

a.s.r. jaarmagazine

2018



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

Inhoudsopgave



12

Interview met
Jos Baeten

Sticks is
terug mét
a.s.r.-collega's

19



Helpen

door te

doen

21

22

38

40

56

Helpen door te doen

11

48

59

Klanten kiezen bewust voor a.s.r.



16

Het verhaal van a.s.r.

HR-thema's: duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en betrokkenheid

49



60

Adviseur Scheffers over de samenwerking met a.s.r.

En verder in dit magazine

a.s.r. in vogelvlucht	4	Maatschappelijk verantwoord beleggen	62
Onze merken	15	Ondernemingsraad	67
Innovatie	24	Kunst & Historisch Bezit	68
Vastgoed	26	Erkenningen	70
Raad van Bestuur	28		
Overname Generali	32		
Financiële resultaten	35		
Raad van Commissarissen	46		

Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

ASR Nederland N.V.

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

Redactie

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

Fotografie

Berly Damman, Wilco van Dijen,
Raphaël Drent, Hollandse Hoogte,
Marcel van Kerckhoven, Astrid Melger,
Paul Ridderhof, Jarno Verhoef en
Hans Vos

Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

Drukkerij

Drukkerij Wilco

Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2017 inclusief de eerste maanden van 2018. Het magazine heeft een informatief karakter met algemene informatie over a.s.r. aangevuld met cijfers en teksten uit het officiële jaarverslag. Om de informatie voor een brede groep stakeholders toegankelijk te maken, wordt het taalniveau B2 aangehouden. Daardoor is het mogelijk dat bepaalde begrippen of definities zijn vereenvoudigd. Bij enige misverstanden over teksten of cijfers is het officiële jaarverslag leidend. Het gedeponeerde jaarverslag 2017 is te vinden/downloaden via: www.asr nederland.nl

a.s.r. in vogelvlucht



Klanten vinden Ditzo beste serviceverlener

Net als vorig jaar heeft Ditzo weer een Beste Service Award van Opiness in ontvangst genomen. Daarmee is Ditzo, zoals de host van de prijsuitreiking het verwoordde, 'serial winner'. Ook in 2012 en 2013 won Ditzo de prijs.

Ditzo won de Beste Service Award in de categorie verzekeraars. De award is een consumentenprijs die bepaald wordt door reviews. Wouter de Vries van Ditzo (tweede

van links) nam de prijs in ontvangst. 'Vorig jaar hebben we schademelden vereenvoudigd door dit via WhatsApp te laten doen en we reageren binnen twee uur op vragen, ook 's avonds en in het weekend. Naast WhatsApp kunnen klanten met ons chatten via de website en ook vragen stellen via Facebook en Twitter. En natuurlijk kunnen ze veel zelf online regelen via de website en de persoonlijke Mijn-omgeving.'



jan '17



feb '17

Leven activeert laatste groep klanten met beleggingsverzekering



Leven begon in februari met de activatie van zo'n 190.000 klanten met een ongeclausuleerde beleggingsverzekering. Dit zijn verzekeringen die niet aan een hypotheek

verpand zijn en niet zijn aangemerkt als lijfrente. In januari is gestart met het benaderen van de betreffende adviseurs en in februari zijn de eerste brieven aan klanten verzonden.

Inmiddels is bekend dat op 31 december 2017 a.s.r. 100% van alle categorieën klanten heeft geactiveerd, te weten klanten met een pensioengebonden, hypotheekgebonden, ongeclausuleerde en een niet-opbouwende beleggingsverzekering.

Geactiveerd wil zeggen dat alle klanten zijn geïnformeerd én hebben aangegeven of zij wel of niet iets met hun verzekering willen doen.

Eerlijke Verzekeringwijzer onderschrijft wapenvrij investeringsbeleid a.s.r.

a.s.r. is niet betrokken bij controversiële wapens via beleggingen in ondernemingen die wapens leveren aan Saoedi-Arabië. Dit blijkt uit een praktijkstudie van Eerlijke Verzekeringwijzer in vervolg op een onderzoek uit 2015. Ook die studie onderschreef het beleid van a.s.r. dat er niet geïnvesteerd wordt in wapenbedrijven.

Wapenproducenten BAE Systems, Boeing, Lockheed Martin, General Dynamics en Raytheon doen zaken met Saoedi Arabië. Het onderzoek van Eerlijke Verzekeringwijzer richtte zich op de betrokkenheid via aandelen/obligaties van deze bedrijven bij tien grote Nederlandse verzekeraars.

a.s.r. vormt samen met Achmea, Delta Lloyd en Vivat Verzekering de groep van vier verzekeraars die geen

bemoeienis heeft met deze wapenproducenten. Legal & General, Allianz, Aegon en APG hebben 'major investments' in de betrokken wapenproducenten. Generali en NN Group hebben volgens het rapport 'small investments'.



mrt '17



apr '17

Streefbedrag voor micro-pensioenen Ghana binnen!

a.s.r. pensioenen steunde samen met pensioenuitvoerder MN een micro-pensioenenproject in Ghana. Het project van de Nederlandse Ghanees Samuel Waterberg heeft tot doel ouderdomsarmoede te doorbreken door in de eerste vijf jaar 500.000 Ghanezen van een pensioen te voorzien. De actie startte begin maart tijdens een medewerkers-bijeenkomst en op de sluitingsdatum op 17 april stond de teller op € 5.342 euro. Daarmee werd het streefbedrag van € 5.000 ruim gehaald.



α.s.r. betaalt leveranciers voortaan meteen



Rekeningen van leveranciers worden voortaan direct betaald, want vanaf 15 mei hanteert a.s.r. geen betalingstermijn meer na het goedkeuringsproces. Zo krijgen leveranciers direct hun geld, wat vooral voor mkb'ers belangrijk is. a.s.r. ondersteunt hiermee het Betaalme.nu initiatief.



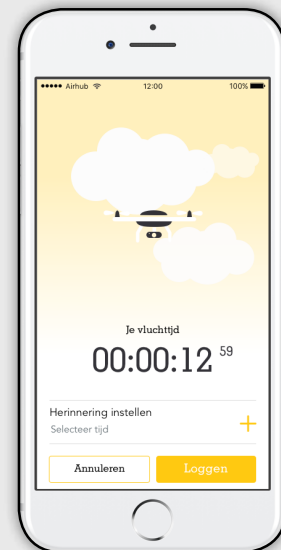
mei '17



jun '17



jul '17



α.s.r. vermogensbeheer lanceert ASR Hypotheekfonds



De eerste klanten voor het nieuwe ASR Hypotheekfonds zijn inmiddels toegetreden. Via dit fonds van a.s.r. vermogensbeheer beleggen participanten in Nederlandse woninghypotheken. In het ASR Hypotheekfonds worden nieuwe WelThuis hypotheek van a.s.r. ondergebracht. Participanten kunnen kiezen uit een fonds

met hypotheek met NHG-garantie of zonder NHG-garantie. Zo kunnen beleggers zelf de gewenste verhouding tussen risico en rendement kiezen. Het fonds streeft op termijn naar een omvang van enkele miljarden euro's.

