaal de risico's konden dragen. Wel werd eerder in 1659 de eerste Gildebus opgericht, die bestond uit een lijfrenteverzekering. Met de oprichting van de Maatschappij van Assurantie der Stad Rotterdam zag op 21 juni 1720 de eerste schadeverzekering van de lage landen het levenslicht. Het begrote aandelenkapitaal van twaalf miljoen was binnen een paar uur voltekend. Twee maanden later volgde weer een emissie, van drie miljoen, met hetzelfde verloop.



2



3



4

**Foto 2** In 1816 werd de Onderlinge Brandwaarborgmaatschappij Woudsend opgericht. De verzekerden stonden onderling borg voor elkaar in geval van schade. Bij schade betaalden alle verzekerden mee. Het eerste geval was een blikseminslag waarbij geen brand ontstond en het bestuur zich moest buigen over de vraag of de geschatte schade van 26,30 gulden uitgekeerd moest worden omdat er geen brand uit ontstaan was. Er werd toch 19,73 gulden uitbetaald volgens de geldende regeling dat 75% bij brandschade wordt vergoed. Woudsend verzekeringen groeide later uit tot een landelijke maatschappij. Tot 2012 was een bedrijfsonderdeel van a.s.r. gevestigd in het gelijknamige Friese dorp.

**Foto 3** Een blik op het pand van De Utrecht in de binnenstad van Utrecht, waar later Hoog Catharijne werd gebouwd. Door de toenemende welvaart in de 19e eeuw ontstond er behoefte aan levensverzekeringen die tot dan toe alleen weggelegd waren voor de rijke burgerij. In 1883 begon Levensverzekering Maatschappij Utrecht. In de loop der jaren groeide het bedrijf verder uit, niet alleen door zelfstandige groei maar ook door vele overnames zoals Zeelandia in 1900, De Nederlandse Levensverzekeringsbank in 1904 en onder meer het Begravenisfonds 'Tot nut van het Algemeen' in 1919. Vanuit De Utrecht ontstond in 1920 A.M.E.V., een Maatschappij tot Exploitatie van Verzekeringmaatschappijen, die slechtdraaiende verzekeraars opkocht en onder de vleugels van De Utrecht bracht.



5



6

**Foto 4 en 6** De administratie van de verzekeringen werd tot de Tweede Wereldoorlog grotendeels met de hand uitgevoerd door klerken die in grote groepen bij elkaar zaten. De komst van de typemachine was al een grote stap voorwaarts en de computer zorgde vervolgens in de jaren zestig voor de grootste vooruitgang in dataverwerking en opslag. Op ICT-afdelingen werken bij a.s.r. inmiddels honderden mensen.

**Foto 5** Een bekend straatbeeld vanaf de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw: de etalage van de assurantie-tussenpersoon. De groei van de economie in die periode waarin autobezit, buitenlandse vakanties en het kopen van een huis voor steeds meer mensen was weggelegd, maakte advies van gespecialiseerde intermediairs steeds belangrijker. De etalages werden door een speciale dienst van AMEV ingericht en regelmatig vernieuwd.

**Foto 7** De Amersfoortse (1938) is van oorsprong een ideëel initiatief om protestante ziekenhuizen te bouwen in Nederland. De verkoop van verzekeringen was een middel om daar inkomsten voor te verkrijgen. Eerst ging het alleen om ziektekosten, later kwamen daar brand, aansprakelijkheid en autoverzekeringen bij. De Amersfoortse introduceerde als een van de eerste verzekeraars de arbeidsongeschiktheidverzekering en groeide daarmee uit tot marktleider in die sector. Het pand staat in het centrum van Amersfoort aan de Stadsring.



**Foto 8 en 9** Prins Bernhard plant een boompje ter gelegenheid van de opening van het AMEV Huis in 1974. Met een vloeroppervlakte van 68.000 vierkante meter behoorde het tot een van de grootste kantoorgebouwen van Nederland. Het pand aan de Archimedeslaan in Utrecht is momenteel de hoofdvestiging van a.s.r. en is nu onderwerp van een grondige renovatie die tot 2015 zal duren.

