

2014

a.s.r. jaarmagazine



Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

ASR Nederland N.V.

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

Redactie

Corporate Communicatie
Hans Vos (hoofdredacteur)
Sandra Meijer (eindredactie)
Astrid Melger
Elke Boogert
Martin Veldhuizen

Fotografie

Wilco van Dijen, Tara Fallaux,
Jeroen Hansen, Shopping Center News,
Rob Hoekstra, Jarno Verhoef

Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

Productie

Natalie van der Pol

Drukkerij

Drukkerij Wilco

Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2014. Het magazine heeft een informatief karakter met als basis het gedeponeerde jaarverslag 2014, 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 2014. Het deponeerde jaarverslag is te vinden/downloaden via: www.asr.nl/over-asr.

Inhoudsopgave



5

Interview
Jos Baeten



8

a.s.r. in
vogelvlucht

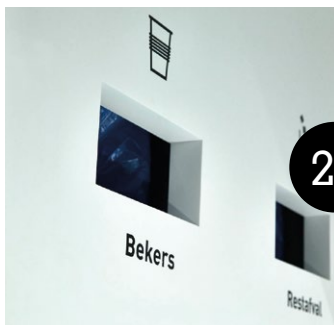


16

Wat klanten
over ons zeggen

En verder in dit magazine

Onze merken	12
Over a.s.r.	14
Financiële resultaten	26
Raad van Bestuur	34
Kort financieel	36
Medezeggenschap	41
a.s.r. 40 jaar geleden	42
Human Resources	44
Raad van Commissarissen	48
Klachtenmanagement	50
Renovatie	51
Een les over geld	54
Klantverbeteringen	55
Oh, oh Den Haag	56
Leren van klantenfeedback	58
Financiële gegevens	62
Prijzen en awards	66



20

Duurzaamheid
past bij a.s.r.

Ondernemers
succesvol dankzij
doorgaan.nl

30



38

Dossier
beleggings-
verzekeringen



60

a.s.r. scoort goed
op Eerlijke
Verzekerings-
wijzer



'In 2014 een gezond beeld in al onze segmenten'

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

De financiële resultaten waren goed, het klantbelang kreeg meer gestalte en er was de mogelijke samenwerking met Reaal/Vivat. Maar ook bleef in 2014 de onverminderde aandacht voor solvabiliteit en de klanten met een beleggingsverzekering.

In welke opzichten was 2014 een goed jaar?

'2014 was in veel opzichten voor a.s.r. een goed jaar. Een jaar waarin we in staat zijn gebleken om het klantbelang nog steviger te verankeren in onze bedrijfsvoering. De contouren van een toekomstbestendige verzekeraar, die continuïteit en zekerheid voor klanten aantoonbaar voorop stelt, tekenen zich steeds duidelijker af. Want niet alleen worden onze producten steeds eenvoudiger en beter afgestemd op de wensen van de klant, ook onze solide financiële positie draagt bij aan het vertrouwen dat onze klanten in ons hebben.'

Maar in de verzekeringsmarkt is het beeld over het algemeen minder rooskleurig.

'Als we naar de verzekeringsmarkt kijken, blijft het beeld van de afgelopen jaren vrijwel onveranderd. Marges staan blijvend onder druk en het levenboek

krimpt. Naast vertrouwen in het product en de verzekeraar, is de prijs voor de consument steeds belangrijker geworden in de afweging tot aankoop. Niet voor niets heeft a.s.r. de laatste jaren veel energie gestoken in een goede balans tussen de inhoud van producten en de premie die de consument betaalt.'

Maar ook in financiële stabiliteit?

'Soliditeit is nog steeds het fundament van ons bedrijf. Die solide positie wordt onderstreept door het netto resultaat van € 381 miljoen. Een stijging van 36% ten opzichte van 2013. Ons uitgangspunt is dat we kiezen voor waarde boven volume, wat resulteert in een omzet met gezonde marge en een stevige solvabiliteit. De solvabiliteit van a.s.r. gemeten volgens DNB solvency I, is nog steeds onverminderd sterk en per eind 2014 gestegen naar 285%. Daarnaast is het rendement op het eigen vermogen 12,4%.

Op grond van deze stevige positie hebben we de AvA voorgesteld om € 138,9 miljoen dividend aan onze aandeelhouder uit te keren. In alle segmenten van ons bedrijf zien we een gezond beeld. De omzet in schade is nagenoeg stabiel en heeft een combined ratio die structureel en voor alle productlijnen onder de 100% ligt. We zijn blij dat het Vernieuwde Voordeelpakket voor particulieren goed in de smaak valt bij consumenten. In het afgelopen jaar is de verkoop van dit pakket fors gestegen.

Bij AOV hebben we kans gezien om in een moeilijke markt onze positie als marktleider verder te verstevigen. Met de introductie van een nieuwe AOV voor zzp'ers, voorzien we in een duidelijke behoefte van die doelgroep: adequaat verzekerd zijn tegen de risico's van arbeidsongeschiktheid voor een redelijke prijs.

In pensioenen hebben we onze marktpositie weten te verbeteren. Het nieuwe Werknemers Pensioen voldoet aan een behoefte in de markt. 700 werkgevers kozen in 2014 dit pensioen voor hun werknemers. Ook in behoud van bestaande klanten boeken we een goed resultaat. De buy-out van de Stichting Chevron Pensioenfonds, waarmee € 370 miljoen belegd vermogen is gemoeid, was een mooie afsluiter van het jaar en daarmee een succes voor ons pensioenbedrijf.'

Bij het Levenbedrijf liggen de zaken complexer?

'De levensverzekeringmarkt vraagt onverminderd onze aandacht. Het is een markt die zich vooral kenmerkt door krimp. Daar passen we de organisatie van ons levenbedrijf verder op aan. Dat betekent onder meer dat we het op termijn met de helft minder collega's zullen gaan doen. Een lastige boodschap, maar noodzakelijk om de kosten minimaal gelijke tred te laten houden met de krimp van de portefeuille. Door de kosten per polis gelijk te houden, dalen de totale kosten.

Beleggingsverzekeringen stonden ook in 2014 in het levenbedrijf hoog op de agenda. Van alle klanten met een beleggingsverzekering hebben we nu bijna 90% bereikt. In het laatste kwartaal van 2014 hebben we een grote inhaalslag gemaakt in het contact leggen met een specifieke groep van 35.000 klanten die een beleggingsverzekering heeft die geen of weinig kapitaal opbouwt. Eind 2014 hadden

wij meer dan 80% van deze groep klanten bereikt. Er resteert nog slechts een relatief kleine groep van 6.000 klanten die we met onverminderde inzet zullen proberen aan te zetten om tot actie over te gaan.'

Welke andere financiële ontwikkelingen zijn er te benoemen?

'Om onze balans- en kapitaalpositie verder te verstevigen hebben we in 2014 een hybride obligatielening van € 500 miljoen uitgegeven. Daarmee is de vermogensstructuur verder geoptimaliseerd, zullen de rentekosten dalen en is een belangrijke stap gezet om te voldoen aan de eisen van solvency II. De interesse waarmee beleggers intekenden geeft aan dat de markt vertrouwen heeft in a.s.r.

Een andere financiële mijlpaal is het succes van het Dutch Prime Retail Fund. Met een vierde plaatsing in 2014 is het totale extern geplaatste vermogen van dit vastgoedfonds tot meer dan € 530 miljoen gestegen. Begin 2015 heeft een vijfde plaatsing plaatsgevonden.'

Welke aandacht heeft a.s.r. in 2014 aan duurzaamheid geschonken?

'De renovatie van het a.s.r.-kantoor is in volle gang. Eind 2015 is het gehele pand klaar en zijn nagenoeg alle medewerkers van a.s.r. aan de Archimedeslaan 10 in Utrecht gehuisvest. Deze inspirerende werkomgeving komt ongetwijfeld ten goede aan een nog betere bediening van onze klanten. We gaan nu de laatste fase van de duurzame renovatie in. Duurzaamheid was het belangrijkste criterium voor de toekenning van de prijs Beste

Kantoorgebouw van Nederland die we het afgelopen jaar kregen voor ons pand.

Voor ons duurzame investeringsbeleid kregen wij in 2014 tot twee keer toe de hoogste score van de Eerlijke Verzekeringswijzer. In het onderzoek van de VBDO behaalde a.s.r. voor het vierde achtereenvolgende jaar een top drie positie. Ook voeren wij een personeelsbeleid met ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers als belangrijke elementen. We hebben de arbeidsvoorwaarden versoerd, maar we verhogen de investeringen in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers.'

Wat was het vervolg op onder meer de succesvolle Ollie-campagne in 2013?

'We kunnen terugkijken op twee succesvolle "helpcampagnes". Op de site doorgaan.nl hebben tientallen ondernemers zich gemeld met goede business ideeën, die wij niet alleen gefaciliteerd hebben met crowdfunding, maar in een aantal gevallen ook in de vorm van een concrete financiële bijdrage. Meer dan 2.000 investeerders brachten samen meer dan € 500.000 in om projecten te financieren. Diverse bedrijven hebben hiermee een goede start kunnen maken op weg naar succesvol ondernemerschap. De Andere Spelen is een initiatief van a.s.r. dat in 2014 is gestart. Deze campagne heeft tot doel om meer kinderen aan het sporten te krijgen door hen kennis te laten maken met minder bekende sporten. Hiertoe werd onder meer in november een groot evenement in de Utrechtse Jaarbeurs georganiseerd.'

Wat zijn de ontwikkelingen als we naar de toekomst kijken?

'a.s.r. is op weg naar een private en solide toekomst. Ook in 2014 hebben we daartoe grote stappen gezet. Ik kijk daarom met een tevreden gevoel terug op het afgelopen jaar. Ook op het proces van een mogelijke samenwerking met Reaal/VIVAT. Na uitgebreid onderzoek hebben we er uiteindelijk voor gekozen om geen definitief bod uit te brengen. In overleg met onze aandeelhouder NLFI zullen wij ons nu verder voorbereiden op de privatisering. Dit privatiseringsproces zal starten nadat de minister van Financiën een besluit heeft genomen en de Kamer heeft

geïnformeerd over het tijdpad en de wijze waarop de privatisering van a.s.r. vorm zal krijgen. We zien dit proces met vertrouwen tegemoet, mede gelet op de belangstelling die door veel partijen is getoond om in a.s.r. te investeren.

Natuurlijk is er nog veel meer te doen, ook in 2015. We zijn trots op en dankbaar voor de grote betrokkenheid van medewerkers richting onze klanten, het vakmanschap dat ze dagelijks laten zien en ook een toenemend positieve beleving van medewerkers bij a.s.r. als werkgever. We blijven investeren in de persoonlijke ontwikkeling en het vakmanschap van onze mensen.

Gemotiveerde en vakkundige medewerkers staan borg voor de toekomstbestendigheid van ons bedrijf.

Daarnaast blijven we onze financiële gezondheid koesteren door goed op onze solvabiliteit te passen, onze kosten flexibel te maken en tegelijk daar waar dat kan, verder te verlagen. En we zullen verder gaan met onze missie om onze serviceverlening van dag tot dag verder te verbeteren. Want we willen onze klanten een positieve beleving meegeven, net als onze eigen mensen en iedereen die a.s.r. een warm hart toedraagt.'

Jos Baeten



'a.s.r. is op weg naar een private en solide toekomst. Ook in 2014 hebben we daartoe grote stappen gezet'

a.s.r. in vogelvlucht 2014

Internationaal keurmerk beheersing toegekend aan Financiële Markten

a.s.r. heeft het internationale keurmerk behouden dat bewijst dat a.s.r. betrouwbare processen en rapportages heeft rondom beleggen. Accountant KPMG reikte het keurmerk ISAE 3402 type II uit aan de afdeling Financiële Markten. Deze afdeling beheert een portefeuille

van ongeveer € 30 miljard voor a.s.r. en klanten. De certificering is voor het vierde jaar op rij gehaald. Dit keurmerk is een belangrijke indicator dat a.s.r. goed en volledig inzicht heeft in de processen rondom beleggen, inclusief de uitvoering en beheersing daarvan.

Naast Financiële Markten voldoen ook a.s.r. vastgoed vermogensbeheer en a.s.r.

vastgoed ontwikkeling aan de normen van ISAE. Het keurmerk is ontwikkeld door het New Yorkse IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) voor organisaties die (vermogens)beheersactiviteiten uitbesteden.

ISAE ✓ **3402**
CERTIFIED TYPE II

Jan

Ditzo lanceert nieuw schadeproduct en website

Een vernieuwde site en verbeterd schade-product van Ditzo zijn eind januari gelanceerd. Het afsluiten van een schadeverzekering biedt meer gemak voor klanten en de site werkt naast computers nu ook op smartphones, tablets en alle gangbare browsers. En bij de schade-producten die Ditzo op de website aanbiedt, zijn dekking, risico en premie beter op elkaar afgestemd. Ditzo administreert het nieuwe product in het bestaande systeem van a.s.r. schade. Dat is goedkoper in onderhoud, geschikt om meerdere schadeproducten in onder te brengen én SEPA-proof.

Feb



Eerste fase renovatie afgerond

Vrijdag 14 maart is tijdens een feestelijke bijeenkomst de nieuwe gerenoveerde groene vleugel van het pand aan de Archimedeslaan 10, Utrecht in gebruik genomen. De eerste fase van de renovatie

– hoofdentree, een deel van het zogenaamde centrumgebied en Groen – is daarmee afgerond. De renovatie van het kantoor van a.s.r. duurt tot en met 2015. Het vernieuwde pand is volledig ingericht op het Nieuwe Generatie Werken (NGW).

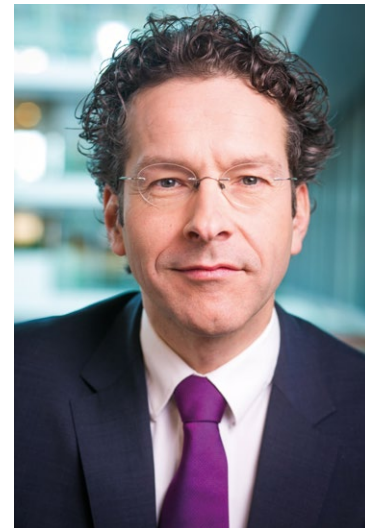
De Amersfoortse start platform voor ondernemersideeën

Doorgaan.nl, het nieuwe platform voor ondernemers van De Amersfoortse, is van start. Als verzekeraar van ondernemers staat De Amersfoortse ervoor dat goede ideeën altijd een kans moeten krijgen. Op het online platform is ruimte voor starters om kapitaal aan te trekken, maar De Amersfoortse richt zich ook op bestaande ondernemingen die een doorstart willen maken of nieuwe ideeën hebben. Doorgaan.nl is niet zomaar een crowdfunding platform: De Amersfoortse is niet alleen gastheer, maar zal ook zelf investeren. Onderdeel van de campagne is dat De Amersfoortse een beroep doet op heel Nederland om ook te investeren. Iedereen kan door te liken en sharen bijdragen aan het realiseren van een idee. Want voor elke like en share investeert De Amersfoortse (tot) een bepaald bedrag.

Apr

Tweede Kamer steunt plan minister mogelijk bod a.s.r. op Reaal

De Tweede Kamer is het eens met minister Dijsselbloem dat a.s.r. een bod mag uitbrengen op Reaal, maar vroeg wel een aantal toezeggingen van de minister. Dit bleek uit het algemene overleg van 25 juni tussen minister Dijsselbloem en de vaste Kamercommissie van Financiën. Omdat a.s.r. nooit staatssteun heeft ontvangen, geldt er geen overnameverbod voor a.s.r. en bepaalt zij zelf of het een bod uit wil brengen.