Ervaring

a.s.r. heeft tientallen jaren ervaring met het verstrekken van hypotheek. In 2016 heeft a.s.r. voor € 1,3 miljard WelThuis hypotheek verkocht. In totaal heeft a.s.r. voor € 7 miljard aan hypotheek op de balans staan. a.s.r. regelt zelf het acceptatieproces en het betalingsbeheer van de portefeuille.

α.s.r. lanceert de Vlieg Veilig app voor drones

De nieuwe Vlieg Veilig app van a.s.r. geeft onder meer aan waar wel en waar niet gevlogen mag worden met een drone. Daarnaast heeft de app een checklist met zeven controlepunten voor het legaal en verantwoord vliegen met drones.

De afgelopen jaren is de verkoop van drones flink toegenomen. Inmiddels zijn er in Nederland al meer dan 100.000 van verkocht. Voor veel gebruikers is het onduidelijk waar wel en niet gevlogen mag worden. De Vlieg Veilig app van a.s.r. geeft dat precies aan.



aug '17

Primeur voor a.s.r.: buitenwerkplekken!

a.s.r.-collega's kunnen ook in de tuin bij het a.s.r.-pand werken, met alle gemakken van een bureau binnen. Twee speciale stoelen met usb-aansluiting, contactpunt voor een laptop en binnen het bereik van de a.s.r.-wifi, staan ervoor klaar.

a.s.r. zet als eerste organisatie twee buitenwerkstoelen, genaamd LEAF the desk, in. De elektriciteit wordt opgewekt met een zonnepaneel. Hierdoor kan er gebruikt gemaakt worden van een aansluitingen voor

de laptop (220V) en usb. De stoelen zijn weg te draaien van de zon.

Vitaliteit

De buitenwerkplekken passen bij het MVO-beleid van a.s.r. en het plaats-onafhankelijk werken. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd, wat inhoudt dat a.s.r. wil dat medewerkers zo goed mogelijk, zo lang mogelijk en zo vitaal mogelijk deel uitmaken van de arbeidsmarkt.



Duurzame beleggingsstrategie a.s.r. krijgt hoogste score

a.s.r. scoorde in het jaarlijkse duurzaamheidsrapport van de United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI) op alle onderdelen gelijk of beter dan gemiddeld.

En op strategie en governance en de screening van aandelenbelangen werd zelfs de hoogst mogelijke score A+ behaald.

De UN PRI is een door de Verenigde Naties opgericht, maar onafhankelijk opererend internationaal netwerk van institutionele beleggers en vermogensbeheerders dat zich inzet voor een duurzaam beleggingsbeleid.

Signatory of:



sep '17



okt '17



nov '17

Collega's Generali op bezoek

Nadat a.s.r. in september bekendmaakte Generali Nederland over te nemen, kwamen eind november en begin december de collega's van Generali een kijkje nemen in het a.s.r.-pand. Zij werden ontvangen door RvB-leden en kregen onder meer informatie over onze strategie. Ook stond er een rondleiding door het pand op het programma. De middag werd afgesloten met een borrel. De Generali-collega's komen in de loop van 2018 naar Utrecht.

a.s.r. eerste verzekeraar met nieuw type obligatielening



a.s.r. heeft een nieuw type obligatielening afgesloten om kapitaal op te halen, een zogenoemde Restricted Tier 1. De wet staat dit type obligatielening sinds kort pas toe en iedereen had verwacht dat de grote internationale verzekeraars er als eerste mee zouden komen. Nu a.s.r. de eerste verzekeraar was die deze obligaties uitgeeft in euro's, stonden we hierdoor even in het middelpunt van de internationale beleggerswereld. Twee teams van a.s.r. zijn op roadshow geweest in Nederland, Londen, Parijs,

Helsinki en Kopenhagen om beleggers te informeren over a.s.r. en de nieuwe obligatiestructuur. CFO Chris Figee: 'Er is ontzettend veel belangstelling voor deze lening. We zijn er trots op dat we de eerste verzekeraar zijn die deze Tier 1 heeft uitgegeven. We hebben maanden aan de voorbereiding gewerkt en a.s.r. heeft met deze transactie een standaard neergezet voor andere verzekeraars.' Het gaat om een totaalbedrag van € 300 miljoen aan Tier 1 kapitaal. Beleggers hebben voor een bedrag ingeschreven dat 10 keer zo hoog lag.



Miele kiest voor a.s.r. pensioenen

a.s.r. pensioenen heeft sinds 1 januari Miele als klant. Miele heeft voor het Werknemerspensioen van a.s.r. gekozen door onder andere de extra communicatiemiddelen en de goede service.

Folkert Pama, directeur Sales & Klantbediening: 'Een strakke planning is daarbij een vereiste. Het contract is daarom meteen in de eerste week van januari ingeregeld en alle medewerkers zijn uitgenodigd om een webinar bij te wonen.' Ruim 150

werknemers van Miele hebben zich hiervoor aangemeld. 'Deze manier van communiceren is specifiek voor Miele van belang omdat een groot deel van de werknemers door thuiswerken en klantbezoek nauwelijks op kantoor is.' Daarnaast is a.s.r. ook bij Miele geweest met een pensioenkraam om mensen te attenderen op de wijziging en vragen te beantwoorden.



dec '17



jan '18

Preventiesessies voor adviseurs: elektra, voertuigcriminaliteit en cybercrime

In het najaar startte a.s.r. schade met themasessies voor adviseurs. In september was dit het thema Elektra en in november Voertuigcriminaliteit. Verder werd op de AM dag een presentatie verzorgd over het thema Cybercriminaliteit. Een thema waarover in 2018 sessies worden georganiseerd.

Per thema werden 10 volmachtrelaties en 40 provinciale relaties uitgenodigd om meer kennis op te doen over het desbetreffende

thema. De Elektrasessie werd gegeven door Karlo Rosing van KSN en Rob Bosch van E-control. Tijdens deze sessie kwam onder meer het onderwerp zonnepanelen uitgebreid aan bod. Ron Vermeulen van Brightmaven, Gerard van Warmerdam van CED en Henk van Vliet van KIWA, kwamen aan het woord over voertuigcriminaliteit.

De aanwezige adviseurs reageerden positief: 'De hele kennissessie met alle sprekers overtrof mijn verwachtingen. Complimenten!'



α.s.r. boekt ook over heel 2017 sterke resultaten

Het nettoresultaat van a.s.r. over heel 2017 neemt met 37,5% toe en komt uit op € 906 miljoen. Ook de overige resultaten stemmen tot tevredenheid, zoals de stijging van het operationeel resultaat en de robuuste solvabiliteit.



Jos Baeten: '2017 was een goed jaar. We hebben de privatisering succesvol afgerond, en Generali Nederland verwelkomd, om maar eens twee hoogtepunten te noemen. Maar we hebben nog veel meer bereikt. Zo hebben we ons ook in 2017 ingezet om onze klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Dat zien we terug in de waardering die wij hiervoor ontvangen. De Net Promoter Score op contactmoment van klanten en van het intermediair zijn gestegen en we hebben bijvoorbeeld een groei van 32% van het aantal verkochte Vernieuwd Voordeel Pakketten en een groei van 48% premieomzet voor het Werknemerspensioen.'



feb '18



mrt '18

α.s.r. promoveert naar AEX

a.s.r. is vanaf 19 maart opgenomen in de AEX-index en behoort daarmee bij de 25 grootste beursgenoteerde ondernemingen van de Nederlandse markt.

a.s.r. is beursgenoteerd sinds 10 juni 2016 en was vanaf september 2016 opgenomen in de AMX index, de zogenaamde MidKap index. Jaarlijks weegt Euronext welke bedrijven worden opgenomen in de AEX of worden afgevoerd van de lijst, bijvoorbeeld door verminderde beurswaarde of buitenlandse overname. Op 19 maart zijn a.s.r. en Philips Lighting in de AEX opgenomen en worden Boskalis en SBM Offshore teruggeplaatst naar de AMX.