**Foto 10** In 1990 kwam wettelijk de weg vrij voor banken en verzekeraars om met elkaar te fuseren. Fortis werd gevormd door het samengaan van de AG Groep met AMEV/VSB. De naam Fortis werd pas geïntroduceerd op 15 juni 1991 als afgeleide van het Latijnse woord 'forte'. In 1995 werd op de voormalige parkeerplaats van AMEV het Nederlandse hoofdkantoor van Fortis geopend. De twee decennia daarna staan in het teken van de groei van het concern met grote overnames zoals de Belgische Bank ASLK in 1999 en in 2001 de fusie van ASR met AMEV tot Fortis ASR. In 2008 komt een einde aan het tijdperk Fortis en gaat de verzekeraar na de afsplitsing verder onder de naam a.s.r.

# Toezicht op het beleid

De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden. De RvC heeft de taak om toezicht te houden 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 is samengesteld uit leden met uiteenlopende professionele achtergronden, die brede ervaring en expertise in de financiële dienstverlening combineren met een integere reputatie welke ook door de toezichthouders als zodanig is getoetst. De RvC vergadert ongeveer zes keer per jaar met de RvB over diverse onderwerpen.

## De samenstelling

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

---

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

Kick van der Pol is onder meer voorzitter van de Board van Ortec Finance, van het Bestuur van de Pensioenfederatie en van de Raad van Advies van Syntrus Achmea. Hij is tevens lid van de Bankraad DNB, lid van de Raad van Advies Nationaal Register en bestuurslid VNO-NCW. In het verleden was Kick van der Pol vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureka/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2014.

### Ir. Annet Aris (1958)

---

Voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie.

Annet Aris 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 de Finse Sanoma Group en bij de Duitse Kabel Deutschland AG, Jungheinrich AG, Tomorrow Focus AG en Hansa Heemann AG. Annet Aris is adjunct-professor voor strategie bij de internationale business school INSEAD (Fontainebleau). Eerste benoeming: 7 december 2010, de lopende benoemingstermijn is tot 7 december 2014.

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

---

Voorzitter van de Audit- en Risicocommissie.

Cor van den Bos 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. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van Kardan, NIBE-SVV en van Trust Hoevelaken. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2015.

## Drs. M.A. (Margot) Scheltema (1954)

---

Lid van de Audit- en Risicocommissie.

Margot Scheltema was tot 2009 financieel directeur van Shell Nederland B.V. Daarvoor vervulde zij vanaf 1986 verschillende internationale managementfuncties bij Shell. Zij is commissaris van Triodos Bank, Schiphol Group, TNT Express en Lonza Group (Basel). Tevens is zij lid van de Raad van Toezicht van het Rijksmuseum en van het Energie Centrum Nederland (ECN); ze is extern lid van de Audit Commissie van het ABP.

Margot Scheltema is raad-plaatsvervanger bij de Ondernemingskamer bij het Gerechtshof Amsterdam. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2016.

### Waar vergaderde de RvC over in 2012?

De Raad van Commissarissen kwam in 2012 14 keer bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten werd voornamelijk gesproken over de bedrijfsvoering van a.s.r. Daarnaast kwam een aantal specifieke onderwerpen aan de orde, zoals de uitkomsten van het DNB governance-onderzoek, de distributiestrategie en het merkenportfolio van a.s.r. en de uitkomsten van de evaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur. Verder werd gesproken over de actuele ontwikkelingen in de verzekeringssector.



Vlnr. Kick van der Pol,  
Margot Scheltema,  
Annet Aris, Cor van den Bos.

# Van werving en selectie tot diversiteit en mobiliteit

Personeel & Organisatie



Een van de belangrijkste taken van P&O is een beleid te ontwikkelen en uit te voeren dat bijdraagt aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers die nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

## Werving & Selectie

---

Werving van nieuwe medewerkers gaat steeds meer online en met de inzet van social media. Hiertoe is in 2012 de wervings-site [werkenbijasr.nl](http://werkenbijasr.nl) verbeterd en a.s.r. is actiever gebruik gaan maken van Twitter en LinkedIn. Van het totaal aantal extern ingevulde vacatures (155) heeft 59% rechtstreeks via de (mobiele) site gesolliciteerd.