Mei

Jun



Chris Figee



Roel Wijmenga

Chris Figee volgt Roel Wijmenga op als CFO

Chris Figee (41) treedt op 1 mei 2014 als CFO toe tot de Raad van Bestuur van a.s.r. Hij volgt daarmee Roel Wijmenga op die a.s.r. na 5 jaar gaat verlaten. Chris (H.C) Figee was directeur Group Finance bij Achmea en lid van de Raad van Commissarissen van Staal Bankiers. Daarvoor heeft hij onder andere gewerkt bij Aegon en McKinsey. Roel Wijmenga is begin 2009 bij a.s.r. in dienst getreden, op het moment dat het bedrijf net zelfstandig was. Vanaf dat moment heeft hij a.s.r. financieel geleid en gereedgemaakt voor de beoogde terugkeer naar de private markt. Dat heeft hij uitermate succesvol gedaan.

a.s.r. maatschappelijk partner Tourstart Utrecht 2015



In 2014 werd bekend dat de gemeente Utrecht de eer heeft om in 2015 de Tourstart te mogen organiseren. Een van de Utrechtse bedrijven die de gemeente daarbij ondersteunt, is a.s.r. Zo wordt geholpen bij de organisatie van een aantal aan de Tourstart gekoppelde evenementen.

Tijdens de Tourstart op 4 juli in Utrecht komen van 1 tot en met 5 juli 2015 bijna 200 renners, 22 ploegen, een kilometerslange reclamekaravaan en honderdduizenden bezoekers naar Utrecht. En niet alleen tijdens 'Le grand départ' is het feest. Vanaf 26 maart 2015 zijn er tal van activiteiten op het gebied van sport, cultuur, economie en kennis.

Archimedeslaan beste kantoorgebouw van Nederland!

Het a.s.r.-pand aan de Archimedeslaan is verkozen tot Beste Kantoorgebouw van Nederland 2014. Dat maakte Intermediair Magazine bekend. Na een oproep in Intermediair Weekblad om kantoorpanden aan te melden voor de verkiezing drong de Archimedeslaan 10 dankzij de vele inzendingen en de keuze van de experts in de jury, door tot de top 3.



In het juryrapport van Intermediair staat onder meer: 'Het gebouw heeft veel kwaliteit door de akoestiek, verspreiding van daglicht,

Jul

Aug

Sep

a.s.r. helpt vrouwen zonder werk op weg

Bij a.s.r. en Facilicom (facilitaire dienstverlener) werken vanaf september tijdelijk zeven vrouwen bij de catering of receptie. Zij doen mee aan een project dat vrouwen zonder werk en uitkering op weg helpt naar een betaalde baan. a.s.r. en Facilicom hebben deze groep na een kennismakingsbijeenkomst een werkervarings-/stageplek gegeven. De vrouwen doen mee aan het project 'Op eigen kracht naar een baan', een initiatief van Stichting 'Taal doet meer' en Vrijwilligerscentrale Utrecht.



het binnenklimaat, de afwisseling van werkplekken en de verbinding met buitenruimten. Daarnaast sluiten de filosofie van a.s.r. en het kantoor heel goed bij elkaar aan: transparantie, duurzaamheid en soberheid komen heel nadrukkelijk terug in het getransformeerde kantoor.' Met de verkiezing tot nummer 1 laat a.s.r. de andere genomineerden IT-bedrijf Decos (Noordwijk) en het geneesmiddelenonderzoekscentrum CHDR (Leiden) achter zich.

Succesvol Pensioenwebinar over Uniform Pensioenoverzicht

Zo'n 350 mensen hebben live naar het Pensioenwebinar gekeken, gepresenteerd door collega's Lex Oudijk en Gert van Dalen. 97% vond het webinar over het UPO relevant. Het team van 5 mensen achter de schermen kreeg veel vragen te beantwoorden. Die waren zeer uiteenlopend en vaak van een hoog niveau. Om alle 212 vragen te beantwoorden, is het team na afloop van het webinar nog een half uur doorgegaan. Ook is een webinar georganiseerd over het Werknemers Pensioen.



Pensioenen zal in de toekomst vaker het middel webinar in gaan zetten om uitleg te geven over de pensioenregelingen.

Okt

a.s.r. ontwikkelt 200 woningen naast station Utrecht

Nabij het centraal station Utrecht gaat a.s.r. vastgoed ontwikkeling ongeveer 200 woningen en appartementen ontwikkelen. Daarover heeft a.s.r. vastgoed ontwikkeling een intentieovereenkomst ondertekend met NS Stations. Op het terrein waar vroeger de posttreinen aankwamen en de post werd gesorteerd voor de regio Utrecht, verrijzen nieuwe woningen en appartementen en wordt er

ook geïnvesteerd in de aanleg van een park in de nieuwe woonwijk. Via de toekomstige verbinding over het spoor heen, de zogenaamde Rabobrug, is het 5 minuten lopen naar de binnenstad van Utrecht. De afspraken passen in de strategie van a.s.r. vastgoed ontwikkeling om voor eigenaren van grond een plan te ontwikkelen. Daarbij neemt a.s.r. vastgoed ontwikkeling de grond niet op de financiële balans, maar coördineert het de volledige ontwikkeling en realisatie voor de grondeigenaar.

Nov

Collega's geven gul aan Voedselbank

Veel collega's gaven gehoor aan de oproep om de doos in het kerstpakket te vullen voor de Voedselbank. In Utrecht (Archimedeslaan en Pythagoraslaan) lagen bijna 1.000 pakketten onder de boom, in Amersfoort stonden ruim 150 dozen klaar voor de Voedselbank, in Amsterdam 40 en in Enschede 20. Het totaal wordt verdeeld over verschillende voedselbanken in het land. Gerda Visser, coördinator bij Voedselbank Nederland: 'Wat een hulp, geweldig!'

Dec

Een overzicht van onze merken

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

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

a.s.r.

a.s.r. is het primaire merk voor particulieren. De waarde die bij het merk hoort, is: mensen helpen door te doen. De schade- en levensverzekeringen, hypotheek, en producten op het gebied van sparen en beleggen worden voornamelijk via het intermediair verkocht, maar klanten kunnen desgewenst ook rechtstreeks bij a.s.r. terecht. Dit zogenoemde hybride model is ingericht op de behoefte van de klant die 'zelf doen' afwisselt met advies. Op die manier kunnen klanten altijd contact met a.s.r. opnemen, bijvoorbeeld via de website of telefonisch voor eenvoudige en administratieve handelingen of met een van de adviseurs

waarmee a.s.r. samenwerkt voor een meer persoonlijk advies. De klant staat ook centraal bij het ontwikkelen van pakketten. Daarin vormen 'life events' (zoals, het kopen van een huis en 'kinderen-uit-huis') van klanten de basis. Dat maakt verzekeren persoonlijk en daarmee wordt ook de basis gelegd voor een andere manier van prijsstelling. Via het merk a.s.r. worden ook verzekeringen voor de zakelijke markt aangeboden. Daarnaast ontplooit a.s.r. activiteiten op het gebied van vastgoedexploitatie en -ontwikkeling.



Ditzo

Ditzo is de online aanbieder van schade- en zorgverzekeringen voor mensen die graag alles zelf online regelen. Klanten kunnen via internet inboedel-, aansprakelijkheid-, woonhuis-, reis- en autoverzekeringen en hun eigen ziektekostenverzekeringen afsluiten. Ditzo stelt graag onlogische zaken ter discussie en doet er dan iets aan. Zo heeft Ditzo de afgelopen jaren een actieve bijdrage geleverd aan de maatschappelijke discussie over de zorg in Nederland en geïnvesteerd in onderzoek met initiatieven als 'Kijk kanker de wereld uit' (2013) en 'Zorgmee'.

De Amersfoortse

De Amersfoortse is het merk voor ondernemers. Naast de inkomens- en zorgverzekeringen zijn dat pensioenen. De Amersfoortse positioneert zich met gemoedsrust voor nu en later, advies door een vertrouwde adviseur en gemak door online beheer en bediening. De producten en diensten van De Amersfoortse worden uitsluitend via adviseurs aangeboden. De inkomensverzekeringen worden alleen verkocht via De Amersfoortse op basis van ondernemersprofielen. Daarmee krijgen ondernemers een scherp aanbod bij de acceptatie van AOV en inkomensverzekeringen. Particulieren kunnen via De Amersfoortse hun zorgverzekering regelen.

Europeesche Verzekeringen

Europeesche Verzekeringen is de specialist in reis- en recreatieverzekeringen. Europeesche Verzekeringen verkoopt verzekeringen via het intermediair en gespecialiseerde partners, zoals reisorganisaties, zorgverzekeraars en verzekeringsadviseurs. Maar ook via bonden, clubs en verenigingen zoals de Nederlandse Ski Vereniging.

Ardanta

Ardanta is de specialist in uitvaartverzekeringen. Er wordt voornamelijk gewerkt met onafhankelijke verzekeringsadviseurs. Daarnaast is Ardanta met de site www.doodgaanendoorgaan.nl online prominent aanwezig zodat de klanten ruim vooraf kunnen zien wat er geregeld moet worden bij een uitvaart en wat voor zaken achteraf nog spelen.

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 of willen dragen en om klanten te helpen vermogen op te bouwen voor later. Klantvertrouwen speelt een hierbij belangrijke rol. Maar het vertrouwen gaat verder dan de klant. Het geldt ook bij 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.

Waarde

a.s.r. kiest ervoor een allround verzekeraar te zijn die zich met haar producten en dienstverlening voornamelijk richt op de Nederlandse markt. De Nederlandse verzekeringsmarkt is verzadigd en wordt gekenmerkt door verdringing.

In deze markt kiest a.s.r. voor waarde boven volume en het terugdringen van kosten door het voorkomen van verspilling via een permanente verbetering van efficiency volgens het adagium 'in één keer goed'. a.s.r. kiest daarbij doelbewust voor een 'multi-line' model, waarbij alle verzekeringen aan klanten worden aangeboden. a.s.r. focust daarbij op standaardisatie van processen en producten, het verhogen van de mate van 'Straight Through Processing' en indien van toepassing, het outsourcen van werkzaamheden naar gespecialiseerde partners. a.s.r. kiest ervoor deze outsourcing gefaseerd, in gecontroleerde stappen, uit te voeren.

Begrijpelijkheid

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 met hun vakmanschap en

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

servicegerichte instelling de dienstverlening van a.s.r. een gezicht geven en de kwaliteit ervan bepalen. De producten en de dienstverlening van a.s.r. vormen de basis. 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.



Waardering

Klanten geven aan behoefte te hebben aan transparante producten, heldere communicatie en persoonlijke service. a.s.r. heeft het tot de hoogste prioriteit gemaakt om aan deze behoeften te voldoen. Zo worden activiteiten en doelstellingen van a.s.r. getoetst aan het belang van de klant. Nieuwe producten worden voorgelegd aan klantenpanels en de wensen die klanten hierbij uiten, worden meegenomen in de

productontwikkeling. Uiteindelijk moet dit terug te zien zijn in de waardering van klanten zoals die gemeten wordt via de zogenaamde Net Promoter Score (NPS).

Iedereen bij a.s.r. werkt dagelijks volgens het leidende principe dat zij een bijdrage kunnen leveren aan het beter maken van de verzekeringsbranche voor klanten. Met andere bedrijfsmodellen 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.

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.

Wat klanten over ons zeggen...

Naam Jasper Horstmann, Assen

Case Aflossing hypotheek

Verzekering a.s.r.



'Ik had mijn hypotheek afgelost en wilde het saldo van de bijbehorende spaarverzekering opnemen. Maar een maand later werd er nog steeds geld afgeschreven, dus ik belde naar a.s.r. Daar werd mij uiterst vriendelijk verteld dat a.s.r. afhankelijk was van Obvion Hypotheken. Toen ik vervolgens met Obvion contact opnam, kreeg ik te horen dat zij juist op a.s.r. zaten te wachten.

Twee weken later belde ik om te vragen hoe het ervoor stond. Ik kreeg hetzelfde verhaal te horen en raakte behoorlijk geïrriteerd. Een paar dagen later belde ik nog een keer met a.s.r. en toen werd mij verteld dat de uitkering twee dagen eerder was overgemaakt naar Obvion. Ik denk dat er in de communicatie tussen a.s.r. en Obvion nog een hoop verbeterd kan worden.

Maar ik wil toch een compliment maken naar de a.s.r.-medewerkers. Hoewel ik mijn frustraties aan de telefoon duidelijk liet merken, bleven zij uiterst vriendelijk. En de zaak is uiteindelijk prima opgelost.'

**'a.s.r.-medewerkers bleven
uiterst vriendelijk'**



Naam Lia van der Horst, Rotterdam
Case Aanpassing begrafenispolis
Verzekering Ardanta

'Ik kreeg een telefoontje van een medewerker van Ardanta die mij voorstelde om mijn begrafenispolissen eens door te lopen. Dat stelde ik erg op prijs, want toen mijn moeder een paar jaar geleden overleed, bleek zij onderverzekerd te zijn en dat wil ik mijn nabestaanden niet aan doen. In overleg met die medewerker zijn er enkele aanpassingen aan mijn polissen gedaan en na een paar dagen belde hij om te vragen of ik de gewijzigde polisbladen ontvangen had. Dat was niet het geval en een paar dagen later belde hij weer. Toen had ik ze wel binnen. Dat het telkens dezelfde medewerker was die belde, vond ik zeer prettig. Hij kende mijn situatie en omdat hij steeds zijn webcam aanzette kon ik hem ook zien. Dat maakte het gesprek nog persoonlijker.

'Zeer prettig dat telkens dezelfde medewerker mij belde'

Het is vreemd om nu al met je uitvaart bezig te zijn, maar we krijgen er nu eenmaal allemaal mee te maken. Dankzij Ardanta weet ik dat het bij mij goed geregeld is. Ik ben best wel kritisch, maar kan niet echt een verbeterpunt noemen. Jullie krijgen van mij een dikke tien!'

Naam Nicole Maathuis, MCB
International B.V. Veldhoven
Case Nieuwe pensioenregeling
voor medewerkers
Verzekering Pensioenen,
De Amersfoortse

'Onze pensioenregeling loopt al jaren bij a.s.r. en per 1 januari 2014 zijn we overgestapt naar het Werknemers Pensioen. Jullie aanbieding sloot precies aan bij wat wij zochten. Het was kostentechnisch en logistiek interessant, maar wat vooral de doorslag gaf, was dat a.s.r. via roadshows onze werknemers informeerde over de inhoud van hun pensioenregeling. En tijdens spreekuren konden onze medewerkers persoonlijk hun vragen stellen.

Dat werd enorm gewaardeerd. Over de accountmanager van a.s.r. zijn we bijzonder tevreden, die krijgt een dikke negen. Helaas ging er bij de implementatie van de regeling wel het nodige mis. Hoewel de fouten snel en naar tevredenheid zijn opgelost, ligt daar in mijn beleving wel een aandachtspunt. Voor het interne proces geef ik nu niet meer dan een vijf.

Toch zou ik a.s.r. zeker aanbevelen. Sterker, ik heb dat gedaan bij bedrijfsonderdelen die wij hebben vervreemd en die nog geen pensioenregeling hadden. Ik heb hen in contact gebracht met a.s.r. en ook hun pensioenregeling loopt nu bij jullie.'

'Jullie aanbieding sloot precies aan bij wat wij zochten'





'Of ik De Amersfoortse zou aanbevelen? Ik doe niet anders!'

Naam Cees Gadella, Waalwijk

Case Vraag over vergoeding medicijnen

Verzekering Ziektekosten, De Amersfoortse

'Mijn echtgenote kreeg een herhaalrecept van de huisarts, maar toen ze haar medicijnen bij de apotheek ging halen moest ze die zelf betalen. Terwijl ze voorheen altijd vergoed werden. Vergelijkbare en goedkopere medicijnen kon mijn vrouw wel gratis meekrijgen. Na overleg met de huisarts heb ik naar De Amersfoortse gebeld. De medewerkster die ik aan de telefoon kreeg, vertelde mij dat de originele medicijnen wel degelijk vergoed werden.'

