

2013

# Jaarmagazine



## Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

### ASR Nederland N.V.

Archimedeslaan 10  
Postbus 2072  
3500 HB Utrecht  
www.asr.nl

### Redactie

Corporate Communicatie  
Hans Vos (hoofdredactie)  
Sandra Meijer (eindredactie)  
Elke Boogert  
Lonneke Gillissen

### Vormgeving

Cascade - visuele communicatie, Amsterdam

### Fotografie

Jarno Verhoef, Wilco van Dijen, Ton Hurks

### Productie

Natalie van der Pol

### Drukkerij

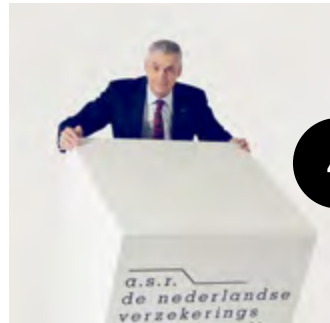
Drukkerij Wilco

## Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2013. Het magazine heeft een informatief karakter met als basis het gedeponeerde jaarverslag 2013, 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 2013. Het deponeerde jaarverslag is te vinden/downloaden via: [www.asr.nl/over-asr](http://www.asr.nl/over-asr).

# Inhoudsopgave



4

Interview  
Jos Baeten

a.s.r. in  
vogelvlucht

6

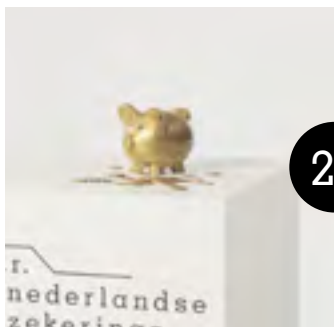


14

Duurzaam a.s.r.

## En verder in dit magazine

Onze merken	10
Over a.s.r.	12
Financiële resultaten	18
Raad van Bestuur	24
Ondernemingsraad	29
Personeel & Organisatie	34
Duurzaam beleggen	38
Rating a.s.r.	40
Stakeholders carousel	41
Raad van Commissarissen	42
Nieuwe producten	44
Risk Management	47
IJDock	54
Financiële gegevens	56
Doodgaanendoorgaan.nl	60
a.s.r. in de prijzen	62

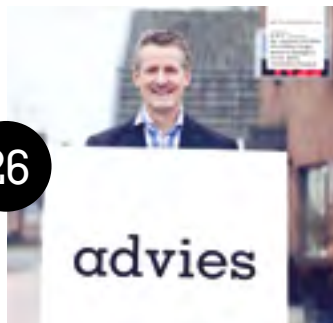


22

Kort  
Financieel

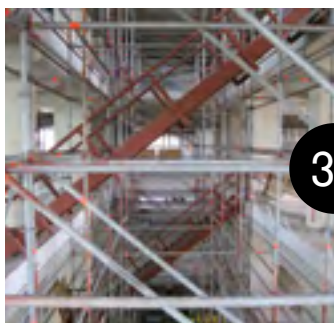
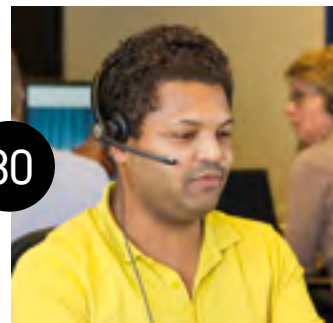
Helpen  
door te doen

26



Klachten-  
management

30



32

Renovatie



50

Wat  
klanten  
over ons  
zeggen

# 'Gezond terug naar de private markt'

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

**Hoewel het scenario nog niet zeker was, stonden de voorbereidingen voor een terugkeer naar de private markt centraal in 2013. Maar van even groot belang waren de verbeteringen in de klantbediening in de vorm van nieuwe producten en een verdere structurele kostenverlaging. Bij een onverminderd sterke solvabiliteit, gingen klanten en stakeholders steeds meer de ingezette koers van a.s.r. ervaren.**

**Jos Baeten over 2013**

**Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2013?**

'In 2013 hebben we belangrijke stappen gezet waarmee duidelijker zichtbaar is geworden wie we willen zijn: een duurzame, solide en toekomstbestendige verzekeraar, die continuïteit en zekerheid voor klanten aantoonbaar vooropstelt. We merken ook dat klanten en andere stakeholders de ingezette koers ervaren. We zijn een verzekeraar die helpt door te doen, die een nuttige rol vervult in de maatschappij. Een verdere structurele verlaging van onze kosten, de introductie van nieuwe,

eenvoudige producten en een betere klantbediening dragen daar aan bij. In die klantbediening is 'in één keer goed' het adagium. De stabiele winstontwikkeling en de prima solvabiliteit dragen eveneens bij aan onze ambitie om zekerheid te kunnen bieden aan onze klanten.'

**Maar de markt werkte niet mee?**

'Inderdaad, ook in 2013 had de verzekeringsbranche te maken met een uitdagende markt. Marges bleven onder druk, consumentenbestedingen liepen terug en bedrijven gingen failliet. De prijs is voor klanten in toenemende mate van belang bij de keuze voor verzekeringsproducten. a.s.r. investeert in de lange termijn met goede, en transparante producten, waarmee de klant risico's op betaalbare en verantwoorde wijze afdekt. Door een sterke discipline zijn ook in 2013 onze kosten verder afgenomen, waardoor wij in staat zijn om onze klanten goed geprijsde producten aan te bieden. Ook scherpen we de focus op risicobeoordeling en schadelastbeheersing verder aan. Onze bewuste keuze voor waarde boven volume heeft in sommige marktsegmenten geleid tot minder omzet.'

**In januari 2013 kwam het initiatief 'Helpen door te doen' om a.s.r. te positioneren. Hoe kreeg dat gestalte in 2013?**

'Dit "Helpen door te doen" als uiting van wie wij willen zijn, heeft geresulteerd in een drietal mooie initiatieven, die onze maatschappelijke betrokkenheid onderstrepen. Na de start van de FeyBlij-campagne aan het begin van het jaar om Diergaarde Blijdorp te steunen, hebben we vervolgens een aantal onafhankelijke adviseurs een steun in de rug kunnen geven door hun lokale mediacampagnes te faciliteren. Dit sloot 2013 af door een deel van het mediabudget voor de Ditzo ziektekostenverzekeringen via een actie op social media te doneren aan het Antoni van Leeuwenhoek. De door Ditzo ontwikkelde website [kijkkankerderewerelduit.nl](http://kijkkankerderewerelduit.nl) trok bijna 4 miljoen "pageviews". En een bijbehorende clip op YouTube werd zo'n 1,1 miljoen bekeken. Dankzij alle "likes" kon er 1 miljoen euro overgemaakt worden aan het Antoni van Leeuwenhoek. Dat geld gaat nu gebruikt worden voor onderzoek op het gebied van kanker.'

**Als je kijkt naar de resultaten, ook per bedrijfsonderdeel in 2013, hoe zouden die er dan uit zien?**

'a.s.r. heeft in 2013 een winst geboekt van 281 miljoen euro. Daarmee behalen we voor het vijfde jaar op rij, sinds onze verzelfstandiging in 2008, een positief resultaat. De solvabiliteit is onverminderd sterk. Bij Schade verbeterde de verhouding tussen premie-inkomsten en schadelast (de Combined Ratio), wanneer de extra last voor WGA-ER buiten beschouwing wordt gelaten.

De bewuste keuze voor waarde boven volume leidde bij Schade wel tot een lagere omzet (4%). Tegelijkertijd constateren we dat ons vernieuwde Voordeel-pakket sinds de introductie kan rekenen op waardering van consumenten. In de Levenmarkt kiest a.s.r. eveneens voor rendement boven omzet en worden de kosten ook hierop aangepast, zodat producten scherp geprijsd kunnen blijven. In de hypotheekmarkt zien wij dat de WelThuis Hypotheek beantwoordt aan de behoefte van klanten aan een transparant en overzichtelijk product. Ook op de spaarmarkt biedt a.s.r., met bankspaarvarianten producten aan die tegemoetkomen aan de veranderende wensen van klanten. Met de introductie van het Werknemers Pensioen voegt a.s.r. een nieuw product toe aan de Defined Contribution-markt. Het is een toegankelijk product waarbij de werknemer centraal staat en alle informatie online ter beschikking heeft.

In een markt die gekenmerkt wordt door stevige concurrentie hebben we in arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (AOV) onze positie als marktleider behouden. Adequate sturing op preventie en re-integratie is daarbij een sterke troef gebleken. Bij ziektekosten hebben we het afgelopen jaar een aanzienlijke stijging gezien van het aantal klanten. Bij onze onderdelen Europeesche Verzekeringen en Ardanta kijken we terug op een jaar met goede resultaten.'

### **Er kwam ook meer duidelijkheid over de terugkeer van a.s.r. naar de private markt?**

'Duidelijkheid nog niet, wel waren er ontwikkelingen. Zo was er in augustus 2013 de brief van de minister aan de Tweede Kamer. Het markeert een belangrijke ontwikkeling in de positie van a.s.r. als onderdeel van de Nederlandse Staat. Er worden twee opties opgehouden om de privatisering van a.s.r. te realiseren: een beursintroductie of het samengaan met een andere in de Nederlandse markt actieve verzekeraar. a.s.r. bereidt zich op beide scenario's voor. Waarbij hoe dan ook duidelijk is dat a.s.r. als gezond bedrijf met goede perspectieven terug kan naar de private markt.

Belangrijk voor a.s.r. is dat we in 2013 in meerdere opzichten verder zijn gegaan met de transitie van het bedrijf. Een mooi en tastbaar voorbeeld daarvan is de eerste fase van de renovatie van onze hoofdlocatie aan de Archimedeslaan in Utrecht. Die verloopt voorspoedig en op schema, wat inhoudt dat begin 2014 de eerste collega's in de nieuwe vleugel aan het werk zijn gegaan. Onze keuze voor

renovatie levert een inspirerende werkomgeving op en zal de manier waarop wij intern samenwerken versterken. En we zijn trots dat we voor de renovatie het BREEAM Excellent-certificaat hebben gekregen, het hoogste niveau van duurzaamheid voor bestaande gebouwen.'

### **Een blik op de toekomst?**

'a.s.r. is in 2013 nog steeds een bedrijf in transitie, in een markt in transitie. Daarbij is aanpassen aan veranderende omstandigheden de enige constante factor voor de komende jaren. Dat betekent dat wij de komende jaren, in lijn met onze strategie, hard blijven werken om consumenten en bedrijven in staat te stellen zich voor de juiste prijs tegen risico's te verzekeren of hun vermogensopbouw aan ons toe te vertrouwen.

Dit vraagt ook veel van het aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Juist bij aanpassingen van de organisatie, met mogelijk gevolgen voor de persoonlijke situatie. Ik ben trots hoe medewerkers daarmee omgaan en zich met alle energie blijven inzetten om klanten zo goed mogelijk te helpen.

Dankzij deze inzet van onze medewerkers kunnen we de continuïteit waarborgen. Continuïteit voor onze klanten. Continuïteit in onze koers als een duurzaam bedrijf met een goede balans tussen kosten, omzet, rendement en solvabiliteit. Continuïteit in onze strategie en positionering. Dat is onze waarborg voor de gezonde toekomst. Ik heb er alle vertrouwen in dat we daar succesvol in zullen zijn!'

**Jos Baeten**



# a.s.r. in vogelvlucht 2013

## Campagne a.s.r. maakt bliksemstart

'Een goed gebaar van de verzekeraar' is een van de vele positieve commentaren in de media op de campagne van a.s.r. waarbij we de sponsoruimte bij Feyenoord aan Diergaarde Blijdorp geven. De commercial met Giovanni van Bronckhorst en Olli in de hoofdrol wordt op verzoek van De Telegraaf voortijdig vertoond op internet.

Ook op de sociale media is er veel te doen over Feyenoord, Blijdorp en a.s.r.

De commercial vormt de start van de nieuwe mentaliteit van a.s.r. waarin 'helpen door te doen, zonder verspilling, nuttig en maatschappelijk gewenst' centraal staat. We gaan hierbij terug naar de roots van het verzekeren, mensen helpen. Daarom stellen we niet alleen de



shirtreclame bij Feyenoord ter beschikking, maar organiseren we ook andere promotieacties voor Diergaarde Blijdorp.

Jan

Feb

Mrt

## Vernieuwd Voordeelpakket vanaf 28 februari verkrijgbaar

Het vernieuwde Voordeelpakket is een totaalpakket aan schadeverzekeringen en vervangt de MultiZeker polis. De klant krijgt met hulp van een adviseur een schadeverzekeringspakket dat op elk moment van het leven bij de situatie van de klant past. Klanten krijgen bovendien pakketkorting als ze meerdere verzekeringen binnen het pakket afsluiten. Meteen in het eerste uur gaan er 5 pakketten over de toonbank.



## Minister Edith Schippers bezoekt De Amersfoortse voor zorgdebat

De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport nam – samen met RvB-lid Michel Verwoest en Frank de Reij, RvB-voorzitter van het Meander ziekenhuis – op 11 maart deel aan een zorgdebat bij De Amersfoortse. Vragen die langskwamen: Hoe zit het met de betaalbaarheid van de zorg in de nabije toekomst? Hoe behouden we de hoge kwaliteit? Sluit ons huidige zorgstelsel aan bij de vergrijzing? Unaniem vonden de deelnemers dat cliënten inzage moeten krijgen in facturen van zorgkosten die rechtstreeks worden betaald. Michel Verwoest: 'We moeten dat als zorgverzekeraar duidelijk kunnen maken. We werken aan een methodiek.'



## Introductie verbeterde Lijfrente spaarrekening

De verbeterde Lijfrente spaarrekening is een vermogensopbouwproduct van a.s.r., bedoeld om te sparen voor de oude dag. Klanten bouwen op een fiscaal-vriendelijke manier vermogen op: de storting is onder bepaalde voorwaarden aftrekbaar. Klanten kunnen zelf bepalen hoeveel geld ze storten en wanneer. Ze hebben daarbij de keuze tussen variabele rente, vaste rente (deposito) of een combinatie. RvB-lid Karin Bergstein: 'Klantinzichten laten zien dat de klant diverse bronnen raadpleegt, maar de keuze maakt op basis van advies van een specialist. Daarom werken we voor dit product nauw samen met het intermediair. We hebben het product zo toegankelijk mogelijk gemaakt met volledig digitaal aanvragen en beheren, met de mogelijkheid voor het maken van uitgebreide rekenvoorbeelden. En daarbij heeft de klant 24/7 online inzicht in zijn rekening.'

Apr

Mei

Jun

## a.s.r. neemt afscheid van Feyenoord

a.s.r. heeft na 22 jaar definitief afscheid genomen als hoofdsponsor van Feyenoord. Jos Baeten sprak voorafgaand aan de laatste wedstrijd van het seizoen een volle Kuip toe. 'Er waren hoogtepunten en dieptepunten. We hebben samen veel meegemaakt. Ik dank alle supporters van Feyenoord die de afgelopen 22 jaar naar onze naam op het shirt hebben gekeken en die trouw zijn geweest aan de club en daarmee ook een beetje aan a.s.r. als shirtsponsor.'