De AEX is de meest gebruikte index van de Nederlandse markt. De index wordt gebruikt als basis voor beleggingsfondsen, opties, en onder meer futures.

'Op het station van Sliedrecht zag ik jullie poster waarop staat dat a.s.r. niet investeert in de wapenhandel en kinderarbeid.'



Waarom ik overstapte naar a.s.r.

—
'Jullie poster heeft mij aan het denken gezet'
—

Medisch technicus Simon Bor

'Vanuit mijn overtuiging als christen probeer ik mijn steentje aan deze wereld bij te dragen. Een bekende leefregel voor mij is: verbeter de wereld, begin bij jezelf. Het is een lang bestaande kreet die volgens mij nog steeds niet aan waarde heeft ingeboet. En het betekent volgens mij ook dat je niet alleen zelf zo moet leven, maar dat je daar ook de bedrijven bij kiest die daarbij passen. We hadden onze verzekeringen bij een maatschappij waarbij we gekeken hebben naar de prijs (acht jaar geleden en nooit overstapt) en ook omdat er toen geen bedrijven bij ons bekend waren die niet "eerlijk" waren.

Voor onze schadeverzekeringen maakte het volgens onze adviseur allemaal weinig uit. Dat klopt niet helemaal, maar getriggerd door de poster ben ik op de site van a.s.r. gaan kijken en heb

daar het verhaal gelezen over jullie overtuiging om niet te investeren in wapenhandel, tabaksindustrie en bedrijven met kinderarbeid. Jullie hebben als bedrijf daadwerkelijk een verbeteringsprong ingezet en hoe klein de stap nu nog is, ik vind dat we dat moeten ondersteunen.

Dit doen wij dan ook dagelijks, hoe klein het ook kan zijn. We eten biologisch, eerlijk en eventueel lokaal geproduceerd en gebruiken duurzame windenergie. En elk bedrijf dat een beter milieu of mensenrechten ondersteunt, ondersteunen wij graag. We hebben dus de adviseur van a.s.r. gebeld die op de website stond vermeld (Nicole Boer, red), en na een zeer prettig gesprek onze verzekeringen overgezet naar a.s.r.'

'Terugkijken op een goed jaar maakt trots, maar onze focus ligt op de toekomst'



Voor a.s.r. was 2017 in veel opzichten een uitstekend jaar. a.s.r. werd volledig geprivatiseerd, haalde een operationeel resultaat van € 729 miljoen en kan bogen op een robuuste solvabiliteit van 196%. Klanten en het intermediair gaven in 2017 een stijgende waardering via de Net Promoter Score, en onder meer Generali Nederland werd overgenomen. Jos Baeten: 'Trots over 2017 is zeker op zijn plaats, maar we moeten tegelijkertijd vooruit blijven kijken.'

Het operationeel resultaat van a.s.r. over heel 2017 is toegenomen met 17,2% en komt uit op € 729 miljoen.

Een resultaat om tevreden over te zijn?

'2017 was voor a.s.r. een goed jaar. Wij zijn blij met dit resultaat, maar ook met de sterke solvabiliteit, en dat we een dividendvoorstel van € 229,7 miljoen kunnen doen. Discipline in de uitvoering van onze strategie heeft ertoe geleid dat we al onze financiële doelstellingen voor de middellange termijn in 2017 hebben overtroffen.'

Welke cijfers zijn nog meer de moeite waard om te noemen?

'Wat we laten zien is ons vakmanschap. We zijn bekwaam in het verzekeringsvak, maar bijvoorbeeld ook bij ons investeringsbedrijf laten we zien dat we verstand van zaken hebben. En dat leidt uiteindelijk tot de goede resultaten die we nu al een aantal jaren op rij kunnen presenteren. Als we naar 2017 kijken dan is onze Solvency II ratio, op basis van de standaardformule en rekening houdend met het dividendvoorstel, met 196% robuust. En door de sterke stijging van het operationeel resultaat kunnen we een hoger dividend uitkeren dan 2016. Op

—
*‘Winstgevende
groei en maatschappelijk nut
gaan volgens ons
goed samen’*
—

grond van de resultaten in 2017 stellen wij een contant dividend voor van € 1,63 per aandeel, een stijging van ruim 28% ten opzichte van vorig jaar. Waar we ook blij mee zijn, is onze combined ratio van 95,1% bij Schade. In het schadebedrijf vertaalt ons vakmanschap zich in een 6% hogere premieomzet, terwijl we er tegelijkertijd in zijn geslaagd om onze kostenbasis met € 3 miljoen te laten dalen. Goed om te zien is dat alle businesslines hun bijdrage hebben geleverd aan de goede resultaten.’

a.s.r. kijkt altijd serieus naar kansen in de markt op het gebied van overnames. Hoe was dat in 2017?

‘Wij hebben de ambitie om te groeien, zowel organisch als door middel van overnames. We hebben een duidelijk M&A-beleid, dat is gebaseerd op een set van parameters waaraan iedere potentiële overname moet voldoen. En daarbij kijken we vooral naar kleinere en middelgrote overnames, omdat we als RvB ervan overtuigd zijn dat we op deze manier beheerst kunnen groeien zonder dat direct het hele bedrijf bezig is met bijvoorbeeld de integratie van een nieuwe partner. Want voorop moet blijven staan dat we onze klanten zo goed mogelijk blijven bedienen. In 2017 hebben we de integratie van de uitvaartportefeuille van NIVO afgerond. En naast de overname van First Investments is in 2017 de overname van Generali Nederland een feit geworden. Na de closing begin februari 2018 zijn klanten van Generali Nederland welkom geheten bij a.s.r. en is de aansturing van Generali Nederland in lijn gebracht met de governance van de overige a.s.r.-bedrijfsonderdelen. Inmiddels zijn we gestart met de integratie van de verschillende bedrijfs- onderdelen in a.s.r. en per 1 juni zullen de nieuwe collega’s verhuizen naar Utrecht.’

Heeft a.s.r. in 2017 ook weer stappen gemaakt om klanten beter te helpen?

‘Verbetering van de service en aandacht voor klanten staat bij a.s.r. hoog op de agenda. Daar

werken we dagelijks aan. De Net Promoter Score op contactmomenten met klanten en intermediair is hiervoor een goede graadmeter. We zijn dan ook blij om te zien dat NPS van klanten het afgelopen jaar is gestegen van +36 naar +38 en bij intermediairs van +50 naar +53. Ook in onze verkoopcijfers zien we terug dat a.s.r. meer wordt gewaardeerd. Zo hebben we een groei van 32% van het aantal verkochte Vernieuwd Voordeel Pakketten en een groei van 48% premieomzet voor het Werknemerspensioen weten te realiseren. Daarnaast is ook de naamsbekendheid van a.s.r. het afgelopen jaar toegenomen en worden we steeds meer herkend als een maatschappelijk betrokken verzekeraar.’