Ik heb ruim dertig jaar in de buitendienst bij a.s.r. gewerkt en ben dus enigszins bevooroordeeld. Maar ik ben daardoor ook extra kritisch. Ik kan niet anders zeggen dan dat De Amersfoortse zijn zaakjes prima op orde heeft. Zo vind ik mijn persoonlijke site, waarop ik altijd mijn betalingen en declaraties controleer, er overzichtelijk uit zien. En als ik vragen heb, word ik snel, vriendelijk en deskundig te woord gestaan. Het lijkt soms wel of de medewerkers de polisvoorwaarden uit hun hoofd kennen, zo snel krijg ik antwoord.

Of ik De Amersfoortse zou aanbevelen bij familie en vrienden? Ik doe niet anders! Als mensen mij om advies vragen zeg ik altijd: De Amersfoortse is niet de goedkoopste, maar wel de beste!'

Naam Hélène Plantinga,
Rotterdam

Case Annuleringsverzekering
Verzekering Europeesche

'Ik had een vakantie geboekt in december voor een vakantie in juli. Ik heb een doorlopende annuleringsverzekering, dus daar hoefde ik me niet druk over te maken. We (drie kids en ik) waren de dagen op de kalender aan het aftellen. Op de dag voordat we zouden vertrekken liet mijn dochter een wondje op haar voet zien. 's Avonds was de voet helemaal dik. Wij naar de ehbo-post terwijl de koffers al waren gepakt. De arts zei: dat kan een grote ontsteking worden. Hij vond het te risicovol voor een vakantie in Turkije. Dat was heftig. Ook voor mijn twee jongens. Toen moest ik beslissen dat we niet zouden vertrekken.

Maar die zaterdagavond ging het beter met mijn dochter. Ik wilde snel handelen om toch nog

eventueel later weg te kunnen. Ik probeerde te overleggen met de Europeesche maar kon niemand bereiken in het weekend. Nieuwe tickets kopen was niet op te brengen. Had drie zwaar teleurgestelde kinderen. Maandag kreeg ik de Europeesche te pakken.

Ik heb het nog steeds met vrienden over dat gesprek. Je verwacht moeilijkheden, maar nee. Er werd aan alle kanten met me meege gedacht. In plaats van de annulering af te wikkelen wat tijd zou kosten, mocht ik op kosten van de Europeesche nieuwe tickets kopen. Toen bleek het geluk helemaal mee te zitten: de locatie was nog beschikbaar, ik kon toch weg. Het werd een fantastische vakantie.

Wat mij zo heeft geraakt, is dat de medewerker van de Europeesche zei, toen ik zo mijn best deed om de vakantie te redden: u bent een goede moeder. Zo'n menselijke gesprek. Buiten alle kaders.'

| 'Ik heb het met vrienden nog
steeds over dat gesprek'



Duurzaamheid past bij a.s.r.

In haar bedrijfsvoering houdt a.s.r. zoveel mogelijk rekening met duurzaamheid. Dit past bij onze maatschappelijke rol. Er wordt actief gestuurd op vijf domeinen: verzekeren, werkgeverschap, beleggen, milieu en maatschappij.

Over de uitgangspunten en doelstellingen van het duurzaamheidsbeleid is a.s.r. in dialoog met alle belanghebbenden. a.s.r. onderhoudt hiervoor naast interne contacten, nauwe contacten met een brede groep externe belanghebbenden, zoals klanten, toezichthouders, politici en bewindslieden en branche-organisaties.

Verzekeren

Het bieden van zekerheid aan onze klanten is ons bestaansrecht. Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat a.s.r. altijd aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Financiële soliditeit heeft daarom de hoogste prioriteit. De producten die a.s.r. maakt en de diensten die a.s.r. levert, voldoen aan de behoeften van de klant en worden getoetst bij consumenten en werkgevers of een selectie van klanten. Wat die behoeften zijn, haalt a.s.r. onder andere

uit marktonderzoek, social media, klantgedrag, onderzoeken en klantpanels.

Continu verbeteren

a.s.r. werkt continu aan het verbeteren van processen om klanten te helpen. Het toegankelijk en begrijpelijk maken van informatie voor (toekomstige) klanten is onderdeel daarvan. Ook de a.s.r.-waarden en de verschillende gedragsregels voor duurzaamheid in houding en gedrag zorgen hiervoor.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van verzekeraars. Wanneer een verzekeraar dit kwaliteitskeurmerk heeft, kan de klant rekenen op begrijpelijke informatie, verzekeringen die bij de klant passen en optimale dienstverlening. De labels a.s.r., De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen hebben het Keurmerk.

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 de wintermeting (2014/2015) stond de NPS van a.s.r. op -41. Deze score is gelijk aan die van de wintermeting 2013/2014. Het is net als vorig jaar de hoogste score van a.s.r. sinds de eerste meting in 2009. a.s.r. is nog niet tevreden met deze score en blijft continu werken aan verbetering. Een andere manier om de mening van klanten te peilen is Closed Loop Feedback (zie ook pag 54). Bij ziektekosten bijvoorbeeld zijn 26 suggesties van klanten voor verbeteringen doorgevoerd.

Klachtenmanagement

Het team Klachtenmanagement bewaakt de uitvoering van het uniforme klachtenbeleid en stuurt de klachtorganisatie hierop aan. De klachtenbehandeling zelf vindt decentraal plaats in de

verschillende productlijnen en bedrijfs-
onderdelen.

Op pag 50 staat meer informatie over
klachtenmanagement.

Werkgeverschap

Bij a.s.r. worden medewerkers gestimu-
leerd het maximale uit zichzelf te halen.
Er zijn ruime opleidings- en ontwik-
kelmogelijkheden en er is veel focus
op interne mobiliteit. Ook vitaliteit en
diversiteit dragen bij aan duurzaam
werkgeverschap.

Lees meer over werving & selectie, diver-
siteit en betrokkenheid van medewerkers
en overige HR-onderwerpen inclusief
cijfers op pag 44.

Beleggen

Als institutionele belegger neemt a.s.r.
haar maatschappelijke verantwoordelijk-
heid onder meer door toepassing van
ethische en duurzaamheidscriteria in
haar beleggingsbeleid. Alle beleggingen
die beheerd worden door de afdeling
Financial Markets worden gescreend
op basis van het SRI-beleid (Socially
Responsible Investment), zoals sociale
en milieuaspecten. Landen en onder-
nemingen die niet hieraan voldoen,
worden uitgesloten. Dit betreft bijvoor-
beeld producenten van controversiële
of offensieve wapens, nucleaire energie,
tabak en de gokindustrie. Ook eist a.s.r.
dat bedrijven voldoen aan internati-
onale conventies op het gebied van

mensen- en arbeidsrechten. a.s.r. han-
teert criteria voor bijvoorbeeld de gelijke
behandeling van mannen en vrouwen,
vakbondsvrijheid en de uitsluiting van
kinderarbeid.

a.s.r. gelooft in engagement via een
constructieve dialoog met de bedrij-
ven waarin zij belegt, met als doel het
verhogen van de aandeelhouderswaarde
en maatschappelijk rendement op lange
termijn. Als er sprake is van controversi-
ele activiteiten en deze dialoog niet tot
een positief resultaat leidt, dan worden
bedrijven uitgesloten in de beleg-
gingsportefeuille. Positieve selectie
vindt plaats als bovengemiddeld wordt
gescoord op de genoemde aspecten.

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

Eerlijke Verzekeringswijzer

De Eerlijke Verzekeringswijzer heeft
tot doel het beleggingsbeleid van
verzekeraars te verduurzamen en de
praktijkvoering te optimaliseren. In
de laatste twee rapporten van de
Eerlijke Verzekeringswijzer uit 2014
kreeg a.s.r. de hoogste totaalscore
onder verzekeraars.

Op pag 64 een interview met de
directeur van deze organisatie.





a.s.r. vastgoed vermogensbeheer

a.s.r. vastgoed vermogensbeheer belegt namens haar opdrachtgevers in winkels, woningen, kantoren, landbouwgronden en landgoederen. Ongeveer een derde is belegd in landelijk vastgoed. Met een totale oppervlakte van ruim 33.000 hectare is a.s.r. de grootste private grondeigenaar van Nederland.

a.s.r. vastgoed vermogensbeheer verankert duurzaamheid in haar processen en beleid. Voorbeelden hiervan zijn:

- a.s.r. voert het beheer van haar bossen en natuurterreinen uit conform de Gedragscode natuurbeheer en de Gedragscode bosbeheer.
- Alle woningen van a.s.r. vastgoed

vermogensbeheer zijn voorzien van energielabels waarvan 60% van de woningen ten minste energielabel C heeft. Dat is 10%-punt meer dan het percentage energielabel C woningen binnen de gehele Nederlandse woningvoorraad.

- In nieuwe huurcontracten worden standaard afspraken gemaakt over duurzaamheid. Denk hierbij aan efficiënt energie- en watergebruik, scheiden van afval en het stimuleren van het gebruik van milieuvriendelijke en duurzame materialen

a.s.r. vastgoed ontwikkeling

Met een ontwikkelingsportefeuille van bijna 3 miljard euro behoort a.s.r.

vastgoed ontwikkeling tot één van de grootste woning-, winkel- en gebiedsontwikkelaars in Nederland. Het is haar ambitie om tot de koplopers op het gebied van duurzaamheid te behoren. Dit blijkt onder meer uit:

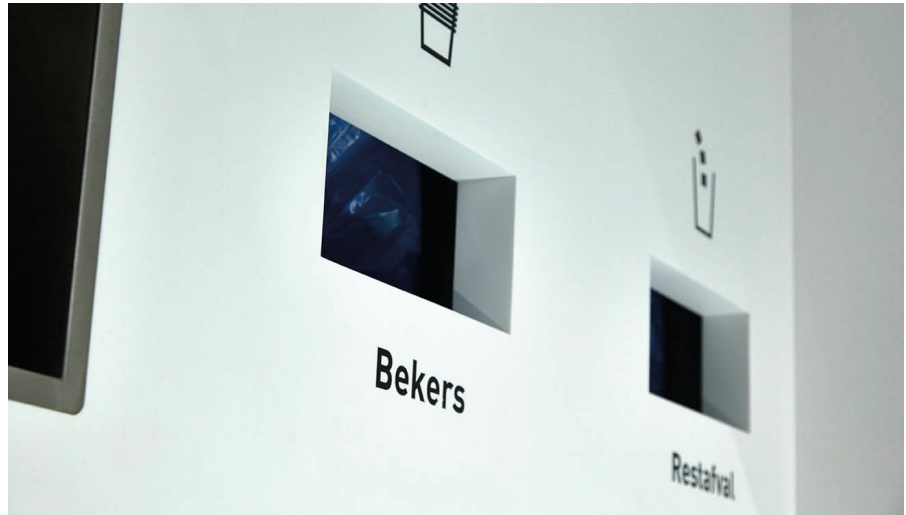
- a.s.r. vastgoed ontwikkeling speelt binnen de vastgoedmarkt een actieve rol. Zij is vertegenwoordigd in de commissie Duurzaamheid van de NEPROM en mede-oprichter van de Dutch Green Building Council.
- Alle projecten krijgen in principe een duurzaamheidslabel.
- Verschillende in ontwikkeling zijnde en gerealiseerde projecten hebben het Breeam-certificaat ontvangen, waaronder winkelcentrum Waddinxveen, dat als eerste winkelcentrum in Nederland voor het ontwerp de kwalificering Very Good kreeg en voor de oplevering Excellent.
- In het project Het Pakhuis in Amsterdam zijn klimaatneutrale woningen ontwikkeld. Alle energie die nog nodig is voor verwarmen, koelen, tapwater en elektragebruik is van duurzame oorsprong. Voor de elektriciteit wordt onder andere gebruik gemaakt van zonnepanelen op de daken.
- 'Land voor Land' is een programma waarmee elke vierkante meter bebouwing wordt gecompenseerd met de aanleg van een vierkante meter nieuwe natuur. Hiervoor wordt jaarlijks een bedrag gereserveerd, dat is gebaseerd op de totale ontwikkelingsproductie. Hoe meer woningen en winkels a.s.r. vastgoed ontwikkeling oplevert, hoe hoger het bedrag dat zij in nieuwe natuur investeert.

Milieu

a.s.r. wil zorgvuldig met natuur en milieu omgaan en deze zo weinig mogelijk belasten. Daarom gaat a.s.r. efficiënt om met middelen, energie en water. Ook is a.s.r. bewust bezig met afvalbeheer, mobiliteit, energiereductie en CO2-uitstoot en heeft zij voor dit doel een speciaal milieumanagementsysteem ontwikkeld. In het investeringsbeleid van a.s.r. zijn de ESG-criteria volledig geïntegreerd.

Een aantal 'wapenfeiten':

- Het kantoor aan de Archimedeslaan wordt gerenoveerd in plaats van een nieuw gebouw te bouwen. Na de renovatie gebruikt het pand 50% minder energie. Het energielabel verbetert van G naar A.
- Met een actief mobiliteitsbeleid



streeft a.s.r. ernaar de toegankelijkheid van de gebouwen te verbeteren en de uitstoot van CO2 te verminderen. Een van de maatregelen is dat medewerkers uit Utrecht en Amersfoort niet mogen parkeren bij het pand als zij binnen een fietsafstand van 12 km van deze kantoren wonen.

- a.s.r. heeft zich gecommitteerd aan het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen & Ondernemen (MVIIO). Zij houdt bij haar inkoopproces rekening met de impact op de maatschappij. Deze impact kan sociaal, milieugerelateerd of economisch zijn.
- a.s.r. toetst bij haar belangrijkste leveranciers of de mensenrechten worden nageleefd en welke maatregelen hiervoor zijn of worden getroffen.
- Ook heeft a.s.r. de Green Deal Circulaire Inkoop ondertekend. Een initiatief van de Nederlandse regering, waarmee zij de (Europese) markt voor duurzame grondstoffen en

hergebruik van schaarse materialen wil stimuleren. Bij Circulair Inkopen gaat het primair om de borging van condities voor hoogwaardig hergebruik aan het eind van de gebruiksfase door bij de start van het inkoopproces reeds afspraken hierover te maken.

Maatschappij

Maatschappelijke betrokkenheid is voor a.s.r. naast duurzaam ondernemen ook investeren in uiteenlopende duurzame maatschappelijke initiatieven. Soms met een financiële impuls, maar vooral door het stimuleren van vrijwilligerswerk bij de medewerkers. a.s.r. brengt 'helpen door te doen' onder meer in de praktijk via a.s.r. Foundation. In 2014 waren 1.066 medewerkers betrokken bij een van de activiteiten van de foundation. Dit is ongeveer gelijk aan het aantal deelnemers in 2013.



a.s.r. Foundation heeft een belangrijke rol bij delen van kennis en het enthousiasmeren en faciliteren van medewerkers om de maatschappelijke betrokkenheid te vergroten. Het verbeteren van de (financiële) geletterdheid in Nederland is een doel dat a.s.r. Foundation in het bijzonder nastreeft. Zo neemt a.s.r. als lid van het Verbond van Verzekeraars en de Nederlandse Vereniging van Banken actief deel aan de Week van het Geld. Doel: basisschoolleerlingen leren omgaan met geld. Ook LEF (Leven en Financiën) wordt ondersteund door a.s.r. LEF is een innovatief platform voor financiële educatie aan jongeren tussen de 15 en 22 jaar en richt zich primair op de 500.000 mbo-studenten. Verder heeft a.s.r. in 2014 als maatschappelijk partner van Feyenoord een op maat gemaakt lesboek ontwikkeld. Ook steunt a.s.r. projecten van de Giovanni van Bronckhorst Foundation. In samenwerking met HR ontwikkelt de foundation activiteiten die bijdragen

aan de duurzaamheid en vitaliteit van medewerkers. In 2014 is er bijvoorbeeld het collectieve bewegingsprogramma 'Stap je fit' geweest, waarbij medewerkers door extra dagelijkse beweging geld konden verdienen voor een goed doel. Hieraan deden honderden medewerkers mee.