Feyenoord-voorzitter Eric Gudde bedankte op zijn beurt Jos voor de loyaliteit van a.s.r.: 'Zij is in goede en slechte tijden altijd achter

Feyenoord blijven staan. Loyaliteit is het sleutelwoord. Het hoort bij deze club en bij de supporters van deze club. Het ga jullie goed, a.s.r.'



BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method. Dit is een methode die milieuprestaties van gebouwen meet. Het is het belangrijkste en meest gebruikte duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen ter wereld.

## BREEAM certificaat binnen voor ontwerp kantoor

De renovatie van het hoofdkantoor in Utrecht heeft weer een mijlpaal behaald: voor het ontwerp is het BREEAM Excellent-certificaat toegekend. Dubbele gevels, wintertuinen, warmte-koudeopslag; het zijn enkele elementen die de duurzaamheid van het gebouw gaan bepalen.

De volgende stap is natuurlijk dat het 'echte' certificaat voor het gerenoveerde pand wordt behaald. a.s.r. streeft ook daar het BREEAM Excellent-certificaat na, met Energielabel A.

## Minister Dijsselbloem kiest voor tweesporenbeleid privatisering a.s.r.



De minister van Financiën heeft de Tweede Kamer geïnformeerd dat hij kiest voor een tweesporenbeleid voor de terugkeer van a.s.r. naar de private markt. Alle collega's hebben van de RvB een e-mail ontvangen met de reactie van a.s.r. met daarin onder meer:

'Concreet betekent dit dat a.s.r. zich de komende periode -verder- kan voorbereiden op een beursintroductie en dat kansen voor het samengaan met een andere in Nederland actieve verzekeraar ('consolidatie') serieus onderzocht kunnen worden. a.s.r. wordt door

de minister beschouwd als een solide verzekeraar met voldoende schaal en kracht om zelfstandig te kunnen opereren. (...) Hoe ziet de komende periode er uit? In ieder geval zal de minister met de Kamer in debat gaan over de brief en zal blijken of het tweesporenbeleid wordt overgenomen. Intussen houden wij onze koers vast, zodat a.s.r. in ieder geval klaar is voor een beursintroductie. Met de ingezette merk- en distributiestrategie spelen we in op de sterk verander(en)de markt. Door ons bedrijf verder te vereenvoudigen verlagen we onze kosten, met daarbij als doel een versterkte commerciële positie en een betere bediening van klant en intermediair. Het vastberaden en met kracht uitvoeren van onze plannen om die andere verzekeraar te worden blijft dan ook de boodschap.'



Jul

### Leveranciers vechten online om opdracht kantoormeubilair

Het bespaarde in één klap miljoenen euro's: de online veiling van a.s.r. voor de aanbesteding van het nieuwe meubilair in het gerenoveerde pand. Dit komt omdat een veiling de markt transparant maakt en leveranciers direct met elkaar 'strijden' om de opdracht.



Aug

### Dinsdag

- **13.25** Elke drie minuten zakt leverancier #1 een paar honderd euro, inschattend wat concurrent leverancier #2 biedt. De ranking laat zien dat hij niet de goedkoopste is.
- **13.55** 16 keer zakt #1, tot hij nét onder de prijs van de concurrent kruipt en eerste staat op de lijst als goedkoopste van de online biedingen.
- **13.59** Op de Archimedeslaan zit iedereen op het puntje van zijn stoel. Bij leverancier #2 wordt koortsachtig gerekend.
- **14.01** De secondes tikken weg. En... in de laatste minuut duikt #2 17.000 euro onder de bieding van leverancier #1.
- **14.06** Einde bieding. Enthousiasme en opluchting bij a.s.r.: bijna 50% korting op de originele offerte!

Sep



### Programma NGW sluit project af met 'herdenkingsboek'

Het programma Nieuwe Generatie Werken stopt ermee. Na drie jaar is de klus geklaard en kan a.s.r. verder op eigen benen met het gedachtegoed. Voor toenmalig programmamanager Eline Bomhof was het vooral een inspirerende periode waarin ze veel ervaringen opdeed, die de moeite waard waren om vast te leggen. 'Daarom een boek, omdat het niet alleen voor ons een bijzondere beleving was, maar ook voor de buitenwereld.'

### Adviseur uit Asten sluit eerste nieuwe Werknemers Pensioen

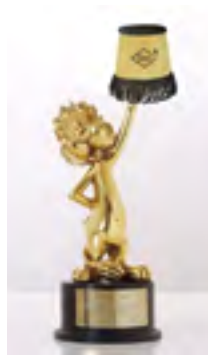
Direct na de lancering van het nieuwe Werknemers Pensioen van De Amersfoortse werd het eerste contract gesloten. Ook zijn er al de nodige aanvragen voor offertes binnen. Pensioenadviseurs reageren enthousiast op het nieuwe product: 80% is positief over de nieuwe propositie, zo blijkt uit de 850 bezoeken die accountmanagers in oktober hebben afgelegd aan kantoren met een pensioenportefeuille.

Met het Werknemers Pensioen heeft een werkgever meer grip op zijn pensioenlasten en kan hij op elk moment opzeggen. Deelnemers kunnen kiezen voor vermogensopbouw door middel van beleggen, of voor een gegarandeerde uitkering. RvB-lid Michel Verwoest: 'We gaan er van uit dat we met dit nieuwe product onze adviseurs in staat stellen om hun MKB-klienten nu en in de toekomst optimaal van dienst te kunnen zijn op pensioengebied.'

Okt

**Klant voelt zich gehoord door webcareteams**  
Ruim 90 procent van de klanten heeft een positief sentiment over de hulp van de webcareteams. Ze voelen zich gehoord. Dit blijkt uit een eerste onderzoek nu de teams van Zorg en Schade een aantal maanden operationeel zijn.  
70 procent van de vragen gaat over zorg of over autoverzekeringen. Van alle sociale media blijkt dat de eigen Ditzo-pagina op Facebook het meest populair is bij klanten om iets over Ditzo te melden.  
Inmiddels zijn na de start van het Ditzo-webcareteam ook teams van De Amersfoortse en a.s.r. actief op de sociale media om reacties op te pikken over de labels en waar nodig daarop te reageren. De teams worden gevormd door medewerkers van de klantcontactcenters die naast hun reguliere werk de webcare doen. Een goed voorbeeld van helpen door te doen.

Nov



**Yes!! De Gouden Loeki is voor Olli**  
De commercial van Olli heeft de Gouden Loeki in de wacht gesleept. Olli werd uit 36 reclames gekozen tijdens een live tv-uitzending op 19 december. Dit jaar deden drie commercials van a.s.r. mee aan de jaarlijkse verkiezing van de reclameprijzen: de Olli-commercial, John de Wolf van Ditzo en Olli boksend met Giovanni.

Jos Baeten: 'Met onze nieuwe positionering laten we zien dat we het anders doen. Dat we daarvoor de publieksprijzen krijgen, maakt trots! Trots op a.s.r. en trots op alle mensen van a.s.r. die zich iedere dag inzetten voor onze klanten.'

Dec

# Een overzicht van onze merken

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

DE  AMERSFOORTSE  
De Ondernemersverzekeraar

Met de merken α.s.r., De Amersfoortse, Ditzo, Ardanta en Europeesche Verzekeringen biedt α.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 α.s.r. ook (bank)spaar- en beleggingsproducten.

## α.s.r.

α.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 α.s.r. is daarom zo breed mogelijk, met een focus op het middensegment. De schade- en levensverzekeringen, hypotheek, en producten op het gebied van sparen en beleggen worden voornamelijk via het intermediair verkocht. Daarnaast ontplooit α.s.r. activiteiten op het gebied van vastgoedexploitatie en -ontwikkeling, met de rol van belegger en beheerder van premiegelden.

## De Amersfoortse

De Amersfoortse is de verzekeraar voor ondernemend Nederland. Waar α.s.r. zich voornamelijk richt op de particuliere markt, richt De Amersfoortse zich op het zakelijke segment. De Amersfoortse is erop gericht om ondernemers zo veel mogelijk werk uit hoofd en handen te nemen. Dit door het bieden van de juiste producten en diensten, voor arbeidsongeschiktheid, verzuim, zorg en pensioen. De Amersfoortse doet dat via het intermediair.



---

#### Ditzo

Ditzo is de online aanbieder van schade- en ziektekostenverzekeringen voor mensen die graag alles zelf online regelen. In mei 2013 won Ditzo – voor het tweede jaar op rij – de Customer Centric DNA Award voor meest klantgerichte verzekeraar.



---

#### 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 heeft Ardanta in 2013 de site doodgaanendoor gaan.nl gelanceerd, zodat de klanten ruim vooraf kunnen zien wat er geregeld moet worden bij een uitvaart en wat voor zaken achteraf nog spelen.



---

#### Europeesche Verzekeringen

De Europeesche is de specialist in reis- en recreatieverzekeringen. Van doorlopende reisverzekering, oldtimerverzekering, tot hobby- en evenementenverzekering. Europeesche biedt dit pakket uitsluitend aan via tussenpersonen en/of 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.

# Zekerheid in onzekere situaties

Hoe zien wij onszelf als verzekeraar? Wat is onze taak, ons bestaansrecht? En vooral: wat willen wij bereiken voor onze klanten? Wat drijft ons daarbij? En hoe voeren we dat uit? Dat hebben we vastgelegd in onze strategie en positionering.

a.s.r. biedt zekerheid 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 zich te verzekeren voor risico's die ze niet zelf kunnen dragen en om klanten te helpen vermogen op te bouwen voor later.

Iedereen bij a.s.r. werkt dagelijks volgens het leidende principe dat zij een bijdrage kunnen leveren om de verzekeringsbranche beter te maken. Met andere businessmodellen en met een andere mentaliteit. Terug naar de basis van verzekeren: mensen helpen. Terug naar het 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. Dat is het voor a.s.r. nog steeds.

a.s.r. heeft de overtuiging dat haar bestaansrecht gerechtvaardigd wordt door te denken vanuit klantbelang en klantbeleving. Dat is iets waar alle medewerkers zich iedere dag voor inzetten. En het zijn de medewerkers die die dienstverlening van a.s.r. een gezicht geven en de kwaliteit ervan bepalen. 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 essentieel.

Klanten kunnen ervan overtuigd zijn dat hun risicodekking in handen is van een verzekeraar die sober werkt en verspilling vermijdt, naar hen luistert en met hen meedenkt.

## Verantwoord risico

Alle medewerkers dragen verantwoordelijkheid voor het realiseren van klantwensen. Klantvertrouwen speelt daarbij een belangrijke rol. Het vertrouwen gaat verder dan de klant. Het geldt ook voor het succesvol samenwerken met het intermediair; 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 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,

Klanten geven aan  
behoefte te hebben aan  
transparante producten,  
heldere communicatie  
en persoonlijke service



worden meegenomen in de product-ontwikkeling. Uiteindelijk is dit terug te zien in de waardering van klanten zoals die gemeten wordt via de zogenaamde Net Promoter Score (NPS).

Onderdeel van de strategie van a.s.r. is het voorkomen van verspilling via een permanente verbetering van efficiency volgens het adagium 'in één keer goed' 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.



# Duurzaam a.s.r.

In haar bedrijfsvoering houdt a.s.r. zo veel mogelijk rekening met duurzaamheid. Dit past bij haar maatschappelijke rol. Er wordt actief op vijf domeinen gestuurd: **Verzekeren, Mens, Beleggen, Milieu en Maatschappij.** Over de uitgangspunten en doelstellingen van het duurzaamheidsbeleid gaat a.s.r. in dialoog met alle belanghebbenden. a.s.r. onderhoudt hiervoor nauwe contacten met een brede groep externe belanghebbenden, zoals klanten, de aandeelhouder van a.s.r., politici en bewindslieden, branche-organisaties en NGO's (niet-gouvernementele organisaties).

## Verzekeren

De belangrijkste taak voor a.s.r. is: zekerheid bieden aan mensen in onzekere situaties. Financiële soliditeit is daarmee onlosmakelijk verbonden en heeft daarom de hoogste prioriteit. De producten die a.s.r. maakt, voldoen aan de behoeften van de klant en zijn ook getoetst bij een klantenpanel of een selectie van klanten. Wat die behoeften zijn, haalt a.s.r. onder andere uit marktonderzoek en klantpanels.

Het toegankelijk en begrijpelijk maken van informatie voor klanten is een continu proces en gebeurt door het aanscherpen van schrijfwijzers en via trainingen voor medewerkers in B1/Klantvriendelijke Informatie. Daarnaast zorgen de a.s.r.-kernwaarden en de verschillende gedragsregels voor duurzaamheid in houding en gedrag.

## Klantgericht

De normen van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) helpen a.s.r. bij de toetsing van het niveau van de dienstverlening. In 2013 hebben de labels a.s.r., De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen – ondanks de verzwaarde normen – het keurmerk ontvangen of behouden. Ardanta behaalde 15 van de 17 normen, maar verloor desondanks het keurmerk. Een speciale vermelding verdient het behalen van het KKV op het deelgebied Letselschade. Daar behaalde a.s.r. de maximale score van 100%.

## Klantwaardering

Om te meten hoe klanten de producten en dienstverlening van a.s.r. ervaren, gebruikt a.s.r. onder meer de Net Promoter Score (NPS). In 2015 wil a.s.r. koploper zijn met de NPS ten opzichte van de verzekeraars met wie a.s.r. zich vergelijkt. In de wintermeting (2012/2013) stond de NPS van a.s.r. op -44. Dit is een vierde plaats op de ranglijst ten opzichte van concurrenten met wie a.s.r. zich vergelijkt. Het is ook de hoogste score van a.s.r. sinds de eerste meting in 2009. a.s.r. is niet tevreden met een negatieve score. Deze is echter een weerslag van de huidige algemene mening over de Nederlandse verzekeringsbranche.

## Klachtenmanagement

a.s.r. heeft een team dat het klachtenmanagement coördineert. Klachtenbehandeling zelf vindt decentraal plaats binnen de verschillende productlijnen. Klachten stellen a.s.r. in staat om te leren van fouten en om klanten beter te begrijpen. Klanten die in 2013 een klacht hadden over a.s.r. is gevraagd om hun ervaringen over de klachtenbehandeling met a.s.r. te delen.

Na de renovatie is het pand 50% zuiniger qua energieverbruik.



De feedback van klanten wordt gebruikt om zo nodig het klantprobleem op te lossen, de dienstverlening structureel te verbeteren en de klachtenbehandeling door individuele medewerkers verder te ontwikkelen. Zo worden zo veel mogelijk 'herhaalklachten' voorkomen.

### **Mens**

a.s.r. als duurzame werkgever staat omschreven op pagina 34 in het hoofdstuk over Personeel & Organisatie.

### **Beleggen**

Als institutionele belegger toont a.s.r. haar maatschappelijke verantwoordelijkheid onder meer door toepassing van ethische en duurzaamheidscriteria in haar beleggingsbeleid. Op pagina 38 licht directeur Beleggingen Jack Julicher het beleid bij a.s.r. verder toe.

