

# a.s.r. jaarmagazine

# 2016

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

## Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

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

### Redactie

Corporate Communicatie  
Hans Vos (hoofdredacteur)  
Sandra Meijer (eindredacteur)  
Astrid Melger

### Fotografie

Wilco van Dijen, Hollandse Hoogte, Astrid Melger,  
Paul Ridderhof en Jarno Verhoef

### Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

### Drukkerij

Drukkerij Wilco

## Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2016. Het magazine heeft een informatief karakter met als basis het gedeponeerde jaarverslag 2016, 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 2016. Het gedeponeerde jaarverslag is te vinden/downloaden via: [www.asrnederland.nl/investor-relations](http://www.asrnederland.nl/investor-relations).

# Inhoudsopgave



8 Interview met Jos Baeten



36 Rapper Sticks in campagne a.s.r.

14 — 22 — 56 — 62

Helpen door te doen in 2016

**Helpen**  
door te  
*doen*

De aanloop naar de beursgang

38



16 Maatschappelijk verantwoord ondernemen



46

Hoe a.s.r. Schade de hagelramp aanpakte



60

Een tevreden adviseur, maar met een kritische noot

## En verder in dit magazine

a.s.r. in vogelvlucht	4
Cijfers waar we trots op zijn	11
Onze merken	12
Stakeholdermatrix	15
Strategie	24
Overnames	27
Financiële resultaten	28
Social media en a.s.r.	32
Raad van Bestuur	34
Ondernemingsraad	41
Klachtenmanagement	42
Raad van Commissarissen	44
Human Resources	48
Een nieuw thuis voor a.s.r.	54
Vastgoed	58
Financiële gegevens	64
Stichting Kunst & Historisch Bezit	68
Externe erkenningen	70

# a.s.r. in vogelvlucht 2016

## Groen licht voor beursgang

Eind januari kreeg minister Dijsselbloem de steun van de gehele Tweede Kamer om a.s.r. naar de beurs te brengen. Bij een beursgang is doorgaans sprake van verschillende tranches. Ook voor a.s.r. is dit het voornemen. Dat heeft onder meer te maken met de mate van interesse in de aandelen en de liquiditeit. Voor vragen van diverse partijen over de kosten van de beursgang kon Dijsselbloem toezeggen dat die minder dan 1% zouden zijn, omdat dit blijkt uit afspraken met de banken die de beursgang begeleiden.



Jos Baeten: 'We kunnen nu onze voorbereidingen intensiveren. Een kleine groep collega's, ondersteund door de aangestelde banken, gaat zich de komende maanden volledig richten op de beursgang. Wanneer we daadwerkelijk naar de beurs gaan is te afhankelijk van allerlei factoren om daar nu een voorspelling over te doen. De timing ligt overigens in handen van de minister.'

Jan

## 25 meldingen bij nieuw Meldpunt Datalekken

Per 1 januari 2016 is de Wet Meldplicht Datalekken als onderdeel van de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp) in werking. Anderhalve maand later zijn er bij het Meldpunt bij a.s.r. al 25 meldingen binnengekomen. Daarvan zijn er 5 als datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Inmiddels is in een aantal gevallen een procesverbetering doorgevoerd, zodat bijvoorbeeld de kans dat een klantbrief bij een verkeerde persoon terecht komt, verkleind is.

Feb

## Boom voor duurzaam bos



All. Deze organisatie zet zich wereldwijd in voor herstel, bescherming en realisatie van bos en ter compensatie van CO2-uitstoot. Aan de laan staan erbomen van onder meer Wubbo Ockels, Al Gore, Maurits Groen, Reinier van den Berg en prinses Laurentien van Oranje-Nassau.

Mrt

RvB-lid Karin Bergstein en directeur Business Support Fiona van 't Hullenaar hebben op 9 maart een boom geplant aan de Leiderschapslaan in het Bentwoud, een van de gebieden van Trees for

## Officiële overdracht Vastgoed Ontwikkeling aan MRP Development

Directeur Dick Gort van a.s.r. en de CEO van Meijer Realty Partners (MRP) Bart Meijer tekenden op 29 april de officiële overeenkomst van de overdracht van Vastgoed Ontwikkeling en een aantal projecten. Daarmee houdt Vastgoed Ontwikkeling op te bestaan.

In augustus 2015 is al aangekondigd dat vastgoedontwikkeling niet langer tot de strategische kernactiviteiten van a.s.r. behoort en dat gezocht werd naar

een geschikte overnamekandidaat. Die is gevonden in MRP Development.

Elf collega's gaan over naar MRP, een aantal blijft achter om projecten af te ronden zoals Leidsche Rijn Centrum (foto) en Centrumplan Waddinxveen. Deze projecten zijn ondergebracht in de nieuwe entiteit a.s.r. Vastgoed Projecten, onder leiding van CEO Dick Gort en directeur Jeroen Messemackers.



Apr

## 10-minutengesprek voor advies over loopbaanplanning

Tijdens het In Beweging-café, een nieuw initiatief van HR, kon iedereen deze maand in een individueel 10-minutengesprek vragen stellen over de loopbaan, een carrièreswitch of het volgen van een opleiding. Ook was het mogelijk om met een HR-expert kritisch naar de cv, motivatiebrief of LinkedIn-profiel te kijken.

Manon van der Lely, manager HR Development: 'Onze organisatie ontwikkelt zich en de arbeidsmarkt verandert. De sleutel tot succes is in beweging komen. Maak gebruik van mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen en eventueel intern door te stromen. Onze recruiters, opleidingsadviseur en mobiliteitscoaches kunnen iedereen adviseren bij het zetten van een volgende stap.'



Mei

a.s.r. start met beursnotering van € 19,50 per aandeel

De handel in het aandeel a.s.r. startte 10 juni op Euronext Amsterdam vanuit de aangekondigde prijs van € 19,50.

De notering van en eerste handel in de aandelen a.s.r. ging daarmee van start. In deze eerste aanbidding werden 60 miljoen aandelen op de markt gebracht, 40% van het totaal van 150 miljoen aandelen. De 60 miljoen aandelen hebben een waardering van € 1170 miljoen. Als alle aandelen op de markt zouden worden gebracht, heeft a.s.r. bij een koers van € 19,50 een waarde van € 2925 miljoen.

Jun

## Schade werkt samen met Veiligebuurt-app



a.s.r. Schade en adviseurs maken klanten attent op de Veiligebuurt-app. In deze app maak je contact met je buurt, zonder dat je elkaars nummer hoeft te hebben (en zelfs zonder dat je elkaar hoeft te kennen). Je wordt ingedeeld in een groep op basis van locatie.

Uit onderzoek blijkt dat 25% van de Nederlanders aan digitale buurt-preventie doet, terwijl 64% dit graag wil doen. En dat Nederlanders inbraak-preventie heel belangrijk vinden, maar dat ze weinig maatregelen nemen omdat ze niet goed weten hoe ze dit moeten doen, en denken dat preventie veel geld en moeite kost. Via de app kan iedereen op een laagdrempelige manier toch aan preventie doen.

Jul

### AstraZeneca brengt pensioenbelangen onder bij a.s.r.

AstraZeneca, een internationaal biofarmaceutisch bedrijf, heeft de pensioenregeling van de Nederlandse activiteiten voor minimaal vijf jaar ondergebracht bij a.s.r. Pensioenen. De verzekerde som van de pensioenregeling bedraagt € 190 miljoen. Het gaat om de pensioenafspraken van 1300 mensen, van wie 200 actieve deelnemers. De deal draagt bij aan de ambities van a.s.r. Pensioenen om een sterke speler op de pensioenmarkt te zijn.

Aug

### Het nederlandse pensioenfonds heeft Efteling als eerste klant

De Nederlandsche Bank heeft de vergunning voor een Algemeen Pensioen Fonds verleend aan 'Het nederlandse pensioenfonds'. Dit luidt de officiële start in van het pensioenfonds dat een initiatief is van a.s.r. maar dat volledig onafhankelijk gaat opereren. Attractiepark de Efteling brengt als eerste zijn pensioenuitvoering van 2000 medewerkers hier onder.



Het nederlandse pensioenfonds, dat gevestigd is in Amsterdam, staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en heeft een onafhankelijk bestuur dat diensten betreft van derden zoals onder meer a.s.r. Het is een pensioenuitvoerder die het pensioen van meerdere werkgevers tegelijk kan voeren en de pensioenuitvoering kan overnemen van andere pensioenfondsen.

Sep

## a.s.r. helpt klanten met betalingsachterstanden

a.s.r. gaat zich, met een groep bedrijven, inzetten om klanten die slecht of niet (kunnen) betalen, proactief te helpen met een oplossing. Deze landelijke coalitie heeft gedragsregels vastgelegd in een Ethisch Manifest dat door Jos Baeten is ondertekend. Diverse verzekeraars, energiebedrijven, telecomproviders, woningcorporaties en incasso- en deurwaarderskantoren hebben zich bij deze coalitie aangesloten. De inhoud van het Ethisch Manifest sluit goed aan bij de waarden van a.s.r. en bij de huidige praktijk rond klanten met betalingsachterstanden.

Okt



## a.s.r.nl eerste volledig dialooggestuurde website van Nederland

a.s.r. heeft een nieuwe website. Het is de eerste volledig dialooggestuurde website van Nederland. Je typt een vraag in en er ontstaat een gesprek dat vergelijkbaar is met een WhatsApp-gesprek. Zo wil a.s.r. bestaande klanten beter van dienst zijn. De nieuwe website richt daarnaast het contact tussen adviseurs, klanten en a.s.r. slimmer in. Klanten kunnen direct worden gekoppeld aan de adviseurs waar a.s.r. mee werkt. In de nabije toekomst wordt het mogelijk om via de site van a.s.r. direct met je eigen adviseur in gesprek te gaan.



Nov



### a.s.r. de beste bij Eerlijke Verzekeringswijzer

a.s.r. haalt opnieuw zeer goede beoordelingscijfers in een vergelijkingsonderzoek onder tien verzekeraars. In het rapport van Eerlijke Verzekeringswijzer – dat voor de vijfde keer verscheen – zijn tien verzekeraars

Dec

beoordeeld op duurzaamheidsaspecten. a.s.r. komt daar in bijna alle categorieën als beste uit naar voren.

Op de onderdelen gezondheid, mensenrechten en wapens scoorde a.s.r. een 10. Bij onder meer belastingen, elektriciteitsproductie en natuur sector bosbouw is de 7 een goede voldoende. a.s.r. scoorde minder op transparantie en verantwoording en gendergelijkheid. De lage score op gendergelijkheid zien we bij alle verzekeraars.

# 'Dat de klanttevredenheid is gestegen, is minstens zo belangrijk als onze goede bedrijfsresultaten'

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



De Raad van Bestuur met van links naar rechts: Chris Figee, Michel Verwoest, Jos Baeten en Karin Bergstein

2016 was voor a.s.r. een succesvol jaar. Het netto resultaat steeg met 6,3% naar € 659 miljoen. Daarnaast werden doelstellingen gehaald of zelfs overtroffen. Een voorbeeld is de Combined Ratio die uitkwam op 95,6%, ruim onder de beoogde 97%. 'Je ziet dat we door onze koers te houden, we goede cijfers kunnen noteren. Maar zeker zo belangrijk is dat de klanttevredenheid in 2016 verder is verbeterd. Dat is toch waar we het allemaal voor doen.'

**De klanttevredenheid heeft in 2016 een behoorlijke sprong voorwaarts gemaakt.**

'Ja. In klanttevredenheidsonderzoeken scoren we steeds beter en onze Net Promoter Score is positief geworden. Daarbij draait het om één vraag: zou u a.s.r. aanbevelen aan anderen? Dat steeds meer klanten daar een positief antwoord op geven, is een mooie

bevestiging dat we op de goede weg zijn. Dit wordt ook onderkend in het jaarlijkse rapport van de AFM met metingen in het kader van 'Klantbelang centraal'. Het is mooi dat de inspanningen van de laatste jaren nu zichtbaar worden, maar het is natuurlijk geen reden om tevreden achterover te leunen. Aan klanttevredenheid moet dagelijks gewerkt worden.'

**Je noemt vakmanschap daarbij vaak als belangrijke factor.**

'Een tevreden klant krijg je door producten aan te bieden die aansluiten op de behoeftes. Niets meer en niets minder. En voor een redelijke prijs. Daarnaast zorg je dat je service optimaal is. Want matige service is voor veel klanten en intermediairs een "dealbreaker". Bij dit alles is

vakmanschap van doorslaggevend belang. Dat de klant weet dat je de knowhow in huis hebt om hem of haar goed te helpen. Dat vertaalt zich ook door in de bedrijfsresultaten. Bijvoorbeeld: ons vakmanschap op het gebied van risicoacceptatie is toonaangevend. Ondanks aanzienlijke wegerelateerde schadeclaims in 2016 zijn we erin geslaagd de Combined Ratio in de "95%-range" te houden; beter dan de doelstelling van 97%. Praktisch gezegd houden we dus van elke ingelegde euro aan premie, na aftrek van kosten en claims, een kleine 5 eurocent over. Dat is een mooi resultaat als je bedenkt dat veel verzekeraars erop moeten toeleggen. We zijn in staat geweest onze omzet te vergroten, met een groei van 6% in Schade overig en AOV. Dat heeft er overigens ook mee te maken dat we de kwaliteit van onze portefeuille verder verbeterd hebben door prudent te werk te gaan bij de acceptatie van risico's.'

**Is de strategie van a.s.r. ook terug te zien in het mooie resultaat?**

'Nou en of. Het is het directe gevolg van de lijn die we eigenlijk al sinds onze afsplitsing in 2008 hebben ingezet: het afdekken van risico's voor mensen die deze risico's bij ons willen onderbrengen. We hebben daarvoor een lange weg afgelegd. Want soms moet je de koers die je als bedrijf hebt uitgezet, lang volhouden voordat ook bij de klanten duidelijk wordt dat hun belang bij jou voorop staat, oftewel het helpen door te doen. En daarbij hebben we "waarde" boven volume gesteld. Dus hebben we goed gekeken of kansen in de markt ook echt iets toevoegen aan de



"waarde" van ons bedrijf. In 2016 hebben we op meerdere punten het bewijs geleverd dat we onze strategie voortvarend en consistent uitvoeren. Het doet ons deugd dat onderkend wordt dat we de juiste maatregelen nemen om met een evenwichtige balans voor al onze stakeholders, de aandeelhouderswaarde op de lange termijn te kunnen vergroten.'

**Heeft de beursgang daar nog invloed op gehad?**

'De beursgang op 10 juni is een prachtige mijlpaal voor ons bedrijf. Voor de vierde keer sinds de oprichting

in 1720 hebben we deze stap kunnen maken. We hebben het lang en grondig voorbereid, we waren er helemaal klaar voor. Op onze strategie heeft dat geen directe invloed. We moeten gewoon zorgen dat we een gezond bedrijf zijn en blijven. En dat verhaal moet je als beursgenoteerd bedrijf ook goed kunnen uitdragen richting beleggers. Na onze succesvolle beursgang in 2016 heeft de Nederlandse Staat in januari van dit jaar (2017) hun belang in a.s.r. verder afgebouwd tot 50,1%. Ook voor deze plaatsing was veel belangstelling van beleggers. a.s.r. heeft in die transactie drie miljoen eigen aandelen

ingekocht, het maximale aantal waartoe wij mandaat hadden. We hopen dat wij opnieuw de mogelijkheid hebben om in volgende plaatsingen van de Staat te participeren.'

### Een goede solvabiliteit blijft ook altijd belangrijk?

'Een bedrijf met een goede solvabiliteit is ruimschoots in staat om aan zijn toekomstige verplichtingen te voldoen. Daarmee wek je vertrouwen. Bij a.s.r. was dat al goed en dit jaar is de Solvency II-ratio (standaardformule en na dividend red.) nog meer verbeterd van 180% per 1 januari 2016 naar 189% per 31 december 2016.'

### Zijn er nog andere gehaalde doelstellingen te noemen over 2016?

'Veel zelfs. De kostenbesparingen liggen op schema om de operationele lasten, conform doelstelling, op de middellange termijn in totaal met € 50 miljoen te verlagen. En de integratie van uitvaartverzekeraar AXENT met 2,4 miljoen polissen is ruim binnen de planning afgerond. "Het nederlandse pensioenfonds", het door a.s.r. opgezette algemeen pensioenfonds, heeft haar vergunning gekregen en de eerste klanten hebben inmiddels een contract getekend. De in juli aangekondigde overnames van SuperGarant en Corins – beide actief in distributie – zijn afgerond. En wellicht ook nog de moeite van het benoemen waard: de overname van BNG Vermogensbeheer is voltooid. Door deze transactie is het

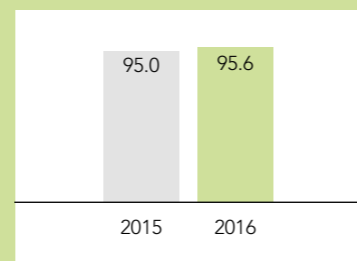
beheerd vermogen, waaronder ook vermogen voor derden, met € 5 miljard toegenomen.'