Stichting Kunst & Historisch Bezit ASR Nederland

De stichting Kunst & Historisch bezit ASR Nederland helpt de historie van a.s.r. te behouden. Daarnaast probeert zij door goed gebruik van de kunstcollectie een bijdrage te leveren aan een inspirerende werkomgeving waarin medewerkers zich inzetten voor een nog betere dienstverlening aan onze klanten.

In 2014 werd naast het registreren van de eigendommen en documenten en het inspecteren en laten restaureren van onder meer glas-in-lood-panelen en schilderijen, veel tijd en energie besteed aan de voorbereidingen en

daadwerkelijke inrichting van het gerenoveerde deel van het a.s.r.-pand in Utrecht. De historische glas-in-lood-panelen in het vergadercentrum en het grote paneel met de afbeelding van de boomplanter in de hal boven de trap naar het vergadercentrum zijn daar voorbeelden van. De stichting heeft daarnaast in 2014 een opdracht verstrekt aan kunstenaar Barbara Kletter (Haarlem, 1960) om een kunstwerk te maken voor de wintertuin op de 1e verdieping.

Al in 2103 was besloten om de collectie foto's, dia's, negatieven, films en video's te laten digitaliseren. Deze collectie is historisch van belang en gaat in kwaliteit achteruit. De stichting wil de collectie toegankelijk maken voor medewerkers, onderzoekers en belangstellende buitenstaanders. De volledige collectie historische films is in 2014 gedigitaliseerd. Met de afronding van het in bruikleen geven van de collectie historische boeken, deels aan het Nederlandsch Economisch Historisch Archief en deels aan de Universiteitsbibliotheek Utrecht is de toegankelijkheid van de collectie in hoge mate toegenomen.

In 2014 zijn een aantal documenten van het Landgoed De Utrecht overgedragen aan het historisch archief van Arcadis (v/h Heidemij). Het betreft hier voornamelijk stukken van de Heidemij uit de vorige eeuw. De Heidemij exploiteerde het landgoed.

Meer nieuws en achtergrond over de stichting is terug te vinden op www.asrnederland.nl/duurzaamondernemen/maatschappij/stichtingen-fondsen

De belanghebbenden van a.s.r.

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



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 2013 met 3% afgenomen tot € 3.787 miljoen (2013: € 3.923 miljoen). De afname heeft vooral betrekking op het segment Leven (-7%).

De afname is naast marktontwikkelingen ook het gevolg van de impact van eerder ingevoerde maatregelen bij motor, brand en overig om het rendement te verbeteren. AOV en ziektekosten laten een lichte stijging zien.

Operationele lasten

De totale operationele lasten zijn dit jaar verder verlaagd naar € 541 miljoen. Deze verlaging werd gerealiseerd ondanks diverse investeringen in groei en strategische projecten alsmede hogere kosten in verband met de voorbereiding voor de privatisering van a.s.r. De operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering namen af met 7% van € 535 miljoen naar € 499 miljoen. Deze kostenbesparing is gerealiseerd door een continue aandacht voor efficiëntie, waardoor onder andere het aantal medewerkers daalde.

De interne personeelsbezetting nam af van 3.789 fte vorig jaar naar 3.513 fte (-7%).

Netto resultaat

Het netto resultaat bedraagt in 2014 € 381 miljoen (2013: € 281 miljoen) en bevestigt dat 2014 voor a.s.r. een goed jaar was. De verbetering van het netto resultaat wordt met name gerealiseerd door een daling van de operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering en een verbetering van het verzekerings-technisch resultaat bij het segment Schade.

Het netto resultaat wordt in beide jaren beïnvloed door een aantal incidentele posten die per saldo leiden tot een verbetering van het netto resultaat in 2014 van € 6 miljoen.

Bij het **segment Schade** stijgt het netto resultaat van € 5 miljoen vorig jaar naar € 148 miljoen dit jaar. Het resultaat is gestegen door een verbeterde schadepreventie en -afhandeling en lagere operationele lasten alsmede de incidentele last van WGA-ER vorig jaar. De combined ratio verbeterde van 104,6% vorig

jaar tot 94,9% in 2014. Het vakmanschap van onze medewerkers en het verder ontwikkelen daarvan, werpt hier duidelijk zijn vruchten af.

In het **segment Leven** is het netto resultaat gedaald van € 367 miljoen naar € 258 miljoen (€ -109 miljoen). Het resultaat nam beperkt toe door hogere resultaten op beleggingen en lagere operationele lasten, wanneer incidentele lasten waaronder een impairment op de VOBA in 2014 buiten beschouwing worden gelaten. De impairment van de VOBA was noodzakelijk, gezien de structurele marktontwikkelingen van de leven-portefeuilles met beleggingsverzekeringen.

Het netto resultaat van **segment Overig** (inclusief eliminaties) steeg van € -91 miljoen tot € -25 miljoen, een verbetering van € 66 miljoen. Deze stijging komt vooral door de verbetering van het resultaat van a.s.r. vastgoed ontwikkeling, overige incidentele bate en betere beleggingsopbrengsten. Deze stijging werd deels teniet gedaan door hogere operationele lasten.

Kerncijfers a.s.r.

(€ miljoen)	2014	2013
Bruto geschreven premies segment Schade	2.359	2.392
Bruto geschreven premies segment Leven	1.543	1.666
Eliminaties eigen pensioencontract	-115	-135
Totaal bruto geschreven premies	3.787	3.923
Operationele lasten segment Schade en Leven	-393	-439
Operationele lasten segment Overig (incl. eliminaties)	-148	-108
Totaal operationele lasten	-541	-547
- Waarvan uit reguliere bedrijfsvoering ¹⁾	-499	-535
Lasten reorganisatievoorziening	-29	-24
Netto resultaat segment Schade	148	5 ²⁾
Netto resultaat segment Leven	258	367
Netto resultaat segment Overig (incl. eliminaties)	-25	-91
Netto resultaat	381	281 ²⁾
Kosten-premieratio Verzekeringsbedrijf	9,8%	10,9%
Rendement op het eigen vermogen (IFRS)	12,4%	10,6%

- Netto resultaat neemt toe tot € 381 miljoen (2013: € 281 miljoen).
 - Segment Schade: combined ratio verbetert tot 94,9%, dankzij schadebeleid gericht op preventie en beheersing.
 - Segment Leven: ondanks stabiele performance lager netto resultaat door incidentele lasten.
 - Segment Overig: afbouw risico's a.s.r. vastgoed ontwikkeling leiden tot verbetering resultaat.
- Operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering gedaald met 7% van € 535 miljoen naar € 499 miljoen. Operationele lasten (inclusief extra eenmalige lasten) gedaald naar € 541 miljoen (2013: € 547 miljoen).
- Bruto geschreven premies 3% afgenomen naar € 3.787 miljoen (2013: € 3.923 miljoen) met name door afname van de leven-portefeuille.
- DNB solvency I ratio onverminderd sterk op 285% (2013: 268%).

(€ miljoen)	31 december 2014	31 december 2013
Eigen vermogen (inclusief herwaardering vastgoed)	3.833	3.799
Eigen vermogen (IFRS)	3.027	3.015
DNB-solvabiliteit	285%	268%
Totaal aantal interne fte	3.513	3.789

- 1) Operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering zijn de totale operationele lasten exclusief incidentele posten, zoals kosten in verband met voorbereiding privatisering a.s.r. en investeringen in groei en strategische projecten.
 2) Inclusief extra last in 2013 voor WGA-ER van € 137 miljoen.

Segment Schade

€148 mln

netto resultaat

- Netto resultaat gestegen tot € 148 miljoen (2013: € 5 miljoen).
- Combined ratio is 94,9% (2013: 104,6%).
- Bruto geschreven premies zijn nagenoeg stabiel: € 2.359 miljoen (2013: € 2.392 miljoen).
- Operationele lasten 10% gedaald tot € 215 miljoen (2013: € 240 miljoen).

€258 mln

netto resultaat

10%

afname operationele lasten

11%

afname operationele lasten

1%

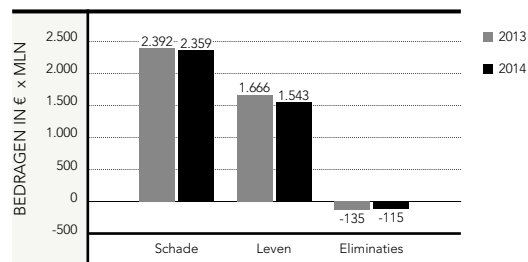
daling bruto geschreven premies

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

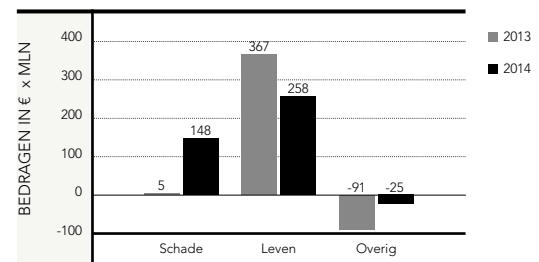
7%

daling bruto geschreven premies

Bruto geschreven premies



Netto resultaat

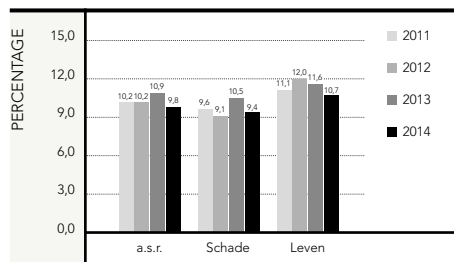


Segment Leven

- Netto resultaat daalt tot € 258 miljoen (2013: € 367 miljoen).
- Operationele lasten met 11% gedaald naar € 178 miljoen (2013: € 199 miljoen).
- Bruto geschreven premies gedaald in lijn met marktontwikkelingen. Afname met 7% naar € 1.543 miljoen (2013: € 1.666 miljoen).
- Nieuwe productie (APE) toegenomen tot € 140 miljoen (2013: € 65 miljoen).

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



Segment Overig

€-25 mln

netto resultaat

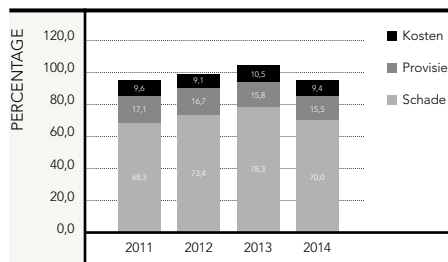
€148 mln

operationele lasten

- Netto resultaat toegenomen tot € -25 miljoen (2013: € -91 miljoen), vooral dankzij verbetering a.s.r. vastgoed ontwikkeling en incidentele bate door aanpassing van eigen pensioenregeling.
- Operationele lasten toegenomen tot € 148 miljoen (2013: € 108 miljoen) onder andere door voorbereidingskosten privatisering, kosten eigen pensioenregeling en nieuwe strategische initiatieven.

Het segment Overig bevat alle niet-verzekeringsonderdelen, zoals a.s.r. bank, a.s.r. hypotheek, SOS International, Poliservice, a.s.r. vastgoed ontwikkeling, a.s.r. vastgoed vermogensbeheer en holdingmaatschappijen.

Combined ratio





De Mobiele Fabriek
Benodigd bedrag: € 85.000
Opgehaald: € 99.171

Ondernemers succesvol dankzij doorgaan.nl

De Amersfoortse lanceerde in april 2014 doorgaan.nl, waar ondernemers met goede ideeën maar onvoldoende financiële middelen via crowdfunding geld ophalen om hun plan toch te realiseren. Tientallen ondernemers werden zo geholpen. Drie ondernemers vertellen over hun droom die uitkwam. Naast doorgaan.nl waren er overigens meer initiatieven om te helpen door te doen.

'De eerste dertig gezinnen krijgen een nieuw huis'

Door sloop, oorlogen of natuurrampen veranderen alle gebouwen vroeg of laat in puin. De Mobiele Fabriek verwerkt dit puin tot vloeibaar beton en maakt er bouwblokken van die je net als LEGO kunt stapelen en waarmee in één dag een nieuw huis kan worden gebouwd. Slachtoffers van een ramp kunnen zo snel een gezonde en veilige woning krijgen in plaats van jarenlang in een tent te moeten leven.

Gerard: 'We hadden de technologie ontwikkeld en onze bouwplannen waren af, maar voor de bouw van het eerste prototype van De Mobiele Fabriek kwamen we geld tekort. Via een vriend kwam ik in aanraking met doorgaan.nl. Ik wist niet wat crowdfunding was, maar zag het als een mooie kans. Elke dag hield ik de stand van de ontvangen donaties bij. Om het geld bij elkaar te krijgen, heb ik mensen actief benaderd om te doneren of te lenen. Ik liet ze zien wat er met hun geld gebeurt. Dat leidde tot enthousiaste reacties en

een opbrengst waarmee we de eerste machine konden bouwen. Het is geweldig dat mijn plan gelukt is. In het voorjaar vertrek ik naar Haïti en krijgen de eerste dertig gezinnen een nieuw huis dat afkomstig is uit De Mobiele Fabriek. Dankzij doorgaan.nl zijn we zichtbaar geworden. Zonder De Amersfoortse hadden we waarschijnlijk niet kunnen starten in Haïti. Dus ik ben De Amersfoortse én alle donateurs ontzettend dankbaar!'

Tassenlabel XOFA Anneke van der Heide Wijma

'Van de opbrengst hebben we het atelier uitgebreid'

Tassenlabel XOFA gebruikt afgedankt leer als grondstof voor een nieuw product. Want leer wordt interessanter naarmate het ouder en doorleefd is, dus waarom opnieuw een koe opofferen? Van een oude leren bank maakt XOFA een nieuwe handtas, een versleten tas wordt een portemonnee. Of zoiets. Mooi, uniek, duurzaam en volledig in Nederland geproduceerd.

Anneke: 'Ik ben door De Amersfoortse benaderd. Zij zochten ondernemers met een goed idee om doorgaan.nl te lanceren, ik had geld nodig voor de aanschaf van machines. De donaties en giften kwamen niet vanzelf binnen, daar moest ik hard voor werken. Via sociale media, gerichte mailacties en persoonlijk

contact heb ik mensen in mijn omgeving over de crowdfunding geïnformeerd. Uiteindelijk leverde dat zelfs meer dan het beoogde bedrag op. Wat mij opviel is dat ook mensen buiten mijn netwerk mijn initiatief financieel steunden. Misschien gebeurde dat omdat ze als tegenprestatie een zelfgemaakt leren product kregen, haha.

Van de opbrengst hebben we het atelier uitgebreid en machines aangeschaft. En ik heb twee mbo'ers een zomerbaan kunnen geven. Zij hebben meegeholpen met het maken van de producten voor de donateurs. De Amersfoortse heeft mij geweldig geholpen en ik denk dat ze ook een rol kunnen spelen in het zetten van de volgende stap. De kennis, ervaring en contacten om jonge ondernemers met elkaar te verbinden en van elkaar te laten leren heeft De Amersfoortse in huis. Ik zou er graag gebruik van maken!'



Tassenlabel XOFA
Benodigd bedrag: € 13.000
Opgehaald: € 16.146



ZENZEZ Hotel & Lounge
Benodigd bedrag: € 75.000
Opgehaald: € 94.573

‘Vrije weekenden kennen we niet meer’

Matthijs Wilmlink en Paul Mulder liepen al een tijdje met het plan rond om een hotel in Apeldoorn te beginnen. Een onderscheidend, eigentijds, betaalbaar en luxe hotel, dat tot het best gewaardeerde hotel in Apeldoorn moet uitgroeien. Op 28 juli 2014 kwam hun droom uit: ZENZEZ Hotel & Lounge opende haar deuren.