### **Eerlijke Verzekeringswijzer**

In september 2013 is voor het eerst de Eerlijke Verzekeringswijzer (EV) gepubliceerd, een initiatief van Milieudefensie,

Dierenbescherming, IKV Pax Christi, Oxfam Novib, Amnesty International en FNV. Doel: het beleggingsbeleid van verzekeraars te verduurzamen en de praktijkvoering te optimaliseren. In de vergelijking tussen de 10 belangrijkste aanbieders van levensverzekeringen op de Nederlandse markt scoort a.s.r. overall als 3e, waarbij a.s.r. wordt geprezen voor haar beleid inzake wapens. Ook heeft de EV een Praktijkstudie inzake Mensenrechten uitgevoerd onder 17 Nederlandse banken en verzekeraars. Met een score van 7 (op een schaal van 10) behaalde a.s.r. hierin de gedeelde 2e plaats. Naar aanleiding van beide publicaties is a.s.r. in overleg met de EV om verdere verbeteringen door te voeren in het beleid Maatschappelijk Verantwoord Beleggen.

### **Duurzaam Vastgoed**

a.s.r. vastgoed vermogensbeheer belegt in winkels, woningen, kantoren en agrarische grond. Duurzaamheid is verankerd in de processen van de organisatie, bijvoorbeeld door de keuze voor een leverancier van groene energie voor de gehele vastgoedportefeuille.



Foto links: in 2013 waren ruim 1000 medewerkers betrokken bij activiteiten van a.s.r. Foundation.

Foto rechts: Voor zijn S.V. Gio kreeg Giovanni van Bronckhorst leesboeken, laptops en meubilair.

In de portefeuille heeft 60% van de woningen ten minste energielabel C (15%-punt meer dan het percentage voor de gehele Nederlandse voorraad).

Met winkelhuurders is een pilot gestart om tot samenwerking te komen op het gebied van duurzaamheid. Ook worden in nieuwe huurcontracten standaard afspraken gemaakt over duurzaamheid (zoals efficiënt energie- en watergebruik, stimuleren gebruik milieuvriendelijke en duurzame materialen, scheiden van afval).

Daarnaast gaat het onderhoud van het vastgoed volgens duurzaamheidscriteria. Een voorbeeld daarvan is dat bij de renovatie van het a.s.r.-kantoor aan de Archimedeslaan in Utrecht een energielabel A wordt geëist. Het ontwerp van het te renoveren pand heeft het BREEAM Excellent-certificaat behaald en hiernaar wordt ook gestreefd voor het gerenoveerde pand zelf.

In Enschede heeft a.s.r. winkelcentrum de Klanderij laten certificeren conform BREEAM. Dit is het eerste bestaande winkelcentrum in Nederland waarvan niet alleen de algemene en

publieke ruimte is gecertificeerd, maar ook alle winkels. Het centrum heeft het certificaat 'Good' gekregen. BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) is een certificering voor duurzaam bouwen.

Ook in de projecten van a.s.r. vastgoed ontwikkeling is duurzaamheid belangrijk, aangezien de projecten die zij ontwikkelt vaak vele generaties lang meegaan. Inmiddels hebben verschillende in ontwikkeling en gerealiseerde projecten het BREEAM-certificaat ontvangen, waaronder – als eerste nieuwe winkelcentrum in Nederland – winkelcentrum Waddinxveen. Ook de Monarch in Den Haag en het kantoorgebouw en Paleis van Justitie op IJDock in Amsterdam kregen dit certificaat.

'Land voor Land' is een initiatief, waarmee iedere vierkante meter bebouwing door vastgoed ontwikkeling gecompenseerd wordt door de aanleg van een vierkante meter nieuwe natuur. Zo wordt onder meer het Utrechts Landschap gesteund met de aankoop van grond voor de uitbreiding van een natuurgebied in de provincie Utrecht.

## Milieu

a.s.r. gaat efficiënt om met middelen, energie en water. Bovendien is a.s.r. bewust bezig met afvalbeheer, mobiliteit, energiereductie en CO<sub>2</sub>-uitstoot en heeft het voor dit doel een speciaal milieumanagementsysteem ontwikkeld. Concrete voorbeelden zijn:

- renovatie in plaats van nieuwbouw van het hoofdkantoor aan de Archimedeslaan. Dit op zich is duurzaam, maar belangrijker is dat na de renovatie het pand 50% zuiniger is qua energieverbruik (van energielabel G naar A).
- energie: het a.s.r.-hoofdkantoor maakt gebruik van Lange Termijn Energie Opslag. De LTEO in de bodem zorgt voor verwarming en koeling van het pand. De energiekosten gaan door LTEO flink omlaag. In 2012 is de capaciteit daarom nog verhoogd naar circa 1800 kW.
- afval: het beleid is om de volumes zo veel mogelijk te reduceren en daarnaast het afval zo veel mogelijk te recyclen. Door dit afvalbeleid heeft a.s.r. in 2012 een CO<sub>2</sub>-reductie gehaald van 62%. In tonnage betekent dit 697 ton CO<sub>2</sub>. Het afval van a.s.r. gaat naar verwerkingsbedrijf Sita. Volgens de gegevens van dit bedrijf recyclet a.s.r. 49% van haar afval.
- vervoer: a.s.r. zet zich op verschillende gebieden in op het verduurzamen van het woon-werkverkeer en zakelijke mobiliteit. De keuze van de leaseauto is beperkt tot de klasse a, b of c; a.s.r. betaalt mee aan de Utrecht Bereikbaar passen (vanaf 2014 QB pas geheten), waarmee medewerkers tegen een gereduceerd tarief gebruik kunnen maken van het openbaar vervoer. Daarnaast zijn er diverse regelingen om het fietsgebruik te stimuleren.

## Inkoopbeleid

a.s.r. heeft zich gecommitteerd aan het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen & Ondernemen (MVI). Vanaf 1 januari 2013 houdt a.s.r. bij het inkoopproces rekening met sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen. 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 werken, leveringen of diensten.

Daarnaast wil a.s.r. ervoor zorgen dat internationale mensenrechten geëerbiedigd worden in het hele productieproces

van de goederen en diensten die ingekocht worden. Bij alle nieuwe contracten en contractherzieningen wordt gekeken naar deze duurzaamheidsaspecten.

a.s.r. heeft ook het Green Deal manifest met betrekking tot Circulair Inkopen (CI) ondertekend. Vanaf 2014 wordt bij alle tenders een toets op CI gedaan, zoals dat nu ook gebeurt met de criteria voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Ook wordt gestimuleerd dat de leveranciers van a.s.r. bij FIRA gecertificeerd worden. Dit is een digitaal register waar bedrijven (leveranciers) hun MVO-prestaties zichtbaar maken aan klanten (inkopers). FIRA controleert dit als onafhankelijke instantie.

## Maatschappij

'Helpen door te doen'. Onder dit motto wil a.s.r. haar medewerkers stimuleren en faciliteren zich ook in te zetten voor de maatschappij. Het mes snijdt aan twee kanten, een maatschappelijke organisatie of doelgroep wordt geholpen, en het versterkt tegelijkertijd de saamhorigheid en bedrijfstrots van de a.s.r.-medewerkers.

In 2013 waren ruim 1000 medewerkers betrokken bij een van de activiteiten die a.s.r. Foundation aanbiedt. 30 collega's maakten gebruik van het StimulansPlan. Hiermee kunnen medewerkers een financiële bijdrage vragen voor het vrijwilligerswerk dat zij in hun eigen omgeving verrichten. Zo zijn o.a. de RopaRun en Stichting Fly4You geholpen.

Meer dan 40 teams – variërend in grootte – combineerden een teambuildingsactiviteit met een maatschappelijke bijdrage. Zij gingen aan het werk bij allerlei organisaties, waaronder Kamp Amersfoort, en diverse Zorgboerderijen. Naast deze teamactiviteiten organiseerde a.s.r. Foundation zelf ook een aantal projecten. Zo is in het kader van de FeyBlij-campagne het leercentrum van de Giovanni van Bronckhorst Foundation (SV Gio) geholpen met oude leesboeken (ingezameld door medewerkers), laptops en meubilair.

# Financiële resultaten

De financiële resultaten van ASR Nederland N.V. zijn vastgelegd in het jaarverslag en geven een beeld van de totale resultaten en van de resultaten in de segmenten **Schade, Leven en Overig**.

De premieomzet is in vergelijking met 2012 met 9% afgenomen tot € 3.923 miljoen (2012: € 4.290 miljoen). De afname heeft zowel betrekking op het segment Schade (-4%) als het segment Leven (-12%).

De afname in het segment Schade tot € 2.392 miljoen (2012: € 2.487 miljoen) is zichtbaar in vrijwel alle productgroepen en hangt samen met de keuze voor waarde boven volume en met een op onderdelen teruglopende markt. De hogere productie wordt teniet gedaan door hogere royementen als gevolg van de focus op rendement en bedrijfsbeëindigingen van met name ZZP-ers.

Bij brandverzekeringen vond mede op basis van herbeoordeling van risico's in een aantal gevallen ook uitstroom van polissen plaats, wat er mede toe heeft bijgedragen dat a.s.r. in 2013 minder is geraakt door grote branden. De totale portefeuille van ziektekostenverzekeringen steeg, met name dankzij een succesvolle campagne van Ditzo.

## ASR Nederland N.V. in het kort:

- Nettoresultaat van € 281 miljoen.
- Operationele lasten verder gedaald met € 40 miljoen van € 587 miljoen naar € 547 miljoen (-7%).
- Bruto geschreven premies door marktontwikkelingen en sturing op rendement 9% afgenomen naar € 3.923 miljoen (2012: € 4.290 miljoen).
- DNB-solvabiliteit is solide op 268% (eind 2012: 293%).

De bruto geschreven premies bij het segment Leven namen af van € 1.891 miljoen naar € 1.666 miljoen (-12%). Deze daling komt vooral door een lagere omzet van premiebetalende polissen. De omvang van afkopen bij Leven Individueel is in 2013 gehalveerd na de piek in 2012 en is daarmee terug op historisch gezien meer 'normale' niveaus. Sturing op rendement leidde tot een verdere afname van direct ingaande lijfrente/koopsommen.

Bij Pensioenen nam de omzet af met 6%. Eind 2013 vond de introductie van het nieuwe Werknemers Pensioen plaats. De eerste contracten zijn inmiddels afgesloten en het aantal offerteaanvragen stijgt. Bij Uitvaart bleef de omzet, ondanks de teruglopende markt, nagenoeg stabiel onder meer door de overname van de Facultatieve.

## Operationele lasten

Ook in 2013 heeft a.s.r. de operationele lasten structureel verder verlaagd met 7% tot € 547 miljoen. Ondanks de focus op kostenbesparingen blijft a.s.r. ook gericht investeren. Bijvoorbeeld in innovatie, zoals een nieuw pensioenproduct, in verbetering van de dienstverlening, zoals de nieuwe website van Ardanta, en in stroomlijning van processen en systemen, zoals een nieuw IT-systeem voor de verwerking van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.

Naast de afname zijn de operationele lasten in 2013 meer variabel gemaakt waardoor ze beter meebewegen met de omvang van de verzekeringsportefeuille. Zo is er sprake van uitbesteding van verschillende ondersteunende activiteiten van Leven-portefeuilles en wordt bij Ziektekosten gebruikgemaakt van IT-systemen van een derde partij.



## Kerncijfers a.s.r.

(in € x mln)	2013	2012
Bruto geschreven premies segment Schade	2.392	2.487
Bruto geschreven premies segment Leven	1.666	1.891
Eliminaties	-135	-88
<b>Totaal bruto geschreven premies</b>	<b>3.923</b>	<b>4.290</b>
Operationele lasten segment Schade en Leven	-439	-449
Operationele lasten segment Overig	-108	-138
<b>Totaal operationele lasten</b>	<b>-547</b>	<b>-587</b>
Lasten reorganisatievoorziening	-24	-30
<b>Gepubliceerd, voor stelselwijziging IAS19R<sup>1)</sup></b>		
Nettoresultaat segment Schade (inclusief extra last WGA-ER)	5	59
Nettoresultaat segment Leven	367	275
Nettoresultaat segment Overig	-91	-79
<b>Nettoresultaat</b>	<b>281</b>	<b>255</b>
<b>Na stelselwijziging IAS19R</b>		
Nettoresultaat segment Schade	5	59
Nettoresultaat segment Leven	367	275
Nettoresultaat segment Overig	-91	-18
<b>Nettoresultaat</b>	<b>281</b>	<b>316</b>
Kosten-premieratio Verzekeringsbedrijf	10,9%	10,2%

(in € x mln)	31 december 2013	31 december 2012
Totaal Eigen Vermogen (inclusief herwaardering vastgoed)	3.799	3.537
Totaal Eigen Vermogen	3.015	2.663
Rendement op het Eigen Vermogen	10,6%	14,1%
DNB-solvabiliteit	268%	293%

1) In 2013 is een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot de verwerking van de a.s.r. pensioenregeling (IAS19R) waardoor de vergelijkende cijfers over 2012 van segment Overig en geconsolideerd zijn aangepast. Deze wijziging heeft een boekhoudkundig effect op het nettoresultaat, de operationele lasten en het Eigen Vermogen. Deze aanpassing heeft daardoor ook invloed op het rendement op het Eigen Vermogen.

## Nettoresultaat

Het nettoresultaat bedraagt in 2013 € 281 miljoen. Dit reflecteert onder andere de verbeterde winstgevendheid van het **segment Schade**, die echter meer dan teniet is gedaan door de extra last van WGA-ER (€ 137 miljoen). Zonder de extra last van WGA-ER is het nettoresultaat van het segment Schade sterk verbeterd tot € 142 miljoen met een combined ratio van 96,5%.

In het **segment Leven** is het nettoresultaat gestegen van € 275 miljoen naar € 367 miljoen dankzij hogere beleggingsresultaten en lagere operationele lasten. Daarnaast zijn door het voorzichtig herstel van de financiële markten diverse afwaarderingen uit voorgaande jaren teruggenomen.

In 2012 was er in het **segment Overig** een incidentele fiscale bate van € 90 miljoen in verband met afhandeling van oude jaren. Exclusief deze fiscale bate en de impact van IAS19 restatement is het nettoresultaat van segment Overig gestegen van € -169 miljoen naar € -91 miljoen. Deze stijging is onder andere het gevolg van een beter resultaat bij Bancair en het afbouwen van risico's en verminderen van het verlies bij a.s.r. vastgoed ontwikkeling. Het resultaat is ook verbeterd door minder afwaarderingen op deelnemingen en onderhandse leningen. Daarnaast was er sprake van incidenteel lagere rentelasten waaronder de oprenting van de pensioenaanspraken van de eigen medewerkers.

## Segment Schade

€142 mln

nettoresultaat  
exclusief WGA-ER

1%

afname  
operationele lasten

4%

daling bruto  
geschreven premies

- Nettoresultaat in het segment Schade gedomineerd door extra last voor WGA-ER.
- Nettoresultaat exclusief WGA-ER last € 142 miljoen.
- Combined ratio exclusief extra last WGA-ER 96,5% (inclusief extra last WGA-ER: 104,6%).
- Operationele lasten op vergelijkbare basis met 1% afgenomen naar € 240 miljoen, ondanks investeringen in schadelastbeheersing en in stroomlijning van processen.
- Bruto geschreven premies zijn met 4% gedaald naar € 2.392 miljoen (2012: € 2.487 miljoen).