Door interviews met collega's en filmpjes over het bedrijf en de verschillende bedrijfsonderdelen op de website krijgen bezoekers een goed beeld van de organisatie. Het aantal bezoekers van de wervingsite is het afgelopen jaar sterk gestegen. De mobiele versie van de website heeft in 2012 de Mobile Recruitment Award gewonnen voor beste mobiele website, met name door zijn eenvoud, het persoonlijke karakter en de toegankelijkheid.



## Interne mobiliteit

Interne mobiliteit wordt gestimuleerd binnen a.s.r. In 2012 is er een toename van de vacatures die door eigen medewerkers zijn ingevuld. In 2013 wil a.s.r. deze trend voortzetten. Onder meer door medewerkers en leidinggevenden bewuster te maken van het belang van interne doorstroom. P&O organiseert speciaal voor dit doel aanvullende activiteiten en stimuleert de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen a.s.r.

## Career Center

Steeds meer collega's weten vroegtijdig de weg naar het Career Center te vinden. Het Career Center is de plek waar medewerkers kunnen aankloppen als zij zich willen verdiepen in hun mogelijkheden binnen a.s.r. of meer willen weten over hun persoonlijke ontwikkeling. Het Career Center biedt hiervoor onder meer workshops aan, zoals de populaire trainingen Solliciteren, Netwerken en de workshop LinkedIn.

## Talent Ontwikkel Programma (TOP)

Voor jonge, veelbelovende en pas afgestudeerde hbo'ers heeft a.s.r. het tweejarige TOP-traineeprogramma. In het traineeprogramma staat training-on-the-job centraal. De trainees zijn binnen a.s.r. aan het werk in uitdagende projecten. Ze volgen diverse vaardigheidstrainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en worden begeleid door een mentor uit het hoger management. Daarbij volgen ze een driejarige Master of Science-opleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam. De meeste trainees die uitstromen vinden een functie op teammanagersniveau of gaan als specialist aan de slag binnen a.s.r.

## Management Development

Het Management Development-programma van a.s.r. is bedoeld voor talentvolle medewerkers die een leidinggevende of hogere functie ambiëren. In december 2012 heeft de tweede Management Development-groep het tweejarige programma afgerond.

	Vrouwen	Mannen	
Aantal parttimers	973	329	1302
Aantal fulltimers	634	2281	2915
<b>Totaal</b>	<b>1607</b>	<b>2610</b>	<b>4217</b>
Mdw met een dienstverband voor bepaalde tijd	124	127	251
Mdw. met een dienstverband voor onbepaalde tijd	1483	2483	3966
<b>Totaal</b>	<b>1607</b>	<b>2610</b>	<b>4217</b>



# 1607

Vrouwen  
in dienst  
in 2012



# 2610

Mannen  
in dienst  
in 2012



# 55,1%

Engaged

Bijna 70% van de deelnemers heeft tijdens het programma een volgende carrièrestap gemaakt, een bevestiging van de doelstelling.

Een andere doelstelling is het vergroten van de persoonlijke ontwikkeling en het netwerk binnen a.s.r. Doordat de deelnemers uit diverse bedrijfsonderdelen komen en in het programma intensief moeten samenwerken, wordt hun netwerk vergroot. Daarnaast moeten deelnemers met elkaar opdrachten vervullen, waarbij zij kriskras door de organisatie hun informatie moeten halen. De persoonlijke ontwikkeling komt op verschillende manieren aan de orde. Deelnemers krijgen een eigen mentor toegewezen. Daarnaast wordt centraal een aantal onderwerpen aangereikt als bijvoorbeeld verandermanagement,

samenwerking, presenteren, adviseren, strategie. Ook kiezen deelnemers zelf een aantal thema's waarop zij zich willen ontwikkelen.