Waar zien we de maatschappelijke betrokkenheid van a.s.r. in terug?

‘Winstgevende groei en maatschappelijk nut gaan volgens ons goed samen. Dat laten we zien met de vele initiatieven die wij nemen, zoals in 2017 de oprichting van een Health Impact Bond voor een voorspoedige re-integratie van kankerpatiënten, de start van een ESG-fonds waarin externe beleggers kunnen participeren en we gaan samen met Triodos Bank de komende vier jaar voor € 600 miljoen aan financieringen verstrekken aan duurzame ondernemingen. Verder zijn onze medewerkers zeer betrokken om deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten, bijvoorbeeld vanuit het thema financiële zelfredzaamheid.’

Wat is intern gedaan in 2017 om vooruitgang te blijven boeken?

‘We hebben allereerst onze organisatie in 2017 verder vereenvoudigd door een aantal stafafdelingen samen te voegen. Op die manier willen we efficiënter werken en tegen lagere kosten. Daarnaast zijn we gestart met een transformatieprogramma bij IT&C. Juist daar zijn richting de toekomst veranderingen nodig om nog beter in te kunnen spelen op alle ontwikkelingen. Zo wordt bijvoorbeeld de hardware minder belangrijk, maar kijken we meer naar ontwikkeling van nieuwe



—
*'Het is een cao
geworden met
een groot
draagvlak'*
—

platformen en cloud-based werken. Ook hier geldt dat dit zal moeten gaan leiden tot efficiënter werken en lagere kosten.'

'Om versnelling te geven aan de digitale transformatie en in te kunnen spelen op innovaties is afgelopen jaar het team Innovatie & Digitaal gestart. Hierbij ligt de focus om in te spelen op de behoefte van klanten om steeds meer digitaal te communiceren. Met robotisering en de inzet van kunstmatige intelligentie worden simpele processen verder geautomatiseerd waardoor medewerkers meer tijd krijgen voor meer complexe klantvragen en andere werkzaamheden die meer waarde toevoegen. Tevens richt de afdeling zich op het beoordelen van nieuwe (insurtech, red) initiatieven en worden eigen initiatieven uitgetest en gebouwd.'

a.s.r. heeft in 2017 een eigen cao opgesteld.

Waarom is daarvoor gekozen?

'a.s.r. volgde jaren de branche-cao van het Verbond van Verzekeraars, maar als RvB voelden we al wat langer dat het tijd werd voor een eigen cao die meer en beter recht doet aan de manier waarop wij bij a.s.r. met elkaar werken en hoe we hier ook afspraken over willen maken. Wat we belangrijk vinden is dat we onze medewerkers stimuleren om zelf de regie over hun eigen loopbaan te nemen en daarbij duurzaam inzetbaar te blijven. Dat heeft geleid tot De Andere Cao. Deze cao is het resultaat van een uniek initiatief, waarin we vanaf de eerste stap onze collega's hebben betrokken door ze mee te laten denken en hun wensen kenbaar te laten maken en waarin we in co-creatie met de vakorganisaties de cao vorm hebben gegeven. Daarom is het een cao geworden met een groot draagvlak, waarmee we een belangrijk fundament voor de komende jaren hebben neergelegd.'

a.s.r. is in 2017 volledig geprivatiseerd.

De privatisering is uiteindelijk in relatief korte tijd verlopen. Hoe is dat gelukt?

'In september 2017 heeft NLFi, namens de Nederlandse Staat, het resterende belang in a.s.r. verkocht. Vanaf de beursgang in juni 2016 is a.s.r. in een periode van vijftien maanden volledig teruggebracht naar de beurs. Terugkijkend op het proces van privatisering zijn we trots op de wijze waarop dit is verlopen. Dit is een prestatie die zonder de inzet van onze medewerkers niet gerealiseerd had kunnen worden. Wij zijn hen dan ook erkentelijk voor de belangrijke bijdrage die zij aan dit proces hebben geleverd.'

Wat zijn de vooruitzichten voor 2018?

'De integratie van Generali Nederland zal verder vorm krijgen en dan moeten ook de opbrengsten van Generali Nederland zichtbaar gaan worden. We blijven ondertussen kijken naar kansen in de markt voor eventuele overnames. Verder houden we de bewegingen op de financiële markten en de ontwikkeling van de rente nauwlettend in de gaten om te zien welke consequenties dat kan hebben voor ons investeringsbeleid. Ook weerextremen zijn een factor om rekening mee te houden bij onze resultaten. Zeker na de winterstorm van januari 2018.'

'Ook in 2018 blijven we ons richten op lange termijn waardecreatie voor onze klanten, aandeelhouders, medewerkers en andere stakeholders. Het motto "resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst", is iets waar wij ons terdege van bewust zijn. Even stilstaan bij de mooie behaalde resultaten is goed, maar daarna gaat de focus echt weer op morgen en daarna.'

Onze merken

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

Onder het merk a.s.r. wordt een compleet assortiment verzekeringen, hypotheek, spaar- en beleggingsproducten aangeboden. De distributie gebeurt via het intermediair en online. Dit hybride model is ingericht op de behoefte van de klant die 'zelf doen' afwisselt met 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
een merk van a.s.r.

De Amersfoortse denkt mee en biedt oplossingen die ondernemers en hun werknemers ondersteunen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en inkomensverlies. De producten en diensten van De Amersfoortse worden uitsluitend via het intermediair aangeboden.

Ditzo

een merk van a.s.r.

Ditzo is de online aanbieder van schade- en ziektekostenverzekeringen voor mensen die graag alles zelf online regelen en (meer) letten op de prijs.

ARDANTA

Ardanta is onze specialist in
uitvaartverzekeringen.

europese
verzekeringen

Europeesche Verzekeringen is de vrijetijdsvraker, een echte specialist in het verzekeren van risico's die mensen lopen op reis en in hun vrije tijd. Het pakket aan diensten bestaat vooral uit (zaken) reis- en annuleringsverzekeringen, en recreatieverzekeringen voor bijvoorbeeld motor, boot of caravan.



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.

De samenleving verwacht een nuttige verzekeraar die verantwoord omgaat met de hem toevertrouwde middelen en de omgeving waarin hij werkt. Zo'n verzekeraar zijn wij. De komende jaren willen wij ons verder ontwikkelen tot een bedrijf waarin klanten ons bestaansrecht 'Helpen door te doen' steeds beter gaan herkennen.

We begrijpen wat klanten nodig hebben en leveren dat op een duidelijke en transparante manier. Het leveren van service is vanzelfsprekend en gebeurt 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 willen 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 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.

Plannen

Om ons doel te bereiken, investeren we in het verbeteren en verder digitaliseren van onze dienstverlening aan klanten. 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.