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

€367 mln

nettoresultaat

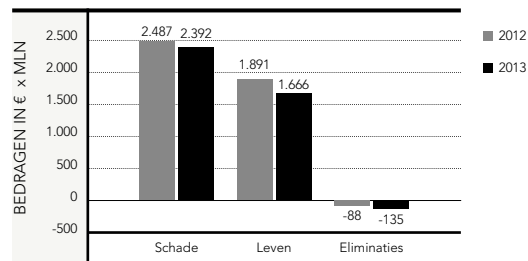
11%

afname  
operationele lasten

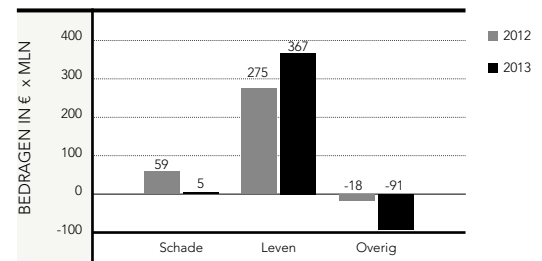
12%

daling bruto  
geschreven premies

Bruto geschreven premies



Nettoresultaat

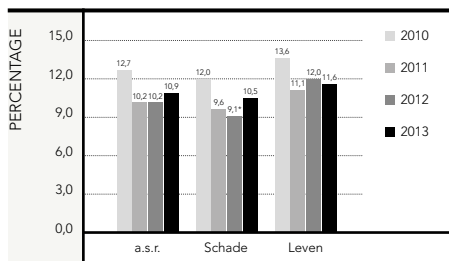


## Segment Leven

- Nettoresultaat sterk verbeterd tot € 367 miljoen (2012: € 275 miljoen).
- Operationele lasten met 11% gedaald naar € 199 miljoen (2012: € 223 miljoen).
- Bruto geschreven premies met 12% afgenomen naar € 1.666 miljoen (2012: € 1.891 miljoen).
- Nieuwe productie (APE) afgenomen tot € 65 miljoen (2012: € 87 miljoen). Introductie nieuw Werknemers Pensioen in het vierde kwartaal.

Alle verzekeringen die gericht zijn op vermogensopbouw, vermogensafbouw, vermogensbescherming, overlijdensrisico en uitvaart voor consumenten en ondernemers, behoren tot het segment Leven. Deze activiteiten zijn ondergebracht in ASR Levensverzekering N.V. De verzekeringen worden aangeboden via de merken a.s.r., De Amersfoortse en Ardanta. Het overgrote deel van het aanbod van deze verzekeringen wordt gedistribueerd via het intermediaire kanaal, maar uitvaartverzekeringen, kleine direct ingaande lijfrentes en pensioenen kunnen ook direct afgesloten worden.

### Kosten-premie ratio



\* Ditzo is vanaf 2013 onderdeel van het segment Schade.  
Op vergelijkbare basis is de kosten-premieratio 2012 9,8%.

## Segment Overig

- Nettoresultaat bedraagt € -91 miljoen.
- Operationele lasten gedaald naar € 108 miljoen (2012: € 138 miljoen).
- Hypotheekproductie WelThuis stijgt tot € 1.411 miljoen (2012: € 839 miljoen).

# €-91 mln

nettoresultaat

# €108 mln

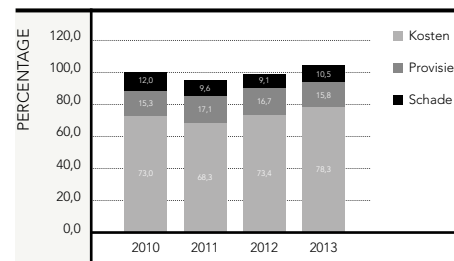
operationele lasten

# €1.4 mld

hypotheekproductie WelThuis

Het segment Overig bevat alle niet-verzekeringsactiviteiten, te weten de bancaire organisatie (a.s.r. Bank en a.s.r. Hypotheken), SOS International, a.s.r. vastgoed ontwikkeling en Holdingmaatschappijen. Daarnaast worden er in segment Overig bepaalde holdinggerelateerde kosten verantwoord. Vanaf begin 2013 is de distributieorganisatie Ditzo onderdeel van het segment Schade en daarmee niet langer onderdeel van het segment Overig.

### Combined ratio



# Kort financieel

## Bancair

De bancaire organisatie ontwikkelt zich goed, met onder meer de komst van de a.s.r. internetspaarrekening en een verdubbeling van het marktaandeel van hypotheek met de WelThuishypotheek. Hiermee is a.s.r. per eind 2013 gestegen naar de zesde plaats van hypotheekverstrekkers in Nederland. a.s.r. is bovendien de tweede hypotheekverstrekker van Nederland onder verzekeraars.



## Operationele lasten

Ook in 2013 heeft a.s.r. de operationele lasten structureel verder verlaagd met 7% tot € 547 miljoen. Ondanks de focus op kostenbesparingen blijft a.s.r. ook gericht investeren. Bijvoorbeeld in innovatie, zoals een nieuw pensioenproduct, in verbetering van onze dienstverlening, zoals de nieuwe website van Ardanta, en in stroomlijning van onze processen en systemen, zoals een nieuw IT-systeem voor de verwerking van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.

## PPI

De premiepensioeninstelling (PPI), een joint venture van a.s.r. en Brand New Day, is in 2013 verder gegroeid. De combinatie van een duidelijk product, lage kosten en excellente dienstverlening spreekt klanten aan. In een concurrerende markt is inmiddels met meer dan 500 bedrijven een pensioencontract gesloten voor in totaal meer dan 7500 deelnemers. Het aantal nieuwe offerteaanvragen neemt nog steeds toe.

## Ziektekosten

Bij ziektekostenverzekeringen en bij collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekeringen was sprake van omzetgroei. Voor het tweede achtereenvolgende jaar nam de portefeuille van ziektekostenverzekeringen toe (+8%), waarbij klanten hun ziektekostenverzekering vooral online via Ditzo afsloten. Maar overeenkomstig de trend in de markt was er ook een toename zichtbaar van verzekerden die hun aanvullende verzekeringsproducten opzegden of kozen voor een beperkter zorgpakket tegen een lagere premie.



---

## De Amersfoortse

Met haar producten en diensten bedient De Amersfoortse de zelfstandig ondernemer en het MKB tot 250 werknemers. Naast nieuwe collectieve verzekeringsproducten ontwikkelt De Amersfoortse een dienstenpakket gericht op preventie en re-integratie. Voorbeelden van preventie zijn De Gezondheidsenquête en Het Ondernemersprofiel. De eerste is een vitaliteitsmeting van de ondernemer zelf en de tweede een vitaliteitsmeting van zijn onderneming en hoe de ondernemer die aanstuurt. Voorbeelden van re-integratiediensten zijn de inzet van een re-integratieassistent of re-integratiemanager.



---

## Pensioenen

Binnen de verzekerde pensioenmarkt zet de verschuiving van Defined Benefit (DB) naar Defined Contribution (DC) door. Ook de verschuiving naar een meer individuele benadering van pensioen zet door. Pensioenproducten worden eenvoudige low cost producten met alleen een vergoeding voor administratie en vermogensopbouw en met lage marges voor de aanbieders. De introductie van het a.s.r. Werknemers Pensioen in het vierde kwartaal met een transparant pensioenproduct met een laag kostenniveau is daar een goed voorbeeld van.

---

## Compensatie

In 2012 is de compensatie van beleggingsverzekeringen bij Leven Individueel afgerond. In 2013 zijn in samenspraak met de AFM 40.000 klanten gericht benaderd en bewust gemaakt van de waardeontwikkeling van hun verzekering en geactiveerd om een bewuste keuze voor de toekomst te maken. Deze groep klanten wordt in 2014 verder uitgebreid.

---

## Vastgoedontwikkeling

In lijn met de strategie van afgelopen jaren heeft a.s.r. vastgoed ontwikkeling belangrijke stappen gezet in het verkleinen van de risico's in portefeuille. Projecten zijn afgebouwd, gefaseerd en verkleind. De vastgoedexposure (balanspositie + afbouwverplichtingen) van het ontwikkelbedrijf is in 2013 met 25% teruggebracht en in lijn daarmee zijn het balanstotaal, de omzet in pijplijn, de organisatieomvang en de interne financiering in 2013 allemaal teruggebracht.



# Raad van Bestuur

## Jos Baeten (CEO)

Voorzitter RvB sinds 2009

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

Hij studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en startte zijn loopbaan in 1980 bij Stad Rotterdam Verzekeringen, een van de pijlers waarop a.s.r. is gebouwd. 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.

## Nevenfuncties

Jos Baeten is bestuurslid bij het Verbond van Verzekeraars, vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Gemiva-SVG Groep en voorzitter van de Raad van Toezicht van de 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.



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

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

## **Karin Bergstein**

Lid RvB sinds september 2011

---

Karin Bergstein (1967) is lid van de Raad van Bestuur. Haar portefeuille omvat de productlijnen Schade, Leven, Bancair en Uitvaart en de onderdelen Intermediaire Distributie, Klantservices, en reizen en recreatieverzekeraar Europeesche Verzekeringen.

Zij studeerde medische biologie aan de Universiteit Utrecht en behaalde haar MBA aan de Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Rochester (Verenigde Staten).

Zij startte haar carrière in 1991 bij ING Bank. Tot en met 2010 vervulde zij bij ING verschillende functies. In haar laatste functie was zij als directeur Products & Processes lid van de directie van ING Bank Nederland. Daarvoor heeft zij onder andere als CEO leiding gegeven aan ING Car Lease International.

### **Nevenfuncties**

Karin Bergstein is lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening en lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit Utrecht. Zij is commissaris bij ArboNed.

## **Michel Verwoest**

Lid RvB sinds december 2012

---

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

Hij studeerde marketing aan de Tias-Nimbas Businessschool in Tilburg en bedrijfskunde aan IBO business-school. 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.

### **Nevenfuncties**

Michel Verwoest is bestuurslid bij Zorgverzekeraars Nederland en bij de Stichting Vrienden van de Gelderhorst. Daarnaast is hij lid van de Raad van Advies Post & Blankestijn.

## **Roel Wijmenga (CFO)**

Lid RvB sinds begin 2009

---

Roel Wijmenga (1957) is lid van de Raad van Bestuur. Zijn portefeuille bestaat uit Financiën, 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 Hoofddirectie van Interpolis en CFO/lid van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea.

### **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.

# Helpen door te doen

a.s.r. wil terug naar de basis van het verzekeren: mensen helpen. Mensen helpen door te doen, laat a.s.r. dagelijks zien in haar dienstverlening, maar ook in de marketingacties. In 2013 waren er drie initiatieven waarbij het helpen van mensen of organisaties die een steuntje in de rug konden gebruiken, centraal stonden. Ze waren even succesvol als spraakmakend.



## a.s.r. helpt adviseurs

Regionale adviseurs die dagelijks bezig zijn om klanten te helpen, kunnen zelf ook wel wat hulp gebruiken om duidelijker voor het voetlicht te komen. Vaak ontbreekt daar zowel de expertise voor als de financiële middelen. Dat bracht a.s.r. op het idee om de knowhow op het gebied van reclame en publiciteit voor een kleine vergoeding ter beschikking te stellen aan 49 geselecteerde adviseurs.

## 'Mijn dochter werd verrast door de poster in het bushokje'

Niet alleen kregen de adviseurs reclame op lokale radiozenders, ook werden posters gedrukt die in de omgeving werden opgehangen. Een van de adviseurs was Theo Deur van Deur Financiële Diensten in Leersum. 'Toen ik werd uitgenodigd voor deze campagne, twijfelde ik geen moment. Het was goed voor de naamsbekendheid. Voor mijn dochter van 16, die elke dag de bus naar school neemt, was het wel even schrikken toen ze pa zag hangen in het bushokje.'



Er ontstond een ware run op knuffelolifant Olli.

#### **α.s.r. helpt Diergaarde Blijdorp**

Door shirtsponsorreclame bij Feyenoord af te staan aan Diergaarde Blijdorp, heeft a.s.r. de Rotterdamse dierentuin geholpen. Blijdorp kreeg het moeilijk door het terugdraaien van de subsidie van de gemeente. Bij deze helpcampagne hoorde een tv-commercial met Giovanni van Bronckhorst en knuffelolifant Olli. Olli werd speciaal voor Blijdorp ontwikkeld. Op de eerste verkoopdag in Blijdorp, in het speciaal voor deze mascotte ingerichte ruimte, ontstond er een ware run op. In december ging het 100.000e exemplaar over de toonbank van de souvenirwinkel. Een groot deel van de opbrengst van Olli kwam ten bate van Blijdorp en de dierentuin mocht zich verheugen op zo'n 75.000 extra bezoekers.



John de Wolf en het 'medische team' van a.s.r.

### **a.s.r. helpt Antoni van Leeuwenhoek**

Jaarlijks worden bij ziektekostenverzekeraars behoorlijke budgetten vrijgemaakt om in de maanden november en december nieuwe klanten te werven. Ditso besloot het hele marketingbudget voor een tv-commercial in te zetten voor een actie om kankeronderzoek te ondersteunen. Via de website [www.kijkkankerdewerelduit.nl](http://www.kijkkankerdewerelduit.nl) riep oud-voetballer John de Wolf heel Nederland op om 'kanker de wereld uit te kijken' door de video vooral te delen met familie en vrienden. Voor elke bezoeker van het platform gaf a.s.r. 1 euro aan de onderzoeksafdeling van het Antoni van Leeuwenhoek. Voor elke kijker die de video deelde werd 2 euro gedoneerd. Al na een paar dagen was de actie zo succesvol dat de beoogde miljoen euro werd gehaald. Dankzij de inspiratie van prof. dr. René Bernhard die op tv een betoog hield voor meer geld voor onderzoek, kon Ditso niet alleen het plan lanceren, maar ook aan het eind van het jaar 1 miljoen euro overmaken aan het Antoni van Leeuwenhoek.

**'Voor elke bezoeker van het platform gaf a.s.r. 1 euro aan de onderzoeksafdeling van het Antoni van Leeuwenhoek'**

# Ondernemingsraad

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: met ongeveer 3800 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 bestaat uit 20 leden. Het dagelijks bestuur van de OR wordt gevormd door: voorzitter Marieke Kwakkel, 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.

Met diverse werkgroepen en commissies volgt de OR diverse ontwikkelingen in het bedrijf en gaat hierover het gesprek aan als dat nodig is. Zo heeft de OR een adviserende stem bij organisatie-wijzigingen, zoals het samenvoegen of splitsen van afdelingen of bedrijfsonderdelen, en bij overnames en integraties. Gaat het om regelingen voor (groepen) medewerkers, dan moet de OR er zelfs al vooraf mee instemmen. Dat geldt voor wijzigingen in bijvoorbeeld beoordelings-systemen, arbeidsomstandigheden en aanstellingsbeleid.