### Optimistisch over 2017?

'Wij verwachten dat 2017 opnieuw een boeiend jaar wordt en we zijn vol vertrouwen dat wij, gezien onze klantfocus, vakmanschap, financiële discipline en solide solvabiliteit, goed gepositioneerd zijn om in een moeilijke markt waar de concurrentie groot is, commerciële mogelijkheden goed te benutten. Daarbij mag niet onvermeld blijven dat onze medewerkers de drijvende kracht zijn achter het succes van onze strategie. Namens de Raad van Bestuur wil ik daarom ook hier al onze medewerkers bedanken voor hun inzet en toewijding bij de dienstverlening aan onze klanten en voor de verdere ontwikkeling van a.s.r.'

#### De combined ratio

**95,60%**



Combined ratio is een maatstaf voor winstgevendheid. Onder de 100% betekent winst. Op elke € 100 aan premies, is er in dit geval € 95,60 aan claims en kosten uitgegaan

#### Bruto geschreven premies

**€ 4.328**  
miljard

# Cijfers waar we trots op zijn

#### Nettowinst

**€ 659**  
miljoen



**6,3%**  
t.o.v. 2015

#### Gefund bedrag via Doorgaan.nl

Meer dan  
**€ 2**  
miljoen



#### Aantal gevolgde opleidingen door medewerkers

**2006**



#### Solvabiliteit

**189%**

#### Startkapitaal a.s.r. kantorenfonds

**€ 275**  
miljoen



#### Net Promoter Score gestegen eind 2016 naar

**+4,6**

NPS geeft antwoord op de vraag 'In welke mate zou u a.s.r. aanraden aan vrienden/familie/collega's?'



#### Maatschappelijke teamactiviteit

Ruim

**550 collega's**

gingen aan de slag bij maatschappelijke organisaties



# Een overzicht van onze merken

Naast verzekeringsproducten biedt a.s.r. spaar- en beleggingsproducten en bankspaarproducten aan en is a.s.r. als belegger onder meer actief in vastgoedexploitatie.

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

DE AMERSFOORTSE  
De Ondernemersverzekeraar

a.s.r.

Onder het merk a.s.r. worden schadeverzekeringen, pensioenregelingen, individuele levensverzekeringen en bancaire producten aangeboden. De distributie van deze producten vindt plaats via het intermediair en online. Door dit hybride model kunnen klanten altijd contact met a.s.r. opnemen of met een van de adviseurs voor een meer persoonlijk advies.

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

De Amersfoortse

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



Ditzo

Ditzo is de online aanbieder van zorg- en schadeverzekeringen voor particuliere klanten. In 2016 hadden meer dan 75.000 klanten een schadeverzekering en ruim 130.000 klanten een zorgverzekering bij Ditzo. De producten van Ditzo (inboedel-, aansprakelijkheid-, woonhuis-, reis-, auto- en ziektekostenverzekeringen) worden online verkocht via de eigen website en vergelijkingswebsites.

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



Europeesche Verzekeringen

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

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



Ardanta

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

a.s.r. Vermogensbeheer

a.s.r. Vermogensbeheer werkt aan het behalen van een verantwoord rendement voor haar klanten zoals decentrale overheden, zorg- en onderwijsinstellingen, universiteiten en scholen, netwerkbedrijven, woningcorporaties, goede doelen en vermogensfondsen, (zorg)verzekeraars en pensioenfondsen. Zij hebben € 51 miljard aan a.s.r. vermogensbeheer toevertrouwd.

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer (a.s.r. VV) voert het management van vastgoedportefeuilles van institutionele beleggers. a.s.r. VV koopt, verkoopt, verhuurt, onderhoudt en herontwikkelt vastgoed. a.s.r. VV investeert in winkels, woningen, kantoren en (agrarische) grond in Nederland. Kwalitatief hoogwaardig vastgoed dat beleggers stabiele rendementen biedt en bij de wensen van de gebruikers past.

# Helpen

door te  
*doen*

in  
2016



Sinds de oprichting van Doorgaan.nl door De Amersfoortse hebben al veel jonge ondernemers een start kunnen maken via de donaties van het crowdfundingplatform. Maar er blijft geld nodig voor nieuwe projecten, zoals een opvang voor tienermoeders in De Vennekuus.

## Zo helpt doorgaan.nl

Het is al weer acht jaar geleden dat varkenshouder Henri en zijn vrouw Mariska het plan opvatten voor een zorgboerderij in Wintelre. Henri: 'Mariska was na de geboorte van onze kinderen gestopt als stewardess en ze miste het sociale contact en zocht een nuttige bezigheid. Bij mij in de stal werken was niks voor haar. Via een kennis met een autistisch kind kwamen we in contact met het fenomeen zorgboerderij. Zo zijn we begonnen. Nu hebben we een twintigtal cliënten die soms eens per week komen, soms eens in de maand, maar ook soms intern enige tijd bij ons blijven. Ze mogen met de dierverzorging helpen maar ze hoeven niets. Een spelletje in huis is ook goed.'

*Henri en Mariska van de Ven:*

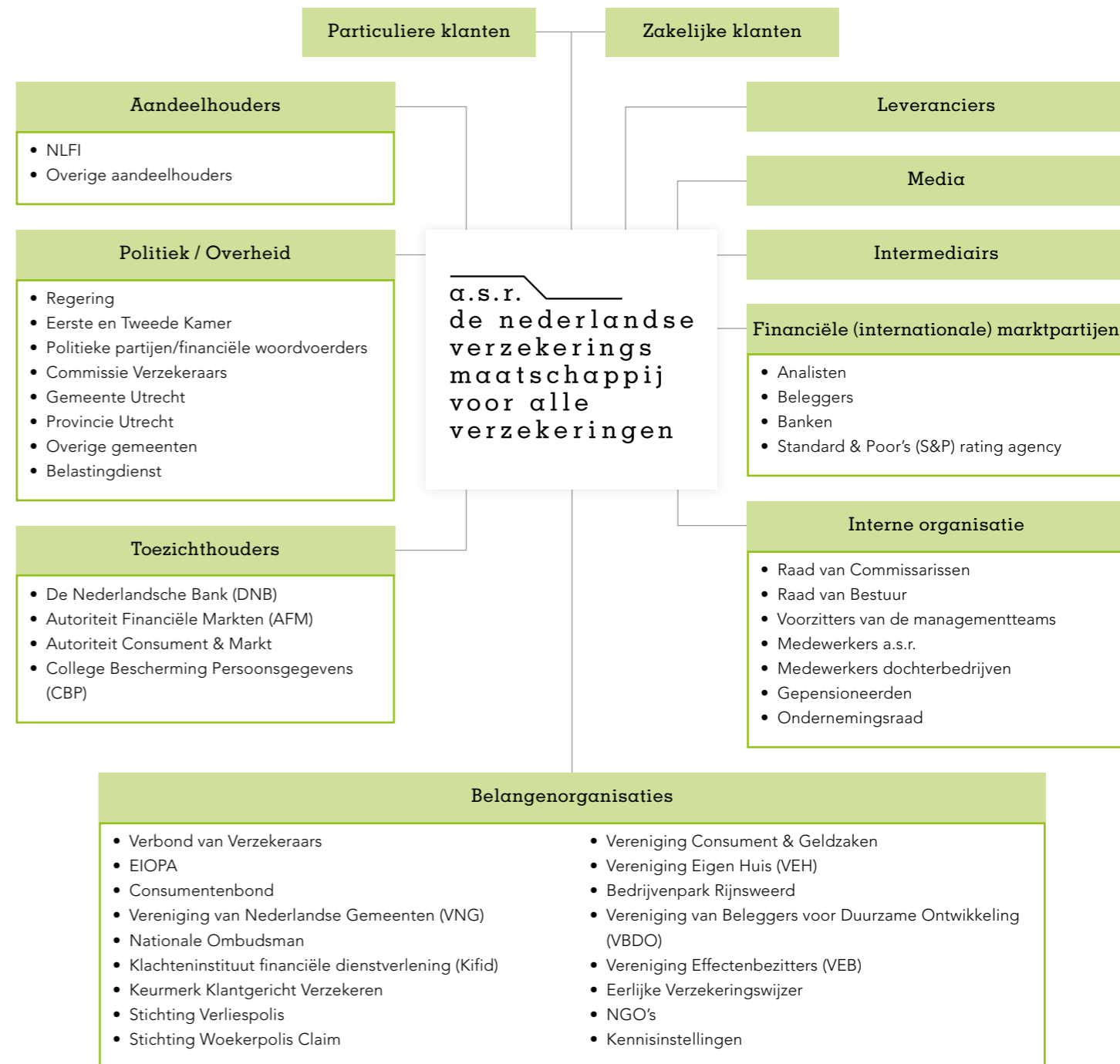
**'Het is onze passie om moeder en kind een kans te geven'**

Na een crisisplaatsing van een baby van net vier weken oud, op verzoek van Bijzonder Jeugdwerk in Deurne, kregen Henri en Mariska ook te maken met de problemen van tienermoeders. 'Die jonge moeder mag haar kindje maar heel beperkt bezoeken en we zijn al anderhalf jaar verder. En nog steeds is er geen beslissing over een eventuele hereniging. Dat moet toch anders

kunnen, dachten we. Zo kwam het idee om daarnaast om ook jonge moeders op te vangen. Deels in huis en dan in de garage die we willen verbouwen tot woongelegenheden. Daar kan moeder met kind zelfstandig wonen. Het is echt onze passie om die tienermoeders te helpen, om ze een kans te geven.' Voor Henri en Mariska was het zaak om via Doorgaan.nl die benodigde € 40.000 voor de verbouwing binnen te halen. 'Zonder dat geld is het heel moeilijk. Van een zorgvergoeding kun je zoiets niet betalen. De aannemer staat bij wijze van spreken klaar om te beginnen.'

Op 3 januari 2017 hadden Henri en Mariska hun benodigde € 40.000 binnen!

## Stakeholdermatrix





# α.s.r. zoekt balans tussen mens, maatschappij en milieu

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



## Verzekeren

*We bieden continuïteit en zekerheid aan klanten, met duurzame verzekeringsproducten.*

Het bieden van zekerheid aan klanten is het bestaansrecht van α.s.r. Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat α.s.r. altijd aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, omdat het om langetermijnverplichtingen gaat, zoals pensioenen. Duurzame financiële soliditeit is daarmee essentieel en heeft de hoogste prioriteit.

De producten en diensten voldoen aan de behoeften van de klant en worden, naast een interne toets, getoetst bij consumenten en werkgevers of een selectie van klanten. Wat die behoeften

zijn, haalt α.s.r. onder andere uit marktonderzoek, social media en klantpanels.

### Toetsing behoeften klant

Metingen door α.s.r. zelf zijn de PARP (Product Approval en Review Process) en NPS-metingen (Net Promoter Score). Een ander belangrijk instrument dat in 2016 concreet heeft bijgedragen aan de verbetering van processen zijn 'klantreizen' (customer journeys). Hier wordt onderzocht hoe de klant van het begin tot eind het contact met α.s.r. heeft ervaren en waar de verbeterpunten liggen.

α.s.r. wordt ook beoordeeld door externe onafhankelijke organisaties.

- **Klantbelang Dashboard AFM**  
Dit onderzoek van de toezichthouder onder alle Nederlandse financiële instellingen meet jaarlijks in hoeverre

de klant centraal staat bij producten, processen en dienstverlening. α.s.r. scoort op het Klantbelang Dashboard over 2015/2016 een 4,2 (op een schaal van 5). Dit is ruim boven de gemiddelde score voor de financiële sector van 3,8.

- **Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV)**  
Dit keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van verzekeraars toont aan of de verzekeraar de klant begrijpelijke informatie, passende verzekeringen en optimale dienstverlening biedt. De labels α.s.r., De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen hebben ook in 2016 het Keurmerk behouden. In 2016 zijn drie thema-onderzoeken uitgevoerd, waaronder Klachten en Klantcontact. Voor het themaonderzoek Klachten zijn we

overall geëindigd bij de beste 3 verzekeraars van Nederland.

Ardanta beschikt niet over het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. In 2016 heeft Ardanta wel diverse initiatieven verder uitgebouwd om haar klanten steeds beter te bedienen, onder andere door de 'learnings' uit klantreizen.

### Verbeteren klantcontact

Er zijn diverse acties ondernomen om het klantcontact te verbeteren:

- **Vernieuwde α.s.r.-site**  
Op de site die in december live ging, kunnen klanten via een dialoogmanager op ieder moment van de dag hun vragen stellen. Een dialoogmanager geeft gerichte antwoorden. En hij 'leert' al doende: hoe meer vragen, hoe beter de antwoorden op termijn worden.
- **WhatsApp door Ditzo**  
De contactstrategie van Ditzo is in januari 2016 volledig veranderd. Lees hier alles over in het interview met Wouter de Vries op pagina 46.
- **Platformen De Amersfoortse**  
In samenwerking met intermediairs heeft De Amersfoortse – als een van de eerste verzekeraars – een platform gebouwd waarmee de intermediairs op hun eigen website en aansluitend bij hun eigen huisstijl, een AOV al dan niet in combinatie met een ziektekostenverzekering ('doorgaanverzekering') van De Amersfoortse kunnen sluiten.



Ook werd het Amersfoortse Pensioenplein geïntroduceerd, een online platform waar pensioendeelnemers alle informatie over hun pensioen overzichtelijk bij elkaar vinden.

- **MijnArdanta**  
De nieuwe MijnArdanta (mijnomgeving) is in 2016 live gegaan. De klant wordt door de site heen begeleid naar relevante informatie en kan zijn verzekeringszaken nog eenvoudiger zelf beheren.

### Klachtenmanagement

α.s.r. heeft een team Klachtenmanagement dat de uitvoering van het uniforme klachtenbeleid bewaakt en de klachtorganisatie daarop aanstuurt. Lees meer over het beleid en de uitvoering op pagina 42.

### Ondertekening Ethisch Manifest

α.s.r. heeft zich geschaard bij een groep bedrijven die zich gaat inzetten om klanten die slecht of niet (kunnen) betalen, te helpen. Deze landelijke coalitie heeft gedragsregels vastgelegd in een Ethisch Manifest dat ook door Jos Baeten, bestuursvoorzitter van α.s.r., is ondertekend.



## Mens

*Wij willen medewerkers stimuleren om het maximale uit zichzelf te halen.*

Talentvolle, vakbekwame en vitale medewerkers zijn voor a.s.r. de sleutel tot het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen. Daarom steekt a.s.r. veel energie in het aantrekken, binden en boeien van de beste medewerkers, worden er ruime opleidings- en ontwikkelmogelijkheden geboden en een goede balans tussen werk en privé gefaciliteerd. Meer over de inzet van medewerkers en overige HR-onderwerpen staat in het hoofdstuk HR vanaf pagina 48.



## Beleggen

*Als institutioneel belegger toont a.s.r. haar maatschappelijke verantwoordelijkheid onder meer door toepassing van ethische en duurzaamheidscriteria in haar beleggingsbeleid.*

Alle beleggingen die beheerd worden door de afdeling Group Asset Management worden gescreend op basis van het SRI-beleid (Socially Responsible Investment), zoals sociale en milieuaspecten. Landen en ondernemingen die niet hieraan voldoen, worden uitgesloten. Dit betreft bijvoorbeeld producenten van controversiële of offensieve wapens, nucleaire energie, tabak en de gokindustrie. Ook eisen wij

dat bedrijven voldoen aan internationale conventies op het gebied van mensen- en arbeidsrechten. a.s.r. hanteert criteria voor bijvoorbeeld de gelijke behandeling van mannen en vrouwen, vakbondsvrijheid en uitsluiting van kinderarbeid.

In 2016 is a.s.r. een samenwerking met de engagementspecialist RobecoSAM gestart. In overleg wordt een aantal bedrijven geselecteerd om daarmee de dialoog aan te gaan. In 2016 heeft a.s.r. deelgenomen aan 12 engagement-dialogen.

Om de transparantie te vergroten, worden de lijsten van uitgesloten ondernemingen (op basis van controversiële activiteiten) en landen gepubliceerd op de corporate website.

### Eerlijke verzekeringswijzer

In november publiceerde de Eerlijke Verzekeringswijzer de resultaten van het duurzaamheidsonderzoek onder Nederlandse verzekeraars. Van de tien

grootste verzekeraars staat a.s.r. op de eerste plaats. Voor ons beleid op het gebied van wapens, gezondheid en mensenrechten scoorden wij een tien.

### Vastgoed

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer (a.s.r. VV) belegt namens haar opdrachtgevers in winkels, woningen, kantoren en landgoederen. Ongeveer een derde is belegd in landelijk vastgoed. a.s.r. VV streeft ernaar om de objecten in de portefeuille te verduurzamen. Dit gebeurt op een natuurlijk moment en zoveel mogelijk met groene oplossingen door het gebruik van duurzame materialen en uitvoeringsmethoden en met aandacht voor de risico's van asbest en bodemverontreiniging.