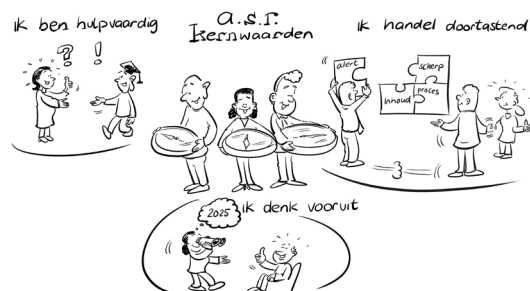
Het (beoogd) resultaat

De klant kan erop vertrouwen dat a.s.r. het goed met hem voor heeft. Hij vindt dat a.s.r. hem goed en doortastend heeft geholpen. 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 worden.



Onze klanten ervaren dagelijks de goede service, het vakmanschap, onze positieve houding en maatschappelijke betrokkenheid.

Onze klanten en onze omgeving ervaren dat we goed zijn in het verlenen van service, zeker als het er echt toe doet. Dat we beschikken over het vakmanschap dat nodig is voor een goede dienstverlening, zonder verspilling. Ze vinden ons nuchter, met een goede balans tussen bescheidenheid en trots. En bij alles wat we doen merken ze dat het maatschappelijk verantwoord is en of het een duurzaam karakter heeft.



We doen ons werk vanuit onze kernwaarden. Die bepalen onze basishouding en zijn het kompas voor ons gedrag. De kernwaarden zijn:

Ik ben hulpvaardig

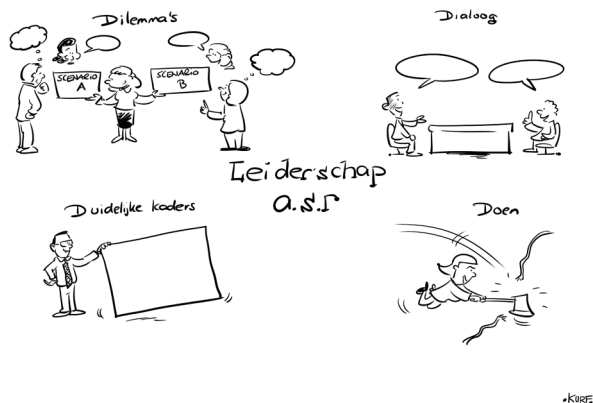
Ik ben benaderbaar en luister met aandacht. En vervolgens help ik oplossingsgericht vanuit mijn vakkennis, ervaring en inzet.

Ik denk vooruit

Ik leef me in en denk vooruit om klanten, adviseurs en collega's proactief te helpen.

Ik handel doortastend

Ik ben alert en scherp op de inhoud en het proces en kom met oplossingen. Ik stem af en ga door. Ik kom mijn afspraken na.



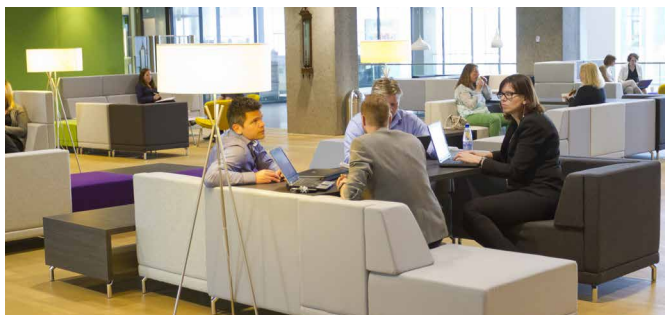
*Bij het hele verhaal is leiderschap – van iedereen – belangrijk.
De manier waarop we binnen a.s.r. met elkaar omgaan past hier bij.*

We delen dilemma's uit de dagelijkse praktijk. Tegenstrijdige belangen, meningsverschillen, nieuwe vragen en fouten bespreken we open met elkaar. Hiërarchie mag hierbij geen rol spelen. Uitgangspunt: we helpen én leren van elkaar en werken samen aan een oplossing.

We geven elkaar daarbij ruimte voor dialoog en reflectie. We stellen vragen en luisteren, zonder meteen te oordelen. We geven en vragen duidelijke kaders van waaruit we werken en we leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. We doen. We zijn geen praatclub, maar we ondernemen actie.

Denison scan meet meer dan betrokkenheid

In 2017 is de Engagement scan vervangen door Denison organisatie succes meting. Deze meet het succes van de organisatie op meerdere dimensies en geeft dus een breder beeld. Zo geeft de Denison scan bijvoorbeeld aan of de strategie en de visie duidelijk zijn en wat het aanpassingsvermogen van de organisatie is.



Bijna 70% van de medewerkers heeft de scan ingevuld. Hoewel de uitkomsten van de diverse bedrijfsonderdelen door verschillen in context en uitdagingen onderling sterk uiteenlopen, zijn er ook een aantal algemene conclusies te trekken.

Jos Baeten:

'We scoorden hoog op engagement, daar waren wij als Raad van Bestuur erg blij mee. En daarnaast viel op dat medewerkers a.s.r. typeren als een lerende organisatie. Ook was er behoefte aan meer duidelijkheid over de strategische richting. Daaraan hebben we onder meer via "het verhaal van a.s.r." gehoor aan gegeven.'

Het verhaal van a.s.r. staat ook in campagne centraal



Het verhaal van a.s.r. vertellen we op tv, radio en social media. Door de campagne met Sticks weten steeds meer Nederlanders niet alleen dat a.s.r. een verzekeringsmaatschappij is, maar ze koppelen ons merk ook aan termen als 'duurzaam', 'betrouwbaar' en 'goed'.



In 2016 heeft Junte – rapper Sticks – ‘het volk’ een stem gegeven door in een rap te beschrijven hoe hij vindt dat een verzekeraar zou moeten zijn. a.s.r. voldoet nog niet aan alles wat Junte rapte, maar zet iedere dag stappen om naar dat ideaal te komen.

Mensen vonden de boodschap opvallend, maar vroegen ook naar bewijs. Daar is in 2017 gehoor aan gegeven, door het concreet benoemen van drie onderwerpen: tabaksindustrie, wapenhandel en kinderarbeid.

In 2018 krijgt de campagne niet alleen opnieuw met Sticks een vervolg, maar deze keer doen ook 50 a.s.r.-collega's mee! Ditmaal gaat het over de onderwerpen Persoonlijk advies, Mensenwerk, en Financiële zelfredzaamheid.

- **Persoonlijk advies**

a.s.r. werkt met adviseurs. Die gaan voor een klant op zoek naar de beste oplossing. Ook als dat betekent dat niet voor a.s.r. gekozen wordt. In deze commercial zie je dat Sticks rapt met zichzelf. Het gaat over niet dubbel verzekerd willen zijn en het belang van onafhankelijk advies. We wijzen mensen graag op de toegevoegde waarde van een adviseur.

- **Mensenwerk**

Hier vertellen we meer over het werk van a.s.r. We handelen schades zelf af. Astrid Ales is als letselschadebehandelaar bij a.s.r. betrokken geweest bij een persoonlijke ervaring van Junte. Dit is ook de commercial waarin a.s.r.-collega's figureren.

- **Financiële redzaamheid**

Als beursgenoteerde onderneming weten wij dat het ook draait om winst, maar naar de toekomst kijken is minstens net zo belangrijk: bijvoorbeeld door de financiële zelfredzaamheid van Nederlanders te verbeteren. Naar schatting hebben 1,4 miljoen huishoudens te maken met schulden. In dit thema vertellen wij hoe en waarom wij ons inzetten voor financiële educatie.

Collega's spelen rol in campagne!

a.s.r.

de nederlandse



Wat doen wij voor onze klanten?