Op de agenda van de OR en de diverse onderdeelcommissies stonden in 2013 een groot aantal adviesaanvragen en informatiememo's over onder meer organisatiewijzigingen. Hiervoor werd vaak in een vroeg stadium 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. 2014 is het laatste volledige kalenderjaar van deze OR. Begin 2015 zijn er weer verkiezingen en zal een nieuwe OR aantreden. Dit betekent echter niet dat het laatste jaar een jaar van 'gewoon rustig uitzitten' zal worden, sterker nog, het zal een pittig jaar worden voor de medezeggenschap met een aantal aanzienlijke en ingewikkelde dossiers zoals de toekomst van a.s.r., de wijziging van de arbeidsvoorwaarden en hoe om te gaan met strategische personeelsplanning.



voorzitter

Marieke Kwakkel

vice-voorzitter

Marcel Hindriks

**Balans  
tussen belang  
medewerkers  
en a.s.r.**

# Klanten waarderen telefonische afhandeling van hun klacht

Met mondeling contact (telefonisch of in een persoonlijk gesprek) voelt een klant zich beter geholpen dan als er alleen schriftelijk contact is geweest. Ongeveer de helft van de klanten met een klacht vindt naderhand dat hun klacht niet afgerond is. Dat blijkt uit de inzichten uit de NPS-meting die a.s.r. sinds 2013 ook bij klanten met een klacht inzet. Maar er komt nog meer uit de feedback van 'klagende klanten'.

In 2013 dienden klanten 12% meer klachten in bij a.s.r. (zijnde alle bedrijfsonderdelen, labels en staven) dan in 2012. In totaal waren het ongeveer 9600 klachten. De meeste gingen over Ziektekosten en Schade. Ten opzichte van 2012 had Leven de grootste daling in het aantal klachten. Veel klachten gaan over de administratie van a.s.r.: het duurt te lang, er komt helemaal geen reactie of er worden fouten gemaakt.

Hoewel het aantal klachten in 2013 ten opzichte van 2012 niet is verminderd, is het proces van de klachtbehandeling wel verbeterd. Dit komt door nieuwe inzichten via de NPS-meting, die ook is ingezet bij klanten met een klacht. Klagen helpt overigens: meer dan de helft van de klachten in 2013 is (deels) toegewezen.

### **Nieuwe inzichten**

Liesbeth Pecht, Klachtenmanagement: 'Uit de NPS-meetmethode komen veel interessante nieuwe inzichten. Zo leren we dat de helft van het aantal klagers het gevoel heeft dat hun klacht niet opgelost is. Een betere afstemming met de klant over het sluiten van de klacht is dus van belang. Ook zien we dat klagende klanten het waarderen als er telefonisch





**'Het direct  
telefonisch  
afhandelen van  
klachten geeft  
meer tevreden  
klanten'**

contact is en dat een combinatie van mondeling en schriftelijk contact het nog beter doet.' De NPS-meting laat ook zien dat klanten een breder begrip van het klachtafhandlingsproces hanteren dan a.s.r. De klacht begint in feite al bij het ontstaan van het ongenoegen. Gevolg is dat klanten, ondanks een goede klachtafhandeling, daarna vaak niet positiever over a.s.r. denken. Voorkomen is dus beter dan genezen.

### **Top 3**

Daarom stellen alle productlijnen, staven en labels per kwartaal de top-3 veroorzakers van klachten vast en realiseren gerichte acties om de oorzaken weg te nemen. Zo heeft Bancair het proces bij het omzetten van een hypotheek opnieuw bekeken en de verwerkingstijd met meer dan de helft teruggebracht. AOV gaat haar brieven verbeteren (meer informatief) en Ziektekosten kijkt of bepaalde werkstromen te traag zijn, nadat klanten klaagden dat het afhandelen van declaraties te lang duurde.

### **Workshop**

Klachtenmanagement heeft in 2013 samen met het KlantContactCenter een workshop 'Basisvaardigheden

klachtgesprekken voeren' ontwikkeld. Medewerkers in de klachtenteams leren onder andere omgaan met de emotie van de klant, slecht nieuws brengen en vragen stellen om tot de kern van de klacht te komen. 'Met de workshop geven we iedereen die klachten afhandelt, de juiste tools om een klachtgesprek goed te voeren. Het direct telefonisch afhandelen van klachten geeft namelijk meer tevreden klanten. Zo geeft de klant bijvoorbeeld aan dat zijn vragen in een gesprek vaker zijn beantwoord dan in e-mails of brieven.'

In 2013 leidde dit er toe dat 66% van de klanten met een klacht is gebeld. En dat slechts 30% uitsluitend een schriftelijke reactie heeft gekregen. 'Onze doelstelling is dat minimaal 66% van de klanten die een klacht indienen, wordt gebeld. Dat hebben we dus precies gehaald. Ook wordt in de telefonische nazorg aan de klant gevraagd of wij de klacht mogen sluiten. Dat wordt gewaardeerd.' Ongeveer 56% van de klagers vond dat hun klacht inderdaad was afgehandeld. De doelstelling van a.s.r. ligt met 59% iets hoger.

# Renovatie

De renovatie van het pand aan de Archimedeslaan 10 in Utrecht kwam in 2013 echt op gang. Het beton van de gevel van het hoofdkantoor werd tijdens de zomer vervangen door een duurzame klimaatgevel van glas. Ook de nieuwe hoofdentree kreeg langzaam zijn nieuwe vorm. Intussen werd in de overige vleugels van het gebouw gewoon doorgewerkt, een unieke situatie voor zo'n groot renovatieproject.

Het a.s.r.-gebouw stamt uit de jaren zeventig en is behoorlijk verouderd. Na grondig onderzoek koos a.s.r. voor renovatie boven nieuwbouw uit oogpunt van kosten, duurzaamheid en omdat a.s.r. niet wil bijdragen aan leegstand door één van de grootste kantoorgebouwen van Nederland leeg achter te laten.

Op basis van het ontwerp kreeg a.s.r. in september, tijdens de Dutch Green Building Week, een nieuw energielabel uitgeleend: het pand steeg in één keer van energielabel G naar het duurzame A-label. Dat komt onder andere door de toekomstige efficiëntie van de verwarming, dubbel glas, ventilatie, zonnepanelen en isolatie. De eerste 1600 medewerkers namen in maart 2014 hun intrek in de vleugel, die de kleurcode Groen heeft gekregen. De renovatie duurt zeker nog tot en met 2015, waarna het pand onderdak biedt aan ongeveer 3800 collega's van a.s.r.





Text on the white panel, partially obscured by the chair and desk. The text is arranged in two columns and appears to be a list or a set of instructions, though the individual words are difficult to read due to the angle and distance.

# Over diversiteit en duurzame inzetbaarheid

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. Bij a.s.r. worden medewerkers gestimuleerd mee te groeien en verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan, persoonlijke ontwikkeling en ambities.

## Werving & Selectie

Bij a.s.r. is veel focus op interne mobiliteit. Zo worden alle vacatures in eerste instantie gematched met boventallige medewerkers. Daarna worden vacatures intern vacant gesteld. Van de totaal aantal opengestelde vacatures is 58% (146 vacatures) ingevuld door eigen medewerkers. Pas wanneer interne werving geen resultaat heeft opgeleverd, worden vacatures voor kandidaten van buiten de organisatie open gesteld. Deze externe werving gaat steeds

meer online via de site [werkenbijasr.nl](http://werkenbijasr.nl) en met de inzet van social media zoals LinkedIn en Twitter. Van de externe ingevulde vacatures heeft het grootste deel rechtstreeks via de site gesolliciteerd. Eind 2013 is de Wie ken jij bij a.s.r.?-tool geïntroduceerd. Daarmee kunnen geïnteresseerden kijken of er bekenden bij a.s.r. werken en bij hen informatie opvragen over het bedrijf. De tool is daarnaast handig voor collega's. Zij kunnen onderling contact leggen om informeel te vragen naar een functie bij een ander bedrijfs onderdeel. Of navraag doen naar een opleiding die een collega heeft gevolgd.

## Duurzaam inzetbaar

In 2013 is voor alle medewerkers, naast het reguliere opleidingsbudget, een persoonlijk budget beschikbaar gesteld waarmee zij kunnen werken aan duurzame inzetbaarheid. Alle opleidingen op dit terrein hebben als doel dat medewerkers breder inzetbaar worden en dat hun (interne) mobiliteit wordt verbeterd. Voorbeelden van dergelijke workshops zijn: Elevator pitch (zo presenteer je jezelf in 40 seconden); Netwerken; Solliciteren en Masterclass duurzame inzetbaarheid. In totaal hebben ruim 750 medewerkers in 2013 een training op het gebied van duurzame inzetbaarheid gevolgd.

## Aantal medewerkers

	Vrouwen	Mannen	Totaal
Aantal parttimers	872	327	1.199
Aantal fulltimers	571	2.103	2.674
Medewerkers met dienstverband bepaalde duur	91	114	205
Medewerkers met dienstverband onbepaalde duur	1.352	2.316	3.668
<b>TOTAAL</b>	<b>1.443</b>	<b>2.430</b>	<b>3.873</b>





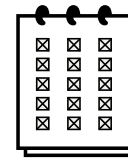
# 1.443

vrouwen  
in dienst



# 2.430

mannen  
in dienst



# 14,8

gemiddeld  
aantal  
dienstjaren



Daarnaast weten de a.s.r.-medewerkers de weg naar het Career Center goed te vinden. Bij het Career Center kunnen medewerkers zich verdiepen in hun carrièremogelijkheden binnen en buiten a.s.r. Ook kunnen zij hier terecht als zij willen onderzoeken waar hun talenten en kwaliteiten liggen.

### Diversiteit

Diversiteit krijgt al jaren op allerlei manieren vorm bij a.s.r. Medewerkers worden gestimuleerd actief te zijn in uiteenlopende bedrijfsnetwerken om zo

hun blikveld te verruimen en persoonlijke groei te versnellen. a.s.r. hecht veel belang aan de diversiteit in haar organisatie en heeft focus op de instroom, doorstroom en het behoud van vrouwen in managementfuncties. De RvB stuurt hier actief op met initiatieven zoals extra deelnemersplaatsen in trainee- en management developmentprogramma's, een intensief mentorprogramma en speciale aandacht voor vrouwen bij vacatures voor managementfuncties. De inspanningen hebben zichtbaar effect gehad waardoor onder meer het MD/PD-programma en het traineeprogramma vanaf 2014 niet meer in hun huidige vormen terugkeren.

### Eervolle vermelding

De percentages vrouwen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij a.s.r. zijn ultimo 2013 respectievelijk 25 en 50. Deze percentages zijn ten opzichte van 2012 hetzelfde gebleven en liggen boven het landelijk gemiddelde. De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft a.s.r. in 2013 een eervolle vermelding gegeven voor haar inspanningen en resultaten om meer vrouwen

in managementfuncties te krijgen. Volgens de commissie laat a.s.r. zien dat wij gemotiveerd zijn om meer vrouwen aan de top te krijgen, onder andere door de programma's Vrouwelijk leiderschap, het mentorprogramma voor vrouwen en het vrouwennetwerk M!.

### Talentontwikkeling

De vijfde lichting 'potentials' heeft in 2013 het Management en Professional Developmentprogramma afgesloten. Aan de vijf MD/PD-programma's hebben 29 collega's deelgenomen (10 vrouwen en 19 mannen). Het percentage vrouwen dat heeft deelgenomen bedraagt 35%. Het programma richt zich niet alleen op doorgroei van medewerkers in managementfuncties maar ook op ontwikkeling van professionals. Om toegelaten te worden moet een medewerker minimaal een hbo-achtergrond hebben en door zijn leidinggevende aangemerkt worden als potential. Talent wordt zo ontwikkeld naar een volgende carrièrestap. Het programma bevordert de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen, omdat mensen van diverse onderdelen elkaar beter leren kennen.

## Aantal medewerkers naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Vrouwen	Mannen	Totaal
16-20	1	2	3
21-25	50	37	87
26-30	141	163	304
31-35	242	262	504
36-40	215	286	501
41-45	283	433	716
46-50	242	414	656
51-55	166	446	612
56-60	80	287	367
61-65	23	100	123
<b>Totaal</b>	<b>1.443</b>	<b>2.430</b>	<b>3.873</b>
<b>GEMIDDELDE LEEFTIJD</b>	<b>41,5</b>	<b>45,3</b>	<b>43,9</b>

## Aantal medewerkers naar dienstjaren

Dienstjaren	Vrouwen	Mannen	Totaal
0-5	242	387	629
6-10	423	558	981
11-15	322	451	773
16-20	135	212	347
21-25	135	260	395
26-30	81	198	279
31-35	62	168	230
36-40	36	138	174
41-45	7	53	60
45-50	0	5	5
<b>Totaal</b>	<b>1.443</b>	<b>2.430</b>	<b>3.873</b>
<b>GEMIDDELD AANTAL DIENSTJAREN</b>	<b>12,8</b>	<b>15,9</b>	<b>14,8</b>

## Aantal medewerkers per salarisschaal

Salarisschaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
1	1		1
2	19	20	39
3	61	15	76
4	30	35	65
5	189	127	316
6	376	314	690
7	213	319	532
8	128	373	501
9	149	349	498
10	103	261	364
11	89	242	331
12	35	142	177
Hoger mgt	20	77	97
Senior mgt	6	22	28
Buitendienst	24	134	158
<b>TOTAAL</b>	<b>1.443</b>	<b>2.430</b>	<b>3.873</b>

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft a.s.r. in 2013 een eervolle vermelding gegeven voor haar inspanningen en resultaten om meer vrouwen in managementfuncties te krijgen

## Top-trainees

Speciaal voor jonge talenten (trainees) heeft a.s.r. het Talent Ontwikkel Programma. Het programma duurt twee jaar. De huidige groep is in september 2012 ingestroomd en is eind 2014 klaar. De trainees volgen in deeltijd een studie bedrijfskunde en maken daarnaast in vier blokken van ieder een half jaar in steeds wisselende rollen kennis met verschillende onderdelen van a.s.r. Het grootste deel van de trainees gaat na hun traineeship een leidinggevende functie vervullen of komt als hoger opgeleide op een specialistische plek in de organisatie terecht.





Directeur Beleggingen Jack Julicher:

# 'Duurzaam beleggen. Belangrijk voor onze klanten maar ook voor onszelf'

Op de gehele portefeuille past a.s.r. een Maatschappelijk Verantwoord Beleggenbeleid toe, waarin a.s.r. onder meer het belang van het milieu erkent. Directeur Beleggingen Jack Julicher: 'We nemen absoluut onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bovendien is aangetoond dat bedrijven die hun milieu-, sociale en bestuurlijke beleid op orde hebben op lange termijn beter renderen.'

De afdeling Beleggingen is voor a.s.r. van cruciaal belang. Jack Julicher: 'Als afdeling zorgen we ervoor dat het rendement goed is, het proces transparant en het risicoprofiel evenwichtig. Ons solide en robuuste beleggingsbeleid ondersteunt de financiële positie van a.s.r. in alle opzichten. We dragen bij aan de sterke solvabiliteit.'