Meer dan 100 woningen zijn naar energielabel A gegaan en voor 430 woningen is het akkoord verkregen deze in 2017 te verduurzamen naar energielabel A. Ook zijn leegstaande ruimtes onder andere in Zwolle en Amsterdam

Landgoed De Utrecht



De groene wand, met vleermuiskasten, van het a.s.r.-gebouw

getransformeerd naar woningen om de bestaande vastgoedvoorraad zo optimaal mogelijk te gebruiken. Verder is de hele landelijke portefeuille geïnventariseerd op asbest om in 2020 volledig asbestveilig te zijn. Doel was daarnaast om in 2016 minimaal 5% van de risicoadressen te saneren. Dit doel is met 27% ruimschoots behaald.

### Duurzaam bosbeheer

40% van het totaal beheerde vermogen van a.s.r. VV zit in landelijk vastgoed. Een deel daarvan zit in landgoederen met bos en natuur (15% van het oppervlak van de landelijke portefeuille). Zo dragen wij bij aan het beheer en onderhoud van het Nederlandse (agrarische) landschap. Veel gebieden zijn opengesteld voor het publiek.

a.s.r. VV onderschrijft en voert het beheer in de bossen en natuurterreinen uit conform de Gedragscode natuurbeheer en de Gedragscode bosbeheer.

### Duurzaam beleggen

In 2016 hebben de drie fondsen van a.s.r. V.V. een verbetering van hun GRESB\*-score ten opzichte van 2015 laten zien:

- ASR Dutch Core Residential Fund - Green Star met twee sterren
- ASR Dutch Prime Retail Fund - Green Star met drie sterren
- ASR Property Fund - Green Talker.

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



## Milieu

*a.s.r. wil zorgvuldig omgaan met de natuur en het milieu en deze zo weinig mogelijk belasten.*

Door efficiënt om te gaan met middelen, energie en water wordt verspilling tegengegaan en negatieve impact beperkt. We zijn bewust bezig met afvalbeheer, mobiliteit, energiereductie en CO2-uitstoot. Hiervoor werkt a.s.r. met een eigen milieumanagementsysteem.

### Energie

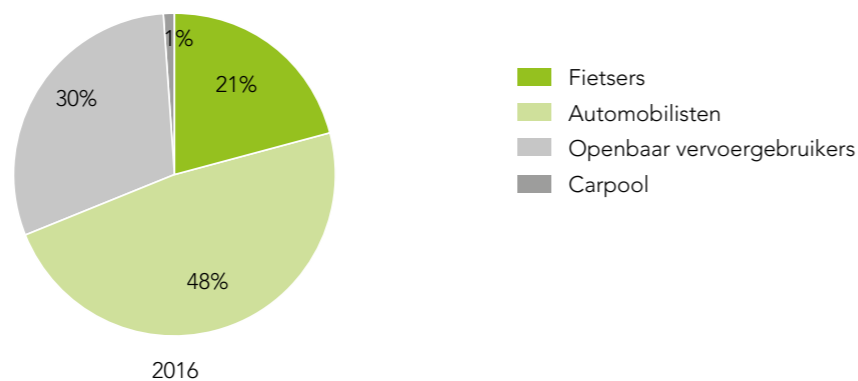
De 30% energie-efficiëntieverbetering (volgens het MYA3 convenant) is al in 2014 behaald. In 2016 is een verdere besparing gerealiseerd door het sluiten van de vestiging in Amsterdam (Europeesche Verzekeringen) en door de duurzame renovatie van het hoofdkantoor, waarmee het energielabel van G naar A++ is verbeterd. Ook is het pand BREEAM Excellent gecertificeerd. Voor onderzoek of aardwarmte/elektriciteit gebruikt kan worden voor het verwarmen of koelen van het kantoorgebouw en deze daarmee nagenoeg CO2-emissie vrij te maken, is in 2016 een kwalificatiedocument opgeleverd aan het ministerie van Economische Zaken. Dit is gedaan door een consortium bestaande uit a.s.r., Universiteit Utrecht, Stichting Kantorenpark Rijnsweerd, Engie, Hogeschool Utrecht, Universitair medisch centrum Utrecht en TNO.

## CO2-reductie

a.s.r. heeft – naast de Paris Pledge – dit jaar de Dutch Business Sustainable Mobility Pledge ondertekend. Hiermee is a.s.r. aangesloten bij de werkgroep Anders Reizen, waarin grote Nederlandse werkgevers samen werken aan vermindering van uitstoot als gevolg van mobiliteit en gezamenlijk best practices delen.

Ook is a.s.r. lid van de Nederlandse Klimaatcoalitie, om hierin samen te werken aan een klimaatneutrale samenleving.

### Mobiliteit medewerkers



### Mobiliteit

a.s.r. werkt aan het verduurzamen van het zakelijke en woon-werkverkeer door:

- Minder reisbewegingen door het Nieuwe Generatie Werken
- Restricties in het leasebeleid
- Faciliteren van alternatieve vervoersmiddelen
- Een 'drivers battle' en e-learning voor leaserijders
- Een passend parkeerbeleid

### a.s.r. drivers battle

Dit tweejarig programma is in oktober gestart om a.s.r.-leaserijders bewuster te maken van hun rijgedrag. Door inzicht te geven in hun rijgedrag, e-learnings en een wedstrijdelement, hoopt a.s.r. de CO2-uitstoot te verminderen, het brandstofverbruik te verlagen en het aantal niet-verhaalbare schades terug te brengen.



## Maatschappij

*Wij investeren in uiteenlopende duurzame maatschappelijke initiatieven.*

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

### a.s.r. Foundation

a.s.r. Foundation speelt een grote rol bij het enthousiast maken van medewerkers om hun maatschappelijke betrokkenheid te vergroten. Ook faciliteert zij de collega's op verschillende manieren, zoals de organisatie van maatschappelijke teamactiviteiten of een financiële bijdrage bij een zogenoemd Stimulansplan.



In het bijzonder zet de Foundation zich in om de (financiële) zelfredzaamheid in Nederland te verbeteren. Dit gebeurt door zelf projecten te ontwikkelen en door bestaande initiatieven te ondersteunen.

### Projecten financiële zelfredzaamheid

Foundation ontwikkelt en ondersteunt projecten die eraan bijdragen dat mensen uit de schulden komen of er niet in komen. Specifiek wordt gericht op het bevorderen van de financiële educatie van kinderen en jongeren en het ondersteunen van huishoudens met (risico op) problematische schulden.

Een greep uit de activiteiten:

- voorlezen op basisschool (Nationaal Voorleesontbijt)
- financiële gastlessen in groepen 6, 7 en 8 (Week van het Geld)
- financiële educatie voor jongeren (Stichting LEF)
- rekenspeurtocht door De Kuip, lesboek voor basisscholen (in kader maatschappelijk partnership Feyenoord)
- langdurige financiële/administratieve hulp voor mensen vlak voor of na schuldsaneringstraject

- workshops financiële opvoeding voor ouders uit Rotterdamse achterstandswijken

In 2016 hebben alleen al voor dit doel 181 medewerkers zich voor meer dan 2000 uur ingezet!

### Maatschappelijke betrokkenheid

Om de maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers te vergroten, zijn er diverse mogelijkheden: Stimulansplannen, maatschappelijke teamactiviteit en sportprojecten.

### - Stimulansplannen

In 2016 zijn 37 Stimulansplannen ingediend waarmee medewerkers een financiële bijdrage hebben aangevraagd voor vrijwilligerswerk dat zij in hun eigen omgeving verrichtten. 33 plannen zijn gehonoreerd. In totaal is er € 10.310,13 aan donaties uitgekeerd.

### - Maatschappelijke teamactiviteit



Ruim 550 collega's gingen aan het werk bij onder meer zorgorganisatie Reinaerde, Dierenbescherming, Vluchtelingenwerk en Resto VanHarte.

### Sportprojecten

Individueel hebben 183 collega's zich ingeschreven voor allerlei sportactiviteiten met een goed-doel-component, zoals de Singelloop, Classico Giro en Finance Run.



# Helpen

door te

doen

in

2016



## Zo helpt a.s.r. Bancair

Bij de afdeling Bijzonder Beheer van Bancair is de insteek dat mensen met een betalingsachterstand zo snel mogelijk geholpen worden. Bijvoorbeeld door het inschakelen van een budget- of jobcoach.

Het team 'Intensief beheer' helpt onder meer mensen die door werkloosheid niet meer aan hun financiële verplichtingen kunnen voldoen. Op het moment dat een achterstand ontstaat, neemt iemand van het team contact op met de klant. Soms is een gesprek voldoende of

wordt, als mensen het overzicht kwijt zijn, een budgetcoach ingeschakeld. Als blijkt dat iemand gemotiveerd is, gaat het team een stap verder. Dan wordt een jobcoach ingeschakeld. Van de 15 afgesloten trajecten zijn 13 klanten aan een baan geholpen.

Voor Johan Jansen beginnen de problemen als hij medio 2015 zijn baan kwijtraakt. Hij komt in de WW terecht en als zijn vele sollicitaties op niets uitlopen raken zijn financiële reserves uitgeput. Dat betekent dat hij uiteindelijk zijn hypotheek niet meer kan betalen. Maar dan komt a.s.r. in actie.

*Data-telecommunicatie-specialist Johan Jansen:*

**'Ik zit weer lekker in mijn vel'**

'Eind 2011 ben ik op zoek gegaan naar een woning in Ede, waar ik ook ben opgegroeid. Via de woningcoöperatie kwam ik bij een oude huurwoning die te koop stond. Een prima uitvalsbasis om lekker te gaan fietsen of met de camera de bossen in te trekken. Mijn werk bij een groot telecombedrijf als technicus

van zendinstallaties en masten kwam in 2015 in gevaar toen ik een conflict kreeg over veiligheid. Uiteindelijk won ik de rechtszaak, maar de baan was ik kwijt. Omdat in de telecombedrijven elkaar kennen, was het met mijn achtergrond lastig om weer aan de slag te komen.'

In het begin kon ik het met mijn WW nog wel rondbreien, maar uiteindelijk raakten ook de reservepotjes op. Toen ik achter ging lopen met de hypotheek, belde a.s.r. met de vraag of ze me konden helpen. Ik mocht voor een periode minder maandlasten betalen, maar dan wel onder voorwaarde dat ik meer werk ging maken van het zoeken naar een baan met een jobcoach. Met Brand New Job ben ik aan de slag gegaan. Niet alleen oefenen in sollicitatiegesprekken, ook de brieven werden onder handen genomen. Al vrij snel had ik werk bij een helpdesk, maar dat was toch niet helemaal waar ik voor ben

opgeleid. Dus ben ik doorgegaan met solliciteren. Bij een bedrijf in Kootwijkerbroek was het raak. Terug in mijn vak van bouwen en monteren van zendinstallaties. Inmiddels heb ik mijn spaarhypotheekdeel weer helemaal op orde en van a.s.r. mag ik de tijd nemen om het aflossingsvrije deel in te lopen. Dat schiet ook al op. Ik zit weer goed in mijn vel. Heb een baan. Woon gezellig met mijn twee katten, en misschien wordt het nu tijd voor een vriendin.'



## Strategie en positionering

# Waarom wij het beter willen doen: het verhaal van a.s.r.

Het bestaansrecht van a.s.r. is mensen helpen. Als we dat goed doen, hebben we een gezonde toekomst. We helpen klanten bij het samen delen van risico's en het samen opbouwen van vermogen voor later. We zijn pas tevreden als de klant vindt dat hij goed is geholpen door a.s.r. en als de financieel adviseur vindt dat a.s.r. de juiste service biedt en goede producten en diensten. Dit is ons verhaal.

De samenleving verwacht een nuttige verzekeraar die verantwoordelijk omgaat met toevertrouwde middelen en de omgeving waarin hij werkt. Dat zijn wij. Want in de komende jaren willen wij ons verder ontwikkelen tot een bedrijf waarin klanten ons bestaansrecht 'Helpen door te doen' steeds beter gaan herkennen. Wij geloven dat klanten dit ervaren door de positieve beleving die ze bij ons bedrijf hebben, in al zijn facetten. We zijn inlevend als het gaat om het begrijpen van wat klanten nodig hebben op een duidelijke en transparante manier. Het leveren van service beschouwen we als vanzelfsprekend. We doen dat vanuit ons vakmanschap. Daarmee vervullen we de klantbehoefte om samen risico's te delen en samen vermogen op te bouwen voor later. We voelen de verantwoordelijkheid om dit

duurzaam te doen. Vanuit onze eigen overtuiging en de overtuiging dat in de nabije toekomst consumenten alleen nog zaken doen met bedrijven die duurzaam zijn. We schatten risico's goed in en zijn financieel solide waardoor onze aandeelhouders een duurzaam en attractief rendement krijgen.

### Onze doelen

Om ons doel te bereiken, gaan we investeren in het verbeteren en verder digitaliseren van onze dienstverlening aan klanten. Ook gaan we door met investeren in het vakmanschap van de medewerkers, dat wat ons betreft op een onderscheidend hoger niveau moet liggen dan de markt, en herkenbaar voor klanten. Bij schade willen we proactief innovatieve oplossingen bieden voor preventie en risicovraagstukken van

onze klanten. Daarnaast leggen we focus op vakkundige afhandeling zodat we duurzaam goede premies kunnen bieden om risico's af te dekken. a.s.r. past dit in al haar verzekeringsproducten toe. Om klanten in staat te stellen vermogen op te bouwen gaan we ons richten op het uitbouwen van onze (collectieve) vermogensbeheeroplossingen. We gaan groeien om meer schaal te krijgen. We kijken bij alles wat we doen hoe we dit zo duurzaam en efficiënt mogelijk kunnen doen. Naast autonome groei streven we naar groei door overname van kleine verzekeraars, distributiebedrijven en vermogensbeheerders.

### Servicegericht

Onze klanten ervaren dat processen goed op orde zijn en ingericht volgens

een logische klantreis: geen verspilling in het proces. Het beheersen van onze kosten is een belangrijke voorwaarde om te kunnen concurreren. De hele organisatie is doordrongen van de noodzaak tot kostenbewustzijn. Dat is een integraal onderdeel van de cultuur van a.s.r. geworden en ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Onze medewerkers willen klanten echt helpen en de klantvraag goed begrijpen, iedere dag weer, en hierdoor een goede service verlenen. Klanten, collega's en financieel adviseurs ervaren dit bij al onze medewerkers. Onze medewerkers zijn nuchter, down to earth.

### Maatschappelijk verantwoord

Onze klanten herkennen de bescheiden rol die a.s.r. inneemt in de maatschappij. In onze bedrijfsvoering maken we continu de afweging of ons opereren maatschappelijk verantwoord is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld voor onze kinderen. We zorgen er ook voor dat de middelen van onze klanten duurzaam worden belegd.

### Het resultaat

De klant kan erop vertrouwen dat a.s.r. het goed met hem voor heeft. Hij vindt dat a.s.r. hem goed heeft geholpen, meedenkt, behulpzaam is, vakkundig en doortastend. De klant zal ook voor

andere verzekeringen voor a.s.r. kiezen. En de financieel adviseurs ervaren dat bij a.s.r. vakmensen werken waar ze de juiste premie krijgen voor de risico's. Ze zijn ervan overtuigd dat a.s.r. meedenkt over preventie, financieel solide is en goed helpt om vermogen voor later op te bouwen. Dit alles doen we om onze ambitie waar te maken: de meest succesvolle en winstgevende verzekeraar van Nederland te worden.



# Overnames en verkopen

## Overname



Met de overname van BNG Vermogensbeheer – in januari 2016 – versterkt a.s.r. haar positie op de Nederlandse markt voor extern vermogensbeheer. BNG Vermogensbeheer heeft een divers klantenportfolio met onder meer decentrale overheden, zorg- en onderwijsinstellingen, woningcorporaties, goede doelen en vermogensfondsen. Het beheerde vermogen is bijna € 5 miljard. Het volledige team van BNG Vermogensbeheer (10 fte) maakt deel uit van het onderdeel Group Asset Management van a.s.r., waarmee de continuïteit van de dienstverlening aan bestaande relaties gewaarborgd is.



In juli neemt a.s.r. SuperGarant Verzekeringen en SuperGarant Zorg over. Zo verstevigt a.s.r. haar positie als marktleider van inkomensverzekeringen. SuperGarant is ruim 30 jaar actief als intermediair en volmacht en is een verzekeringsspecialist met op de detailhandel gerichte schade- en inkomensverzekeringen en aanverwante verzuim- en arbodienstverlening. Alle 33 medewerkers blijven in dienst van SuperGarant. Het bedrijf blijft gevestigd in Leidschendam en opereert van daaruit zelfstandig.



De overname van beursassurateur Corins helpt het Schadebedrijf de positie op de (groot)zakelijke markt te verstevigen. Het betekent concreet dat de beursactiviteiten van a.s.r. naar Corins worden overgebracht en door Corins in volmacht worden behandeld. Vanaf 1 januari 2017 beheert Corins de a.s.r.-beursportefeuille en verzorgt de nieuwe acceptatie.