Helpen
door te
doen

Als we zeggen dat we 'helpen door te doen' centraal stellen, moet dat ook terug te zien zijn in onze producten. Is dat ook zo? Een aantal praktijkvoorbeelden!



Toekomstbestendige hypotheek

Bij a.s.r. bank is een 40-jarige hypotheek mogelijk. De WelThuis Starters Hypotheek heeft daardoor een lagere maandlast. En heeft de klant een financiële meevaller, dan kan er altijd extra afgelost worden, met een extra rentedaling als beloning.

Duurzame verzekering

Wij verzekeren uiteraard ook zonnepanelen, elektrische laadpalen en dergelijke. En de klant kan bij schade kiezen voor duurzaam herstel (niet per se nieuwe materialen, of reparatie in plaats van vervanging).

Eenvoudigere hypotheekaanvraag

Voortaan is er geen werkgeversverklaring meer nodig. En kan de klant door de modeltaxatie van Calcasa te gebruiken, besparen op zijn taxatiekosten.

Unieke combinatie AOV/Verzuim en Zorg

De Amersfoortse biedt de doorgaanverzekering aan: een combinatie van arbeidsongeschiktheid/verzuim- en zorgverzekering voor ondernemers en hun werknemers. Een product dat geen enkele andere verzekeraar in Nederland heeft. Wij helpen ondernemers doorgaan en stappen in de ruimte tussen preventie en ziekte. Op pag 38 vertelt ondernemer **Gerjan Dolman** zijn ervaring.



Pechvogeldekking van Ditzo

Alle klanten met een zorgverzekering bij Ditzo kregen in 2017 de Pechvogelhulp. Daarmee zijn zij gedekt voor extra medische kosten tot € 10.000 na een ongeval in Nederland (bijvoorbeeld voor tandarts of fysiotherapie). Het gaat om kosten die de basisverzekering of een aanvullende zorgverzekering niet vergoeden.

AVP van deze tijd

De aansprakelijkheidsverzekering dekt ook airbnb. Als door iets in jouw huis, bijvoorbeeld een losliggende drempel, een vakantie-ganger die via airbnb je huis heeft gehuurd arbeidsongeschikt raakt, is deze schade verzekerd via je AVP.

Beste woonverzekeraar

a.s.r. is de beste woonverzekeraar volgens de lezers van Infinance, infinance.nl en de leden van de hypotheek business club. Doorslaggevende factoren: dekking en schadeafwikkeling. Lees op pag 22 het verhaal van onze klant **Leo Busstra** en zijn verwoeste woonboerderij.



Leo Busstra raakte verzeild in een juridische strijd na de verwoesting van zijn woonboerderij

'Ik dacht dat ik na een jaar mijn huis wel weer kon opbouwen, maar nee...'

Helpen
door te
doen

Leo Busstra raakte verzeild in een juridische strijd na de verwoesting van zijn woonboerderij. Het duurde jaren voordat de schade was afgewikkeld. Busstra benadrukt dat a.s.r. in de persoon van Kirsten Wardenaar en contra-expert Peter de Raad een belangrijke rol hebben gespeeld om het zich voortslepende drama tot een goed einde te brengen.

Op de avond van 24 februari 2014 horen Jacky en Leo knallen die het geluid van de tv overstemmen. Als die aanhouden loopt Leo naar buiten om poolshoogte te nemen. 'Toen ik de bijkeuken uitliep en omkeek naar boven kwamen de vlammen al uit het dak (de brand ontstond in de afzuigkap, red.). De knallen werden veroorzaakt door het asbest.' Leo waarschuwt in allerijl 112 en meteen wordt het in huis aardedonker. 'Je hoorde het huis kreunen en piepen. Heel eng.'

Vanaf de openbare weg voor hun huis zien ze vervolgens hoe drie brandweerkorpsen de strijd met het vuur aanbinden. 'Er was geen redden meer aan en toen tegen de ochtend een kraan begon met het omhalen van de laatste muren, was duidelijk dat er helemaal niets meer van de boerderij over was.'

Onvoorzien probleem

De afwikkeling van de brand door onder anderen a.s.r.-schadejurist Kirsten Wardenaar en contra-expert Peter de Raad verloopt goed. Peter: 'Je ziet

dat een contra-expert en verzekeringsmaatschappij nog wel eens van mening verschillen over de afwikkeling. Maar in dit geval hebben we vanaf het eerste moment samengewerkt om dit samen voor Leo en Jacky tot een goed einde te brengen. Door gewoon praktisch te kijken wat je voor iemand kunt doen. Maar het grote probleem lag buiten onze verantwoordelijkheid.'

Na een snelle betaling van een som geld voor de inboedel, dient zich namelijk een onvoorzien probleem aan. Leo: 'Op de hypotheekakte stond nog steeds de naam van mijn ex-vrouw. Met onze bank was er geen praten tegen dat we haar naam geschrapt konden krijgen voor een nieuwe hypotheek. Ook niet toen we al het geld van de inboedel als afbetaling aanboden.'

Deze impasse sleept lang door. 'Bijna twee jaar zijn we bezig geweest en ik moet zeggen dat ook door de bemiddeling van Peter de bank uiteindelijk overstag is gegaan en kon ik een nieuwe hypotheek afsluiten die alleen op mijn naam stond. Tot die tijd ging er natuurlijk geen schop de grond in voor mijn nieuwe huis.'

Leo heeft lering getrokken uit het conflict. 'Ik had nooit gekeken naar mijn verzekering en de polis. Gelukkig was ik bij a.s.r. in goede handen, maar ik zal voortaan beter opletten wat en hoe ik dingen verzekeren en natuurlijk ook wat er op hypotheekaktes komt te staan.'

—
*'Ik had nooit
gekeken naar mijn
verzekering'*
—

Boerderij-eigenaar Leo Busstra

Optimalisatie, transformatie en disruptie



De taxibranche, de reis-, film- en muziekindustrie zijn de afgelopen acht jaar compleet op zijn kop gezet door innovaties als Uber, booking.com, Netflix en Spotify. Klanten zijn steeds meer gewend om digitaal zaken te doen en verwachten dat iets dezelfde dag behandeld of geleverd wordt. De digitale transitie waarin we ons bevinden heeft enorme impact op onze dienstverlening en de relatie. Om als a.s.r. relevant te blijven, is vanaf april 2017 de afdeling Innovatie & Digitaal opgericht om innovatie op de kaart te zetten.

Directeur I&D, Philippe Wits: 'Maanden van tevoren bedenken wat je precies gaat doen, werkt niet voor innovatie. Daarvoor is een andere manier van denken en doen nodig, namelijk steeds in kleine stappen iets doen, testen en bij te sturen. En dat niet volgens een uitgestippeld pad. De rol van I&D is die andere manier van werken in de praktijk te brengen met als doel om innovaties sneller van de grond te krijgen.'

Belangrijk onderdeel van die nieuwe manier van werken is volgens Philippe dat je fouten durft te maken. 'Dat wil niet zeggen dat je onnodig risico moet lopen. Het gaat erom dat je dingen uitprobeert, want verandering kan alleen in een proces van zoeken tot stand komen. In eerste instantie lijkt innoveren misschien een onvoorspelbaar en ongestructureerd pad. Toch is innovatie ook gewoon een proces, dat bepaalde stappen en lijnen volgt.'