## Goed beleggingsresultaat

Ondanks de onzekere economische omstandigheden van het afgelopen jaar heeft a.s.r. op haar beleggingen een goed resultaat behaald zonder meer risico te nemen. 'Daaraan ligt ten grondslag dat a.s.r. vastgoed is doorgegaan met verkoop van vastgoed en daarbij winst heeft gerealiseerd. Verder hebben we afboekingen op bankobligaties, die in 2009 zijn gedaan, weer kunnen terugdraaien. Zonder het risicoprofiel te veranderen hebben we een aantal veranderingen doorgevoerd. Niet alleen hebben we bankobligaties verkocht en herbelegd in woninghypotheek, ook hebben we geanticipeerd

op de aanstaande afwaardering van Nederlandse en Franse staatsobligaties. Die hebben we afgebouwd en herbelegd in Duitse en Belgische. Daarnaast hebben we in geringe mate kortlopende Spaanse staatsobligaties gekocht, omdat het fundamenteel weer beter gaat in dat land. Leuk om te melden is dat de aandelenportefeuille in waarde blijft groeien zonder dat we nieuwe aandelen hebben bijgekocht.'

## Best in class

Op het volledig beheerd vermogen past a.s.r. een Maatschappelijk Verantwoord Beleggenbeleid toe. Daarmee erkent a.s.r. expliciet het belang van milieu-, sociale en bestuurlijke factoren, evenals het belang van een gezonde en stabiele markt op de lange termijn. 'Duurzaamheid is ook op het gebied van beleggen een thema geworden. Het is niet langer een kwestie van enkel het behalen van een zo hoog mogelijk rendement. Als onderneming nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en dus beleggen we duurzaam.'



‘Als bij een bedrijf geen wil is om te verbeteren, dan kan het zo zijn dat we uitstappen.’

Wij vinden dat belangrijk voor onze klanten, maar ook omdat we dat zelf belangrijk vinden. Op basis van de ESG-criteria – Environmental, Social and Governance – selecteren we op best in class. Bovendien is aangetoond dat bedrijven die hun milieu-, sociale en bestuurlijke beleid op orde hebben op lange termijn beter renderen.’

Ook wanneer er al is belegd, stuurt a.s.r. op deze kwesties. ‘Als we bij een grote beursgenoteerde onderneming, waar

we bijvoorbeeld een 5%-belang hebben, een milieuprobleem of overtreding van het arbeidsrecht waarnemen, gaan we actief de dialoog aan. De praktijk wijst uit dat dergelijke bedrijven zo’n gesprek heel serieus nemen. Als er geen wil is om te verbeteren, dan kan het zo zijn dat we uitstappen.’

### **Verdragen**

Van haar externe beheerders vraagt a.s.r. dat ze in ieder geval de United Nations Global Compact Principles

(UNGCP) en United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) hebben ondertekend. Samen met de Principles for Sustainable Insurance van het United Nations Environment Programme vormen deze het kader van het beleggingsbeleid van a.s.r. Jack: ‘Door de UNGCP te ondertekenen, zeggen we als a.s.r. dat wij voldoen aan de algemene verdragen op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten, milieu en corruptie.’

Dat we verantwoord verzekeren, onderschrijven we vervolgens met de Principles for Sustainable Insurance van de UNEP Finance Initiative en ook door de Code duurzaam beleggen van het Verbond van Verzekeraars na te leven. Doordat we verklaren de beginselen uit deze verdragen na te leven, garanderen we bij onze beleggingen de ESG-criteria te hanteren.'

De benchmark van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling meet jaarlijks hoe verzekeraars het doen op het gebied van duurzaam beleggen. Hierop doet a.s.r. het onverminderd goed: in 2013 werd voor het derde jaar op rij de derde plaats bereikt. Verbetering is volgens Jack te behalen op de

presentatie van het beleid naar buiten toe. 'Dat moet nóg transparanter. De centrale vraag daarbij is: Kun je als klant of belangenorganisatie makkelijk bij ons terecht?'

En dan toetst ook nog eens de Eerlijke Verzekeringswijzer sinds vorig jaar het Maatschappelijk Verantwoord Beleggenbeleid van a.s.r. 'Op wapenbeleid scoorden we vorig jaar een tien. We eindigden bij de Eerlijke Verzekeringswijzer ook als derde maar inmiddels publiceert a.s.r. meer informatie betreffende ons beleid en verwachten we dit jaar een beter resultaat in de volgende update van de EV.' Beide top 3-positioneringen geven aan dat a.s.r. wordt erkend als duurzame belegger.

## Uitsluiting

En er zijn ook bedrijven en landen waar a.s.r. bewust niet instapt. 'Leveranciers van "vuile" wapens bijvoorbeeld sluiten we uit, maar ook landen waar controversiële activiteiten plaatsvinden en staten die slecht scoren op de vrijheidsindex of de corruptie-index, die onder auspiciën van de VN wordt gemaakt. En ook beleggen we niet in de tabaksindustrie. Voor alles eisen wij dat bedrijven en landen voldoen aan arbeids- en mensenrechten.'

# Rating a.s.r.

Rating agency Standard & Poor's beoordeelt de kredietwaardigheid van a.s.r. Dat drukken ze uit in letters en in een omschrijving van het vooruitzicht. a.s.r. streeft naar een rating in de 'A'-categorie (A+, A of A-).

Op 19 juni 2013 heeft Standard & Poor's de 'A'-rating van ASR Levensverzekering N.V. en ASR Schadeverzekering N.V. bevestigd. De vooruitzichten zijn 'stabiel', zoals ook is beschreven in het rapport van de rating agency. Meer informatie en het rating rapport van Standard & Poor's 2013 is terug te vinden op de website van a.s.r.: [www.asr.nl](http://www.asr.nl).



Standard & Poor's ratings	Type	Rating	Vooruitzicht	Datum
ASR Levensverzekering N.V.	CCR	A	Stabiel	23-08-2012
ASR Levensverzekering N.V.	FSR	A	Stabiel	23-08-2012
ASR Schadeverzekering N.V.	CCR	A	Stabiel	23-08-2012
ASR Schadeverzekering N.V.	FSR	A	Stabiel	23-08-2012

# Stakeholders carrousel

**α.s.r. wil weten wat er leeft in de samenleving en wil de producten, dienstverlening en bedrijfsvoering zo goed mogelijk afstemmen op de wensen van alle belanghebbenden. Met wie zijn we in altijd in gesprek?**

## Met onze klanten

Onder meer via klantpanels en klantarena's sprak a.s.r. in 2013 met haar klanten. De informatie uit deze onderzoeken gebruikt a.s.r. om de informatievoorziening aan haar klanten te verbeteren, producten aan te passen en nieuwe producten te ontwikkelen. De KlantContactCentra van a.s.r. staan klanten dagelijks te woord om hen te helpen met antwoorden en oplossingen.

## Met onze aandeelhouder

Met onze aandeelhouder NLFi zijn in 2013 zes formele gesprekken geweest. Maar ook tussentijds was er zeer frequent contact met de aandeelhouder.

## Met onze collega's

De organisatiestructuur van a.s.r. biedt collega's via diverse vastgelegde overlegvormen, bila's en andere gremia ruimschoots de mogelijkheid om met elkaar in dialoog te gaan. Dialogen over functioneren,

ontwikkeling en voortgang zijn vastgelegd in protocollen van P&O. Verder is de OR nauw betrokken bij alle veranderingen in de organisatie en licht de RvB het beleid toe via het personeelsmagazine, a.s.r. video-journaals en onder meer in informele gesprekken in steeds wisselende samenstellingen, onder de noemer: 'In gesprek met...' Een a.s.r.-variant op het tv-programma College Tour.

## Met de politiek

Met de politiek was er in 2013 intensief contact. Minister Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is op werkbezoek geweest bij het AOV- en Ziektekostenbedrijf van a.s.r. Zowel Jos Baeten als Roel Wijmenga hebben ontmoetingen gehad met leden van de verschillende fracties in de Tweede Kamer. Ook organiseerde a.s.r. in 2013 een rondetafelgesprek met vertegenwoordigers van de jongerenorganisaties van de PvdA, VVD en D66 om over de toekomst van het pensioenstelsel in dialoog

te gaan met onder meer Michel Verwoest, verantwoordelijk voor Pensioenen binnen de Raad van Bestuur. Verder zijn er op regelmatige basis gesprekken met bewindspersonen en Kamerleden van verschillende politieke partijen geweest.

## Met de vakbonden

In 2013 heeft a.s.r. vijf keer met de vakbonden om tafel gezeten. Deze gesprekken gingen onder meer over een voorstel voor versobering van de arbeidsvoorwaarden.

## Met de media

Er zijn in totaal ruim 3.000 berichten in de media verschenen waarin a.s.r. werd genoemd. Deze berichten zijn onder meer geplaatst op internet, in kranten en tijdschriften. Er was bijna 400 keer perscontact met a.s.r.; persvragen, interviews met collega's, persberichten en fotomomenten, achtergrondgesprekken door RvB, senior management en specialisten.

## Met intermediairs

In 2013 waren er bijeenkomsten en workshops voor intermediairs georganiseerd door a.s.r. De onderwerpen waren Pensioenpropositie, WIA, Inkomen Nu, vernieuwd Voordeelpakket, Sport en Gezondheid en BeZaVa (Wet Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid). In totaal werden deze bijeenkomsten bezocht door bijna 2000 deelnemers.

## Met NGO's & brancheorganisaties

Er waren gesprekken met onder meer Eerlijke Verzekeringswijzer

over de benchmark duurzaam beleggingsbeleid verzekeraars en gesprekken met de Consumentenbond over producten en communicatie. Verder is a.s.r. onder meer lid van het Verbond van Verzekeraars, lid van Zorgverzekeraars Nederland, van MVO Nederland, en aangesloten bij tal van andere gremia.

## Met de rating agencies

Met Standard & Poor's zijn bijeenkomsten geweest, zowel op kantoor bij a.s.r. als op kantoor bij het rating agency. Tijdens deze bijeenkomsten zijn verschillende onderwerpen aan bod geweest, zoals de financiële jaar- en halfjaarresultaten, de ontwikkeling van de solvabiliteit en de strategie van a.s.r.

## Met de beleggers

In 2013 zijn meerdere gesprekken geweest met beleggers en aandelenanalisten, onder andere naar aanleiding van de publicatie van de jaarcijfers 2012 en halfjaarcijfers 2013. Daarnaast gingen de gesprekken bijvoorbeeld over de Nederlandse verzekeringsmarkt en de strategie van a.s.r.

## Met de toezichhouders

Met onze toezichhouders, de DNB, de AFM en de NZA, hebben wij in 2013 veelvuldig contact gehad. Van de toezichhouders hebben wij tientallen informatieverzoeken gehad en wij hebben hen nauwgezet op de hoogte gehouden van de vele ontwikkelingen binnen a.s.r.

# Raad van Commissarissen

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

## Samenstelling

### **Dr. C. (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, en bestuurslid VNO-NCW. In het verleden was Kick van der Pol vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2014.

### **Ir. A.P. (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 NIBE-SVV en van Trust Hoevelaken. Tevens is hij non-executive member van de Board van Kardan. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2015.

## Vergaderingen

De Raad van Commissarissen vergaderde elf maal met de Raad van Bestuur. Zes vergaderingen waren als reguliere vergadering gepland en vijf vergaderingen werden ingelast om specifieke onderwerpen te bespreken gerelateerd aan de toekomstige exit van a.s.r. naar de markt.

Daarnaast voerde de Raad van Commissarissen periodiek werkoverleg. Zowel de Audit- en Risicocommissie als de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie kwam

in 2013 zes keer bijeen. Ook hebben de leden ieder deelgenomen aan een reguliere overlegvergadering met de OR.

### Permanente educatie

In 2013 zijn er in het kader van permanente educatie drie sessies voor de commissarissen georganiseerd. Hierin werd ingegaan op ontwikkelingen in distributie en consumentgedrag, op ontwikkelingen met betrekking tot wet- en regelgeving, en op waardemanagement.

### 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 1985 verschillende internationale managementfuncties bij Shell. Zij is commissaris van Triodos Bank, van Schiphol Group, TNT Express, Lonza Group (Basel) en Warmtebedrijf Rotterdam. Tevens is zij lid van de Raad van Toezicht van het Rijksmuseum. Margot Scheltema is Raad-plaatsvervanger bij de Ondernemingskamer bij het Gerechtshof Amsterdam en voorzitter van de monitoringcommissie Code Pensioenfondsen. Ook is zij lid van de Raad van Toezicht van World Press Photo en is zij penningmeester van Genootschap Onze Taal. Eerste benoeming: 15 december 2008, de lopende benoemingstermijn is tot 15 juni 2016.



# Nieuwe producten



## Vernieuwd Voordeelpakket

Het vernieuwde Voordeelpakket is een totaalpakket aan schadeverzekeringen, waarmee de klant met de hulp van een adviseur zijn schadeverzekeringsspakket kan aanpassen zodat het altijd bij de situatie van de klant past. Klanten krijgen pakketkorting als ze meerdere verzekeringen binnen het pakket afsluiten. Het vernieuwde Voordeelpakket is samen met het intermediair en medewerkers van Schade, IT&C en Marketing & Verkoop ontwikkeld.



## Lijfrente spaarrekening

De Lijfrente spaarrekening vervangt de Lijfrente opbouwrekening. Hiermee verbetert a.s.r. bancair haar lijfrentepropositie in deze snelgroeiende markt. Het nieuwe product is flexibeler en het aanvraagproces is grotendeels geautomatiseerd en dus eenvoudiger.

De Lijfrente spaarrekening biedt:

- een concurrerende rente
- samengestelde rente (dezelfde rente over inleg en interest)
- volledig digitaal aanvraag- en beheerproces
- snelheid: binnen 1 uur ontvangt de klant het rekeningnummer
- mogelijkheid voor het maken van uitgebreide rekenvoorbeelden
- 24/7 online inzicht in rekening



## INFO tag van SOS International

SOS International, een dochtermaatschappij van a.s.r., verkoopt sinds april 2013 de INFO tag, een metalen label met een QR-code. Met de scan zijn direct belangrijke medische en contactgegevens beschikbaar voor een hulpverlener. Hoe werkt het? De gebruiker activeert de tag op de website en vult daar zijn gegevens in. De tag kan bevestigd worden op bijvoorbeeld helm of sportschoen. Een hulpverlener kan indien nodig de QR-code op de tag scannen om zo alle relevante informatie direct bij de hand te hebben. De gebruiker bepaalt zelf welke gegevens zichtbaar zijn.

## Internetspaarrekening

Met de nieuwe internetspaarrekening wil a.s.r. een groter aandeel veroveren op de Nederlandse spaarmarkt. De spaarrekening is eenvoudig online aan te vragen en te beheren. De klant ontvangt geen afschriften, maar een persoonlijke inlogcode voor een beveiligde internetpagina. Daar staan het actuele saldo, de contractgegevens, alle mutaties en de geldende rentetarieven. Klanten kunnen zelf geld vastzetten tegen een vaste rente (deposito's). Aan geld storten en opnemen zijn geen kosten verbonden. De spaarrekening is het eerste onlineproduct dat aangeboden wordt onder het a.s.r.-label.