## Verkoop



Schadespecialist CED-group neemt alarmcentrale SOS International over. De overname past bij de strategie van a.s.r. om meer focus aan te brengen op kernactiviteiten. CED-group is al 45 jaar full-service schadespecialist binnen Europa. Met 1450 medewerkers in 14 Europese landen zet CED-group zich in voor het optimaal behandelen van schades en calamiteiten. Alle medewerkers van SOS International gaan met de overname mee naar CED.



Meijer Realty Partners (MRP) neemt a.s.r. Vastgoed Ontwikkeling over. De verkoop van Vastgoed Ontwikkeling past binnen de strategie dat a.s.r. zich concentreert op kernactiviteiten, waarbinnen vastgoedontwikkeling niet langer past. Met de overname treden 11 van de 45 medewerkers in dienst bij MRP. De overige medewerkers werken voorlopig binnen a.s.r. mee aan de afronding van een aantal vergevorderde projecten.

# Financiële resultaten

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

De premieomzet is in vergelijking met 2015 met 5,8% gestegen tot € 4.328 miljoen (2015: € 4.092 miljoen). In het Schade-segment was er een lichte stijging (3,5%), veroorzaakt door groei in schadeportefeuille en in mindere mate in AOV. De groei in het Leven-segment (10,1%) komt vooral door overnames en de overgang van de NIVO-uitvaartportefeuille begin 2016.

## Operationele lasten

De operationele lasten daalden van € 575 miljoen naar € 569 miljoen (-1%). Zonder de bijzondere posten stegen de operationele lasten naar € 549 miljoen (2015: € 538 miljoen). Die stijging komt door de overnames van a.s.r. (De Eendragt, AXENT, Dutch ID, BNG Vermogensbeheer, SuperGarant, Corins) en de overgang van de portefeuille van NIVO, waardoor de reguliere kostenbasis € 13 miljoen hoger uitviel. De effecten van de genomen maatregelen om de vaste kosten te verminderen en om te zetten in variabele kosten liggen op schema.

## Netto resultaat

Het netto resultaat is 6,3% gestegen van € 620 miljoen naar € 659 miljoen, voornamelijk door het hogere operationeel resultaat.

Zowel in het segment Schade als Leven steeg de nieuwe productie. Bij Schade steeg dit naar € 220 miljoen, 5,8% hoger dan in 2015, terwijl de combined ratio sterk bleef met 95,6% (95,0% voor 2015), ondanks hagel- en waterschadeclaims. Zonder deze claims is de combined ratio 94,5%.

In het Leven-segment steeg de productie (gemeten in APE) naar € 152 miljoen, een stijging van € 60 miljoen in vergelijking met 2015. Deze stijging komt voornamelijk door de integratie van de NIVO-portefeuille (€ 52 miljoen) en vernieuwingen van bestaande pensioencontracten (€ 11 miljoen). In lijn met de strategie om focus te leggen op defined contribution (DC) pensioenproducten is de productie op dit gebied in vergelijking met 2015 bijna verdubbeld, dankzij de propositie van het Werknemers Pensioen.

## Segment Schade

- Operationeel resultaat is € 136 miljoen (2015: € 169 miljoen)
- De combined ratio bleef stabiel op 95,6% (2015: 95,0%)
- Netto resultaat is 15,4% gedaald, van € 169 miljoen in 2015 naar € 143 miljoen in 2016
- Bruto premies stegen met 3,5% naar € 2.433 miljoen (2015: € 2.350 miljoen)
- Operationele lasten daalden met 5%
- Nieuwe productie steeg met 5,8% naar € 220 miljoen

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

## Segment Leven

- Operationeel resultaat gestegen met € 110 miljoen naar € 551 miljoen (2015: € 441 miljoen)
- Netto resultaat daalde naar € 492 miljoen (2015: € 560 miljoen)
- Bruto verzekeringspremies met 10,1% gestegen tot € 2.013 miljoen (2015: € 1.828 miljoen)
- Operationele lasten daalden met 1% van € -205 naar € -203 miljoen
- Nieuwe productie steeg van € 92 miljoen vorig jaar naar € 152 miljoen in 2016

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

## Segment Bank en Asset Management

- Operationeel resultaat is € 2 miljoen (2015: € 12 miljoen)
- Resultaat voor belastingen € 7 miljoen (2015: € 10 miljoen). De daling van € 3 miljoen wordt met name veroorzaakt door hogere operationele lasten
- Netto resultaat daalde met € 3 miljoen naar € 5 miljoen (2015: € 8 miljoen)

a.s.r. Bank biedt producten voor het opbouwen of tot uitkering laten komen van vermogen. De spaargeldportefeuille nam in 2016 met 18% toe tot € 1.386 miljoen (2015: € 1.174 miljoen), ondanks de lage spaarrente.

De productie van WelThuis hypotheeken daalde 5,2%, van € 1.356 miljoen naar € 1.286 miljoen.

Met € 6,2 miljard is het belegde vermogen in beleggingsfondsen voor klanten van a.s.r. bij ASR Nederland Beleggingsbeheer nagenoeg stabiel ten opzichte van 2015 (€ 6,3 miljard).

De naam van BNG Vermogensbeheerders is veranderd in 'a.s.r. de nederlandse vermogensbeheerders'. Deze overname is op 20 mei 2016 in het segment Bank en Asset Management opgenomen. 'a.s.r. de nederlandse vermogensbeheerders' is een belangrijke vermogensbeheerder in (semi) publieke en pensioensector. Het beheerde eind 2016 een vermogen van € 5,2 miljard.

a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer Vastgoed Vermogensbeheer beheert een diverse vastgoedportefeuille, met landelijk vastgoed, kantoren, winkels en woningen in Nederland. In 2016 is het ASR Dutch Mobility Office Fund gelanceerd. Dit fonds biedt institutionele beleggers de mogelijkheid voor investeringen in kwalitatief hoogwaardige kantoren, nabij mobiliteitspunten. Het totaal vermogen is met 10% gestegen naar € 4.638 miljoen (2015: € 4.210 miljoen), door herwaarderingen en de aankoop van de kantorenportefeuille van Basisfonds Stationslocaties C.V.

## Segment Distributie en Services

- Operationeel resultaat steeg van € 3 miljoen in 2015 naar € 12 miljoen in 2016, voornamelijk door de acquisitie van Dutch ID eind 2015
- Resultaat voor belastingen verbeterde van € 4 miljoen naar € 12 miljoen
- Netto winst bedraagt € 9 miljoen (2015: € 3 miljoen)

Dit segment omvat de bedrijven Poliservice, Van Kampen Groep en Dutch ID. In het eerste kwartaal van 2016 vond de verkoop van SOS International, geclassificeerd als 'niet aan te houden activiteiten, plaats. De nieuwe aankopen SuperGarant (1 september) en Corins (3 oktober) zijn per genoemde aankoopdatum opgenomen in dit segment.

## Segment Holding en Overig/Eliminaties

- Operationeel resultaat daalde met € 14 miljoen naar € -102 miljoen (2015: € -88 miljoen).
- Resultaat voor belastingen verbeterde van een verlies van € 48 miljoen in 2015 naar een winst van € 5 miljoen.
- Netto winst bedraagt € 2 miljoen (2015: nihil)

De daling van het operationeel resultaat kwam vooral door de versterking van a.s.r.'s kapitaalstructuur in 2015 en de daaraan gerelateerde rentelasten. Dat het netto resultaat wel sterk verbeterde, is toe te schrijven aan incidentele posten.

## Kerncijfers a.s.r.

(€ miljoen)	2016	2015 restated
<b>Bruto geschreven premies</b>	<b>4.328</b>	<b>4.092</b>
- Schade	2.433	2.350
- Leven	2.013	1.828
- Eliminaties	-118	-86
<b>Operationele lasten</b>	<b>-569</b>	<b>-575</b>
- Schade	-204	-207
- Leven	-203	-205
- Bank en Asset Management	-58	-48
- Distributie en Services	-35	-22
- Holding en Overig / Eliminaties	-63	-87
- Vastgoed Ontwikkeling	-6	-6
Operationele lasten uit reguliere bedrijfsvoering	-549	-538
Lasten reorganisatievoorziening	-17	-30
<b>Operationeel resultaat voor belastingen</b>	<b>599</b>	<b>537</b>
- Schade	136	169
- Leven	551	441
- Bank en Asset Management	2	12
- Distributie en Services	12	3
- Holding en Overig / Eliminaties	-102	-88
- Vastgoed Ontwikkeling	-	-
<b>Incidentele posten (geen onderdeel van operationeel resultaat)</b>	<b>239</b>	<b>269</b>
- Beleggingsopbrengsten	171	413
- Verzekeringstechnische incidentele posten	11	-
- Overige incidentele posten	57	-144
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>838</b>	<b>806</b>
- Schade	187	217
- Leven	642	716
- Bank en Asset Management	7	10
- Distributie en Services	12	4
- Holding en Overig / Eliminaties	5	-48
- Vastgoed Ontwikkeling	-15	-93

(€ miljoen)	2016	2015 restated
<b>Belastingen</b>	<b>-197</b>	<b>-157</b>
Netto resultaat over de periode uit 'continuing operations'	641	649
Netto resultaat over de periode uit 'discontinuing operations'	17	-26
Minderheidsbelang	1	-3
<b>Netto resultaat toewijsbaar aan houders van eigen vermogensinstrumenten</b>	<b>659</b>	<b>620</b>
<b>Kengetallen per aandeel</b>		
Operationeel resultaat per aandeel (€)	2,77	2,46
Dividend per aandeel (€)	1,27	1,13
Gewone winst per aandeel op IFRS-basis (€)	4,17	3,91

(€ miljoen)	2016	2015 (restated)
Productie Leven (APE)	152	92
Productie Schade	220	208
Combined ratio segment Schade	95,6%	95,0%
Rendement eigen vermogen	17,0%	17,8%
Operationeel rendement eigen vermogen	14,1%	14,4%
Aantal interne fte	3.461	3.650

(€ miljoen)	2016	2015 (restated)
Totaal activa	56.952	53.356
Aandeelhoudersvermogen	3.780	3.574
Totaal vermogen (IFRS)	4.471	4.259
Solvency II ratio (standaard model - na (voorgesteld) dividend)	189%	180%



# Flinke stijging social media-berichten

In 2016 zijn er flink meer berichten via social media binnengekomen. De top is in juli met een totaal berichtvolume van 6802. Dat komt onder andere omdat a.s.r. veel in het nieuws is geweest.

De beursgang en de Sticks-campagne waren trending topics, die veel gedeeld zijn via #asr of @asr. Twitter was hiervoor het meest gebruikte kanaal, met zo'n 11.775 berichten, maar ook berichten op de eigen Facebookpagina werd veel geliket en gedeeld.

## Meest via WhatsApp

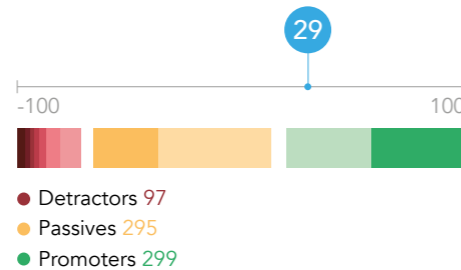
De afdeling Webcare vangt alle berichten op uit verschillende social mediakanalen, zoals Facebook, Twitter, en WhatsApp voor alle labels. WhatsApp is het meest gebruikte kanaal voor klanten van a.s.r. en De Amersfoortse. Voor de Europeesche en Ardanta is WhatsApp nog niet beschikbaar.

## Minder telefoon

Het actief sturen van klanten naar de sociale kanalen via de website leidt voor de Europeesche tot een call-reductie van 10% in het zomerseizoen.

Hoe waarschijnlijk is het dat je a.s.r. aanbeveelt aan je familie, vrienden of collega's op basis van het contract via WhatsApp?

NPS - 691 Answers - 691 Responses



## Hogere klanttevredenheid

De snelle doorlooptijden en reactie-termijnen dragen bij aan een hoge klanttevredenheid met een mooie NPS.

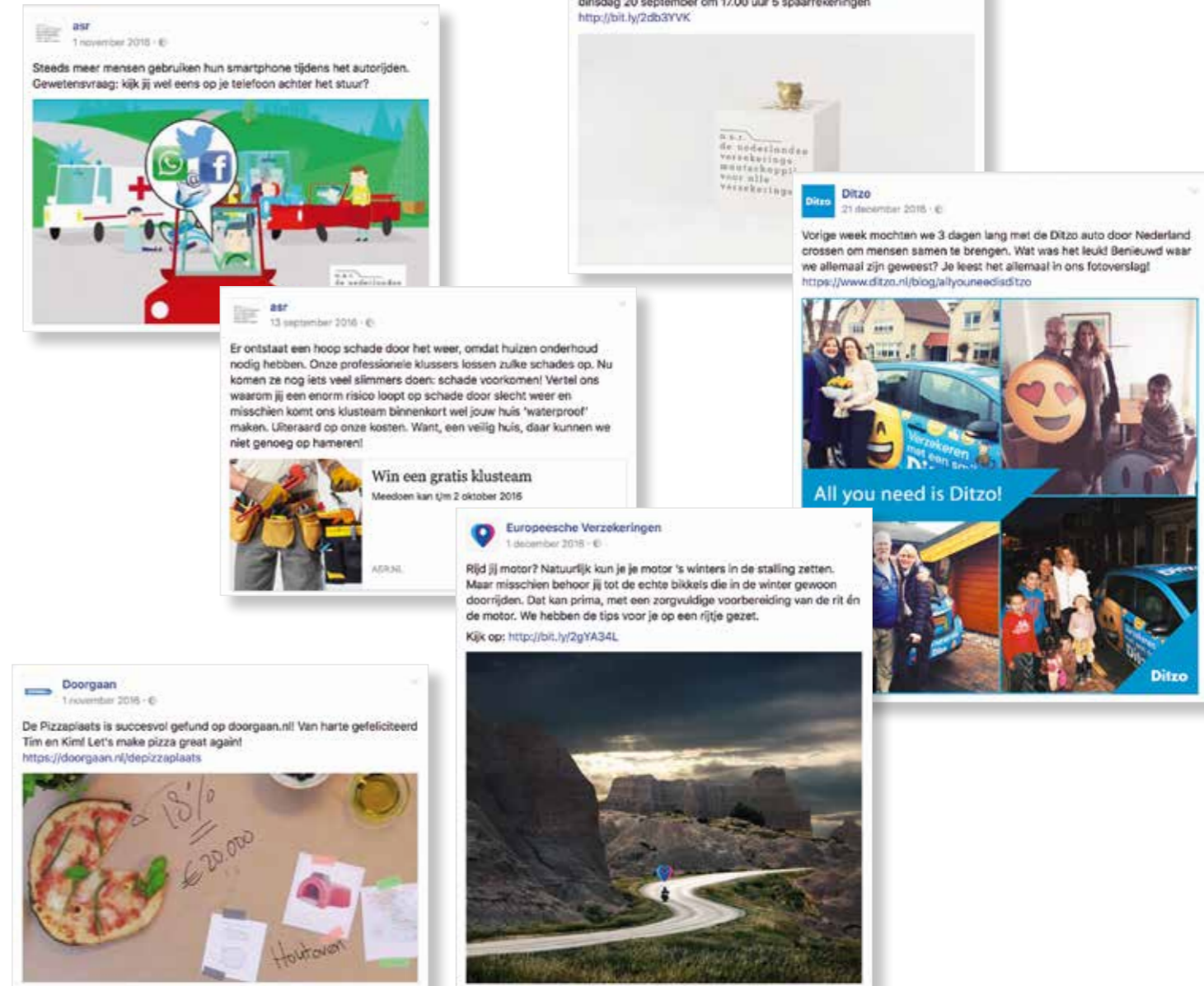
Wat is de reden dat je a.s.r. op basis van het contact via WhatsApp zou aanbevelen?

Text input - 299 Answers - 299 Responses



## Social media

a.s.r. en de labels zijn actief op social media aanwezig met acties en tips!



# Raad van Bestuur



**Jos Baeten (CEO)**  
Voorzitter RvB sinds  
januari 2009



**Karin Bergstein**  
Lid RvB sinds  
september 2011



**Chris Figeo  
(CFO)**  
Lid RvB sinds  
mei 2014



**Michel  
Verwoest**  
Lid RvB sinds  
december 2012

## Samenstelling



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

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

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

### Nevenfuncties

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

Karin Bergstein (1967) is lid van de Raad van Bestuur. Vanaf 1 maart 2017 omvat haar portefeuille de onderdelen Innovatie & Digitaal en IT&C en de productlijnen Pensioenen, Leven, Bancair en Uitvaart.

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

### Nevenfuncties

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

Chris Figeo (1972) is Chief Financial Officer van a.s.r. Zijn portefeuille omvat Group Accounting, Reporting & Control (GARC), Business Finance & Risk, Group Asset Management/Financial Markets, Vastgoed Vermogensbeheer, Vastgoed Projecten (vanaf 1 maart 2017), Group Balance Sheet Management en Group Risk Management.