### Leiderschap

In 2012 is er vervolg gegeven aan het Leiderschapsprogramma (in 2011 gestart). De nadruk lag hierbij op de vaardigheid situationeel leidinggeven. Oftewel, het hanteren van een mix van sturing en aanspreken op resultaten en ruimte geven voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid. Voor leidinggevendenden is hiervoor een korte training ontwikkeld, waarvan een 360-graden onderzoek onderdeel uitmaakt. De training en de uitslag van het onderzoek geven leidinggevendenden concrete aanknopingspunten om leider-

schap de constante aandacht te geven die het verdient.

De meting over 2012 van de betrokkenheid van medewerkers komt uit op een Engagementscore van 55,1%. Dit is de hoogste score sinds de invoering van de Engagement-scan in 2008.

De Engagementscan is in 2012 door ruim 83% van de medewerkers ingevuld.

### Diversiteit

Als ondertekenaar van het Charter Talent naar de Top in 2008 heeft a.s.r. de ambitie om meer vrouwen in de top te krijgen. De streefcijfers zijn: 25% vrouwen in de top en 40% vrouwen in de subtop voor 1 januari 2014. a.s.r. neemt diverse maatregelen om hier een succes van

#### Aantal medewerkers naar dienstjaren

Aantal dienstjaren	Vrouwen	Mannen
0-5 jaar	491	695
6-10 jaar	235	320
11-15 jaar	413	525
16-20 jaar	108	186
21-25 jaar	167	297
26-30 jaar	79	187
31-35 jaar	80	209
36-40 jaar	30	126
41-45 jaar	4	61
46-50 jaar		4
<b>Eindtotaal</b>	<b>1607</b>	<b>2610</b>
<b>Gemiddelde diensttijd</b>	<b>12,6 jr</b>	<b>15,7 jr</b>
<b>Totaal</b>	<b>14,5 jr</b>	

#### Aantal medewerkers naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Vrouwen	Mannen
16-20 jaar	3	2
21-25 jaar	54	45
26-30 jaar	163	196
31-35 jaar	274	261
36-40 jaar	279	331
41-45 jaar	313	487
46-50 jaar	256	434
51-55 jaar	168	466
56-60 jaar	80	298
61-65 jaar	17	90
<b>Eindtotaal</b>	<b>1607</b>	<b>2610</b>
<b>Gemiddelde leeftijd</b>	<b>41,0 jr</b>	<b>44,8 jr</b>
<b>Totaal</b>	<b>43,4 jr</b>	

te maken. Zo wordt in het Management Development-programma en in het programma voor trainees geëist dat 50% van de deelnemers vrouw is.

Een doelstelling voor 2012 was dat 32% van de subtop van het bedrijf uit vrouwen bestaat. Dit is in 2012 behaald door vijf van de acht bedrijfsonderdelen.

Een andere doelstelling was 19% vrouwen in de top. Dit is behaald.

In tegenstelling tot de dalende trend in Nederland heeft a.s.r. in 2012 meer vrouwen benoemd. Het percentage vrouwen in managementfuncties is in 2012 gestegen naar 21% (begin 2012 14%).

Verder blijkt uit het laatste tweejaarlijks onderzoek uit 2011 van het Sociaal en Cultureel Planbureau onder de 500 grootste bedrijven in Nederland, dat

4,3% van de Raden van Bestuur (RvB) en 9,0% van de Raden van Commissarissen (RvC) bestaat uit vrouwen. De percentages vrouwen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij a.s.r. zijn eind 2012 respectievelijk 25 en 50. Deze percentages liggen ver boven het landelijk gemiddelde.

### Mentorprogramma voor vrouwen

Ook in 2012 is het mentorprogramma voor vrouwen succesvol geweest. Het doel van het programma is om vrouwen een steuntje in de rug te geven in hun ontwikkeling naar een volgende carrièrestap. Ze worden daarbij gecoacht door een manager die ervaring heeft en hen kan helpen bij diverse ontwikkelvraagstukken. Het programma is

ondersteunend aan het Charter Talent naar de Top.