## Nieuwe Generatie Arbeidsongeschiktheidssysteem

Met NGA heeft De Amersfoortse een vernieuwd AOV collectief product en een nieuw platform in de markt gezet, waarmee verzekeringsadviseurs zelf snel een premie kunnen berekenen en polissen aanvragen en beheren. De eerste reacties van het intermediair zijn positief:

- het proces is sneller
- opbouw en flexibiliteit modulaire producten spreekt aan
- adviseur zit zelf aan de knoppen
- NGA is een makkelijk te gebruiken en inzichtelijk systeem

Er zijn wel wat bevindingen, zoals offertes die uitvallen bij grote aantallen deelnemers en/of varianten. Knelpunten als deze zijn opgepakt om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.



## Werknemers Pensioen

Het nieuwe pensioenproduct, dat officieel pas per 1 januari 2014 inging, kende in 2013 al een goede start. Naast de nodige aanvragen voor offertes was er meteen het eerste getekende contract. Van de pensioenadviseurs is 80% positief over de nieuwe propositie (onderzoek door accountmanagers bij kantoren met een pensioenportefeuille). Bij het ontwikkelen van het Werknemers Pensioen zijn adviseurs gevraagd om hun input.

Met het Werknemers Pensioen heeft een werkgever meer grip op zijn pensioenlasten en kan hij op elk moment opzeggen. Het product is 24/7 digitaal toegankelijk voor zowel werkgever, deelnemer als adviseur. Verder is het aantal kostenelementen beperkt en zijn de kosten laag gehouden. Deelnemers kunnen kiezen voor vermogensopbouw door middel van beleggen, of voor een gegarandeerde uitkering.



## Extra Pensioen Uitkering

De Extra Pensioen Uitkering zet in op vrijkomend lijfrente-kapitaal. Deze bankvariant van de direct ingaande lijfrente is ontwikkeld voor klanten van a.s.r. met een aflopende levensverzekering.

Als levensverzekeringen bij a.s.r. aflopen, komt er een bedrag vrij voor de klant. Het gaat om tientallen miljoenen euro's per jaar, maar dit opgebouwde poliskapitaal mogen klanten niet zomaar vrij besteden. Er moet een zogenaamde lijfrente-uitkering van worden aangekocht, waarmee periodiek kapitaal wordt uitgekeerd. a.s.r. biedt al een direct ingaande lijfrente (DIL) aan, en met de Extra Pensioen Uitkering nu ook een bancaire variant. Een lijfrenteuitkering bij de bank kan klanten namelijk in sommige gevallen meer opleveren.

## BeterDichtbij Ziektekostenverzekering

Met de BeterDichtbij Ziektekostenverzekering – een initiatief van a.s.r. en DSW in samenwerking met 42 regionale ziekenhuizen (SAZ) – wordt persoonlijke zorg van hoge kwaliteit letterlijk dichtbij de klant gebracht.

Naast de producten van De Amersfoortse en Ditzo, heeft de klant met de BeterDichtbij-polis nog een mogelijkheid om bij a.s.r. een ziektekostenverzekering af te sluiten. Het product kent naast het basispakket vier aanvullende pakketten. Voor- delen voor de klant zijn:

- geen eigen risico voor vijf veelvoorkomende behandelingen in 42 ziekenhuizen
- vrije zorgkeuze: er is bijvoorbeeld geen verplichting om naar een ziekenhuis van de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen te gaan
- gratis gebruik van een BeterDichtbij Zorgcoach
- recht op extra zorg na een ongeval, met een maximale vergoeding van € 250

# Risk Management in 9 stappen

**Wat doen de zogenaamde riskmanagers bij a.s.r.?  
Chief Risk Officer (CRO) Jerphaas Campagne legt  
in negen stappen uit wat risicomanagement bij  
a.s.r. inhoudt.**

## 1. We scannen de risico's

De essentie van risicomanagement is dat je risico's goed overziet en kent en dat je overtuigd bent dat deze risico's in een goede verhouding staan ten opzichte van het rendement dat je er mee wilt halen, of dat je deze risico's bijvoorbeeld wilt verminderen of afdekken. Want je moet zorgen dat je nooit meer risico neemt dan dat dat je kan dragen. Dat geldt voor ieder individu, maar zeker voor een verzekeraar als a.s.r. waar het ons vak is dat we risico's van derden overnemen. Daarmee gaat a.s.r. verplichtingen aan en moeten we ervoor zorgen dat we altijd deze verplichtingen kunnen nakomen. We hebben voldoende buffers, voldoende solvabiliteit, nodig om aan die verplichtingen te voldoen en de risico's op te vangen. Dat het ook mis kan gaan met banken en verzekeraars hebben we gezien in de kredietcrisis. Het gaat er dan altijd om dat bedrijven te weinig solvabiliteit hebben, dus teveel risico's hebben genomen ten opzichte van wat ze kunnen dragen. Het management van a.s.r. is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Risk Management heeft als taak te bewaken dat a.s.r. niet teveel risico's neemt ten opzichte van wat a.s.r. kan dragen. Risk Management adviseert, rapporteert en controleert over het geheel aan risico's dat a.s.r. loopt of neemt.

## 2. We hebben drie verdedigingslijnen

Onze Risk-organisatie kent 'three lines of defence'. De eerste lijn is het management en alle medewerkers van a.s.r. die verantwoordelijk zijn voor het nemen van beslissingen die tot een risico voor de organisatie kunnen leiden. Zij kennen de processen van hun bedrijfs onderdeel en zij weten als geen ander waar potentiële risico's zitten en hoe deze beheerst kunnen worden. De decentrale riskmanagers faciliteren dit proces. Zij ondersteunen de business bij het identificeren en analyseren van risico's en bij het formuleren van maatregelen om die risico's te beheersen.

Een voorbeeld: bij een schadeproduct wordt berekend welke premie wij nodig hebben om uitkeringen te kunnen doen, de kosten te dekken (en er ook nog iets aan te verdienen). Die berekening moet wel goed zijn en rekening houden met de juiste factoren om ook voor voldoende dekking van het risico te kunnen zorgen. Als de premie ontoereikend blijkt te zijn dan zal a.s.r. daar nadeel van ondervinden.

De verantwoordelijkheid voor het tweede lijns risicomanagement berust bij 'mijn' afdeling Risk Management. Risk Management bestaat uit de afdelingen Risicostrategie en -beleid en Financial Risk Management.



‘Je moet nooit meer  
risico’s nemen dan je  
kunt dragen’

Wij zorgen ervoor dat het geheel aan risico's door en over de bedrijfsonderdelen heen niet te veel wordt, en dat de optelsom van deze risico's in een gezonde verhouding staat ten opzichte van de solvabiliteit. Als Chief Risk Officer zit ik op centraal niveau. Ik adviseer en rapporteer aan de Raad van Bestuur over risicomanagement.

De derde lijn is Audit, dat er kort gezegd op toeziet dat het risicomanagement systeem goed werkt.

### **3. We zeggen: ga niet te ver**

Zonder risico geen rendement. Maar je neemt nooit meer risico's dan dat je aan buffers hebt om ze af te dekken. Daarom wordt risico uitgedrukt in een hoeveelheid kapitaal. Kapitaal dat je nodig hebt om aan je verplichtingen te voldoen. Risk adviseert over de hoeveelheid en soorten risico's die a.s.r. kan nemen. Niet teveel maar (zeker ook) niet te weinig. Zonder risico's te nemen maak je immers geen winst. Het gaat om de juiste risico's, in de juiste verhouding.

### **4. Risk is onafhankelijk**

De RvB en het management leiden het bedrijf en moeten een afweging maken tussen de soorten en hoeveelheid risico's die worden genomen ten opzichte van het rendement dat je daarop wilt halen. De RvB neemt daarvoor beslissingen of ze bijvoorbeeld wil investeren in nieuwe distributievormen, dat bedrijfsonderdelen een bepaalde groei moeten realiseren, of dat er geïnvesteerd wordt in nieuwe systemen. Risk heeft hierin een adviserende rol. Maar dat is niet alles. Mochten er in onze ogen teveel risico's binnen a.s.r. worden genomen, dan is er de waarborg dat de CRO een directe lijn heeft naar de Raad van Commissarissen. De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB. Deze directe lijn naar de Raad van Commissarissen heeft als doel risicomanagement onafhankelijk binnen a.s.r. neer te zetten.



### **5. We verdelen risico's in soorten**

Je hebt financiële en niet-financiële risico's. De eerste zijn onder te verdelen in risico's die je snel kunt afbouwen (dus meer liquide zijn) en risico's waar dat minder snel kan. Voorbeelden van snel af te bouwen risico's zijn verschillende vormen van beleggingen zoals aandelen. Als het nodig is, kun je immers snel aandelen verkopen en zo je risico verkleinen. Door die snelle reactiemogelijkheid kan a.s.r. op deze zaken relatief meer risico nemen. Door te zorgen dat je voldoende liquide risico's hebt en deze goed kort volgt, kan je relatief meer risico's nemen en dus ook meer verdienen.

Daartegenover staan risico's die minder snel afgebouwd kunnen worden (dus minder liquide zijn), zoals vastgoedbeleggingen of hypotheeklen. Die zaken kun je niet snel verkopen en je kunt dus minder snel reageren op ontwikkelingen die de opbrengst van vastgoed of hypotheeklen negatief beïnvloeden. Maar omdat het rendement vaak beter is – en dat rendement wil je wel – ga je toch ook die langlopende risico's aan.

## 'We worden soms gezien als streng. Zeker als het goed gaat'

Naast de financiële risico's zijn er ook de niet-financiële risico's. De riskmanagers bij de bedrijfsonderdelen gaan bijvoorbeeld na of de procedures bij een aanvraag van een verzekering goed ingeregeld zijn. Wordt de aanvraag goed ingevoerd, met de juiste codes tegen de juiste premie, wie heeft welke autorisaties, hoe zijn controles geregeld?

Sommige risico's zijn aantrekkelijker dan andere. Bovendien gaan wij er niet vanuit dat alle risico's zich op hetzelfde moment voordoen. Zo kan een onderdeel omdat we denken dat er meer rendement te halen is, meer kapitaal krijgen – meer risico nemen – als er bij een ander bedrijfsonderdeel berekend is dat hier minder risico wordt gelopen. Het integrale overzicht ligt bij ons als centrale afdeling, de tweede 'line of defence'. Risk geeft de RvB inzicht in de risico's op basis waarvan zij de uiteindelijke keuze maken.

### 6. Soms is Risk streng

Risk helpt het bedrijf ervan bewust te zijn en blijven van de risico's die er zijn en welke keuzes gemaakt kunnen worden om die risico's aan te kunnen. Hoeveel risico je bereid bent te nemen, wordt aangeduid als de 'risk appetite'. De risk appetite gaat niet alleen over geld, maar ook over de soorten risico's en de verhoudingen. We worden soms gezien als streng. Zeker als het goed gaat. Waarom doen we zo moeilijk? Maar als het mis gaat, dan waren wij niet streng genoeg.

### 7. Je kunt niet alles voorkomen, maar...

Risk Management houdt alle grote risico's in de gaten zodat er meteen ingegrepen kan worden bij dreigende verliezen. Bij de keuze van de risico's waar je bovenop wilt zitten, kijk je welke de grootste bedreiging vormen voor je businessplan. Van groot belang hierbij zijn bijvoorbeeld de afspraken met klanten en andere belanghebbenden. Die moet je in kaart hebben.

Dit gebeurt met CRSA, Control & Risk Self Assessment. Als je alles in beeld hebt, kies je je risicoprioriteiten, zodat je weet waar de grootste bedreigingen voor a.s.r. liggen en weet dat je voor die risico's iets moet doen.

Voorbeelden van grote risico's (niet alleen voor a.s.r.) zijn: nieuwe claims en juridische procedures in het compensatiedossier. Of alsnog een Europese financiële crisis. Er zijn dus gebeurtenissen die wij als a.s.r. niet kunnen voorkomen, maar hoe eerder en beter het risico is onderkend, hoe sneller je kunt ingrijpen en erger kan voorkomen.

### 8. En soms heb je een misser

Ondanks alle systemen en ondanks dat we heel slimme mensen in dienst hebben met diepgaande kennis van risico's, zeg ik altijd dat wij nooit de vervanging zijn voor het gezond verstand. Maar zelfs dat alles bij elkaar, voorkomt niet dat het soms mis gaat. Zelfs met het mooiste risicomanagement systeem kun je niet 100% uitsluiten dat zich onvoorziene zaken voordoen.

### 9. Risicomanagement is de verantwoordelijkheid van iedereen

Voorkomen is beter dan genezen. Eerder hadden we het over de 'three lines of defence'. Het belang van de eerste lijn, dus alle medewerkers, kan ik niet genoeg benadrukken. Want als een medewerker een verkeerd opgestelde offerte onder ogen krijgt dan is het belangrijk dat hij het initiatief neemt om het te verbeteren. Of als een collega een verdachte situatie ziet dan moet hij dat signaal serieus nemen en eventueel een incident melden. Dat is de essentie van riskmanagement. Alert zijn op risico's en handelen in een situatie waar je een risico ziet.

# Wat klanten over ons zeggen...



**Naam** Ruud Hoeks  
**Case** Operatie hand en knie  
**Verzekering** Ditzo

'We zijn klanten van het eerste uur en gaan nu ons 3e jaar in met de zorgverzekering van Ditzo. We hebben gekeken op Independer voordat we de zorgverzekering afsloten, en qua prijsverhouding doen jullie het prima. In 2013 ben ik geopereerd aan mijn hand en aan mijn knie en heb daarom een aantal keren gebeld met Ditzo. Ook omdat ik vragen had over dekkingen en declaraties. Ik ben heel tevreden. Daarom heb ik inmiddels mijn zoon ook ondergebracht bij Ditzo.'

**Geeft dienstverlening:**  
**'Een mooie 8.'**



**Naam** R. Vos

**Case** Gescheurde pees

**Verzekering** AOV bij De Amersfoortse

**Geeft dienstverlening:  
'Een 8, zeker.'**

'Ik ben al jaren klant en heb, behalve die keer dat ik beide duimen brak, nog niet veel met De Amersfoortse te maken gehad. Maar onlangs scheurde ik een pees in mijn arm. Hoe dat komt weet ik niet, misschien overbelasting. Ik heb een installatiebedrijf, een franchise van HomeTeam in Steenwijk, en leg gas, water en elektra aan. Via mijn adviseur heb ik gemeld dat ik niet meer kon werken, en ik werd snel daarna gebeld en netjes te woord gestaan. De dienstverlening is perfect. Ik heb alleen maar goede ervaringen met De Amersfoortse.'