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

### Nevenfuncties

Chris Figeo heeft op dit moment geen nevenfuncties.

Michel Verwoest (1968) is lid van de Raad van Bestuur. Vanaf 1 maart 2017 omvat zijn portefeuille de productlijnen Schade, AOV en Ziektekosten opgenomen. Daarnaast maken Services en de distributiebedrijven deel uit van zijn portefeuille.

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

### Nevenfuncties

Michel Verwoest heeft op dit moment geen nevenfuncties.

# 'Laat mij maar signaleren'

Voor rapper Sticks was het een uitdaging om teksten te schrijven voor de marketingcampagne van a.s.r. Als lid van de act Opgezwolle en succesvol solo hiphopper had hij zich tot dusver ver verwijderd gevoeld van alles wat met verzekeringen te maken heeft. Nu rapt hij over a.s.r. 'Mijn gevoel bij a.s.r. is goed. Oordelen doe ik niet. Laat mij maar signaleren.'

Hij vindt het belangrijk, duurzaamheid. Junte Uiterwijk, alias Sticks. In zijn ogen gaan alleen bedrijven die de planeet belangrijk vinden het uiteindelijk redden. 'Ik vind een betere wereld belangrijk, waarin bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen. Zeker nu ik net vader ben.' Het duurzaamheidsaspect is dan ook duidelijk vertegenwoordigd in de rap die Junte maakte voor a.s.r.

Als kind uit een onderwijsgezin, had Junte al jong iets met taal. 'Toen ik dat ook nog kon combineren met de vette beat van een vierkwartsmaat, was mijn toekomst helder. Ik heb eigenlijk nooit iets anders willen wezen dan rapper. Na mijn havo heb ik me helemaal op hiphop toegelegd.'

## Grote Prijs

En dat voornemen werd een succes. In 2001 groeide zijn regionale bekendheid in de buurt van Zwolle uit tot landelijke

erkenning als hiphopper met zijn act Opgezwolle. In dat jaar namen ze deel aan de Grote Prijs van Nederland en bereikten ze de finale. Hetzelfde jaar brachten ze hun debuutalbum 'Spuugdingen op de mic' uit.

Ze toerden langs de bekendste poppodia van Nederland en België en sleepten diverse popprijzen in de wacht. Na 12 jaar en 3 succesvolle albums was het klaar. Een solocarrière, soms bijgestaan door zijn hiphopmaat Rico was een volgende stap. Eind 2016 gaven Sticks, Rico en Typhoon het grootste Nederlandse hiphopconcert uit de geschiedenis. De drie uur durende show werd gegeven in de Ziggo Dome Amsterdam.

'Net toen ik het gevoel had dat ik meer wilde met mijn teksten halverwege 2016, kwam reclamebureau Pool Worldwide in de lucht. Dat was wel een bizarre

wending, maar tegelijkertijd een mooie nieuwe uitdaging. Rappen is een young man sport. Het blijft mijn ding maar je zoekt wel steeds naar hoe je je talent uitdagend kunt houden. Spelen met taal blijft tof. Zeker als je het dus op een ander terrein inzet.'

## Nooit goed

Verzekeren was nu niet bepaald een onderwerp waar Junte zich mee bezighield, voordat hij de opdracht van a.s.r. kreeg. 'Ja maar wie houdt zich er wel mee bezig? Het is net als met pensioen. Beetje saaie onderwerpen. Ik was natuurlijk wel verzekerd, maar toevallig niet bij a.s.r. Verzekeraars doen er ook niet veel aan om er een leuk onderwerp van te maken voor jonge mensen. Voor de rest volgde ik wel de berichten in de media over verzekeraars. Die zijn niet altijd positief. Ze kunnen het eigenlijk nooit goed doen.'



## a.s.r.

Junte Uiterwijk/Sticks speelde de hoofdrol in de grote (merk) campagne van a.s.r. uit het tweede kwartaal van 2016. Hiermee lieten wij zien waar a.s.r. voor staat en welke mentaliteit ons drijft.

## Ditzo

Met de campagne 'Verzekeren met 'n smiley' positioneert Ditzo zich als klantvriendelijke verzekeraar met de focus op service en snel, laagdrempelig en persoonlijk contact via WhatsApp. Hiermee is Ditzo in 2015 gestart.

Omdat Junte gevraagd werd om een rap te maken over a.s.r. ging hij er zich meer in verdiepen. 'Ik kreeg een stapel documenten met de boodschap: dit doen wij. Ga je gang. Ik mocht ook vooral mijn eigen mening geven. En algemeen ook de kritiek en de vooroordelen van de mensen onder woorden brengen. Duurzaamheid kwam er in. Dat was voor mij een belangrijk onderwerp.'

## Fatsoen

Volgens Junte gaat het in grote lijnen over hoe je als bedrijf in de wereld staat, over fatsoen. 'Investeren in wapenhandel, dat kan toch echt niet? Of kinderarbeid. Dan haak ik echt af. Het is mooi dat a.s.r. ook van bijvoorbeeld de Eerlijke Verzekeringswijzer de credits krijgt voor het beleid. Ik heb echt het idee dat a.s.r. goed bezig is en

verantwoordelijkheid neemt. Duurzaam en humaan beleid, daar gaat het om. Dat "Helpen door te doen" zijn echt mooie initiatieven, zoals Blijddorp, en die alternatieve Spelen toen in Utrecht. Dat soort dingen.'

Hoe die boodschap ook wordt gebracht, oprechtheid is daarbij volgens Junte een vereiste. 'Je kunt makkelijk de relatie leggen met muziek. Als ik een nummer

maak dat niet uit mijn hart komt, heeft het publiek dat zo in de gaten en wordt het niks. Als er bij a.s.r. een oprechte drive achter zit, kun je als bedrijf slagen. Je moet je sterke punten waar je trots op bent, uitdragen. Welke dat zijn, daar moeten jullie zelf antwoord op geven. Laat mij maar signaleren wat er beter kan en doe daar iets mee.'

## Adviseurscampagne

Omdat a.s.r. overtuigd is van de toegevoegde waarde van de adviseur hebben wij dit in de campagne 'Daarom kiest a.s.r. voor de verzekerings-adviseur' benadrukt. Adviseurs kennen veelal de persoonlijke situatie waarin klanten zich bevinden en daarom kunnen zij goed beoordelen welk product het beste bij hen past.

# De aanloop naar de beursgang

10 juni is a.s.r. naar de beurs gegaan. Vooral de laatste weken voor de gongslag was het alle hens aan dek. Een impressie van de gebeurtenissen van de laatste veertien dagen.



De Raad van Bestuur op weg naar Beursplein 5

## De aanloop:

Op maandag **30 mei** gaat een eerste team met onder anderen Jos Baeten op roadshow om kennis te maken met potentiële beleggers en uit te leggen waar a.s.r. voor staat. De eerste bezoeken beperken zich tot Nederland, maar op dag 2 en 3 volgt Londen, dag 4 wordt New York om dag 5 af te sluiten in Boston. Het team landt op zaterdagochtend weer op Schiphol, in de wetenschap dat ze 36 uur later van dezelfde plek zullen vertrekken.

Na het weekend zijn twee teams actief. Een team doet Frankfurt, Zürich, Genève, Brussel en Londen en een ander team start in Parijs en is in Londen op dag 2, 3 en 4. Zij voeren dagelijks gemiddeld zo'n acht gesprekken van een uur.



Overzicht beurs

Ondertussen zit op maandagochtend **6 juni** het communicatieteam klaar. Om exact 7.00 uur wordt in samenspraak met NLFI en het ministerie de zogeheten 'launch' van a.s.r. aangekondigd. Dat gebeurt met een persbericht in het Nederlands en het Engels, de publicatie van het prospectus en de retailbrochure en het aanpassen van de corporate website van a.s.r.

Tijdens het hele beurstraject moet elk bericht, intern of extern, dat iets over a.s.r. meldt en mogelijk een relatie tot de beursgang heeft, getoetst worden door een reeks van beursgangbegeleiders zoals de banken, communicatieadviesbureau Citigate First Financial, NLFI en het ministerie van Financiën. Twee zaken zijn belangrijk: er mogen geen voorspellingen gedaan worden, bijvoorbeeld een omzettafget. En natuurlijk mag er niet over zaken

gecommuniceerd worden die een eventuele beursgang kunnen beïnvloeden. Het resultaat is dat de meeste teksten ontelbare keren heen en weer gaan voordat elke partij tevreden is. Dit proces geldt nog tot veertig dagen na de beursintroductie.

Donderdagmiddag **9 juni** zit de 'Europaweek' van de twee teams er op. Vanaf Schiphol reizen ze door naar de Zuidas in Amsterdam, waar in het gebouw van ABN AMRO 's avonds de vergadering is. Die staat in het teken van het vaststellen van de openingprijs van het aandeel en de toewijzing aan investeerders. Dat is nog lastig, want het 'boek' is ruimschoots overtekend. Het persbericht hierover gaat uit om precies 23.55 uur. Reuters en Bloomberg publiceren bijna onmiddellijk. Op de Zuidas staat de champagne op tafel.

## 10 juni Listing Day:

07:00

In het hotel ontbijt de RvB samen met het senior management. De RvB wandelt tegen 08.00 uur richting beursgebouw en wordt opgewacht door de eerste cameraploeg. Ondertussen wordt op Beursplein 5 alles in gereedheid gebracht voor het a.s.r.-evenement. Met banieren, een heuse a.s.r.-loper en een grote vlag boven de ingang van het gebouw kan het niemand ontgaan dat a.s.r. vandaag naar de beurs gaat.

08:15

De RvB wordt bij Beursplein 5 door Maurice van Tilburg, bestuursvoorzitter van Euronext opgewacht. Daarna gaat het richting bestuurskamer waar zo'n 100 genodigden aanwezig zijn. Er volgt een welkomstwoord voor aanwezigen met uitleg wat er staat te gebeuren.

## 10 juni Listing Day vervolg:

08:50

Een kleine groep mensen loopt naar het podium. Het aftellen begint.

09:00

Jos Baeten slaat om exact 09.00 uur op de gong en dan verschijnt de openingskoers van € 20,45 op de schermen. Veel media – zoals BNR, NOS en ANP – willen daarna Jos en CFO Chris Figee spreken. Dat moet kort want in de bestuurskamer wacht het gezelschap op de rest van de ceremonie.

09:15

Maurice van Tilburg neemt het woord en overhandigt – zoals de gewoonte is – een cadeau. Jos krijgt een beeldje van Mercurius, de god van de handel. Ook Jos houdt een korte speech en overhandigt Maurice een ingelijste kopie van de oprichtingsakte van Stad Rotterdam als wederdienst.

09:45

Jos blijft in Beursplein 5 om de pers te woord te staan. Behalve de landelijke kranten, radio en tv is er ook internationale belangstelling. Jos wordt onder meer live geïnterviewd voor Bloomberg TV. In de bestuurskamer doet de rest van het gezelschap zich tegoed aan de taart en maakt zich klaar voor de reis richting Utrecht.



12:00

Iedereen die meegewerkt heeft aan de voorbereidingen voor de beursintroductie krijgt een lunch aangeboden. Naast de collega's van a.s.r. zijn er ook externen aanwezig die a.s.r. de afgelopen maanden hebben bijgestaan.

16:00

De kurken gaan van de fles. Voor iedereen van a.s.r. is er een borrel op het terras van de Archimedeslaan waar door het zonnige weer tot ver na zessen wordt doorgefeest.

Einde handelsdag... de koers van a.s.r. sluit op € 20,00.

# Ondernemingsraad

In 2016 heeft de Ondernemingsraad (OR) geprobeerd vorm te geven aan zijn doelstelling: **a.s.r. verbinden. Onderzoek heeft aangetoond dat op termijn een nieuwe vorm van medezeggenschap de toekomst heeft. Voor de huidige OR is het van belang om meer en duidelijker met de achterban te communiceren.**

Bij de start van de huidige zittingstermijn begin 2015 heeft de OR deze doelstelling doorvertaald naar drie kernwaarden:

- Wij zijn aanspreekbaar
- Wij zijn proactief
- Wij bieden een gezond tegenwicht

### Wij zijn aanspreekbaar

De medewerkers van a.s.r. vormen de achterban van de OR. De relatie is erg belangrijk omdat de invloed van de OR het meest optimaal is als de OR weet wat er leeft onder medewerkers. In 2016 heeft de OR onderzocht hoe deze relatie verbeterd kan worden. Enkele belangrijke conclusies zijn dat de OR meer zichtbaar moet zijn en zijn toegankelijkheid moet vergroten.

In het verlengde daarvan heeft de Commissie Moderne Medezeggenschap (onderdeel van de OR) onderzocht of het huidige medezeggenschapsmodel toekomstbestendig is en past bij het bedrijf dat a.s.r. wil zijn. In 2016 is duidelijk geworden dat een nieuw model beter past bij a.s.r.

In 2016 kreeg de OR in totaal acht adviesaanvragen en vier instemmingsaanvragen voorgelegd

Het conceptmodel, dat inmiddels ook met de bestuurder is besproken, moet gaan bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en het verbindende karakter van de medezeggenschap. Het meer en beter betrekken van de achterban bij de medezeggenschap is daarin ook een belangrijk uitgangspunt. Doelstelling is om het definitieve nieuwe model in de loop van 2017 te presenteren en hiermee vanaf de start van de nieuwe OR-zittingstermijn (2018-2021) te gaan werken.

### Wij zijn proactief

De toekomst van a.s.r. wordt in steeds sterkere mate bepaald door technologische ontwikkelingen, maar ook door maatschappelijke en klimatologische veranderingen. De snelheid van deze ontwikkelingen heeft invloed op de economische situatie in Nederland en dus ook op a.s.r. De ontwikkelingen brengen zowel kansen als bedreigingen met zich mee. De verzekeringsmarkt zal zich voor een deel opnieuw moeten uitvinden.



De OR heeft onder meer via memo's over innovatie en strategie hierover goede gesprekken met de bestuurder gehad.

### Wij bieden een gezond tegenwicht

De OR is intensief betrokken geweest bij het traject naar de beursgang. In de voorbereiding heeft de bestuurder veel tijd en energie gestoken in het vertellen van het verhaal van a.s.r. aan analisten en mogelijk geïnteresseerde nieuwe aandeelhouders. De primaire focus van de OR hierin was de balans tussen het belang van de medewerkers, de onderneming en aanverwante stakeholders.

Daarbij speelt uiteraard het klantbelang ook een belangrijke rol. Het continueren en verder vormgeven van de maatschappelijke positionering van a.s.r. moet ook nu a.s.r. beursgenoteerd is een belangrijk onderdeel blijven van de strategie. In de ogen van de OR mag de terugkomst op de private markt niet leiden tot een wijziging van deze strategie.

Wat gebeurt er als een klant een klacht indient bij a.s.r.? Om dat te ervaren heeft Klachtenmanagement vorig jaar een klantreis gedaan. Wat ervaart een klant vanaf het indienen van een klacht tot en met de afsluiting? Daarnaast is er geïnvesteerd in de gesprekstechnieken van klachtbehandelaars. Hoe ga je om met boosheid?



Liesbeth Pecht, manager Klachtenmanagement

## 'De bottomline is scherm uit en luisteren'

Omdat de ambitie van a.s.r. is om 1 in service te zijn, is in 2016 de klantervaring bij de afhandeling van een klacht onder de loep genomen in een zogenoemde klantreis. 17 klanten hebben feedback gegeven over het gehele klachten-traject. Vanaf het moment dat zij hun klacht indienden tot en met de afsluiting. Op welke punten zijn verbeteringen mogelijk?

### Attentie belangrijk

Manager Klachtenmanagement Liesbeth Pecht: 'Bijvoorbeeld op het einde.'

Klanten ontvingen dan de Net Promoter Score-vragenlijst hoe zij de klacht-afhandeling hadden ervaren. Dat werd niet als een positieve afsluiter ervaren. Ze verwachtten een bloemetje, een kaartje of iets dergelijks. Zeker als wij overduidelijk een fout hebben gemaakt. Voortaan krijgt dus iedere klant met een performanceklacht een attentie toegestuurd na het sluiten van de klacht. Daarnaast belt de klachtbehandelaar nog een keer met de klant of alles nu naar wens is opgelost.'

### Coaching

Verder kwam uit de klantreis naar voren dat klanten het persoonlijk contact heel erg belangrijk vinden. Klanten die niet tevreden zijn en een klacht indienen, zijn vaak boos. Om hier goed mee om te gaan, zijn klachtbehandelaars in 2016 gecoacht op hun gespreksvaardigheden. 'De klachtbehandelaars die frequent met klanten spreken, hebben zich hier voor aangemeld. Samen met de coach luisterden zij hun gesprekken na en leerden zij hoe ze beter om konden gaan met de emoties van de klant.'

### 'De klant hoort of je er echt met aandacht bij bent'

#### De bottomline is luisteren

Volgens Liesbeth is 'luisteren' de bottomline. 'Beeldscherm uit en luister, sta echt open voor het verhaal van de klant. Hij hoort of je er echt met aandacht bij bent. Vraag naar verwachtingen en zeg het ook meteen als je dingen niet kunt regelen. Als iemand boos wordt, kan dat, het is zoals het is.'