### Bijzondere ontwikkelingen

In 2012 zijn als gevolg van het huisvestingsbeleid de locaties in Rotterdam en Woudsend gesloten waardoor steeds meer collega's in Utrecht werken. Een aantal reorganisaties en efficiëncystappen heeft er toe geleid dat in 2012 afscheid genomen moest worden van medewerkers, zoals bij Bancair en de buitendienstmedewerkers van het Accountmanagement voor de productlijnen Leven, Bancair en Pensioenen.

Via het Sociaal Plan dat in 2012 van toepassing was, wordt iedereen begeleid bij het vinden van een nieuwe uitdaging binnen of buiten a.s.r.

### Aantal medewerkers per salarisschaal

Salarisschaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
1	1		1
2	22	20	42
3	69	15	84
4	46	39	85
5	275	159	434
6	381	320	701
7	223	370	593
8	143	386	529
9	160	367	527
10	96	250	346
11	95	243	338
12	35	139	174
hoger mgt	18	90	108
senior mgt	6	25	31
buitendienst	37	187	224
<b>Eindtotaal</b>	<b>1607</b>	<b>2610</b>	<b>4217</b>

**'Bij a.s.r. ligt het percentage vrouwen in de RvB en RvC ver boven het landelijk gemiddelde'**

# Feyenoord en sponsor a.s.r.: 22 jaar (sportief) lief en leed



Door dik en dun. Dat kenmerkt waarschijnlijk het beste de bijna 22-jarige sponsorovereenkomst tussen Feyenoord en a.s.r. waaraan na dit seizoen 2012-2013 een einde komt. Het waren jaren met sportieve hoogte- en dieptepunten. Ook de sponsor kende zowel commercieel succes als turbulentie door overnames en naamsveranderingen. Toch was er altijd die ene zekerheid: we kunnen op elkaar leunen. Waarbij de Rotterdamse non-sense mentaliteit voor beide partijen een bindende factor is gebleven.

Gedurende de bijna 22-jarige sponsorovereenkomst tussen a.s.r. en Feyenoord was Marijke Troost als hoofd Communicatie-advies, Evenementen & Foundation dagelijks grotendeels verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering ervan. Na de zomer 2013 zal Opel het Feyenoord-shirt sieren en niet langer het vertrouwde a.s.r. Een dubbel gevoel, bekent ze. 'Ik ben hartstikke blij dat Feyenoord erin is geslaagd een nieuwe sponsor te vinden en helemaal dat het een prachtig bedrijf als Opel geworden is, met een contract voor vier jaar. Voor a.s.r. is het ook mooi dat we zo'n goed bedrijf als opvolger krijgen. Toen de overeenkomst met Opel rond was, stuurde Feyenoord een brief aan de Raad van Bestuur van a.s.r. om ons te bedanken voor alle jaren geweldige samenwerking. Toch houdt a.s.r. ook na dit seizoen een koppeling met Feyenoord met "onze" business unit en een aantal business seats. Maar dat ik op wedstrijddagen niet meer automatisch in de Kuip zal zitten is wel even wennen.'

## Geheim

Wat is het geheim van de lange samenwerking tussen de twee bedrijven? CEO Jos Baeten is vanaf het allereerste begin betrokken bij de sponsoring en had al ruim daarvoor 'een rood-wit hart': 'Dat is de afspraak die we op dag één al maakten: de sponsoring is een zakelijke overeenkomst, waarbij we ons niet bemoeien met het beleid van Feyenoord als voetbalclub. Daar hebben we ons al die jaren aan gehouden. We waren er altijd voor Feyenoord als het nodig was, maar altijd op verzoek van de club.' Daar is Feyenoord-directeur Eric Gudde, die alleen de laatste vijf jaar en vier maanden van de sponsoring meemaakte, het mee eens. 'Dat herken ik wel. Invloed op het sportieve gedeelte heb ik nooit gemerkt. Ik heb bij Feyenoord een paar slechte jaren meegemaakt, met lage klasseringen en de bestorming van het Maasgebouw als dieptepunt. Juist op die momenten is a.s.r. altijd heel rustig gebleven, terwijl je als sponsor ook zou kunnen zeggen: nu is het me te gortig.'