Om innovatie overzichtelijk en bestuurbaar te maken, onderscheidt I&D drie levels van innovatie: optimalisatie, transformatie en disruptie. 'Optimalisatie is het continu iedere dag een klein beetje beter doen. Bij transformatie voer je wel grote veranderingen door, maar blijft het businessmodel hetzelfde. Je gaat dan sneller en relevanter naar de markt toe. Met name digitaal. Daar is echt een andere manier van werken voor nodig, die vaak gepaard gaat met een enorme culturele verandering en een echt andere mindset.'

Het derde level is disruptie waarbij compleet andere businessmodellen en servicemodellen worden ontwikkeld. 'Waar gaan we in de toekomst ons geld mee verdienen? Wat gaan we doen als de zelfrijdende auto er is? Bieden we dan een mobiliteitsverzekering aan in plaats van een autoverzekering?'



En we worden straks allemaal 100 jaar. Dat heeft effect op pensioenen. Hoe springen we daarop in? Onze afdeling helpt bij de levels transformatie en bij disruptie. Bij transformatie is de business meer in de lead, bij disruptie I&D.'

Bij alle innovaties is I&D met de klant bezig. 'We kijken naar de klantbehoefte en zijn continu aan het aftasten om te zien of initiatieven en ideeën aansluiten bij de klant. Dat doen we on- en offline, maar met name online. Daarom is het ook logisch dat Innovatie en Digitaal in één afdeling zitten. Bij Digitaal zitten de mensen die het kunnen fiksen. Hier hebben we de expertise in huis en die kunnen we door heel a.s.r. inzetten.'

4 x innovatie bij a.s.r.:

1 Potje voor nu en later

Potje voor nu en later is een onderdeel van een start-up waarin er met een activatiecampagne een manier is gevonden om met mensen in gesprek te gaan over hun pensioen. a.s.r.-medewerkers zijn onder andere in de Haagse Passage gaan staan en hebben passanten uitgenodigd om mee te doen met een keuzespel. Wilden ze later een grote villa of een klein appartement? Is een auto noodzakelijk of zijn de fiets en het openbaar vervoer ook goed? Vakantie in een 5-sterrenhotel of liever in een tentje? Alle deelnemers kregen een potje mee, met daarin verwijzingen naar de bijbehorende site. Het was een manier om in een korte tijd te testen wat wel en niet werkt. De volgende stap is om een oplossing te bieden aan mensen die niet genoeg pensioen hebben opgebouwd om het leven te leiden dat ze voor ogen hebben.

2 Digitale transformatie van De Amersfoortse

Er is een toename van het aantal ZZP-ers, maar het aantal arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (AOV's) neemt niet toe. Vooral jonge ondernemers kiezen niet voor een AOV. Kennelijk is de markt, en ook a.s.r.-label De Amersfoortse, onvoldoende in staat om jonge ondernemers te interesseren voor een AOV. Om te kijken hoe deze groep kon worden bereikt, is een ondernemerstest opgezet. Via Facebook zijn ondernemers uitgenodigd om mee te doen met de test 'wat voor ondernemerstype ben jij?' Het doel was 500 unieke personen te bereiken en 100 e-mailadressen te verzamelen, maar die aantallen zijn ruimschoots overtroffen. Door de profielen te analyseren, wordt de doelgroep steeds inzichtelijker. Door het klein te houden, konden aannames snel worden getoetst.

3 Verzekerd de Wereld

Verzekerd de Wereld is een concept dat gericht is op het ontwikkelen van de allerbeste duurzame diensten, waardoor het de standaardkeuze wordt voor een consument. Ook in verzekeringen. Het moet een verzekering worden die werkt voor jou én voor de wereld. Denk bijvoorbeeld aan een rendementsverzekering voor energiebesparende maatregelen of een mobiliteitsverzekering waarbij het doel is om je met een zo laag mogelijke footprint te verplaatsen. Twee a.s.r.-medewerkers legden het idee voor aan CEO Jos Baeten en COO Michel Verwoest. Een paar dagen later zaten ze met hen aan tafel en konden ze een businessplan gaan schrijven. Initiatiefnemers Tiemen Ruit en Nick Aanraad zijn enthousiast over de support die zij krijgen. 'Het is heel mooi dat je de kans krijgt om je eigen idee te verwezenlijken. Het voelt echt alsof we aan het ondernemen zijn, ook al staat er een hele organisatie achter.'

4 Open Innovatie

Open Innovatie is bedoeld om innovatie door samenwerking te versnellen. Intern door kennisdeling en intensievere samenwerking en extern door businesslines te koppelen aan start-ups, kennisinstellingen en andere organisaties. Afhankelijk van het idee en de fase waarin een initiatief zich bevindt, gaat Open Innovatie op zoek naar een partij die bij zo'n idee kan helpen en wil samenwerken. Zo ontstaat er een netwerk van kennis en data. a.s.r. werkt bijvoorbeeld samen met Utrecht Inc. een organisatie die start-ups van de Universiteit van Utrecht en Hogeschool van Utrecht verder helpt.

Een vliegende start voor het ASR Dutch Mobility



Office Fund



Direct in het eerste jaar na oprichting nam het ASR Dutch Mobility Office Fund een vlucht. Inmiddels heeft het fonds een omvang van € 0,5 miljard (inclusief pijplijn) en twaalf objecten in bezit. Met de toevoeging van dit derde fonds biedt a.s.r. vastgoed een breed spectrum van vastgoedbeleggingen aan.

Het ASR Dutch Mobility Office Fund richt zich op kwalitatief hoogwaardige kantoren in de nabijheid van mobiliteitsknooppunten in Nederland: belangrijke trein- en metrostations en Schiphol. Dit zijn locaties met een goede mix van lokale functies en openbaarvervoersfuncties en een grote variatie aan voorzieningen.

In december 2016 kocht het ASR Dutch Mobility Office Fund de kantorenportefeuille van Basisfonds Stationslocaties C.V. aan met een waarde van € 275 miljoen. Negen kantoren zijn toegevoegd aan de portefeuille van het ASR Dutch Mobility Office Fund. De overige zes kantoren die niet in de strategie van het fonds pasten, zijn kort daarna doorverkocht. Verder wist het ASR Dutch Mobility Office Fund in 2017 het ABN AMRO-kantoor aan de Daalsesingel in Utrecht toe te voegen aan de portefeuille.

Niet alleen op het gebied van aan- en verkopen heeft het ASR Dutch Mobility Office Fund het afgelopen jaar successen geboekt. Ook wist het fonds in de eerste zes maanden van 2017 € 150 miljoen te plaatsen. Stichting Bedrijfstakingpensionfonds voor de Detailhandel is als eerste externe belegger toegetreden waarna Sumitomo Mitsui Banking Corporation, een van de grootste banken van Japan, en een andere Aziatische institutionele belegger in het kantorenfonds van a.s.r. vastgoed hebben geïnvesteerd.

Raad van Bestuur



Jos Baeten Voorzitter RvB sinds 2009

1 Wat was je ambitie na de middelbare school?

'Ik heb van jongs af aan de ambitie gehad om mijn vader op te volgen als intermediair. Dat was ook de opzet van mijn traineeship in 1980 bij Stad Rotterdam. Dat het anders is gelopen, is bekend. Ik heb ook lang fotograaf willen worden. Uiteindelijk is dat een heel mooie hobby geworden.'