Wees duidelijk, maar wel met empathie. Je moet begrijpen dat de klant in de emotie zit.'

Het coachingstraject is inmiddels afgerond. De resultaten? 'De NPS is gestegen van -36 begin 2016 naar -12 aan het eind. Dit hangt samen met het onderdeel "doortastend" dat voor klachten zo belangrijk is. Ook daar is een mooie stijging gerealiseerd, van 59 naar 68.'



# Raad van Commissarissen

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

## Samenstelling



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



**Dr. C. (Kick) van der Pol (1949)**  
Voorzitter van de Raad van Commissarissen  
Lid van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Kick van der Pol (1949) is voorzitter van de Board van Ortec Finance en van het Bestuur van de Pensioenfederatie. Hij is tevens lid van de Bankraad DNB en lid van de Raad van Commissarissen van de Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V. In het verleden was Kick van der Pol vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis.

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



**Ir. A.P. (Annet) Aris (1958)**  
Voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie  
Lid van de Audit- en Risicocommissie

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

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



**Drs. C.H. (Cor) van den Bos (1952)**  
Voorzitter van de Audit- en Risicocommissie

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

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



**H.C. (Herman) Hintzen (1955)**  
Lid van de Audit- en Risicocommissie

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

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

23 juni 2016: delen van Brabant veranderden in een paar uur in chaos

## Hoe a.s.r. Schade de hagelramp aanpakte

Mensen stonden huilend op straat. Hagelstenen groter dan biljartballen veranderden in een paar uur de omgeving van Someren in een rampgebied. 23 juni was ook voor a.s.r. als verzekeraar een calamiteitendag van ongekende orde. Honderden verzekerden riepen om hulp. a.s.r. deed wat van haar gevraagd werd. Robert van der Schaaf: 'Dan bewijst een calamiteitenplan en -team zijn waarde. We waren er voor de getroffen relaties.'



Het is een zwoele dag tot 's avonds na 21.00 uur op 23 juni de hel losbarst. Over een gebied van enkele tientallen vierkante kilometers op de grens tussen Brabant en Limburg trekt een vernietigende hagelbui. Binnen een paar uur is 70 procent van de auto's zwaar beschadigd. Ze zijn veranderd in poffertjespannen. Daken van huizen en bedrijfspanden zien eruit als een vergiet en achteraf is het een wonder dat er geen zwaargewonden zijn gevallen door de hagelstenen die met bakken uit de hemel vallen.

Als later de schade wordt overzien, is de schrik groot. Binnen een paar uur krijgen a.s.r. en de adviseurs honderden telefoontjes van gedupeerden. Directeur Schade Robert van der Schaaf: 'Mensen hebben op zo'n moment behoefte aan praktische hulp. Bij de bouwmarkten stonden de volgende ochtend dranghekken. Iedereen wilde een dekzeil. Dan is het mooi dat we ons "Herstel in Natura" kunnen inzetten. Zorgen dat de mensen direct geholpen worden.'



Robert van der Schaaf

Een van de eerste acties van het bijeengeroepen calamiteitenteam was het sturen van de eigen expertisedienst naar het rampgebied. 'Van het totaal van 15 man, is het grootste deel direct naar Brabant afgereisd om gedupeerden te helpen. De meesten bleven overnachten om door te kunnen werken. Onder meer om noodvoorzieningen te regelen. Ook benaderden we persoonlijk het grootste deel van de adviseurs in het gebied om hen te ondersteunen. Veel van hen waren zelf ook gedupeerde. Zij waren onze ogen en oren. Zij kregen de ruimte om een deel van de schades zelf af te wikkelen, want nogmaals; de schade was enorm. Zowel voor particulieren als voor bedrijven. In totaal praten we over een kleine 6000 schade-meldingen. Uit het hele land hebben we herstellende opgeroepen.'

De afhandeling van de autoschades vroeg om een speciale aanpak. 'Er was in dat gebied nauwelijks een auto te vinden die geen schade had. Hoe kun je die zo snel mogelijk taxeren? In Helmond vonden we een terrein waar door Schadegarant een hagelscanstraat werd ingericht. Zo kon worden vastgesteld of de beschadigde auto's gerepareerd konden worden.'

Bij a.s.r. in Utrecht werd ook met man en macht gewerkt. Onder andere om alle telefoontjes af te

handelen. 'Fijn dat er dan veel collega's zijn die bereid zijn om bij te springen. Wat we later terug hoorden is dat de klanten het zo waardeerden dat ze hun verhaal konden doen. Luisteren is in dit soort gevallen zo belangrijk. Daarnaast moet je zorgen dat je communicatie snel op orde is. Onder meer op asr.nl werden snel adviezen geplaatst over deze calamiteit. Bijvoorbeeld "wat kunt u van ons verwachten om te kijken of schade binnen de dekking valt?" Contact houden met het webcareteam om snel in te kunnen spelen op reacties. Ook in Cockpit, het systeem voor de adviseurs, hebben we snel relevante informatie geplaatst.'

En dan gebeurt het toch nog dat a.s.r. de media haalt, omdat een schadeclaim wordt afgewezen. 'Dat was een zakelijke schade aan een bedrijfspand. De bewuste ondernemer had een beperkte dekking (Brand/Storm) waarin geen hagelschade was opgenomen. Wel de claim honoreren vonden we niet fair tegenover de andere ondernemers die wel een volledige dekking hadden afgesloten en daarvoor ook meer premie betalen. Dus hebben we een zuiver standpunt ingenomen. Iets dat later ook door de rechter werd bevestigd, nadat een gedupeerde een kort geding had aangespannen tegen een andere verzekeraar in een vergelijkbare kwestie.'

'Uiteindelijk hebben we nagenoeg alle schades snel en rechtvaardig afgehandeld. Dat is te danken aan de inzet en vindingrijkheid van onze mensen bij het herstel en behandeling van de schades in deze complexe situatie. Daar heb ik veel waardering voor. En we hebben met een goed gevoel tientallen miljoenen euro's uitbetaald. Een kleine 6000 claims op een totaal van 160.000 schadegevallen per jaar lijkt niet veel, maar dit is zo'n calamiteit waarbij mensen het beseft hebben: goed dat we verzekerd zijn. En natuurlijk geeft elke calamiteit weer nieuwe inzichten. Als je de vele positieve reacties hoort, zowel van adviseurs als van klanten, mag je best tevreden zijn.'



HR-directeur Jolanda Sappelli:

## 'In beweging brengen is de rode draad van onze strategie'

Voor HR was 2016 het jaar waarin de nieuw ingezette koers tot bloei kwam. Er was overeenstemming over een nieuw sociaal plan, de vlootshouw werd verbeterd, er kwamen meer ontwikkelingsprogramma's. Volgens HR-directeur Jolanda Sappelli is ontwikkeling, ofwel in beweging brengen, de rode draad van de HR-strategie.

'HR levert een bijdrage aan de strategie en de visie van a.s.r. Hiervoor hebben we vakbekwame medewerkers nodig, die verantwoordelijkheid nemen en kunnen omgaan met veranderingen.

Zo word je wendbaar als organisatie, en dat is belangrijk. Daarnaast voelen we de verantwoordelijkheid om medewerkers te faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Onder andere door het in beweging krijgen van de medewerkers. En dan in positieve zin, gericht op duurzame ontwikkeling. Het nieuwe sociaal plan, Het Andere Plan, is daar een super voorbeeld van. Waar het oude sociaal plan vooral focuste op het afscheid, worden medewerkers nu al veel eerder gestimuleerd om in beweging te komen om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.'

### Hoe zorg je dat mensen zich gaan of blijven ontwikkelen?

'Door samen te kijken naar het loopbaanperspectief. Hoe zit je in je baan? Wat heb je nodig om jezelf te verbreden in je huidige baan, maar ook richting arbeidsmarkt? We doen dat uiteraard met respect voor hoe onze organisatie is opgebouwd. Je kunt niet verwachten dat medewerkers die hier al meer dan 30 jaar zitten zich ineens spontaan gaan ontwikkelen. Daar houden we rekening mee. Belangrijk hierin is het programma In Beweging dat zich richt op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Dat is het afgelopen jaar in een stroomversnelling gekomen. Mensen weten het echt te vinden. Ze gaan er uit eigen beweging naar toe en niet omdat hun manager het zegt. We zien heel veel belangstelling voor de IB-cafés en de vier mobiliteitscoaches zitten bomvol.'

### Kan iedereen zich ontwikkelen?

'Ja, iedereen kan zich blijven ontwikkelen binnen het bedrijf. De één doet dat in een developmentprogramma, een ander via In Beweging. En je hebt natuurlijk ook het reguliere opleidingsaanbod. Er zijn dus voor iedereen mogelijkheden. Want de baan voor het leven is niet langer realistisch. Als jouw baan dreigt te vervallen en je hebt altijd maar één kunstje gedaan, dan is dat wel heel dun. Pak die eigen verantwoordelijkheid.'

### Zijn OR en vakbonden ook betrokken?

'Jazeker. Samen met de OR hebben we de preferentiescan gehouden over de waardering van de arbeidsvoorwaarden. De resultaten nemen we mee bij de samenstelling van een toekomstbestendig pakket aan arbeidsvoorwaarden. Het Andere Plan is in



Human Resources

## Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en betrokkenheid

Ook in 2016 waren dit belangrijke thema's voor HR. Via een uitgebreid opleidingsaanbod en 'In Beweging' kan elke medewerker zich ontwikkelen en zo zijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Onderzoek gaf inzicht in risico's op het gebied van veiligheid en gezondheid en het nieuwe verzuimsysteem ondersteunt managers bij hun taken in het verzuimproces. De betrokkenheid van medewerkers behoort tot de top 20% van Europese bedrijven!

### Medewerkerbetrokkenheid

De engagementscan is een belangrijke indicatie hoe medewerkers a.s.r. als werkgever ervaren. Betrokkenheid is een voorwaarde om die verzekeraar te zijn die het vertrouwen heeft van haar klanten. In 2016 steeg de engagementscore met 11,5%-punt, doordat medewerkers:

- trotser zijn op a.s.r. en haar reputatie
- meer vertrouwen hebben in het bedrijf
- de ontwikkelmogelijkheden binnen a.s.r. beter beoordelen
- meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes

### Engagementscore

	2016	2015
Engaged	65,0%	53,5%
Nearly engaged	27,1%	33,6%
Response	78,9%	82,6%

Met de score van 65% engagement behoort a.s.r. tot de top 20% van Europese bedrijven.

### Duurzame inzetbaarheid

a.s.r. creëert mogelijkheden waarmee elke medewerker zichzelf kan ontwikkelen en zo zijn kansen op de arbeidsmarkt kan vergroten en langer en beter inzetbaar is. Medewerkers kunnen loopbaantrajecten volgen en is er een uitgebreid aanbod aan workshops en opleidingen. In 2016 hebben 948 medewerkers een of meerdere workshops gevolgd gericht op duurzame inzetbaarheid. 295 medewerkers hebben loopbaanbegeleiding gehad en 112 medewerkers zijn begeleid in het kader van hun boventaligheid.



## Opleidingsduur

Gemiddeld

**31 uur**

Totaal

**7783 dagen**

### Eed of belofte

De a.s.r.-gedragscode schrijft voor hoe we met elkaar omgaan, hoe we onze klanten bedienen en hoe we verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving waarin we werken en leven. a.s.r. verwacht van alle medewerkers, zowel intern als extern, dat zij deze gedragscode naleven, elkaar aanspreken op het naleven ervan en zelf het goede voorbeeld geven. Alle (interne en externe) medewerkers

van a.s.r. leggen tijdens een speciale ceremonie de eed of belofte af, waarin iedereen belooft of zweert de a.s.r.-gedragsregels na te leven. Zo levert a.s.r. een bijdrage aan het vertrouwen van de samenleving in financiële instellingen.

### Diversiteit

Mede als gevolg van de participatiewet wil a.s.r. een vastgesteld aantal mensen in dienst nemen met een arbeidsbeperking. Dit moet in 2026 leiden tot



## Aantal medewerkers die een opleiding volgden

**2006**

minimaal 70 arbeidsplaatsen (45 fte). De 'Participatiedesk' bij a.s.r. helpt met name laagopgeleide mensen met een arbeidsbeperking in te zetten op specifieke taken. In 2016 waren 14 medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst.

Hoogopgeleide mensen met een arbeidsbeperking krijgen bij gelijke geschiktheid de voorkeur. In 2017 moeten 24 arbeidsplaatsen beschikbaar zijn voor medewerkers die onder de participatiewet vallen.

### Gezondheid en vitaliteit

a.s.r. werkt aan de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers door het creëren van goede arbeidsomstandigheden, het aanbieden van sportfaciliteiten en (online) trainingen en workshops op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Via tijd- en plaatsonafhankelijk werken en het aanbieden van gemakdiensten probeert a.s.r. bij te dragen aan een gezonde balans tussen werk en privé. Door deelname aan bijvoorbeeld de nationale traploopweek, de week van de werkstress en de week van het pesten is in 2016 extra aandacht gevraagd voor gezondheid en vitaliteit.



In mei 2016 heeft HumanCapitalCare, de arbodienst van a.s.r., een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitgevoerd op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Veel waardering was er voor ons kantoorpand en de jaarlijkse meting van betrokkenheid. Er waren ook een aantal aandachtspunten. Zo bleek onder meer dat de regels van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet voor iedereen duidelijk zijn. Naar aanleiding van de RI&E is een plan van aanpak opgesteld. Dit wordt vanaf 2017 geïmplementeerd. In 2016 werd het Arbobeleid geactualiseerd. Hierin zijn de resultaten van de RI&E meegenomen.

Ook werd in 2016 een verzuimregistratie- en volgsysteem in gebruik genomen. Dit geeft leidinggevenden realtime inzicht in het ziekteverzuim op hun afdeling, biedt toegang tot verzuimdossiers en faciliteert de totale workflow (conform de Wet Verbetering Poortwachter).

### Training en ontwikkeling

Medewerkers konden in 2016 gebruik maken van een uitgebreid aanbod aan workshops, trainingen en opleidingen. Naast vakgerichte en functiegerelateerde opleidingen konden ze werken aan vaardigheden op het gebied van communicatie, persoonlijke effectiviteit en leidinggeven. Ook werden er workshops aangeboden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Voor speciale groepen medewerkers zijn developmentprogramma's georganiseerd.

### In Beweging

In Beweging biedt begeleiding aan collega's die zelf regie over hun toekomst willen nemen, op het gebied van doorgroei (talent development), doorstroom (duurzame inzetbaarheid) of omdat ze geraakt worden door een reorganisatie. Door medewerkers te faciliteren bij hun ontwikkeling vergroten ze hun wendbaarheid en daarmee hun kansen op de arbeidsmarkt en wordt (op termijn) boventaligheid voorkomen.

### In Beweging in 2016:

- **948** medewerkers volgden een workshop voor duurzame inzetbaarheid
- **286** medewerkers namen deel aan een individueel begeleidingstraject
- **112** medewerkers zijn begeleid in het kader van boventaligheid

### IB-café

In 2016 is het IB-café gestart, een live ontmoetingsplaats waar loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid centraal staan. Er zijn 11 IB-café's georganiseerd. Thema's waren onder meer personal branding, de arbeidsmarkt voor 50+, ontwikkelingen op de IT&C-arbeidsmarkt en zelfstandig ondernemerschap.



### Developmentprogramma's

Alle developmentprogramma's zijn modulair opgebouwd, duren een jaar en zijn gericht op thema's als boeien, ontwikkelen, inspireren en versterken. De werkvorm varieert van workshops, intervisie, mentoring, individuele opleidingen, directielunches, groepsopdrachten en deelname aan maatschappelijke projecten. Deelnemers bepalen zelf voor welke onderdelen ze zich inschrijven. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

In 2016 liepen vier developmentprogramma's.

### Developmentprogramma's

Programma	Salarisschalen	Uitgenodigd in 2016
Juiste persoon, juiste plek	Alle	338
Professional Development Programma	2 t/m 8	229
Talent Development Programma	9 t/m 12	295
Management Development Programma	13 t/m 15	42

### Traineeprogramma

a.s.r.-trainees voeren in 1,5 jaar tijd vier verschillende opdrachten uit binnen één bedrijfsonderdeel. De trainees, met een universitaire opleiding, doen zo gerichte kennis en ervaring op. Een trainee wordt specifiek voor een bedrijfsonderdeel of vakgebied geworven. Na beëindiging van het traineeship krijgt hij of zij een functie aangeboden binnen dat bedrijfs-onderdeel. In 2016 zijn in april 5 en in november 10 trainees gestart.

### Leiderschapontwikkeling

In 2016 is een aanpak geformuleerd voor leiderschapontwikkeling, wat een vervolg krijgt in 2017.