**Naam** Frank van Stekelenburg

**Case** Pensioen voor werknemers

**Verzekering** Werknemers Pensioen van De Amersfoortse

'Als adviseur heb ik voor mijn werknemers gekozen voor het nieuwe Werknemers Pensioen, voornamelijk vanwege het grote gemak van de digitale omgeving. Je kunt online zien hoe je pensioen ervoor staat. Daarnaast zijn de kosten laag en is de dienstverlening van De Amersfoortse heel erg goed. Mijn werknemers waren in het begin afwachtend, maar werden na het inloggen op het portaal enthousiast. Het product is ook nog eens heel helder en eenvoudig: als adviseur vind ik het belangrijk dat klanten producten begrijpen. Door de vele hulpmiddelen is dat absoluut het geval met het Werknemers Pensioen.'

**Geeft dienstverlening:  
'Voor De Amersfoortse? Een 9.'**



**Naam** Rinus Kempes

**Case** Aangereden op vakantie

**Verzekering** Reisverzekering van de Europeesche

'Op vakantie in Griekenland huurde ik een scooter, maar je raadt het al: ik werd aangereden door een auto. Niet mijn schuld overigens. Daar lag ik, met 3 gebroken ribben en een klaplong. Ik mocht niet meer vliegen en lag 8 dagen in het ziekenhuis. Mijn vrouw heeft de reisverzekeraar gebeld en ik was blij verrast. Europeesche heeft alles erg netjes opgelost, ik ben heel tevreden. Ik dacht dat claimen bij de verzekeraar wat gezeur zou opleveren, en dat het lang zou duren voordat we geld op de rekening zouden zien. Maar alles werd geregeld, ook toen we een nieuwe hotelkamer moesten betalen, omdat ik pas na 14 dagen weer mocht vliegen. Mijn enige tip: ga zo door.'



**Geeft dienstverlening:  
'Een dikke 10.'**



**Geeft dienstverlening:  
'Alles was 100%.'**

**Naam** Rinus Manders

**Case** Vader overleden

**Verzekering** Levensverzekering

'Ik kwam bij a.s.r. terecht omdat ik me herinnerde dat mijn vader - hij is allang overleden - ooit een levensverzekering had afgesloten voor mij en mijn zus. Mijn zus is de premie blijven betalen. Toen ze 65 werd heeft ze de verzekering laten uitkeren en alle papieren over de polis weggegooid. Ze wist niet dat het om een dubbele polis ging! Na mijn 65e verjaardag ben ik aan het bellen gegaan, en kwam uit bij a.s.r. Ik ben bijzonder vriendelijk te woord gestaan, de heer aan de telefoon haalde echt het onderste uit de kan voor me. Ook al had ik geen papieren meer. Binnenkort krijg ik een bedrag van ongeveer 900 euro overgeschreven. Keurig geregeld door a.s.r.'



**Naam** Rob Meuter

**Case** Complexe afhandeling

**Verzekering** Aflopende levensverzekering

**Geeft dienstverlening:  
'Een 10, temeer omdat  
mijn verwachtingen zo  
laag waren.'**

'Mijn levensverzekering liep in november na 30 jaar af, dat hoorde ik pas laat van mijn adviseur. Jammer, omdat er aan een aantal tijdrovende voorwaarden voor uitbetaling moest worden voldaan. Toen heb ik a.s.r. gebeld. Het was een complexe zaak: de verzekering was voor de helft op basis van een lijfrente, en dan mag je de premies aftrekken van de belasting. Dat had ik sommige jaren wel gedaan, andere jaren weer niet. En dan hoef je over de uitkering, voor het deel waarvoor je de premies niet hebt afgetrokken, geen belasting te betalen. Het duurde even voordat alle regels en voorwaarden boven tafel waren. Van de Belastingdienst moest ik ook bewijzen dat ik 30 jaar lang netjes premie had betaald. De bank kon dat niet aantonen maar a.s.r. regelde dit binnen 2 dagen. Ik vond de afhandeling buitengewoon plezierig, positief en professioneel. Ik heb wel een tip voor a.s.r.: informeer ook de klant dat de polis afloopt. Dan had ik al documenten kunnen voorbereiden, waardoor de uitkering niet zo lang op zich had laten wachten.'

# IJDock, een feest voor vastgoed ontwikkeling

Maar liefst 14 jaar zijn voorbijgegaan van idee naar voltooiing. Maar in september 2013 was IJDock, een project van a.s.r. vastgoed ontwikkeling klaar en werd geopend met een spetterend feest. Een uniek eiland in het Amsterdamse IJ met een afmeting van anderhalf voetbalveld waar a.s.r. appartementen, een hotel, een jachthaven, kantoorgebouwen en winkels heeft neergezet.



## Confetti

Samen het lint doorknippen als officiële openingshandeling, om de samenwerking tussen de diverse partijen te benadrukken. Op de voorgrond a.s.r.'s Charles Scholten met naast hem wethouder Maarten van Poelgeest.





### Door koning geopend

Het paleis van Justitie dat van oudsher aan de Prinsengracht was gevestigd, heeft een prominente plaats gekregen op IJDock. Koning Willem-Alexander opende het begin oktober officieel.



### Spontaan idee

De jachthaven van IJDock met een vijftigtal ligplaatsen voor motor- en zeiljachten. Het was in 1999 toen projectontwikkelaar Jaap Hofstede over het IJ zeilde en geen haven kon vinden, dat het eerste idee voor IJDock spontaan ontstond.



### Taartpunt

Het is geen gezichtbedrog. Het pand rechts is echt een taartpunt waarvan de bewoner van het hoekappartement de beschikking heeft over de hele lengte in verticale richting.



### Toosten op boot

Met het authentieke zeilschip waarmee de wethouder naar IJDock voer op de achtergrond, werd een toost uitgebracht. De man in het witte kostuum is de havenmeester.



### Bijna 100% bezetting

Een blik in één van de 285 kamers van het Room Mate Aitana. Vanaf de opening is de bezetting bijna 100 procent van deze internationale keten van designhotels.

*Fotografen John Lewis Marshall, René den Engelsman, Jeroen Musch*

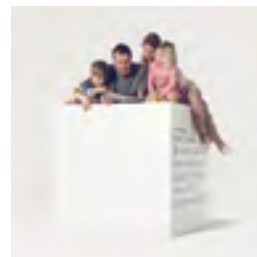
# Financiële gegevens

## Geconsolideerde balans

(in € x mln)

	31 december 2013	31 december 2012 restated
Immateriële vaste activa	253	269
Geactiveerde acquisitiekosten	241	271
Materiële vaste activa	97	75
Vastgoedbeleggingen	1.617	1.774
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	190	213
Beleggingen	19.655	20.547
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	8.049	8.217
Leningen en vorderingen	8.484	7.197
Derivaten	1.054	2.201
Uitgestelde belastingvorderingen	228	12
Herverzekeringscontracten	407	445
Overige activa	639	718
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.517	2.556
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>42.431</b>	<b>44.495</b>

vervolg tabel op volgende pagina







## Geconsolideerde resultatenrekening

(in € x mln)	2013	2012 restated
Bruto geschreven premies	3.923	4.290
Mutatie voorziening niet-verdiende premies	1	92
<b>Bruto verzekeringspremies</b>	<b>3.924</b>	<b>4.382</b>
Herverzekeringspremies	-164	-162
<b>Netto verzekeringspremies</b>	<b>3.760</b>	<b>4.220</b>
Beleggingsopbrengsten	1.484	1.518
Gerealiseerde winsten en verliezen	486	285
Reële waarde winsten en verliezen	348	569
Resultaat beleggingen voor rekening en risico van polishouders	783	948
Provisie- en commissiebatens	45	69
Overige baten	205	264
Resultaat van deelnemingen en joint ventures	14	-9
<b>Totaal baten</b>	<b>3.365</b>	<b>3.644</b>
Verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-5.122	-5.707
Aandeel van herverzekeraars	110	100
<b>Netto verzekeringstechnische lasten en uitkeringen</b>	<b>-5.012</b>	<b>-5.607</b>
Operationele lasten	-547	-587
Lasten reorganisatievoorziening	-24	-30
Acquisitiekosten	-455	-584
Bijzondere waardeverminderingen	-91	-103
Rentelasten	-357	-403
Overige lasten	-279	-265
<b>Totaal lasten</b>	<b>-1.753</b>	<b>-1.972</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>360</b>	<b>285</b>
Belastingen baten/(lasten)	-84	24
<b>NETTORESULTAAT OVER HET JAAR</b>	<b>276</b>	<b>309</b>

vervolg tabel op volgende pagina

## Geconsolideerde resultatenrekening - vervolg

(in € x mln)	2013	2012 restated
<b>Toewijsbaar aan:</b>		
- Aandeelhouders	248	282
- Houders van overige Eigen-Vermogensinstrumenten	44	45
- Belasting op coupon overige Eigen-Vermogensinstrumenten	-11	-11
<b>Nettoresultaat toewijsbaar aan houders van Eigen-Vermogensinstrumenten</b>	<b>281</b>	<b>316</b>
Toewijsbaar aan belang van derden	-5	-7
<b>NETTORESULTAAT OVER HET JAAR</b>	<b>276</b>	<b>309</b>



# Alles over uitvaart via een interactieve site

Erg voor de hand lag het niet: een website over alles wat met de dood te maken heeft. Maar doodgaanendoorgaan.nl bleek een schot in de roos. Eind van het jaar 2013 waren er al 80.000 bezoekers. Waarbij 'Bereken je uitvaart' de populairste tool werd.



Voor de meeste Nederlanders blijft uitvaart een beladen onderwerp waarover altijd wat omzichtig wordt gedaan. Ook door uitvaartverzekeraars. Volgens directeur Philippe Wits van Ardanta is dat achterhaald. 'We willen niet dat klanten al bij het sluiten van een uitvaartpolis angst wordt aangepraat. Dat een adviseur tegen de klant zegt: 'U gaat dood. Weet u wat een gemiddelde uitvaart kost? 8000 euro, en dat wordt in de toekomst nog veel meer. Heeft u dat geld klaarstaan? We willen bij Ardanta af van die reclames met vallende blaadjes. We doen het anders, omdat we anders zijn.'

Ardanta wil aansluiten bij de wensen en behoeftes van de klant en weg van het product. Perspectief bieden en informeren over alles wat je overkomt bij een overlijden, dus niet alleen de uitvaart. 'We moeten een baken vormen voor mensen op het gebied van de dood en uitvaart. Juist over de zakelijke kant van een uitvaart is ontzettend veel te vertellen.'

En Ardanta wil de klant inzicht geven wat bij een overlijden geregeld moet worden. Daar beantwoordt doodgaanendoorgaan.nl aan. De inhoud was volgens Philippe al snel duidelijk. 'Concreet betekent dit klanten vooraf al informeren over het hoe en waarom van een uitvaart: Wat heb je aan een uitvaartverzekering? Hoe zie je je uitvaart voor ogen? Wat moet je nu al vastleggen? Welke zaken moet je regelen op de dag van overlijden? Hoe verloopt de afwikkeling van belangrijke zaken, de dagen en de maanden na de uitvaart? Ook al is het geen leuk onderwerp, klanten moeten er over gaan praten, geïnformeerd worden en iets mee kunnen doen.'

Het snelle succes van de site bewees het gelijk van Ardanta. Binnen een paar maanden hadden 30.000 bezoekers de site aangeklikt en waren maar liefst 120.000 pagina's bezocht. En het aantal likes op Facebook steeg al snel boven de 1000. Eind van het jaar 2013 stond de teller op 80.000 bezoekers.

‘We willen er voor onze klanten zijn, ook als ze nog leven’

Volgens Philippe sluit de site helemaal aan bij het nieuwe distributiemodel van a.s.r. ‘We bieden informatie, overzicht en handigheidjes als checklists. Simpel, nuchter, zonder verspilling. We willen er voor onze klanten zijn, ook als ze nog leven. Inderdaad staat het logo van Ardanta er prominent op. Er is een mogelijkheid tot het sluiten van een uitvaartverzekering. Consumenten hebben daar helemaal geen problemen mee. Maar in principe werven we met zo’n website geen nieuwe klanten. Dat is ook niet de bedoeling. Ardanta heeft al polissen bij 1,5 miljoen huishoudens. We geloven in het hybride model en multi-access: klanten willen op meerdere manieren toegang en op veel manieren informatie inwinnen. Daar draagt doodgaanendoorgaan.nl aan bij.’



# a.s.r. in de prijzen

Noem een ranglijst, award of prijs op het gebied van duurzaamheid, klantgerichtheid of medewerkers en de kans is groot dat a.s.r. erbij staat.



## Klantgerichtheid

- Productvergelijker Moneyview gaf a.s.r. voor een aantal producten de hoogste score van 5 sterren. Zoals voor de rechtsbijstandverzekering in de categorie productrating, de a.s.r. lijfrente spaarrekening in de categorie prijs en de AOV verzekeringen van De Amersfoortse in de categorie 'flexibiliteit'
- Het testpanel van de Consumentenbond gaf een 9 voor de inzittendenverzekering van a.s.r. De hoogste score in vergelijking met andere producten
- De Consumentenbond deed een aanbeveling om de zorgverzekering bij Ditzo af te sluiten op basis van premie, dekking en voorwaarden. Dit gebeurde aan de hand van de eerste zorgveiling die de Consumentenbond had georganiseerd
- Keurmerk Klantgericht Verzekeren aan a.s.r. uitgereikt;
- Behoud Keurmerk Klantgericht Verzekeren voor Ditzo, De Amersfoortse en Europeesche Verzekeringen
- Europeesche Verzekeringen uitgeroepen tot Beste reisverzekeraar 2012 (werd bekend in 2013)
- Ditzo wint de Customer Centric DNA Awards, de prijs voor meest klantgerichte verzekeraar;
- 1e plek Preferenso Service Award 2012 Ditzo (uitgereikt in 2013)
- 5e plek voor klantcontactcollega's in televisieprogramma Nationale CQ-test;
- SOS International winnaar IAG Innovation Award 2013 met INFO Tag



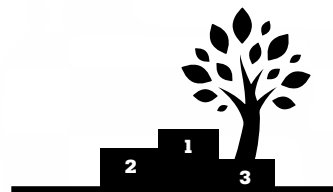
In 2013 werd a.s.r. meermalen uitgeroepen tot de beste, of bijna de beste

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



### Medewerkers

- Eervolle vermelding a.s.r. in rapport commissie Monitoring Talent naar de Top, waarin Nederlandse ondernemingen zich committeren om meer vrouwen op topposities te benoemen
- a.s.r. vastgoed ontwikkeling meest gewilde werkgever in de bouwwereld
- Hoogste score voor engagement van medewerkers in 2013 sinds 2008



### Duurzaamheid

- Duurzaamheidscertificaat BREEAM uitgereikt voor ontwerp renovatie Archimedeslaan 10 Utrecht
- 3e plek a.s.r. in duurzaam beleggen top 10 van Eerlijke verzekeringswijzer
- Voor het derde achtereenvolgende jaar behaalde a.s.r. de derde plaats in het onderzoek van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling ([www.vbdo.nl](http://www.vbdo.nl))
- 3e plaats Duurzaam Werken Award voor a.s.r.
- 1e plek voor Facilitair bedrijf a.s.r. in Netherlands Facility Cost Index





**ASR Nederland N.V.**

Archimedeslaan 10

Postbus 2072

3500 HB Utrecht

[www.asr.nl](http://www.asr.nl)