Paul: ‘Matthijs zag de oproep van De Amersfoortse waarin ondernemers werden gevraagd om deel te nemen aan crowdfunding. Wij hadden in Apeldoorn een prachtig Jugendstil-pand uit 1904 op het oog en geld nodig voor de financiering van de verbouwing en inrichting. De Amersfoortse heeft geholpen om van ons plan een goed en compleet verhaal te maken. Door kritische vragen te stellen, maar bijvoorbeeld ook met het maken van een film voor potentiële investeerders. Vervolgens

hebben wij alle mensen waarvan wij een e-mailadres hadden een persoonlijk bericht gestuurd met de vraag of zij ons wilden helpen. Blijkbaar klopte ons concept, want veel mensen investeerden in ons idee. Al zal ons enthousiasme en doorzettingsvermogen ook een rol hebben gespeeld. Dat zoveel mensen ons ondersteunden, gaf ons een enorm warm gevoel en heel veel zelfvertrouwen.’ Matthijs: ‘Zelfs de bank, die ons eerst had afgewezen, wilde uiteindelijk een deel financieren. Zo konden wij in de zomer van 2014 ons eigen hotel openen. En het loopt fantastisch. De mensen weten ons te vinden en zijn vol lof. We denken inmiddels na over nieuwe investeringen, zoals het aanleggen van een veranda, een binnenterras en het realiseren van wellnessmogelijkheden in de tuin van ons hotel. Het is hard werken en vrije weekenden kennen we niet meer. Maar mede dankzij De Amersfoortse leven we nu in onze droom. Dat zullen we nooit vergeten.’

Ook met deze initiatieven hielp a.s.r. door te doen

Naast de campagne doorgaan.nl had a.s.r. in 2014 nog een aantal acties waarin helpen door te doen centraal staat. De belangrijkste daarvan waren:

Andere Spelen

Een initiatief met als doel kinderen aan het bewegen te krijgen. Niet de grote sporten zoals voetbal of hockey worden gesteund, maar juist kleinere, relatief onbekende sporten zoals bossaball, frisbee, fierljeppen, zwaardvechten en wandklimmen. Op 9 november was het grote Andere Spelen-event in de Jaarbeurs in Utrecht. Tijdens een uitverkocht en zeer succesvol evenement maakten ruim 10.000 bezoekers kennis met verschillende andere sporten.



Zorgmee

Zorgmee is de hulpcampagne van Ditzo. Daarin wordt een beroep gedaan op aandacht voor de ondersteuning van mensen die zorg het hardst nodig hebben. Op www.ditzo.nl/zorgmee wordt verwezen naar het doel. Mensen die geloven in het steunen van anderen kunnen hun maandelijkse zorgpremie verhogen en dit bedrag verdubbelt Ditzo. Deze bedragen investeert Ditzo in de zorgdomeinen Jongeren, Gezinnen en Ouderen. De keuze waar het geld precies naartoe gaat, wordt in samenspraak met specialisten en klanten gemaakt.

Samenheldenbouwen.nl

Op de speciale website konden klanten controleren of hun uitvaartpolis van Ardanta nog voldoet aan hun wensen. Als klanten de test hadden gedaan, doneerde Ardanta meteen € 1 aan de Hartstichting. Met de actie wil Ardanta bezoekers van de website bewust maken van de waarde van hun uitvaartverzekering, en tegelijkertijd levens redden. Naast de donatie aan het goede doel, kregen de klanten na de Polis Check ook het aanbod om zich in te schrijven voor een gratis reanimatieworkshop. Aan het eind van het jaar doneerde Ardanta € 23.500 aan de Hartstichting.

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 Human Resources, Corporate Communicatie, Marketing, Business Support, Strategie, 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 Fortis ASR Verzekeringsgroep. Sinds juni 2003 was hij voorzitter van de directie van De Amersfoortse Verzekeringen. In 2005 is hij benoemd tot voorzitter van de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep. Sinds januari 2009 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van a.s.r.

Nevenfuncties

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

Van links naar rechts:
Jos Baeten, Karin Bergstein,
Chris Figeo, Michel Verwoest



Karin Bergstein

Lid RvB sinds september 2011

Karin Bergstein (1967) is lid van de Raad van Bestuur. Haar portefeuille omvat de productlijnen Schade, Leven Bancair en Uitvaart alsook de onderdelen Intermediaire Distributie, Klantservices en 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. In september 2011 is Karin Bergstein benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van a.s.r.

Nevenfuncties

Karin Bergstein is lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening en lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit Utrecht. Tevens is zij 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 Informatie Technologie & Change (IT&C) onderdeel uit van zijn portefeuille.

Hij studeerde marketing aan de TiasNimbas 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 business line Leven Particulieren. In zijn laatste functie was hij CEO Nationale Nederlanden Services/directeur Nationale Nederlanden Leven. Op 1 december 2012 is Michel Verwoest in dienst getreden bij a.s.r. als lid van de Raad van Bestuur.

Nevenfuncties

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

Chris Figee (CFO)

Lid van de RvB sinds mei 2014

Chris Figee (1972) is als Chief Financial Officer binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor Financiën, Accounting, Reporting & Control (ARC), Financiële Markten en Risicomanagement.

Hij studeerde cum laude af aan de Universiteit van Groningen in Financial Economics, en haalde zijn diploma voor beleggingsanalist van de EFFAS (European Federation of Financial Analysts). Ook studeerde hij Risk Management op Stanford University. Chris begon zijn carrière bij Aegon. Hij werkte 7 jaar bij McKinsey waar hij partner werd. Hij stapte over naar Achmea als directeur van Group Strategy & Performance Management en lid van het Achmea Groepscomité. In zijn laatste functie bij Achmea was hij directeur van Group Finance. Op 1 mei 2014 is Chris Figee in dienst getreden bij a.s.r. als CFO.

Nevenfuncties

Chris Figee heeft op dit moment geen nevenfuncties.

Kort financieel

Pensioenen

Pensioenen heeft in 2014 een grote stap gezet op de buy-out-markt met de buy-out van Stichting Chevron Pensioenfonds. Hiermee is € 370 miljoen belegd vermogen gemoeid; een mooie afsluiter van 2014. Het Werknemers Pensioen heeft een vaste plaats op de markt veroverd. 700 werkgevers kozen in 2014 dit pensioen voor hun werknemers.



AOV

Op het gebied van AOV is De Amersfoortse markt-leider. Deze positie is verder uitgebouwd met een nieuwe arbeidsongeschiktheids-verzekering, speciaal voor zzp'ers, die deze groep toegang geeft tot een betaalbare AOV en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte.



Schade

De omzet van Schade is stabiel. De combined ratio ligt structureel en voor alle productlijnen onder de 100%. Het Vernieuwde Voordeelpakket voor particulieren valt goed in de smaak. In 2014 is de verkoop van dit pakket fors gestegen.



Zorg

De bruto geschreven premies bij zorgverzekeringen zijn gestegen dankzij het online verkoopkanaal Ditzo. Bij aanvullende zorgverzekeringen is zichtbaar dat klanten vaker bewust kiezen voor een verzekering met een lagere premie en een lagere dekking.

Solvabiliteit

a.s.r. kiest voor waarde boven volume, wat resulteert in een omzet met gezonde marge en een stevige solvabiliteit. De solvabiliteit van a.s.r. gemeten volgens DNB solvency I, is nog steeds onverminderd sterk en per eind 2014 gestegen naar 285%.



Leven

De levensverzekeringsmarkt kenmerkt zich door krimp. Daar past a.s.r. de organisatie van het levenbedrijf op aan. Op termijn gaat dit bedrijfs onderdeel het met de helft minder collega's doen. In Q4 2014 is een grote inhaalslag gemaakt in het contact leggen met een groep van 35.000 klanten met een niet-opbouwende beleggingsverzekering. Eind 2014 was meer dan 80% van deze groep bereikt.

Behoud rating

a.s.r. heeft de ratings van Standard & Poor's behouden. Een A-rating voor de kern verzekeringsmaatschappijen en een BBB+ rating voor het bedrijf (ASR Nederland N.V.). Alle ratings hebben een 'stable outlook'.

Dutch Prime Retail Fund

a.s.r. vastgoed vermogensbeheer heeft de vierde plaatsing van het ASR Dutch Prime Retail Fund afgerond. Aviva Investors Global Real Estate Multi-Manager heeft meer dan € 25 miljoen geïnvesteerd, waarmee het totale opgehaalde vermogen sinds de oprichting van het fonds in december 2011 boven de € 530 miljoen uitkomt. a.s.r. heeft ultimo 2014 een aandeel van 56% in het fonds.

Optimalisatie balans

a.s.r. heeft voor € 500 miljoen nieuw kapitaal opgehaald via een hybride obligatielening en heeft hiermee een belangrijke stap gezet in verdere balansoptimalisatie, vooral met het oog op solvency II. De inschrijvingen kwamen niet alleen van Nederlandse en Duitse langetermijnbeleggers, maar ook vanuit de UK, Frankrijk en Zwitserland was grote belangstelling.





Van links naar rechts:
Sylvia de Waag,
José Ester,
Wouter Schuil

'We gaan door tot alle klanten zijn bereikt'

a.s.r. leven was ook in 2014 heel actief om klanten met een beleggingspolis bewust te maken van een mogelijk financieel probleem in de toekomst. Het grootste deel van de klanten – ruim 70% – is inmiddels 'geactiveerd'. Zij hebben na rekenvoorbeelden, persoonlijke voorstellen of een adviesgesprek de beleggingspolis omgezet, afgekocht of een compensatievergoeding gekregen en die in de polis gestort. Maar Leven gaat door totdat alle klanten zijn bereikt.

a.s.r. pakt haar maatschappelijke rol om klanten met een beleggingsverzekering bewust te maken van hun financiële toekomst. Dit begon in 2011 en ging om 1,1 miljoen polissen. Daarvan is 90% inmiddels bereikt, maar er is een groep die nog niet is 'geactiveerd', oftewel die bij a.s.r. niet heeft aangegeven wat zij willen doen of heeft gemeld dat zij zich bewust zijn van een mogelijk risico maar toch ervoor kiezen niets te doen.

Ruim 70% van de 1,1 miljoen polissen is inmiddels 'geactiveerd'

Allereerst zijn er 35.000 klanten met een polis die niet of nauwelijks kapitaal opbouwt. Het is belangrijk dat deze klanten uitzoeken wat ze in hun situatie kunnen doen. Zij zijn gebeld en hebben meerdere brieven gekregen. Eind 2014 is daarvan ruim 80% gactiveerd! Projectleider Sylvia Waag: 'Nu is er nog een beperkte groep van 6000 klanten over. Ze nemen de telefoon niet op en reageren niet op brieven. Ook niet na ontvangst van een aangetekende brief.'

Twitter en Facebook

Maar daar laat Leven het niet bij zitten. Er is gekeken naar creatievere manieren om deze groep te bereiken. Een van de manieren was een brief met de prikkelende kop 'Klant, u verliest geld'. Daarnaast wordt ook gezocht naar klanten via

social media als Twitter en Facebook. Dit alles blijkt te werken. Wouter Schuil, teammanager bij Leven: 'En als we contact hebben, is het een kwestie van "vasthouden" en zorgen dat zij voldoende informatie krijgen om een keuze te maken over wat te doen met hun beleggingspolis.' Begin 2015 heeft ruim 83% van deze klanten een bewuste keuze gemaakt.

Hypotheekgebonden beleggingspolissen

Klanten met een hypotheekgebonden beleggingspolis worden ook benaderd en geïnformeerd over het mogelijk niet halen van het doelkapitaal. Sylvia: 'Het kan zijn dat het doelkapitaal van de beleggingspolis niet voldoende is om de hypotheekschuld af te lossen, maar iemand kan nog andere bronnen of verzekeringen hebben waardoor dit geen probleem is. Dat maakt het verhaal ook meteen zo lastig. Wij kennen niet de totale financiële situatie van een klant, daarom kunnen wij ook niet adviseren maar alleen informeren en de klant bewust maken van een mogelijk probleem.'

Klanten goed helpen

José Ester, adjunct-directeur Leven, is er erg op gebrand dat de a.s.r.-klanten een bewuste keuze maken. Dat kan alleen met duidelijke communicatie over het hoe en waarom. 'Wij hebben daarom klanten gevraagd om deel te nemen aan een klantpanel. Hieruit bleek dat we bij de communicatie ver weg moeten blijven van jargon en heel helder moeten zijn. Reden om een driestappenplan in te voeren, dat we ook letterlijk in de brief aan de klanten melden. Hiermee weet de klant precies wat hij de komende tijd van ons mag verwachten. Die duidelijkheid wordt gewaardeerd.'

Sylvia: 'We zijn goed op weg naar het einddoel, maar we zijn er nog niet. Dus gaan we in 2015 met veel energie verder in gesprek met onze klanten. En natuurlijk blijven klanten ook nadat we ze hebben gesproken, altijd welkom om over de polis te praten.'

Ook a.s.r. bancair helpt klanten

Van een eenvoudige brief, korte film, actiesite, 'hypotheekscan' tot webinar; ook Bancair doet er alles aan om klanten met een hypotheek waarbij een restschuld kan ontstaan erop te wijzen dat de hypotheek op het einde van de looptijd mogelijk niet is afgelost.

Bancair informeert alle klanten met een kans op een restschuld, ook al is het lastig om te bepalen of iemand in de toekomst daadwerkelijk met een restschuld blijft zitten en of dit voor de klant leidt tot problemen. Maar beter te veel geïnformeerd dan te weinig. En dus hebben inmiddels zo'n 20.000 klanten met een door a.s.r. verstrekte hypotheek een brief gehad. Hierin wordt verwezen naar de actiewebsite (www.asr.nl/meerinzicht) waar iedereen met behulp van een eenvoudige tool ('hypotheekscan') in kaart kan brengen wat het risico is op een mogelijke restschuld en de financiële gevolgen hiervan. De site geeft daarnaast opties om met dit risico om te gaan. Doel: alle klanten moeten zich bewust worden van het risico op een restschuld en als dit nodig is, passende acties ondernemen om dit risico te verkleinen.

Medezeggenschap

Ook in 2014 heeft de ondernemingsraad (OR) zo goed mogelijk geprobeerd de belangen van het bedrijf en medewerkers zorgvuldig af te wegen met als doel een toekomstbestendig verzekeringsbedrijf neer te zetten. Dit ging niet altijd zonder slag of stoot.



voorzitter
Marieke Kwakkel

vice-voorzitter
Marcel Hindriks

Met name over de aanpassing van de arbeidsvoorwaarden heeft de OR stevige discussies gevoerd met de bestuurder. Ook in de totstandkoming van het huidige Sociaal Plan en de verlenging daarvan tot 1 januari 2016 heeft de OR een belangrijke rol gespeeld.

De OR bestaat uit 19 leden. Het dagelijks bestuur bestaat uit: voorzitter Marieke Kwakkel, vice-voorzitter Marcel Hindriks en secretaris Henk Ariëns. Naast de centrale OR kent a.s.r. een twaalfstal Onderdeelcommissies (OC's) voor de diverse bedrijfsonderdelen. De totale medezeggenschap wordt door circa 60 collega's vorm gegeven.

OR-voorzitter Marieke Kwakkel: 'Wij kijken terug op een roerige periode waarin - ook binnen medezeggenschapsverband - afscheid is genomen van veel collega's. Maar we realiseren ons ook dat dit de nieuwe realiteit is en dat deze realiteit juist vraagt om een actieve en betrokken medezeggenschap.'

Door de veranderingen in zowel de verzekeringsmarkt als de arbeidsmarkt, wordt er nu anders naar bedrijfsmodellen gekeken. De factor arbeid staat daarmee onder druk, met vaak als gevolg voorgenomen besluiten, die bij de OR/OC op tafel komen. Dit vraagt kennis en kunde van de leden van de OR/OC om onderwerpen te kunnen beoordelen en een goede gesprekspartner voor de bestuurder te zijn. Ook moet er een effectieve organisatie zijn om de vele dossiers te kunnen behandelen, met een goede balans tussen resultaat en inspanning.