### Vlootsschouw

In december 2016 - januari 2017 heeft de jaarlijkse vlootsschouw plaatsgevonden. Tijdens de vlootsschouw wordt de personeelsbezetting in beeld gebracht door prestatie en potentieel van alle leidinggevenden en medewerkers te bespreken en onder te brengen in een matrix. De resultaten dienen als input voor strategische personeelsplanning, developmentprogramma's, opvolgingsplanning, mobiliteit en recruitment.

### Wft

Vanaf 1 januari 2017 moeten adviserende medewerkers met klantcontact voldoen aan de eisen van het nieuwe vakbekwaamheidsstelsel van de Wet financieel toezicht (Wft). Dit betekent dat ze bepaalde vakdiploma's hebben behaald en moeten kunnen aantonen Permanent Actueel te zijn. Op 1 januari 2017 zijn twee medewerkers met een Wft-functie niet gecertificeerd. Eén van de twee

treedt uit dienst, de ander start met het traject In Beweging.

### Werving en Selectie

Om de juiste mensen uit de markt aan te trekken wordt in het wervingsproces steeds vaker gebruik gemaakt van assessments. Dit verkleint de groep van mogelijke kandidaten, zodat a.s.r. alleen in gesprek gaat met kandidaten die echt geschikt zijn. Ook wordt social media (LinkedIn, Instagram) vaker ingezet om vacatures en werken-bij-a.s.r. onder de aandacht te brengen. a.s.r.-medewerkers hebben voorrang op vacatures om kennis en ervaring voor de organisatie te behouden en de interne wendbaarheid te vergroten.

### Verdeling medewerkers per salarisschaal

	Man	Vrouw	Totaal
2	17	18	35
3	7	38	45
4	29	26	55
5	92	151	243
6	233	308	541
7	272	208	480
8	266	143	409
9	351	129	480
10	288	118	406
11	226	100	326
12	153	40	193
13	46	14	60
14	30	5	35
15	18	9	27
22	6	3	9
23	14	3	17
RvB	3	1	4
<b>Totaal *</b>	<b>2051</b>	<b>1314</b>	<b>3365</b>



### Aantal medewerkers naar leeftijd

	Man	Vrouw
16 tot 20	1	1
21 tot 25	40	36
26 tot 30	117	148
31 tot 35	200	169
36 tot 40	234	219
41 tot 45	290	208
46 tot 50	365	219
51 tot 55	337	179
56 tot 60	325	102
61 tot 65	141	33
>65	1	
<b>Totaal *</b>	<b>2051</b>	<b>1314</b>

\* aantal medewerkers met a.s.r.-contract

### Verdeling mannen/vrouwen op 31 dec.

	Man	Vrouw
Raad van Bestuur	3	1
Senior Management	20	6
Hoger Management	110	32
Overige medewerkers	1918	1275
<b>Totaal *</b>	<b>2051</b>	<b>1314</b>

### Aantal medewerkers

	Man	Vrouw	Totaal
Parttimers	511	908	1419
Fulltimers	1540	406	1946
<b>Totaal *</b>	<b>2051</b>	<b>1314</b>	<b>3365</b>

### Employer branding

Omdat de arbeidsmarkt aantrekt en we de beste mensen willen binnenhalen, wordt het steeds belangrijker om ons als werkgever te onderscheiden. Daarom werkt HR samen met Marketing en Corporate Communicatie aan een werkgeversmerk dat duidelijk maakt waar a.s.r. als werkgever voor staat. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan een plan om per doelgroep de arbeidsmarkt te bewerken.

### Nieuw sociaal plan: Het Andere Plan

De sociale gevolgen van een reorganisatie worden opgevangen met het sociaal plan dat is overeengekomen met de vakorganisaties. In februari 2016 hebben a.s.r. en de vakbonden een onderhandelingsresultaat bereikt over een nieuw sociaal plan, Het Andere Plan, waarbij voor 2016 de inhoud van 2015 nog van toepassing was.

In de jaren 2017 en 2018 heeft Het Andere Plan een nieuwe opzet en inhoud, waarin met name wordt ingezet op ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. In de drie fases van het plan krijgt de betrokken medewerker de beschikking over een budget dat kan worden besteed aan opleiding, ontwikkeling en begeleiding. Door al voordat er sprake is van boven-taligheid te werken aan duurzame inzetbaarheid, worden de kansen op de arbeidsmarkt vergroot.

### Nieuw HR-systeem

Vanaf begin 2016 voert HR gefaseerd een nieuw HR-systeem in, MijnHR. Inmiddels is er een basissysteem, een nieuw salarissysteem en een verzuimregistratie- en volgsysteem. Het beoordelingsproces en de vlootsschouw vinden plaats via MijnHR, het recruitmentportal is vervangen en het administratieve indiensttredingsproces verloopt inmiddels ook via het nieuwe systeem.



Feestelijke opening na vier jaar renovatie

# Het nieuwe thuis van a.s.r.



Jeroen Dijsselbloem verrichtte samen met Jos Baeten de openingshandeling van ons gerenoveerde pand. Meer dan 200 genodigden waren hier op 29 juni getuige van, zoals de Utrechtse Commissaris van de Koning, oud-bestuursleden, de RvB en ook een aantal collega's.

Hiermee werd een belangrijke periode afgesloten, die teruggaat tot 2010. In dat jaar wordt in oktober besloten het pand aan de Archimedeslaan te renoveren in plaats van voor nieuwbouw te kiezen, met als voornaamste reden dat renovatie goedkoper en duurzamer is. In 2012 wordt begonnen. Het a.s.r.-pand is dan het grootste pand in Nederland dat verbouwd wordt maar waar de medewerkers wel in blijven werken. De officiële heropening gebeurde door Jeroen Dijsselbloem. Met de wens

'heel veel duurzame toekomst' sloot de minister van Financiën zijn speech af. Hij zei onder meer dat de klant centraal zetten, zoals a.s.r. dat doet, een uitgangspunt moet zijn voor de hele financiële sector.

In het programma stond naast de speeches van Jos Baeten en Jeroen Dijsselbloem ook de overhandiging van het Breeam-certificaat Excellent\* aan directeur Business Support Fiona van 't Hullenaar gepland. a.s.r. kreeg de plaquette voor deze prestatie op

het gebied van duurzaam renoveren van Annemarie van Doorn, directeur van Breeam.

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

## Scholen challenge

Bij de officiële opening is ook het startsein gegeven voor de a.s.r. scholen challenge. Hierbij gaan leerlingen van Utrechtse basisscholen op een interactieve manier aan de slag met het verduurzamen van hun eigen school. De klas die volgens een jury het beste/meest innovatieve idee heeft, krijgt een grote financiële bijdrage van a.s.r. om het idee ook uit te voeren! In de jury van de challenge in dit eerste jaar zat onder meer Lodewijk Hoekstra, bekend van het tv-programma Green Kids, en Jeroen Kreijkamp, wethouder gemeente Utrecht.



## Winnaar!

Later dit jaar werd OBS Vleuterweide uitgeroepen tot de winnaar van de a.s.r. scholen challenge. De leerlingen van deze school presenteerden een plan om in de klas bewuster met water om te gaan. Volgens de jury sluit het idee goed aan bij de duurzaamheidsambitie van a.s.r. Bovendien was de presentatie van OBS Vleuterweide origineel en afwisselend.

'Het a.s.r.-pand is duurzaam gerenoveerd'

# Helpen

door te  
*doen*

in  
**2016**



Hester den Ruijter is Associate Professor verbonden aan Laboratorium voor Experimentele Cardiologie in het UMCU

## Zo helpt Ditzo

Niet alleen de klanten goed van dienst zijn, maar ook elk jaar acties inzetten om de zorg te verbeteren. Ditzo zoekt naar onlogica in de Zorg en gaat daar vervolgens iets aan doen, door te helpen.

Al jaren zet Ditzo zich in om de zorg te ondersteunen. In 2015 verbaasde Ditzo zich over onderzoek dat gedaan wordt naar hart- en vaatziekten. Deze ziekte blijkt doodsoorzaak nummer 1 bij vrouwen te zijn,

terwijl onderzoek bijna alleen bij mannen is gedaan. Met de campagne De Hartstocht werd € 307.650 overgemaakt naar het UMC voor meer onderzoek naar het vrouwenhart.

Het is langetermijndenken, maar Hester den Ruijter (37) hoopt dat ze het in haar werkzame leven nog gaat meemaken: een medicijn voor hartfalen bij vrouwen. Dat zou het mooiste resultaat zijn van haar inspanningen.

Met haar team van vijf collega's werkt ze al enige jaren op het gebied van hartonderzoek bij vrouwen en de donatie van Ditzo stelt haar nu in staat om uitgebreide testen te doen en daar personeel voor in dienst te nemen. 'De helft van de vrouwen bij wie hartfalen wordt geconstateerd, is binnen vijf jaar dood. Dit is een serieus probleem. Dit zogenaamde diastolisch hartfalen komt nu eenmaal veel vaker voor bij vrouwen dan bij mannen. Uitgangspunt voor het onderzoek is om in een vroeg stadium de diagnose hartfalen bij vrouwen te kunnen vaststellen. Het is een ziektebeeld waar ook veel andere dingen bij voorkomen, zoals hoge bloeddruk en

diabetes. En daar willen we een test voor ontwikkelen, om te kijken hoe het staat met de kleine bloedvaatjes van het hart.'

*Onderzoekster Hester den Ruijter:*

**'Een medicijn tegen hartfalen. Dat zou fijn zijn'**

'Bij stadion Galgenwaard is een kliniek, onderdeel van Cardiologie Centra Nederland. Deze zorg valt tussen de huisarts en het ziekenhuis in. Bij dit centrum nemen ze bloed af en doen ze allerlei testen om te kijken of mensen een hart- of vaatziekte hebben. Daar lopen ook mensen van het UMC Utrecht rond. UMC Utrecht en CCN werken samen om mensen die daarvoor in aanmerking komen, te benaderen voor deelname aan het onderzoek.'

'Omdat we lang moesten wachten op medisch-ethische toestemming voor het onderzoek zijn we eigenlijk pas in september van start gegaan en hebben we nu zo'n 80 mensen kunnen onderzoeken. Het doel is om 1200 mensen in twee jaar te kunnen vragen voor onderzoek en dan kunnen we - wie weet - die test voor vrouwen ontwikkelen. Een medicijn? Dat wordt een kwestie van lange adem. Daar heb ik mijn hele carrière nog voor nodig, vrees ik.'



# Gedaanteverwisseling voor het Cruquius eiland

De zogenaamde Cruquiuswerf in het Amsterdamse Oostelijke Havengebied wordt omgetoverd tot een levendig woon- en werkgebied. In samenwerking met vastgoedontwikkelaar AM (onderdeel van BAM) gaat a.s.r. Vastgoed Vermogensbeheer dit gebied van 1,3 hectare voorzien van zo'n 300 koop- en huurwoningen, gecombineerd met werk- en commerciële ruimten.

Vastgoed Vermogensbeheer neemt zo'n 40 procent van de woningen af. Die worden toegevoegd aan het ASR Dutch Core Residential Fund. Duurzaamheid en innovatie zijn belangrijke pijlers. De verwachting is dat begin 2018 de eerste bewoners hun sleutels krijgen.

Hij kent de klant als geen ander en a.s.r. kent de markt als geen ander. En daar zouden we elkaar nog beter in kunnen voeden, vindt Jan Peter Robijn. De directeur van adviesgroep De Vogel uit Ouddorp doet al sinds mensenheugenis zaken met a.s.r. Een tevreden businesspartner, maar met een kritische noot.

Intermediair Jan Peter Robijn over zijn relatie met a.s.r.

## ‘We zouden samen aan productontwikkeling moeten werken’

Bij Jan Peter Robijn werken zo’n 25 man in zijn kantoren in Ouddorp en Middelharnis. Schade, zorg, pensioenen, AOV, hypotheken. Met bijna het hele scala van producten bedient hij zo’n 10.000 consumenten en zo’n 1000 zakelijke relaties. ‘Het is een grote groep mensen, maar ik ken er veel persoonlijk. Dat maakt mijn werk zo mooi. Mensen helpen op de belangrijke momenten in hun leven.’

Dat contact met de klant blijft volgens Jan Peter de garantie dat er een toekomst blijft voor een intermediair. Het directe kanaal vindt hij daarom nauwelijks een bedreiging. ‘Toch vind ik het jammer dat a.s.r. daar ook voor gekozen heeft. Maar goed, van de andere kant profiteer ik weer van de kennis die bij Ditzo wordt opgedaan. Ik heb laatst een workshop gevolgd en

ingezien dat het gebruik van WhatsApp toch wel heel handig is. Ook richting mijn eigen klanten.’

Jan Peter kan zich wel voorstellen dat online verzekeringen via het directe kanaal niet meer zijn tegen te houden, maar vindt het jammer dat hij als intermediair er moeilijk toegang tot krijgt. ‘Als je de klant centraal stelt en die wil alles liever via De Vogel regelen, dan moet je dat als verzekeraar eenvoudiger faciliteren.’

**Nabestaandenpensioen onvoldoende**  
Aanpassen aan de markt heeft ook Jan Peter door de jaren heen gedaan. Soms als gevolg van de ontwikkelingen in de branche. Zoals de afschaffing van de provisie op complexe producten. ‘Het moest allemaal transparanter, prima, maar waarom moet het helemaal uit

elkaar? Vroeger zaten de kosten in het product. Nu moet je de advieskosten apart factureren.’

Dat de markt voor levensverzekeringen langzamerhand opdroogt, vindt Jan Peter een zorgelijke ontwikkeling. ‘Het is namelijk een groot risico. Nabestaandenpensioen is vaak niet voldoende. En je moet verder kijken dan de zak met geld, als die er al is. Hoe is het testament geregeld, hoe de voogdijschap van de kinderen? Hoe is het in samengestelde gezinnen geregeld? Als advieskantoor zoeken wij daar oplossingen voor, maar dat zou ook samen kunnen met partijen als a.s.r.’

**Gebruik maken van elkaars expertise**  
In een hechtere samenwerking met a.s.r. ziet Jan Peter voordeel voor beide partijen. Bijvoorbeeld op het gebied

op het gebied van productontwikkeling. ‘Samen naar totaaloplossingen kijken. Co-creaties. Bijvoorbeeld bij dat eerder genoemde overlijden. Dat niet alleen financieel, maar in het geheel goed regelen. In eenvoudig te begrijpen producten en diensten. En we kunnen gebruik maken van elkaars expertise. Wij kennen de doelgroep goed en weten wat hen bezighoudt op welk moment van hun leven. Aan de andere kant kan dit soort informatie ook door big data opgeroepen worden en kun je dus ook vanuit a.s.r. aan ons leveren.’

**Behoeft aan persoonlijk advies blijft**  
Dat er altijd behoefte blijft aan persoonlijk advies, daar twijfelt Jan Peter niet aan. Maar hij ziet ook wel dat de consument de laatste jaren is veranderd. ‘Iedereen is prijsbewuster. Sommigen doen alles zelf online. Maar er blijven consumenten die liever alles uit handen geven en persoonlijk contact als toegevoegde waarde zien. Het is toch prettig als er iemand naast je staat als je huis is afgebrand. Iemand die je vertrouwt en alles voor je regelt. Wel zie je dat de consument nu bepaalt hoe

hij met je communiceert. Wat dat betreft was die training bij Ditzo over WhatsApp een welkom inzicht.’

Met a.s.r. zal Jan Peter de komende tijd wel zaken blijven doen. ‘Jullie producten zijn goed. De prijs-kwaliteitverhouding is in orde. En ik ben positief over de kansen die wij als adviseurs hebben en dat wij nog steeds dat menselijke aspect toevoegen dat in het belang is van onze klanten.’



# Helpen

door te  
*doen*

in  
**2016**



# Zo helpt De Amersfoortse

Speciaal voor ondernemers heeft De Amersfoortse de Doorgaanverzekering. Een combinatie van een AOV en zorgverzekering. Daarmee zijn ondernemers slimmer verzekerd tegen alles wat te maken heeft met zorg, ziekte en arbeidsongeschiktheid.

De Doorgaanverzekering is er voor ondernemers op het moment dat het ertoe doet, claimt De Amersfoortse. Doorgaanexperts zijn daarom ook geen callcentermedewerkers, maar service-medewerkers. Zij voelen zich eigenaar van de vraag van

een klant en denken mee. Dat kan soms in kleine dingen zitten, bijvoorbeeld het opzoeken van het telefoonnummer voor de WMO. Maar de Doorgaanverzekering staat ook voor ook praktische hulp, zoals in onderstaand voorbeeld.

Jeroen van der Horn uit Ede is eigenaar van Van der Horn financiële diensten BV en heeft als ondernemer bij De Amersfoortse een Doorgaanverzekering afgesloten met gratis Doorgaanmodule. Die komt goed van pas als bij hem een dubbele hernia wordt vastgesteld.

*Financieel adviseur  
Jeroen van der Horn:*

**'Die vier uur huishoudelijke hulp per week helpt mij enorm'**

'Ik had al een tijd lang last van mijn rug. Fysiotherapie hielp niet, dus ben ik naar de huisarts gegaan. Een scan wees uit dat ik een dubbele hernia had en daar ben ik in november 2015 aan geopereerd. Na één dag mocht ik naar huis, maar

toen begon het eigenlijk pas. Ik mocht echt heel weinig doen.