## Goede tijden, slechte tijden

Als, toen nog, sponsormanager van Stad Rotterdam Verzekeringen maakte Marijke Troost in november 1991 de entree mee van de verzekeraar als shirtsponsor van Feyenoord: 'Precies toen besloot Stad Rotterdam dat er nadrukkelijker gewerkt moest worden aan naamsbekendheid en exposure. 'Toen het Feyenoord-shirt vrij kwam, was dat natuurlijk een schot voor

open doel. Daarnaast was het belangrijk dat we met Feyenoord een club hadden met een landelijke uitstraling.' De naamsbekendheid van Stad Rotterdam Verzekeringen steeg fors, het bedrijf werd een grote landelijke speler op de verzekeringsmarkt. Dat Feyenoord vooral in die eerste jaren vrijwel elk seizoen een prijs pakte – de beker in 1992, 1994, 1995 en de landstitel in 1993 – droeg daar zeker aan bij. Sportief gezien was de UEFA Cup-winst van 2002 het absolute hoogtepunt in de afgelopen 22 jaar. Zakelijk gezien vindt Gudde de lange samenwerking een toppunt: 'Een samenwerking van 22 jaar, en dan de stabiele manier waarop. Indrukwekkend.'

### Rozen

Toch gingen de afgelopen jaren voor beide partijen niet alleen over rozen. Feyenoord heeft financieel en sportief in zwaar weer verkeerd, maar a.s.r. noch haar voorgangers lieten de club ooit zakken. 'Wij hebben altijd gezegd: we zijn partners for better and for worse. In goede tijden, maar ook in slechte', vervolgt Troost. Hoewel Jos Baeten de sponsoring altijd als zakelijke overeenkomst heeft gezien, waren er natuurlijk ook enkele emotionele momenten, zoals de ongeregelde heden na het kampioenschap van 1999. Baeten: 'Als je je dan door de emotie laat leiden, zeg je: jongens, hier stoppen we mee. Maar de zakelijke afweging was: het gaat niet over ons en het gaat ook niet over Feyenoord.' Ook de soms sportief magere jaren waren nooit aanleiding om te stoppen. 'Nee, eerder het tegendeel. Het merk Feyenoord gaat verder dan alleen de positie op de ranglijst. Er is in Nederland geen club met zo'n brede fanbasis als Feyenoord. Vanuit naamsbekendheid geredeneerd stond de club ook in die jaren veel in de belangstelling, zakelijk was er veel aandacht en kwamen we als sponsor veel in de pers', aldus Baeten.

### Afscheid

Tijden veranderen. Van de financiële wereld en verzekeringsbranche wordt anno 2013 meer bescheidenheid verwacht. Daarom neemt a.s.r. afscheid van het Feyenoord-shirt. Troost: 'Groot op de borst van een voetbalelftal staan, past niet meer bij een verzekeraar. a.s.r. is een ander bedrijf dan vroeger. Kleiner ook, en terug bij de roots: mensen zekerheid bieden en risico's afdekken die klanten zelf niet kunnen dragen. We werken nu op een andere manier aan onze naamsbekendheid en exposure, door instellingen



'Sportief gezien was de UEFA-Cup van 2002 het absolute hoogtepunt'



Foto boven:  
Marijke Troost  
in De Kuip

Foto onder:  
Jos Baeten (links),  
Erik Gudde

te helpen die een steuntje in de rug nodig hebben. De eerste aanzet daarvoor was het beschikbaar stellen van het Feyenoord-shirt aan Diergaarde Blijdorp en de campagne met Olli en Giovanni van Bronckhorst.' Volgens Baeten toont deze campagne perfect de nieuwe koers van a.s.r. aan: een bescheiden rol op de achtergrond en er zijn voor klanten als ze het moeilijk hebben. 'Blijdorp kon wel een steuntje in de rug gebruiken, dat is wat we samen met Feyenoord hebben willen laten zien.'