Vice-voorzitter Marcel Hindriks: 'Daarbij komt de vraag op of het huidige medezeggenschapsmodel nog bij de organisatie past. Weten wij de achterban op een juiste manier bij de veranderingen te betrekken? Het is voor ons zaak om kritisch te blijven kijken naar de wijze waarop de medezeggenschap functioneert. Begin 2015 is de nieuwe OR gekozen en die zal zich ook zeker in dit onderwerp verdiepen.'

a.s.r. in 1974

Zo zag de wereld van a.s.r. er 40 jaar geleden uit



De radio speelde de soundtrack van Jesus Christ Superstar en Nederland verkeerde in shock door de verloren WK-finale tegen Duitsland, maar bij AMEV draaide 1974 om koninklijk bezoek. Een stapje terug in de tijd naar 1974, toen net als in 2014 een modern kantoorpand in gebruik werd genomen.



Het was het jaar 1974, een jaar dat veel collega's zich nog goed voor de geest kunnen halen. De Vietnamoorlog liep op zijn einde, de horeca vreesde voor de omzet met de introductie van blazen bij alcoholcontroles en Richard Nixon trad af als president van de V.S. vanwege Watergate. In Portugal maakte de Anjer-revolutie een einde aan het dictatoriale bewind en Feyenoord won als eerste Nederlandse club de UEFA-beker.



Voor AMEV stond 1974 in het teken van de ingebruikname van het nieuwe kantoor. Prins Bernhard opende op 16 september officieel de Archimedeslaan 10 met het planten van een boompje. Alle 1.700 medewerkers waren welkom om die dag een hapje te eten in het gloednieuwe bedrijfsrestaurant.



Het 'mammoetpand' zoals De Tijd de Archimedeslaan 10 noemde, besloeg 9 hectare aan bouwterrein en bood ruimte voor toekomstige uitbreidingen. Het kantoor was het eerste gebouw in Rijsweerd Noord. Collega's konden hun auto parkeren waar nu het Provinciehuis staat. Om te zorgen dat iedereen de weg kon vinden in een van de grootste kantoorpanden van Nederland, werd met alle medewerkers de plattegrond doorgenomen.

Jaarcijfers

Flinke groeicijfers voor de voorlopers van a.s.r. in 1974. Bij AMEV nam de omzet toe met 11,3%, van 991 miljoen gulden tot 1103 miljoen gulden. 'In Nederland zal de invloed merkbaar worden van het feit dat men niet meer in een nieuw gebouw hoeft te investeren', vertelde de woordvoerder van AMEV. Want met een budget van 118 miljoen gulden was de Archimedeslaan 10 een flinke kostenpost. Ook Stad Rotterdam ging het voor de wind. 107 miljoen gulden winst boekte het concern in 1974. Alleen al in het eerste half jaar nam het aantal individuele levensverzekeringen toe met 55%.

Feitjes

- Staatssecretaris Hendriks van Volksgezondheid (Katholieke Volkspartij) stelde voor om alle zorgverzekeringen te laten bestaan uit een basispakket, waarbij verzekeraars iedereen moesten accepteren. Pas in 2006 ging de nieuwe zorgverzekeringswet in.
- De Utrechtse gemeenteraad besloot dat het Jugendstilkantoor van AMEV zou worden afgebroken. De werkgroep 'Behoud De Utrecht' vroeg de koningin om hulp om de sloop van tegen te houden.
- De Amersfoortse bereidde zich voor op een nieuwe wet die in 1976 van kracht zou worden: de Algemene Arbeidsongeschiktheidswet.
- In 1974 stonden de kranten vol met een nieuwe campagne van AMEV. Een uitleg van alle verschillende labels en producten met als kop 'De Grote Onbekende achter vele financiële zaken toont zijn gezicht'.

HR zorgt voor duurzame inzetbaarheid medewerkers

De afdeling Human Resources levert een bijdrage aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen van a.s.r. door pragmatische concepten en flexibiliteit. Uitgangspunt hierbij is goed aan te sluiten bij de prioriteiten van de bedrijfsonderdelen.

Door de beste mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden en medewerkers te stimuleren het beste uit zichzelf te halen, werkt HR mee aan het succes van a.s.r. Een belangrijk speerpunt in het HR beleid is investeren in medewerkers op het gebied van duurzame en flexibele inzetbaarheid, in- of extern.

Duurzame en flexibele inzetbaarheid

a.s.r. wil graag dat haar medewerkers duurzaam en flexibel inzetbaar zijn. Dat is goed voor a.s.r. en goed voor de medewerkers. Daarom stimuleert zij (interne) mobiliteit. Dit doet zij op verschillende manieren. Door middel van

interne vacatures, door medewerkers ruime ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden te bieden en door inzichtelijk te maken welke doorstroommogelijkheden er zijn, onder meer via een transparant functiehuis.

Om interne mobiliteit te stimuleren, krijgen interne kandidaten voorrang bij het solliciteren op vacatures (en boventalligen krijgen voorrang op interne medewerkers). Alle vacatures worden daartoe minimaal twee weken op de interne vacaturebank gepubliceerd. Op deze manier hebben 116 medewerkers in 2014 een andere baan binnen a.s.r. gevonden.

Mocht interne werving geen resultaat opleveren, dan wordt externe werving ingezet. Hierbij wordt steeds meer gebruik gemaakt van de site werkenbijasr.nl en van de inzet van sociale media zoals LinkedIn. In 2014 zijn er 278 nieuwe medewerkers bij a.s.r. komen werken.

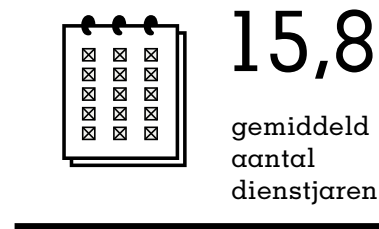
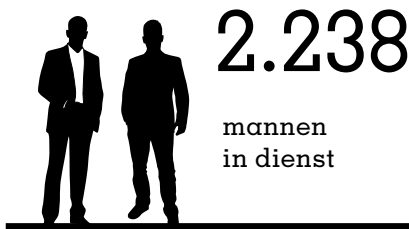
Opleidingen en ontwikkeling

In 2014 is Mijn Ontwikkeling, de online omgeving voor opleidingen, trainingen en ontwikkeling geheel vernieuwd. Het systeem is gebruiksvriendelijker geworden en het opleidingsaanbod is sneller te vinden.

Aantal medewerkers

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Aantal parttimers	304	853	1157
Aantal fulltimers	1.934	550	2.484
Medewerkers met dienstverband bepaalde duur	104	108	212
Medewerkers met dienstverband onbepaalde duur	2.134	1.295	2.134
Totaal	2.238	1.403	3.641

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



Het vernieuwde 'Mijn Ontwikkeling' levert managementinformatie op over de ontwikkeling van de medewerkers en wordt ook ingezet om medewerkers actiever te benaderen met opleidingsaanbod en vacatures die passen bij hun individuele profiel.

Naast het reguliere aanbod aan functiegebonden/-gerelateerde opleidingen, kon iedere medewerker in 2014 tot € 500 op eigen initiatief een opleiding volgen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, zoals workshops klachtgesprek voeren en taaltrainingen om betere en begrijpelijker e-mails en brieven voor klanten te schrijven.

Ook kon iedere medewerker ondersteuning van de loopbaancoaches van HR krijgen. Zij hielpen verschillende collega's te onderzoeken wat hun talenten en capaciteiten zijn. Met daarbij de mogelijkheid tot individuele en groepsgewijze coachingstrajecten. Daarnaast konden geïnteresseerde medewerkers meedoen met verschillende workshops zoals: Solliciteren, Netwerken, LinkedIn, Presenteren.

Functiehuis

In 2014 is HR gestart met het raamwerk van een nieuw a.s.r.-functiehuis. Het nieuwe functiehuis is eenvoudig, inzichtelijk en resultaatgericht. Van ruim 1.000 individuele functiebeschrijvingen gaan we toe naar een functiehuis met 9 functiefamilies en 32 subfunctiefamilies.

In de nieuwe opzet zijn functies en de zwaarte van functies goed te vergelijken. Ook hebben medewerkers inzicht in het groeipad binnen de eigen functiefamilie. Bij de implementatie (die zal plaatsvinden vanaf 2015) zal iedere medewerker binnen a.s.r. een nieuwe functiebeschrijving ontvangen. De inhoud van de huidige werkzaamheden, salarisschaal, salaris en uitloop van het salaris veranderen niet.



Diversiteit

Diversiteit krijgt binnen a.s.r. op meerdere manieren vorm. Medewerkers worden gestimuleerd actief te zijn in uiteenlopende bedrijfsnetwerken om zo hun blikveld te verruimen en persoonlijke groei te versnellen. Ook zet a.s.r. zich in om groepen uit de samenleving die extra aandacht verdienen een plek in de reguliere arbeidsmarkt te geven. Zo waren er in 2014 18 Wajongers in dienst bij a.s.r. (waarvan 9 in de grote tuin bij de Archimedeslaan werken). Ook is een groep vrouwen aan de slag gegaan bij de catering of receptie. Zij maken deel uit van het project 'op eigen kracht naar een baan' van de Stichting 'Taal doet meer' en Vrijwilligerscentrale Utrecht. Dit project helpt vrouwen zonder werk en uitkering op weg naar een betaalde baan.

Ook houdt a.s.r. focus op de instroom, doorstroom en het behoud van vrouwen in managementfuncties. De RvB stuurt hier actief op met initiatieven zoals extra deelnemersplaatsen in traineeprogramma's en speciale aandacht voor vrouwen bij vacatures voor managementfuncties.

Aandeel vrouwen

	2014	2013
Aandeel vrouwen in de organisatie	1.403 (38%)	1.443 (37,3%)
Aandeel vrouwen schaal 10	101 (27%)	103 (28%)
Aandeel vrouwen schaal 11	81 (26%)	89 (27%)
Aandeel vrouwen schaal 12	36 (21%)	35 (20%)
Aandeel vrouwen in de top (schaal 13+)	24 (29%)	25 (25%)
Aandeel vrouwen in de RvB	1 (25%)	1 (25%)
Aandeel vrouwen in de RvC	2 (50%)	2 (50%)

De percentages vrouwen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij a.s.r. zijn ultimo 2014 respectievelijk 25% en 50%. Deze percentages zijn ten opzichte van 2013 hetzelfde gebleven en liggen nog steeds ver boven het landelijk gemiddelde.

Gezondheid en vitaliteit

Medewerkers konden in 2014 op basis van vrijwilligheid deelnemen aan een Vitaliteitsscan. Hierbij werd de algemene gezondheid gemeten maar ook hoe medewerkers de mate van ondersteuning (zowel thuis als op het werk), hun eigen functioneren en de werkwaardering ervaren. Dit geeft inzicht in de balans tussen privé en werk en tussen zaken die energie kosten en die waar mensen energie van krijgen. Iedere deelnemer ontving een individuele terugkoppeling met tips en adviezen om zijn vitaliteit te verbeteren.

Betrokkenheid

De engagementscan is een belangrijke indicatie hoe medewerkers a.s.r. ervaren. Om een verzekeraar te zijn die het vertrouwen heeft van klanten, zijn betrokken medewerkers een belangrijke voorwaarde.

De engagementscan 2014 is door 3.017 medewerkers (80,2%) ingevuld. 49,5% geeft aan zich betrokken te voelen bij a.s.r. Hoewel dit een daling is van 5,6%-punt ten opzichte van 2013 (55,1%), is het vertrouwen in a.s.r. onder

medewerkers tegelijkertijd sterk gestegen: 33,9% van de mensen scoort 9 of 10 (10 is de maximale score) op deze vraag. In 2013 was dat 20,6%. Medewerkers geven ook aan dat ze de mogelijkheid krijgen om het belang van de klant centraal te stellen (7,3) en dat er actief op wordt gestuurd (7,5).

Werk-privé balans (NGW)

Bij a.s.r. biedt het deels gerenoveerde kantoor aan de Archimedeslaan in Utrecht een inspirerende en gezonde werkomgeving. Het Nieuwe Generatie Werken (NGW) levert een betere balans tussen privé en werk en verhoogt de motivatie van medewerkers.



Sinds eind 2013 hebben de meeste medewerkers van a.s.r. de middelen om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Per dag loggen gemiddeld 1.000 medewerkers van buiten in op het netwerk.

Talentontwikkeling

Per 1 mei 2014 is een nieuw trainee-programma gestart. Zeven trainees gaan in één jaar drie verschillende opdrachten binnen één bedrijfs-onderdeel doen. De trainees, die een universitaire opleiding gevolgd hebben, kunnen zo gerichte kennis en ervaring opdoen. Het programma is gesplitst in een verzekeringstechnisch en een finance programma, omdat dit de basis van de a.s.r.-organisatie is. Daarnaast is hiervoor gekozen omdat vooraf met het management van deze bedrijfs-onderdelen is gesproken over de ruimte voor de trainee na de uitstroom in mei 2015.

Aantal medewerkers naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Mannen	Vrouwen	Totaal
16 tot 20	9	16	25
20 tot 25	37	42	79
25 tot 30	87	109	196
30 tot 35	209	190	399
35 tot 40	276	239	515
40 tot 45	343	241	584
45 tot 50	407	241	648
50 tot 55	388	191	579
55 tot 60	330	98	428
60 tot 65	151	36	187
65 >	1	-	1
Totaal	2.238	1.403	3.641

Aantal medewerkers naar dienstjaren

Dienstjaren	Mannen	Vrouwen	Totaal
0 tot 5	408	372	780
5 tot 10	411	272	683
10 tot 15	268	205	473
15 tot 20	326	201	527
20 tot 25	186	111	297
25 tot 30	261	113	374
30 tot 35	124	46	170
35 tot 40	161	69	230
40 tot 45	75	14	89
45 en meer	18	-	18
Totaal	2.238	1.403	3.641

Aantal medewerkers per salarisschaal

Salarisschaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
1	1	-	1
2	15	16	31
3	12	53	65
4	27	24	51
5	105	168	273
6	290	353	643
7	291	206	497
8	343	132	475
9	321	139	460
10	239	98	337
11	222	80	302
12	129	35	164
Buitendienst	115	24	139
Hoger management	82	29	111
Senior management	19	4	23
RvB	3	1	4
Stagiaires	24	41	65
Totaal	2.238	1.403	3.641

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 en van het Bestuur van de Pensioenfederatie. Hij is tevens lid van de Bankraad DNB, bestuurslid VNO-NCW en voorzitter van de VPRO en OVAL. Voorts is hij lid van de Holding Goede Doelen Loterijen en van Qurrent. In het verleden was Kick van der Pol vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis. Eerste benoeming: 15 december 2008
Lopende benoemingstermijn:
15 juni 2014 – 15 juni 2018

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

Voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

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 Duitse Kabel Deutschland AG, Jungheinrich AG, ProsiebenSat1 AG en Thomas Cook PLC in Londen. Annet Aris is adjunct-professor voor strategie bij de internationale business school INSEAD (Fontainebleau). Eerste benoeming: 7 december 2010
Lopende benoemingstermijn:
7 december 2014 – 7 december 2018

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

Voorzitter van de Audit- en Risicocommissie

Cor van den Bos 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
Lopende benoemingstermijn:
15 juni 2011 – 15 juni 2015

Vergaderingen Raad van Commissarissen en commissies

De Raad van Commissarissen vergaderde zestien maal met de Raad van Bestuur. Zes vergaderingen waren als reguliere vergadering gepland en tien vergaderingen werden ingelast om specifieke onderwerpen te bespreken gerelateerd aan de toekomstige privatisering van a.s.r. Daarnaast voerde de Raad van Commissarissen periodiek werkoverleg, buiten de aanwezigheid van de RvB.

De Audit- en Risicocommissie kwam in 2014 zes keer bijeen, de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie kwam in 2014 zeven keer bijeen.