Twee keer vijf minuten zitten op een dag en de eerste weken mocht ik niet meer dan een kilo tillen. Bovendien mag je de eerste vier tot vijf weken niets in het huishouden doen. Ik woon alleen, dus dat is heel lastig.

In de voorwaarden van de Doorgaanmodule staat alleen de situatie voor gezinnen beschreven. Als je ondernemer bent en je vrouw gaat naar het ziekenhuis, dan kun je in bepaalde situaties hulp krijgen. Maar voor alleenstaanden staat er niets in. Ik heb zat familie en vrienden om me heen en die willen gerust iets meebrengen uit de supermarkt. Maar om iemand te vragen om mijn douche schoon te maken, vind ik van een andere orde. Ik heb contact opgenomen met De Amersfoortse en

daar ging iemand meteen mee aan de slag. Wij hebben toen de oplossing gevonden in vier uur huishoudelijke hulp per week.

Ik kan nu twee uur op een dag werken. Anders zou ik die tijd aan het huishouden moeten besteden. Het geeft me geestelijk wat meer rust. Als je in je bed ligt en er ligt allemaal rommel, wil je dat gaan opruimen. Een Doorgaanverzekering biedt praktische hulp. De Doorgaanexpert denkt mee over een oplossing. Er is iemand die dingen voor je regelt. Daar heb ik meer aan dan een cheque met de mededeling dat ik het zelf moet regelen. Het is fijn dat problemen uit handen worden genomen. Daar heb je wat aan. Het was allemaal snel geregeld.'



# Financiële gegevens

## Geconsolideerde balans

(€ miljoen)	31 december 2016	31 december 2015 restated
Immateriële vaste activa	326	299
Materiële vaste activa	171	166
Vastgoedbeleggingen	3.057	2.667
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	20	20
Beleggingen	25.471	25.063
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	7.745	7.924
Leningen en vorderingen	11.468	10.480
Derivaten	3.060	2.196
Uitgestelde belastingvorderingen	595	511
Herverzekeringscontracten	635	611
Overige activa	773	712
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.581	2.629
Activa aangehouden voor verkoop	50	78
<b>Totaal activa</b>	<b>56.952</b>	<b>53.356</b>

vervolg tabel op volgende pagina

## Geconsolideerde balans - vervolg

(€ miljoen)	31 december 2016	31 december 2015 restated
Aandelenkapitaal	24	100
Agioreserve	1.038	962
Ongerealiseerde winsten en verliezen	726	686
Actuariële winsten en verliezen	-755	-467
Onverdeeld resultaat	2.747	2.293
<b>Totaal eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders</b>	<b>3.780</b>	<b>3.574</b>
Overige eigen-vermogensinstrumenten	701	701
<b>Eigen vermogen toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten</b>	<b>4.481</b>	<b>4.275</b>
Belangen van derden	-10	-16
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>4.471</b>	<b>4.259</b>
Achtergestelde leningen	497	497
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten	32.484	30.586
Verplichtingen inzake verzekeringscontracten voor rekening en risico van polishouders	9.928	9.997
Voorziening voor personeelsbeloningen	3.257	2.962
Voorzieningen	49	50
Financieringen	114	55
Derivaten	577	377
Uitgestelde belastingschulden	-	-
Schulden aan klanten	1.911	1.760
Schulden aan banken	2.835	1.805
Overige verplichtingen	827	970
Verplichtingen gerelateerd aan activa aangehouden voor verkoop	2	38
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>52.481</b>	<b>49.079</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>56.952</b>	<b>53.356</b>

## Geconsolideerde resultatenrekening

(€ miljoen)	2016	2015 (restated)
Continuing operations (Aan te houden activiteiten)		
Bruto geschreven premies	4.328	4.092
Mutatie voorziening niet-verdiende premies	58	16
<b>Bruto verzekeringspremies</b>	<b>4.386</b>	<b>4.108</b>
Herverzekeringspremies	-126	-343
<b>Netto verzekeringspremies</b>	<b>4.260</b>	<b>3.765</b>
Beleggingsopbrengsten	1.356	1.359
Gerealiseerde winsten en verliezen	639	716
Reële waarde winsten en verliezen	121	922
Resultaat beleggingen voor rekening en risico polishouders	322	559
Provisie- en commissiebatens	59	52
Overige baten	168	85
Resultaat van deelnemingen en joint ventures	3	1
<b>Totaal baten</b>	<b>2.668</b>	<b>3.694</b>
Verzekeringstechnische lasten en uitkeringen	-4.846	-5.527
Aandeel van herverzekeraars	120	291
<b>Netto verzekeringstechnische lasten en uitkeringen</b>	<b>-4.726</b>	<b>-5.236</b>
Operationele lasten	-569	-575
Lasten reorganisatievoorziening	-17	-30
Acquisitiekosten	-398	-369
Bijzondere waardeverminderingen	12	28
Rentelasten	-258	-231
Overige lasten	-134	-240
<b>Totaal lasten</b>	<b>-1.364</b>	<b>-1.417</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>838</b>	<b>806</b>
Belastingen baten / (lasten)	-197	-157
<b>Netto resultaat uit continuïng operations</b>	<b>641</b>	<b>649</b>
<b>Discontinued operations (Niet aan te houden activiteiten)</b>		

vervolg tabel op volgende pagina

## Geconsolideerde resultatenrekening - vervolg

(€ miljoen)	2016	2015 (restated)
Netto resultaat uit discontinued operations	17	-26
<b>Netto resultaat over de periode</b>	<b>658</b>	<b>623</b>
<b>Toewijsbaar aan:</b>		
- Toewijsbaar aan belang van derden	-1	3
- Aandeelhouders	625	586
- Houders van overige eigen-vermogensinstrumenten	45	45
- Belasting op coupon overige eigen-vermogensinstrumenten	-11	-11
<b>Netto resultaat toewijsbaar aan houders eigen-vermogensinstrumenten</b>	<b>659</b>	<b>620</b>

# Verhuizen, nieuwe aankopen en drukbezochte rondleidingen

2016 stond voor de Stichting Kunst & Historisch Bezit vooral in het teken van 'verhuizen'. Het hoogtepunt was natuurlijk de opening van het pand, maar ook de verhuizingen van de archieven van de Europeesche en De Amersfoortse hadden behoorlijke impact. Daarnaast heeft de stichting in 2016 veel aandacht besteed aan het beter toegankelijk maken van de collectie.

Scheltens/Abbenes



De oorsprong van a.s.r. ligt in het jaar 1720, met de oprichting van Stad Rotterdam Verzekeringen. De Stichting Kunst & Historisch Bezit (SKHB) wil de rijke historie van ons bedrijf zichtbaar maken en behouden. Daarnaast wil de stichting met een veelzijdige kunstcollectie het a.s.r.-pand voor bezoekers en medewerkers zo inspirerend mogelijk maken.

## Verhuizen en inrichten

Met de komst van de medewerkers én de archieven van de Europeesche – dat dateert uit 1920 – en die van De Amersfoortse – sinds 1938 – naar de Archimedeslaan is al het historisch bezit en archief nu bijeengebracht op één plaats. De verhuizing en het uitpakken heeft een groot deel van de tijd van de medewerkers en vrijwilligers gevraagd. En uiteraard het vinden van een nieuwe plek in het pand voor kunst en historisch bezit uit deze collecties.

Bijzonder was ook dat het werk van Eugene Terwindt, dat jarenlang was opgeslagen vanwege de renovatie, weer een plek heeft gekregen in de tuin van a.s.r. In overleg met de kunstenaar staat de beeldengroep nu deels in de vijver, waardoor de interactie met het zonlicht nog beter tot uiting komt dan voorheen.

## Rondleidingen en app

Medewerkers en bestuursleden van de stichting gaven tijdens de opening van het pand rondleidingen en ook was een film te zien over de kunst en het historisch bezit. Verder is bij de opening een app geïntroduceerd waarin de collectie van SHKB te bekijken is. De app is een van de middelen om de collectie toegankelijker te maken voor collega's en bezoekers. In het personeelsblad ip vertelt een medewerker in een nieuwe rubriek over een voor hem of haar bijzonder kunstwerk of voorwerp uit de collectie. Conservator Sigrid Vegter



Eugene Terwindt

geeft daar een nadere uitleg over. Ook de rondleidingen die Sigrid sinds november voor medewerkers geeft, zijn een groot succes.

## Nieuwe aankopen

Bij nieuwe aankopen kiest SKHB heel bewust voor Nederlandse kunstenaars. a.s.r. positioneert zich immers als 'de Nederlandse verzekeringsmaatschappij voor alle verzekeringen'. In oktober is een foto aangekocht van het kunstenaarsduo Maurice Scheltens en Liesbeth Abbenes, die goed past in het thema 'natuur'.

In december heeft de stichting een abstract schilderij aangekocht van de jonge kunstenaar Gijs van Lith. Het verwijst niet letterlijk naar onze thema's – mens, natuur, dagelijks leven – maar heeft hier wel raakvlakken mee. Het gaat vooral over het proces van het schilderen zelf.

In diezelfde periode heeft de stichting ook een ander bijzonder werk aangekocht, namelijk van de beeldhouwer Jehoshua Rozenman. Zijn glasobjecten zijn geïnspireerd op alledaagse elementen uit het hedendaagse

stadslandschap en passen daarom goed bij het thema 'dagelijks leven'.

## Bruiklenen

Twee musea hebben om een bruikleen gevraagd van een kunstwerk, hetgeen een mooi compliment is aan het collectiebeleid. Het zijn een foto-stillevan van Elspeth Diederix voor de Mesdagcollectie en het werk van Tieleman voor het Coda Museum.

# Externe erkenningen



## Internationaal keurmerk voor Financial Markets én a.s.r. vastgoedfondsen

Financial Markets heeft de ISAE 3402 type 2 verklaring ontvangen. Ook het ASR Dutch Prime Retail Fund, het ASR Dutch Core Residential Fund en het ASR Property Fund hebben het internationale keurmerk gekregen. Zij ontvingen uit handen van KPMG een ISAE 3000 type 2 verklaring. Deze verklaring bevestigt dat de beleggingsprocessen van alle drie de fondsen goed werken en voldoen aan strenge normen.

## Group Diamond Award voor beleggingsfondsen

De groep obligatiefondsen van a.s.r. heeft de eerste prijs behaald van de 'vwd cash Fund Awards'. De prestigieuze prijs geeft de rangschikking weer van de best presterende beleggingsfondsen en fondsbeheerders. De groep obligatiefondsen van a.s.r. had de hoogste score. De fondsen van a.s.r. kennen een goede spreiding over verschillende categorieën en landen.

## a.s.r. beste woonverzekeraar

a.s.r. is bij de Gouden Lotus Awards als beste woonverzekeraar uit de bus gekomen. De Gouden Lotus Awards Hypotheekmarkt is een initiatief van het vakblad InFinance en Hypotheek

Business Club. De uitslag is gebaseerd op de mening van de lezers van InFinance, InFinance.nl, InFinance Daily en de leden van de Hypotheek Business Club. Zij stemden begin mei op de website van InFinance. Bij a.s.r. waren vooral de dekking en de schadeafwikkeling doorslaggevend voor het winnen van de prijs.

## ASR Nederland Beleggingsbeheer best presterend fondshuis

ASR Nederland Beleggingsbeheer heeft een Thomson Reuters Lipper Award gewonnen tijdens de jaarlijkse verkiezing door een Amerikaans researchinstituut. De prijs is voor best presterend fondshuis in de categorie Lipper Fund Family Award 2016 – Overall Small.

ASR Nederland Beleggingsbeheer ontving de award als beheerder van onder andere de ASR Beleggingsfondsen en ASR Mixfondsen met een belegd vermogen van ruim € 6,3 miljard.

## a.s.r. als beste uit de bus bij Eerlijke Verzekeringswijzer

a.s.r. kreeg in november zeer goede beoordelingscijfers in een jaarlijks duurzaamheidsonderzoek van Eerlijke Verzekeringswijzer (EV) onder verzekeraars. a.s.r. scoorde in drie categorieën een 10.

Het gaat om de onderdelen gezondheid, mensenrechten en wapens. Bij onder meer belastingen, elektriciteitsproductie en natuur sector bosbouw is de 7 een goede voldoende. a.s.r. scoorde minder op transparantie en verantwoording en gendergelijkheid.

Verder bleek uit onderzoek in juli 2016 van de EV dat de meeste verzekeraars niet transparant zijn over hun investeringen. a.s.r. werd als een van de positieve uitzonderingen genoemd, onder meer doordat a.s.r. de enige is die ook niet-klanten de mogelijkheid biedt om een klacht in te dienen over haar beleggingsbeleid.

## Young Professional of the Year!

Niek Schoones, Eline Rugebregt en Guus Focken sleepten de titel Young Professional of the Year in de wacht. Aan de landelijke verkiezing op kasteel Nyenrode deden jonge professionals van 20 werkgevers mee.

Het team van de drie a.s.r.-collega's kreeg op de finaledag een businesscase voorgelegd: de vraag was hoe 'Closing the loop', een organisatie die zich bezighoudt met het recyclen van mobiele telefoons in met name Afrika, Nederlandse bedrijven bij hun initiatief kon betrekken. De pitch van Niek, Eline en Guus werd als beste beoordeeld.

## Ditzo positieve uitzondering in onderzoek Consumentenbond

In een onderzoek van de Consumentenbond naar de inzichtelijkheid van zorgnota's werd Ditzo als positieve uitzondering genoemd. Terwijl het volgens de Consumentenbond bij de meeste zorgverzekeraars lastig is om zorgnota's terug te vinden, is de conclusie dat dit binnen Ditzo's 'mijn-omgeving' goed geregeld is. Ditzo en twee andere verzekeraars geven volgens de Consumentenbond haar verzekerden het beste inzicht in zorgkosten via de mijn-omgeving.

## a.s.r.-team wint Partnershipverkiezing

Met een businesscase om een micro-verzekering in Vietnam op te zetten, heeft het a.s.r.-team de titel Best New Partnership Award gewonnen. Bij de Partnershipverkiezing maken bedrijven een businesscase voor een maatschappelijk project in een ontwikkelingsland. De prijs bestaat uit € 2.500 startkapitaal, een mediapakket van €10.000 en een advieslunch met de juryleden. Met dit alles gaan Maarten Mast, Iris Lucassen, Melissa Nguyen en Sybren Sierksma aan de slag om het project ook daadwerkelijk te verwezenlijken.

## Vastgoed Vermogensbeheer wint Special Achievement Award

Voor het gebruik van het ArcGIS-platform heeft Vastgoed Vermogensbeheer de Special Achievement in GIS (SAG) Award ontvangen. Het platform laat grote hoeveelheden data eenvoudig en overzichtelijk op een kaart zien. Deze geografische informatie integreert Vastgoed in haar eigen data van de landelijke beleggingsportefeuille (meer dan 34.000 hectare grond) voor een beter beheer hiervan.

Kenny Zartarian van Vastgoed: 'Met de data van het platform gecombineerd met onze eigen informatie weten we zo beter en sneller waar bijvoorbeeld de risico's in de portefeuille zitten en waar het rendement. De volgende stap is om ArcGIS ook "in het veld" te gaan gebruiken, zodat er een directe koppeling is tussen werkzaamheden in het veld en het kantoor.'

## Ditzo de beste in online marketing

Van de 25 grootste verzekeraars scoort Ditzo het beste in de Digital Marketing Scorecard 2016. In het onderzoek van marketingbureau CACI zijn de meest impactvolle kanalen voor iedere verzekeraar beoordeeld, zoals het gebruik van sitelinks in Google Adwords

advertenties en de inzet van dynamische banners. Hieruit komt onder meer naar voren dat vooral de commerciële inzet van social media bij veel verzekeraars zeer beperkt is. Volgens CACI is Ditzo de uitzondering: 'Zij laten met hun score zien dat zij op de goede weg zijn, al domineren zij ook niet over alle kanalen.'

## Ditzo wint verkiezing Website van het Jaar

Ditzo heeft de verkiezing van Website van het Jaar 2016 in de categorie Verzekeraars gewonnen. Tijdens deze jaarlijkse publieksstemming voor beste en populairste sites is door bijna 900.000 mensen gestemd. Zij konden in 24 categorieën kiezen voor hun favoriete sites op inhoud, navigatie, design en aanbevelingsintentie.

Per categorie zijn er 2 prijzen:

1. Beste website: de site met de hoogste gemiddelde score voor inhoud, navigatie, design en aanbevelingsintentie
2. Populairste website: de site met het hoogste aantal stemmen

In de categorie Verzekeraars won Ditzo zowel de prijs voor beste als ook voor populairste website. Dat was bij de verzekeraars nog nooit eerder voorgekomen.

**ASR Nederland N.V.**

Archimedeslaan 10

Postbus 2072

3500 HB Utrecht

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