### Onenigheid

Onenigheid is er al die jaren eigenlijk nooit geweest. Gudde: 'Bij elk contract hoort een stevige discussie. Maar op hoofdlijnen waren wij er doorgaans snel uit. Soms belden wij dan nog even vijf minuten met elkaar om een of twee puntjes glad te strijken.' 'We hebben wel eens een beetje moeten stoeien over de voorwaarden', beaamt Baeten. 'Maar dat hoort bij het spel. Als je er samen uit wilt komen, en dat was bij ons altijd zo, dan lukt dat ook.' Veel is er in die 22 jaar veranderd, maar sommige dingen blijven hetzelfde. Baeten: 'Als Feyenoord verliest, kijk ik 's avonds niet naar Studio Sport.'

# Ondernemingsraad

## Bijdragen aan samenhang en verbinding

De Ondernemingsraad (OR) van a.s.r. overlegt op regelmatige basis met de Raad van Bestuur over veel zaken die van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Dat doet de OR vanuit een focus op het gezamenlijke bedrijfsbelang: meer dan 4.000 collega's van a.s.r. die een bijdrage willen leveren aan een verantwoorde toekomst van het bedrijf en die hun rol daarin serieus nemen.

De OR van a.s.r. bestaat uit 19 leden. Het dagelijks bestuur van de OR wordt gevormd door: voorzitter Saskia Bakels, vice-voorzitter Marcel Hindriks en secretaris Henk Ariëns. Naast de centrale OR kent a.s.r. ook een twaalftal onderdeelcommissies voor de diverse bedrijfsonderdelen. De totale medezeggenschap wordt gevormd door circa 60 collega's.

De OR heeft een adviserende stem als het gaat om organisatiewijzigingen, zoals verandering van functies, het samenvoegen of splitsen van afdelingen of bedrijfsonderdelen, en overnames en integraties. Gaat het om zaken die de individuele medewerker en de arbeids-

voorwaarden betreffen dan moet de OR er zelfs al vooraf mee instemmen. Dat geldt voor wijzigingen in bijvoorbeeld beoordelingssystemen, arbeidsomstandigheden en aanstellingsbeleid.

Op de agenda van de OR en de diverse onderdeelcommissies stonden in 2012 een groot aantal adviesaanvragen en informatiememo's over onder meer organisatiewijzigingen. Hiervoor werd vaak in een vroeg stadium al overlegd met de diverse bestuurders. Bij het bespreken en beoordelen van de plannen is continu gezocht naar de balans tussen het belang voor de medewerkers en het belang voor a.s.r.

Ook werden in 2012 verkiezingen gehouden voor een nieuwe OR. Een aantal zittende leden stelde zichzelf opnieuw kandidaat voor een periode van drie jaar, maar op de kandidatenlijst stond ook een flink aantal nieuwe collega's. Na de verkiezingen werd duidelijk dat de nieuwe OR bestaat uit een goede mix van collega's met ervaring en collega's voor wie het fenomeen medezeggenschap nieuw was.



Saskia Bakels,  
voorzitter



Marcel Hindriks,  
vice-voorzitter

# Rating a.s.r.

## De waardering van rating agencies

Rating agencies, zoals Standard & Poor's, beoordelen de kredietwaardigheid van instellingen. Dat drukken ze uit in letters (van A tot D) en in een omschrijving van het vooruitzicht. a.s.r. streeft naar een A-rating. Op 23 augustus 2012 heeft Standard & Poor's de A-rating van ASR Levensverzekering N.V. en ASR Schadeverzekering N.V. bevestigd en heeft daarbij de vooruitzichten aangepast van 'negatief' naar 'stabiel'.

Standard & Poor's ratings	Type	Rating	Verwachting	Datum
ASR Levensverzekering N.V.	CCR	A	Stabiel	23 augustus 2012
ASR Levensverzekering N.V.	FSR	A	Stabiel	23 augustus 2012
ASR Schadeverzekering N.V.	CCR	A	Stabiel	23 augustus 2012
ASR Schadeverzekering N.V.	FSR	A	Stabiel	23 augustus 2012

Op 19 december 2012 heeft Fitch Ratings (een ander rating agency) op verzoek van a.s.r. haar ratings op de a.s.r.-onderdelen ingetrokken.