Kwaliteitsborging Toezicht

Educatie en evaluatie

In het kader van permanente educatie zijn in 2014 voor de RvC drie sessies georganiseerd. Eén sessie werd volledig gewijd aan de zorgmarkt en de ontwikkelingen rondom de inkoop van zorg. Tijdens de tweede sessie is de raad op werkbezoek gegaan bij Google Nederland waarbij, middels diverse presentaties en interactieve dialogen, kennis is vergaard over consumentengedrag tijdens diverse fases in de waardeketen; van oriëntatie tot aankoop, van informatie tot wijziging. De derde sessie in september ging over het thema 'Emotional Capital'.

Jaarlijks evalueert de RvC zijn functies. In 2014 is deze evaluatie gedaan onder externe begeleiding. Er is gebruikt gemaakt van schriftelijke input en er zijn evaluatiegesprekken gevoerd met alle leden van de RvC, RvB en met enkele directeuren van a.s.r. Het algemene beeld dat uit deze zelfevaluatie naar voren kwam is duidelijk positief. Enkele aanbevelingen voor verbeteringen zijn aangedragen en de uitvoering hiervan is in gang gezet. Naast de reguliere en ingelaste vergaderingen hebben de commissarissen in twee sessies samen met de Raad van Bestuur de persoonlijke ontwikkeling en opvolgingsplanning van het senior management besproken.

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

Lid van de Audit- en Risicocommissie

Margot Scheltema was tot 2009 financieel directeur van Shell Nederland B.V. Daarvoor vervulde zij vanaf 1986 verschillende internationale managementfuncties bij Shell. Zij is commissaris bij Triodos Bank, 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 Margot treedt per 1 september 2015 terug als commissaris bij a.s.r.



Van links naar rechts:
Cor van den Bos,
Kick van der Pol,
Annet Aris,
Margot Scheltema

'Klachten behandelen is een vak'

Klanten die in 2014 een klacht hadden over a.s.r. kregen altijd een klachtbehandelaar toegewezen die hier speciaal voor is aangesteld. Het behandelen van klachten is een vak, vindt a.s.r. Zowel inhoudelijk als op het gebied van vaardigheden en mentaliteit.



73% van de mensen die een beoordeling achterlieten, was tevreden

In 2014 is er veel aandacht besteed aan verdere professionalisering van de klachtorganisatie. Met name op het gebied van gesprekstechnieken zijn er flinke stappen gemaakt. Trainingen zijn opgezet, speciaal ontwikkeld voor klachtbehandelaars. Liesbeth Pecht, Klachtenmanagement: 'Daarin werkten we in 2014 voor het eerst met unieke modellen die zijn uitgewerkt naar persoonlijkheidskenmerken. Bij elke typering past een manier van aanpak, tone of voice, do's en dont's.' Het streven is om persoonlijk (mondeling) contact te hebben met klanten. Het direct telefonisch afhandelen van klachten geeft meer tevreden klanten. Dat maakt dat a.s.r. het belangrijk vindt dat klanten die een klacht indienen, worden gebeld. De target in 2014 was dat minimaal 70% van de klanten wordt gebeld. In de NPS-meting op klachten geeft 72% van de klanten aan a.s.r. terug dat dit is gebeurd. De jaartarget is daarmee gehaald.

Percentage klachten afgerond

De NPS-meting geeft a.s.r. ook het inzicht dat het nog veel voorkomt dat klachten volgens de klant niet zijn gesloten terwijl deze door a.s.r. wel als afgehandeld worden beschouwd. Reden om ook hier de target aan te scherpen. In 2013 vond 44% van de klanten dat de klacht niet was afgerond. In 2014 wisten de klachtbehandelaars dit percentage terug te brengen

naar 37%. Ook hierbij is de target boven de ambitie uitgekomen. 'Daar zijn we trots op. Maar we blijven graag uitgedaagd. De targets zijn daarom voor komend jaar weer opgeschroefd.'

In de kwartaalrapportages van Klachtenmanagement kwam het steeds naar voren. Veel klanten dienen een klacht in over het niet nakomen van afspraken. De tijd die nodig is om een polis te accepteren, een mutatie door te voeren, te reageren op een vraag of een polis uit te betalen is langer dan wat a.s.r. belooft. Daarnaast klagen klanten over terugbelafspraken die niet worden nagekomen. 'We doen niet wat we zeggen en daar spreekt de klant ons terecht op aan. Klanten blijven er zo een middag voor thuis als we aangeven dat ze van ons telefoon kunnen verwachten. De impact van onze afspraken moeten we niet onderschatten.'

Op Klachtenkompas, een initiatief van de Consumentenbond, scoorde a.s.r. in 2014 onder de banken en verzekeraars het best wat betreft de behandeling van de klacht: 73% van de mensen die een beoordeling achterlieten, was tevreden. 'De "klagers" krijgen geen voorrang. En de reactietermijnen die wij hier hanteren, zijn hetzelfde als bij de klachten die via een ander kanaal bij ons binnenkomen. Wij zijn blij dat onze inspanningen door de klanten worden gewaardeerd.'

Op naar een transparante en inspirerende werkomgeving

Van een groot, donker en gesloten jarenzeventigkantoor verandert het pand aan de Archimedeslaan in Utrecht steeds meer in een licht, modern en open kantoorgebouw. a.s.r. koos voor renovatie in plaats van nieuwbouw, omdat het duurzamer en goedkoper is, maar ook omdat a.s.r. niet wil bijdragen aan leegstand. In maart 2014 werd de nieuwe groene vleugel geopend.

Het Amsterdamse architectenbureau Team V tekende het ontwerp voor de renovatie. De bouwkundige werkzaamheden worden uitgevoerd door Ballast Nedam. Samen met installatieconcern Kuijpers vormen ze de Bouwcombinatie Archimedes. Tijdens de bouwwerkzaamheden van een van de grootste kantoorpanden van Nederland die in 2012 startten, blijven de medewerkers gewoon in het kantoor werken.

Dat kan omdat er door het Nieuwe Generatie Werken plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden en zo ruimte bespaard wordt in het pand. Er is telkens een vleugel vrij die verbouwd kan worden. Eind 2012 is begonnen met de groene vleugel, die in maart 2014 is opgeleverd. De rest van het jaar is hard gewerkt aan het vergadercentrum, dat in november 2014 opgeleverd is. Eind 2015 moet de gehele renovatie klaar zijn.



Recyclen

- Alle duizenden bureaustoelen zijn opgeknapt, waarbij de zitting en stoffen bekleding zijn vervangen. Het oude schuim van de zitting is verwerkt in isolatieplaten voor de bouwmarkt; stoffen gaan deels naar een fabrikant van paardendeckens en naar kunst- en vaardigheidsafdelingen van scholen.
- In het pand ligt straks 40.000 vierkante meter tapijt, dat deels bestaat uit gebruikte materialen en 100% recyclebaar is. Het oude tapijt wordt gerecycled: het garen wordt opnieuw gebruikt, de onderkant is grondstof voor wegebouw en dakbedekking.
- GFT-afval composteert a.s.r. met een eigen milieuvriendelijk composteerstation tot een gratis bodemverbeteraar voor de tuinen.



Afval

- Met de sloop komt 23.000 ton puin vrij. Een groot deel van dit puin wordt hergebruikt.
- Het bouwafval wordt gescheiden in maar liefst negen verschillende soorten. Materiaal dat kan worden hergebruikt, keert ook daadwerkelijk weer terug in het gerenoveerde deel.
- Alle vrachtwagens met sloopmateriaal achter elkaar, zouden een file vormen van Utrecht tot Amersfoort.

Groen

- De tuin bij het kantoor grenst aan de ecologische hoofdstructuur van de provincie Utrecht en biedt onderdak aan diverse diersoorten zoals vleermuizen, egels, salamanders, insecten, ooievaars en ringslangen.
- Op de 1e etage wordt een deel van de buitengevel voorzien van groene gevelwanden. Deze beplanting vangt grof- en fijnstof op.
- In deze groene gevelwanden komen nestkasten voor gierzwaluwen en mussen.
- In totaal wordt er 17.000 m² klimaatgevel geplaatst. Dit zorgt samen met andere maatregelen voor een vermindering in energieverbruik van ruim 50% en een energielabel wat van G naar A is gegaan.
- Op verschillende plekken in het kantoor staan houten tafels, die zijn gemaakt van hout van ons eigen landgoed de Utrecht.

Plus

- Na de renovatie heeft het pand 85.000 m² kantoor- en verblijfruimte. Met in totaal 2.800 werkplekken (vaste werkplekken, overlegplekken en zitjes) kunnen bijna alle medewerkers onder één dak werken.
- Een deel van het gebouw is voor iedereen toegankelijk. Bezoekers kunnen gebruikmaken van faciliteiten als het vergadercentrum, restaurant, koffiebar en de werklounge met gratis wifi. Zo wil a.s.r. een bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap.



Een les over geld

Ruim 30 collega's onder wie Jos Baeten en Wytzejan de Jong verzorgden tijdens de Week van het Geld in maart een gastles over verzekeren of geld op een basisschool.

Niet alleen was het een nuttige ervaring voor de 'gelegenheidsdocenten', maar het past ook in het streven van a.s.r. een duurzame verzekeraar te zijn door financiële kennis over te brengen. Zo gaf directeur Bancair Wytzejan de Jong les op De Brede School in Amsterdam. Met de CashQuiz kregen de leerlingen meer inzicht in het omgaan met geld. Wytzejan: 'Ik vond het bijzonder leuk om te doen. De kinderen vroegen me de oren van het hoofd. Sommige vragen in de quiz waren best pittig, maar werden serieus opgepakt.'

Collega Ronald Wieringa gaf de Cashquiz op basisschool de Kameleon in Drachten. 'Ik heb me opgegeven omdat ik het leuk vond om eens iets te doen in de klas van mijn dochter. Zij zit in groep 7. En omdat mijn zus lesgeeft in groep 8 mocht ik gelijk ook een gastles geven in haar groep! Alle leerlingen waren heel erg enthousiast en stelden veel vragen. De anderhalf uur die ik had, was wat aan de

korte kant. Het was niet alleen een leuke maar ook bijzondere ervaring omdat ik dit samen met mijn zus deed. Ik weet nu ook wat er bij komt kijken om op een positieve manier orde te handhaven in de klas. Volgend jaar ben ik zeker weer van de partij.'

RvB-voorzitter Jos Baeten verzorgde een les Fix je Risk. 'Het was leuk en om te doen, hoewel ik er achter kwam dat lesgeven toch echt een vak is. Het is soms makkelijker om voor een groep senior management te staan dan voor deze jongelui.' Via Fix je Risk legde Jos

het nut van verzekeren uit: wanneer neem je wel een verzekering en wanneer niet? 'Als a.s.r. willen we de meest duurzame verzekeraar zijn. Duurzaam gaat ook over je rol in de maatschappij. Als verzekeraar en financiële instelling hebben wij enorm veel financiële kennis in huis. En die kennis kunnen we inzetten om de financiële geletterdheid in Nederland te vergroten, zodat kinderen, jongeren en volwassenen beter en bewuster met geld leren omgaan. Via a.s.r. Foundation zullen we daar vaker initiatieven voor ontplooiën en ondersteunen.'



Zo helpen we de klant steeds beter

Bij a.s.r. werken we er continu aan om de klant nog beter van dienst te zijn. Bijvoorbeeld door klanten en adviseurs snel en in één keer goed te helpen. Belangrijke verbeteringen op dat gebied in 2014 waren:

Duidelijkere brieven

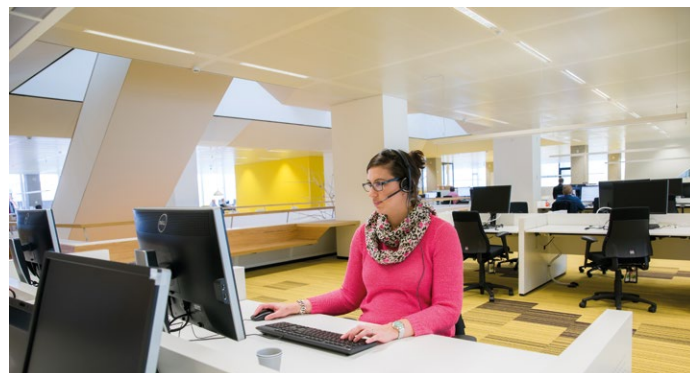
Klanten ontvangen het liefst in een keer alle informatie duidelijk omschreven. Voor ons reden om nog eens kritisch naar onze brieven te kijken. Het aantal standaardbrieven is teruggebracht van 479 naar 88. Daarnaast laten we de brieven kritisch lezen door een klantpanel. Zij beoordelen met een frisse blik of alles inderdaad zo duidelijk is als wij denken.

De juiste medewerker aan de telefoon

We willen dat mensen die ons bellen, de juiste persoon te spreken krijgen. Dat kan soms al door het invoeren van kleine aanpassingen. Zo hebben we ons telefoonmenu eenvoudiger gemaakt en staat voortaan het telefoonnummer van de callcenters van de productlijnen op aanmaningen. Daarnaast hebben we een medewerkersportaal voor de productlijnen ingericht, waardoor we bij vragen over betalingen minder door hoeven te verbinden.

Trainingen voor medewerkers

De medewerkers volgen veel trainingen om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn. Denk aan een workshop klachtgesprek voeren, een training gesprekstechnieken en thematrainingen op maat. Zo volgden de medewerkers Debiteurenbeheer in 2014 een cursus om klanten met betalingsachterstanden beter te helpen.



Eén contactmoment voor nabestaanden

Met de oprichting van de nabestaandendesk, kunnen nabestaanden alles regelen met één telefoontje, ongeacht het aantal polissen bij a.s.r. Zeker op zulke momenten is een goede service van het allergrootste belang.

Betere website

Ook de website www.asr.nl bekijken we steeds kritisch. Zo plaatsten we in 2014 Q&A's met informatie over betalen op website. En het beter aangeven hoe klanten moeten inloggen op de verschillende portals leverde bij de telefoon een reductie op van 90% van de vragen over dit onderwerp. Begin 2014 is een reken- en offerte-aanvraagproces voor Direct ingaande lijfrente opgenomen. Het bleek dat veel bezoekers afhaakten tijdens dit proces. De Lijfrentedesk helpt hen, maar als er veel klanten bellen, loopt de wachttijd op. De oplossing was een agendatool, waarmee bezoekers van de site een terugbelafpraak kunnen maken. Op een moment dat het de klant goed uitkomt, hebben de medewerkers van de Lijfrentedesk ook echt de tijd voor het gesprek.

Uitbreiding chicste winkelhart van Nederland

Oh, oh Den Haag!

De rode loper werd donderdag 18 september uitgerold voor de duizenden Hagenaars die de Nieuwe Haagse Passage met eigen ogen wilden bewonderen. Een stukje historisch 's Gravenhage.

a.s.r. vastgoed vermogensbeheer liet de overdekte winkelstraat bouwen op de locatie van het eerste grote warenhuis van Den Haag, de Grand Bazar de la Paix, dat in 1906 de deuren opende. Aan de Spuistraatzijde is daarom de oorspronkelijke gevel uit

1906 van de Grand Bazar te zien, met originele tegeltableaus en ornamenten. De wereldberoemde architect Bernard Tschumi, die het nieuwe deel van de Passage inclusief de entree aan de Grote Marktstraat ontwierp, koos net als bij het historische deel voor een hoge glazen kap over de winkelstraat heen.

De Passage, die onderdeel is van de portefeuille van het ASR Dutch Prime Retail Fund, biedt na de opening van het nieuwe deel ruim 50 winkels met mode (zoals Mango, Desigual en Gerry Weber), schoenen (Nelson, Geox, Calexis) en bijzondere winkels zoals chocolatier Hoppe & Stork, Akkerman, hofleverancier van schrijfgerei en de derde Apple Store van Nederland.





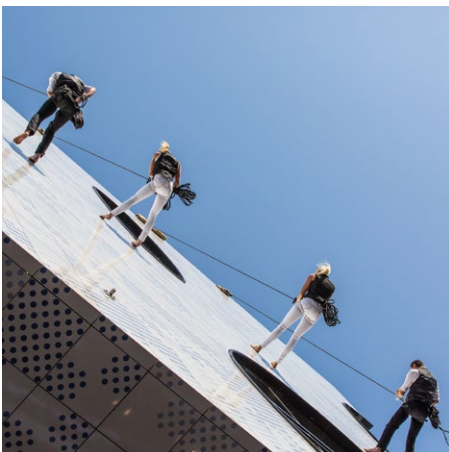
Burgemeester Jozias van Aartsen verrichtte de officiële opening van de Nieuwe Haagse Passage en bekeek trots deze verrijking van zijn stad.



De passage biedt na de opening van het nieuwe deel ruimte aan winkels met mode, schoenen en onder meer delicatessen, maar ook de derde Apple Store van Nederland.



Speciaal voor de opening waren er optredens van artiesten onder wie Jennifer Ewbank en René van Kooten.



Ondersteund door een 40-koppig koor werd het winkelend publiek verrast door abseilende dansers die op 20 meter hoogte een verticaal optreden gaven.



Onder meer merken als Mango, Desigual en Gerry Weber zijn vertegenwoordigd in de nieuwe passage.



Directeur a.s.r. vastgoed Dick Gort legde uit dat ook de Passage onderdeel is van het Dutch Prime Retail Fund.

Van klantenfeedback valt echt iets te leren!

Als je als medewerker feedback krijgt van klanten, ga je het dan echt anders doen? In veel gevallen is het antwoord: ja.

a.s.r. vraagt klanten nadat zij met een medewerker contact hebben gehad, direct naar hun ervaring. Deze zogenaamde Closed Loop Feedback geeft veel inzicht om problemen structureel op te lossen en eventuele gemaakte fouten direct te herstellen. Maar daarnaast stelt het ook medewerkers en afdelingen in staat om ervan te leren. Om te checken of dat ook zo wordt opgepakt, hield Marketing Intelligence een enquête onder de medewerkers die inmiddels feedback van klanten kunnen ontvangen. Dit waren er 900. Centrale vraag in de enquête was: 'Wat ben je anders gaan doen na de feedback?'

Duidelijk is dat door de feedback die a.s.r. van de klant krijgt vanuit NPS CLF we ook beter weten wat de klant belangrijk vindt en waar medewerkers persoonlijk kunnen groeien, of waar we onze dienstverlening moeten verbeteren om een nog meer klantgerichte verzekeraar te worden.



Door de feedback die a.s.r. van de klant krijgt weten we beter wat de klant belangrijk vindt en waar we onze dienstverlening moeten verbeteren om een nog meer klantgerichte verzekeraar te worden

André Kuiper, medewerker Contact Center Leven

**'Emotie is bijna nog belangrijker
dan het probleem'**

'Het goede van de klantenfeedback is dat ik een goed beeld gekregen heb van mezelf. Daar komt best wel uit dat ik onder meer vriendelijk ben en deskundig, maar natuurlijk krijg je ook kritiek. Ik ben daardoor ook gegroeid in mijn functie. Maar met deskundigheid alleen red je het niet. De klant wil het gevoel hebben dat je echt de tijd voor hem neemt. Dat hij of zij begrepen wordt. Die emotie is bijna nog belangrijker dan de oplossing van het probleem. Die emotie kan dus ook meespelen in het voortraject.

Laatst zat iemand in de afkoop van een echtscheiding en was er met het overmaken van alles misgegaan. Dan kun je het keurig herstellen maar die negatieve emotie is daarmee niet weg. Als ik het samenvat, zou ik willen zeggen: de klant wil begrepen worden, daar gaat het om.'



Schadecoach Willemijn van der Spek:

'Zorgen dat je echt het gesprek aangaat'

'Het blijft opletten, wat de klant nu precies vraagt. Want uit klantreacties blijkt dat we de klantvraag soms niet goed snappen en daarom niet met de juiste antwoorden komen. Je denkt dat je de klant supergoed helpt en dan kun je er zo maar helemaal naast zitten. Dat komt omdat we soms te snel in de oplossing schieten.

Het is wel eens gebeurd dat een klacht ontstond omdat de vraag niet goed werd begrepen. Bij Leven belde iemand over een aflopende polis. Die kreeg een heel verhaal over de procedures. Maar hij wilde alleen weten of het bedrag op zijn vrouw's rekening gestort kon worden. Hoe je dit kan voorkomen? Door goed op te letten en door te vragen om te weten wat de klant wil. Dus echt het gesprek aangaan.'

Eduard Nazarski, Eerlijke Verzekeringswijzer

'a.s.r. scoort goed qua mensenrechten en het niet-beleggen in wapens'

a.s.r. staat bovenaan in de vergelijking van de Eerlijke Verzekeringswijzer. Vooral op de punten van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en het niet-beleggen in wapens. Eduard Nazarski, voorman van de Eerlijke Verzekeringswijzer en directeur van Amnesty International: 'Wat ik vooral prettig vind, is dat we bij a.s.r. praten met mensen die er verstand van hebben.'

Wat is de relatie van Amnesty met duurzaam beleggen?

'Amnesty belegt zelf niet. Dat is een principieel besluit geweest. Onze oorspronkelijke inzet was gericht op regeringen, maar op een gegeven moment zagen we dat we ook het handelen van bedrijven onder de loep moesten nemen. Daar kom je de grofste schendingen tegen. Er gaat veel geld om bij banken en verzekeraars, dat zijn bedragen waar je je nauwelijks een voorstelling van kunt maken. Met hun beslissing om ergens wel of niet in te investeren, kunnen financiële instellingen veel doen.'

Wat heeft Eerlijke Verzekeringswijzer tot nu toe bereikt?

'Toen we ermee begonnen, was niet iedereen blij met ons, maar dat zijn sommige regeringen ook niet. In de loop der jaren meer is steeds meer het besef gekomen dat duurzaamheid

belangrijk is en dat je daar ook transparant over moet zijn naar de samenleving. Je ziet in het scoreoverzicht duidelijk verbetering. Dat kunnen we niet allemaal aan onszelf toerekenen, maar we hebben er wel toe bijgedragen.'

a.s.r. doet het goed ten opzichte van andere verzekeraars, wat zijn de sterke punten?

'Bij het investeringsbeleid op mensenrechten doet a.s.r. het heel goed en ook op arbeidsrecht, wapens en belastingcorruptie scoort a.s.r. heel hoog. Verder staat het beleid online, dat vind ik goed. Mensen kunnen zien hoe a.s.r. dingen doet en wat belangrijk is. Transparantie weegt sterk mee.'

Wat kan a.s.r. in de optiek van Eerlijke Verzekeringswijzer nog verbeteren?

'Verzekeraars in het algemeen, en dus

ook a.s.r., kunnen zeker nog beter presenteren qua bonussen, natuur en visserij. a.s.r. kan nog meer aan transparantie en verantwoording doen. Welke investeringskeuzes maakt een verzekeraar? De rapportage over sectoren, bedrijven en landen waarin belegd wordt, is beperkt. Er is geen duurzaamheidsverslag. Wat dat betreft kijken we erg uit naar het Maatschappelijk Jaarverslag 2014. We hebben gehoord dat hierin een slag is gemaakt.'

Eerlijke Verzekeringswijzer zoekt naar een constructieve dialoog met verzekeraars over duurzaamheidsthema's. Wat is er zoals met a.s.r. besproken?

'Wij willen vooral weten hoe a.s.r. vanuit de eigen visie de dingen aanpakt. In het begin is vooral gesproken over de documenten die door a.s.r. op de website zijn gezet. Vorig jaar is sterk geadviseerd op de formulering van indicatoren van het

beleid, zodat dat duidelijker werd.

De medewerkers waar wij contact mee hebben zijn zeer materiedeskundig, ook als de materie de diepte ingaat.'

Wat is het verband tussen Eerlijke Verzekeringswijzer en de United Nations Principles for Responsible Investment?

'Ik denk dat je hier eerder kunt spreken van overeenkomsten, niet zozeer van een verband. De belangrijkste overeenkomst is dat beide instrumenten ernaar streven dat financiële instellingen duurzaamheid en MVO integreren in hun investeringsbeslissingen. Misschien dat de Eerlijke Verzekeringswijzer daarnaast ook iets meer op consumenten is gericht.'

Hoe staat het internationaal met duurzaam beleggen?

'Wereldwijd wordt nu zo'n 30% duurzaam belegd. Dat is nog niet voldoende, want twee derde van het geld wordt dus niet duurzaam belegd. Maar aan de andere kant, het is zeker geen splinter, het is wel substantieel.'

Hoe belangrijk is duurzaamheid in je eigen leven?

'Heel belangrijk. Ik heb sinds 1993 al geen auto meer. Mijn papieren krantenabonnement heb ik omgezet naar iPad, ik eet zoveel mogelijk biologisch en scheid papier. Maar het is ook niet absoluut. Ik huur wel af en toe een Greenwheels of ik neem een taxi als dat nodig is. Ik probeer zoveel mogelijk bewust te leven, maar ben er ook niet bezeten van.'



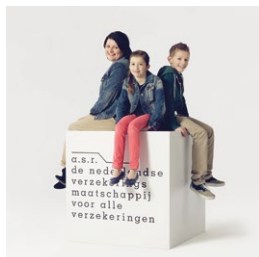
Financiële gegevens

Geconsolideerde balans

(€ miljoen)

	31 december 2014	31 december 2013 restated
Immateriële vaste activa	139	253
Geactiveerde acquisitiekosten	213	241
Materiële vaste activa	140	97
Vastgoedbeleggingen	1.764	1.717
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	42	42
Beleggingen	22.963	19.688
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	8.333	8.049
Leningen en vorderingen	9.231	8.489
Derivaten	3.435	1.054
Uitgestelde belastingvorderingen	478	228
Herverzekeringscontracten	419	407
Overige activa	677	659
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.135	1.521
TOTAAL ACTIVA	50.969	42.445

vervolg tabel op volgende pagina



Geconsolideerde balans - vervolg

(€ miljoen)	31 december 2014	31 december 2013 restated
Aandelenkapitaal	100	100
Agioreserve	962	962
Ongerealiseerde winsten en verliezen	737	581
Actuariële winsten en verliezen	-634	-107
Overige reserves	800	701
Onverdeeld resultaat	381	281
Totaal eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders	2.346	2.518
Overige eigen-vermogensinstrumenten	701	515
Eigen vermogen toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten	3.047	3.033
Belangen van derden	-20	-18
Totaal eigen vermogen	3.027	3.015
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten	28.223	23.928
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten voor rekening en risico van polishouders	9.779	8.992
Voorziening voor personeelsbeloningen	3.123	2.426
Voorzieningen	38	36
Financieringen	117	98
Derivaten	387	535
Schulden aan klanten	1.949	1.366
Schulden aan banken	3.277	677
Overige verplichtingen	1.049	1.372
Totaal verplichtingen	47.942	39.430
TOTAAL PASSIVA	50.969	42.445



Geconsolideerde resultatenrekening

(€ miljoen)	2014	2013
Bruto geschreven premies	3.787	3.923
Mutatie voorziening niet-verdiende premies	-4	1
Bruto verzekeringspremies	3.783	3.924
Herverzekeringspremies	-140	-164
Netto verzekeringspremies	3.643	3.760
Beleggingsopbrengsten	1.417	1.484
Gerealiseerde winsten en verliezen	497	486
Reële waarde winsten en verliezen	533	348
Resultaat beleggingen voor rekening en risico van polishouders	858	783
Provisie- en commissiebatens	35	45
Overige baten	238	205
Resultaat van deelnemingen en joint ventures	-4	14
Totaal baten	3.574	3.365
Verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-5.214	-5.122
Aandeel van herverzekeraars	100	110
Netto verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-5.114	-5.012
Operationele lasten	-541	-547
Lasten reorganisatievoorziening	-29	-24
Acquisitiekosten	-413	-455
Bijzondere waardeverminderingen	-118	-91
Rentelasten	-315	-357
Overige lasten	-214	-279
Totaal lasten	-1.630	-1.753
Resultaat voor belastingen	473	360
Belastingen baten / (lasten)	-94	-84
NETTO RESULTAAT OVER DE PERIODE	379	276

vervolg tabel op volgende pagina

Geconsolideerde resultatenrekening - vervolg

(€ miljoen)	2014	2013
Toewijsbaar aan:		
- Aandeelhouders	300	248
- Houders van overige eigen-vermogensinstrumenten	108	44
- Belasting op coupon overige eigen-vermogensinstrumenten	-27	-11
Netto resultaat toewijsbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	381	281
Toewijsbaar aan belang van derden	-2	-5
NETTO RESULTAAT OVER DE PERIODE	379	276



α.s.r. in de prijzen

In de ontwikkeling van α.s.r. naar een klantgerichte en transparante verzekeraar zijn awards en prijzen een erkenning van de positieve veranderingen binnen het bedrijf. Een selectie van prijzen die α.s.r. kreeg toegekend in 2014, of awards en eervolle en bijzondere vermeldingen waarvan de uitslag bekend werd in 2014:

- De aansprakelijkheidsverzekering voor particulieren (AVP) van α.s.r. komt zeer goed uit de test van Moneyview. Met 5 sterren voor 'Kwaliteit' wordt de AVP uit het Voordeelpakket bestempeld als onderscheidend in de markt.
- De Lijfrente Spaarrekening en de Extra Pensioen Uitkering hebben de maximale score van vijf sterren gekregen van Moneyview. Het onderzoeksinstituut kende deze producten de score toe voor hun prijs.
- De Amersfoortse heeft voor haar arbeidsongeschiktheidsverzekering 5 sterren (de hoogste score) behouden voor flexibiliteit in de beoordeling door MoneyView.
- α.s.r. heeft het Keurmerk Klantgericht Verzekeren na herkeuring behouden. Stichting toetsing Verzekeraars was positief over de aandacht voor klantgerichtheid, bereikbaarheid, vakkennis en kwaliteit.
- Met een score van 3,6 uit 5 scoort α.s.r. licht bovengemiddeld als het gaat om het centraal zetten van klantbelang in diensten, producten en processen. Dat blijkt uit het onderzoek Klantbelang Centraal over 2013, dat AFM in augustus 2014 publiceerde. De score is een verbetering ten opzichte van het jaar ervoor (3,3) en hoger dan het gemiddelde van de financiële sector (3,5).
- De Ditzo Zorgcampagne (gestart in 2013) 'Kijk kanker de wereld uit' ontvangt meerdere prijzen:
 - SAN Accent. De campagne wordt bekroond met de enige communicatievakprijs van, voor en door adverteerders.
 - Echo Award. Ditzo krijgt deze internationale prijs voor de beste marketingcampagnes ter wereld, jaarlijks uitgereikt door de Direct Marketing Association.
 - Online Video Award 2014. Marketingfacts heeft de video 'Kijk kanker de wereld uit' uitgeroepen tot de meest beeldbepalende Nederlandse video van het decennium.
 - Esprix Awards. Ditzo wint zowel een zilveren als een bronzene award bij de jaarlijkse uitreiking van deze marketingprijzen.



- Voor ons duurzame investeringsbeleid krijgt a.s.r. in 2014 tot twee keer toe de hoogste score van Eerlijke Verzekeringswijzer. Vooral op het gebied van verduurzamen van de investeringen steekt a.s.r. volgens Eerlijke Verzekeringswijzer boven de rest uit. In het jaarlijkse onderzoek van de VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) behaalde a.s.r. voor het vierde achtereenvolgende jaar een top drie positie.
- a.s.r. vastgoed ontwikkeling is door opinieweekblad Elsevier uitgeroepen tot een van de beste werkgevers van Nederland. Van alle bouwbedrijven krijgt a.s.r. vastgoed ontwikkeling de hoogste notering.



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



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