Het rating rapport van Standard & Poor's is terug te vinden op de website van a.s.r.: [www.asr.nl](http://www.asr.nl)



# Financiële gegevens

Geconsolideerde balans	31 december 2012	31 december 2011
Immateriële vaste activa	269	285
Geactiveerde acquisitiekosten	271	357
Materiële vaste activa	75	79
Vastgoedbeleggingen	1.774	1.686
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	213	211
Beleggingen	20.547	18.541
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	8.217	8.581
Leningen en vorderingen	7.197	6.634
Derivaten	2.201	1.865
Uitgestelde belastingvorderingen	-	11
Herverzekeringscontracten	445	463
Overige activa	718	792
Geldmiddelen en kasequivalenten	2.556	2.573
<b>Totaal activa</b>	<b>44.483</b>	<b>42.078</b>
Aandelenkapitaal	100	100
Agioreserve	962	962
Ongerealiseerde winst en verliezen	503	74
Overige reserves	613	506
Onverdeeld resultaat	255	212
<b>Totaal eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders</b>	<b>2.433</b>	<b>1.854</b>

Vervolg tabel: zie volgende pagina



Vervolg Geconsolideerde balans	31 december 2012	31 december 2011
Overige eigen-vermogensinstrumenten	515	515
Eigen vermogen toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten	2.948	2.369
Belangen van derden	-13	-4
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>2.935</b>	<b>2.365</b>
Achtergestelde schulden	-	20
Verplichtingen inzake verzekeringcontracten	25.440	23.731
Verplichtingen inzake verzekeringcontracten voor rekening en risico van polishouders	8.926	9.202
Voorziening voor personeelsbeloningen	2.185	2.143
Voorzieningen	31	30
Financieringen	126	107
Derivaten	366	137
Uitgestelde belastingschulden	79	69
Schulden aan klanten	1.415	1.591
Schulden aan banken	1.882	1.716
Overige verplichtingen	1.098	967
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>41.548</b>	<b>39.713</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>44.483</b>	<b>42.078</b>




Geconsolideerde resultatenrekening	2012	2011
Bruto geschreven premies	4.290	4.437
Mutatie voorziening niet-verdiende premies	92	74
<b>Bruto verzekeringspremies</b>	<b>4.382</b>	<b>4.511</b>
Herverzekeringspremies	162-	-226
<b>Netto verzekeringspremies</b>	<b>4.220</b>	<b>4.285</b>
Beleggingsopbrengsten	1.518	1.381
Gerealiseerde winsten en verliezen	285	475
Reële waarde winsten en verliezen	569	-9
Resultaat beleggingen voor rekening en risico van polishouders	948	-372
Provisie- en commissiebatens	69	82
Overige baten	183	135
Resultaat van deelnemingen en joint ventures	-9	8
<b>Totaal baten</b>	<b>3.563</b>	<b>1.700</b>
Verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	5.707-	-3.835
Aandeel van herverzekeraars	100	142
<b>Netto verzekeringstechnische lasten en uitkeringen</b>	<b>5.607-</b>	<b>-3.693</b>
Operationele lasten	585-	-621
Lasten reorganisatievoorziening	30-	-12
Acquisitiekosten	584-	-593
Bijzondere waardeverminderingen	103-	-358
Rentelasten	405-	-254
Overige lasten	265-	-202
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.972-</b>	<b>-2.040</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>204</b>	<b>252</b>
Belastingen	44	-47
<b>Netto resultaat over het jaar</b>	<b>248</b>	<b>205</b>

Vervolg tabel: zie volgende pagina

Toewijsbaar aan:	2012	2011
- Aandeelhouders	221	178
- Houders van overige eigen-vermogensinstrumenten	45	45
- Belasting op uitkering overige eigen-vermogensinstrumenten	-11	-11
<b>Netto resultaat toewijsbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten</b>	<b>255</b>	<b>212</b>
Toewijsbaar aan belang van derden	-7	-7
<b>Netto resultaat over het jaar</b>	<b>248</b>	<b>205</b>





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

**ASR Nederland N.V.**  
Archimedeslaan 10  
Postbus 2072  
3500 HB Utrecht  
[www.asr.nl](http://www.asr.nl)