2 Welke opleiding heb je gevolgd?

'Rechten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.'

3 Bij welke bedrijven heb je gewerkt?

'Ik ben in 1980 gestart als trainee op de afdeling Brand particulier acceptatie bij Stad Rotterdam Verzekeringen, waar a.s.r. onder meer op is gebouwd. Daar werd ik in 1997 lid van de Raad van Bestuur en in 1999 CEO. Vervolgens kwam ik in de Hoofddirectie van Fortis ASR

Verzekeringsgroep en vanaf juni 2003 was ik voorzitter van de directie van De Amersfoortse Verzekeringen. In 2005 werd ik benoemd tot voorzitter van de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep. En vanaf 2009 ben ik CEO van a.s.r.'

4 Welke onderdelen stuur je bij a.s.r. aan en wat zijn de belangrijkste thema's?

'Uiteindelijk alles, samen met de collega's in de RvB. Belangrijkste thema's zijn: hoe ontwikkelen we a.s.r. verder door tot een toekomstvaste digitale speler met behoud van ons menselijke gezicht? Verder consolidatie in de sector en onze rol daarin. Hoe blijven we aantrekkelijk voor klanten en medewerkers en hoe zorgen we dat het verhaal van a.s.r. breed in Nederland bekend is.'

5 Heb je ook nevenfuncties?

'Ik ben bestuurslid bij het Verbond van Verzekeraars, voorzitter van de Raad van Toezicht van Theater Rotterdam, bestuurslid van de stichting Grote Ogen en bestuurslid van de stichting Fietshelm is Hoofdzaak. Daarnaast ben ik lid van het algemeen bestuur van VNO-NCW.'

6 Wat maakt a.s.r. voor jou zo bijzonder?

'De mensen en de sfeer. Het voelt toch als een hele grote familie.'

7 Wat vind je belangrijk naast je werk?

'Wij zijn een klein gezin, met één zoon en inmiddels daarbij een heel leuke vriendin. Tijd samen doorbrengen met mijn vrouw Gerda en ook met z'n vieren vind ik heel belangrijk. Daarnaast kook ik graag, mountainbike ik en is fotografie mijn ultieme ontspanning.'



Chris Figee CFO sinds 2014

1 Wat was je ambitie na de middelbare school?

‘Ik wilde belegger worden. Op mijn veertiende kocht ik van mijn zakgeld een Teleac-cursus beleggen. Op basis daarvan wilde ik een soort nieuwe Warren Buffet worden.’

2 Welke opleiding heb je gevolgd?

‘Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen met specialisatie, hoe kan het ook anders, Beleggingsleer. Daarnaast nog postdoctorale VBA-opleiding tot gecertificeerd beleggingsanalist en een opleiding Riskmanagement aan de Universiteit van Stanford.’

3 Bij welke bedrijven heb je gewerkt?

‘Ik ben in 1995 begonnen als junior belegger bij AEGON Beleggingen Nederland. Vandaaruit naar McKinsey waar ik consultant werd. Eerst in de fusie- en overnamepraktijk, daarna in de sector Financiële Dienstverlening. Fortis Verzekeringen was toen een van mijn belangrijkste cliënten. Ik was onder andere betrokken bij de begeleiding van de integratie van AMEV en Stad Rotterdam. Ik ben in 2003 partner geworden bij McKinsey en heb van 2006 tot 2009 voor McKinsey in

Dubai gewoond en gewerkt. Alhoewel ik eigenlijk meer in een vliegtuig woonde omdat het werkgebied alles omvatte “tussen Cairo en Karachi”. Na McKinsey volgde nog 4,5 jaar Achmea.’

4 Welke onderdelen stuur je bij a.s.r. aan en wat zijn de belangrijkste thema’s?

‘Ik stuur eigenlijk de hele financiële en beleggingskolom aan. GARC, GRM, (Business) Finance & Risk, GBSM, GAM en Vastgoed Vermogensbeheer. Belangrijkste thema’s zijn voor mij het zorgen voor gebalanceerde financiële besturing van a.s.r. (sturen op tevreden klanten én winst, kapitaal en liquiditeit), het optimaliseren van de beleggingsresultaten en zorgen dat een gezond financieel en kapitaalbeleid tot maximale ‘versnelling’ in de business kan leiden.’

5 Heb je ook nevenfuncties?

‘Ik ben lid van het bestuur van het Dutch Securities Institute wat het accreditatie- en tuchtrechtorgaan is voor de effectenhandel. Sinds 1 januari ben ik ook lid van de Raad van Toezicht van Unicef Nederland. In beide organisaties ben ik ook (aankomend) voorzitter van het Audit Committee.’

6 Wat maakt a.s.r. voor jou zo bijzonder?

‘a.s.r. is een bedrijf dat groot genoeg is om relevant te zijn in de Nederlandse markt, maar klein genoeg om wendbaar en vooral ook persoonlijk te blijven. Het directe contact met medewerkers, de positieve, down-to-earth sfeer waarin we de mouwen opstropen en de focus op inhoud en vakmanschap hebben. a.s.r. is echt een bijzonder bedrijf. Ook heb ik in mijn looptijd nog nooit zoveel gelachen als in de afgelopen vier jaar bij a.s.r.’

7 Wat vind je belangrijk naast je werk?

‘Mijn gezin. Ik ben 2,5 jaar geleden hertrouwd. Esther en ik hebben samen zeven kinderen. Zo’n groot gezin geeft, maar kost ook veel energie. Ik probeer er voor mijn gezin te zijn, ook al vraagt a.s.r. de nodige tijd natuurlijk, ook in avonden en weekenden. Maar dat is vaak een kwestie van keuzes maken.’



Karin Bergstein **Lid RvB sinds 2011**

1 Wat was je ambitie na de middelbare school?

‘Ik wilde het geneesmiddel tegen kanker gaan ontdekken. Daarom ben ik Medische Biologie gaan studeren.’

2 Welke opleiding heb je gevolgd?

‘Medische Biologie aan de universiteit van Utrecht (Master in 1991). In 1998 heb ik mijn MBA gehaald aan de Nyenrode Business Universiteit en de universiteit van Rochester in de Verenigde Staten. Tijdens mijn studie Medische Biologie kwam ik erachter dat ik onvoldoende geduld en doorzettingsvermogen heb wat een goede wetenschapper nodig heeft. Tevens miste ik de sociale component in het werk. Ik ben toen aan de slag gegaan bij ING als management trainee en later mocht ik nog een MBA volgen. Echter het meeste heb ik gehad aan de “soft skills” trainingen!’

3 Bij welke bedrijven heb je gewerkt?

‘In 1991 ben ik begonnen als trainee bij ING. Een heel leuk bedrijf. Ik heb zowel aan de retail- als de wholesale-kant gewerkt in diverse posities. Naast de Bank heb ik

een uitstap gemaakt naar het leasebedrijf van ING waar ik CEO van ING Car Lease International was. Als laatste was ik lid van de directie van ING Bank.’

4 Welke onderdelen stuur je bij a.s.r. aan en wat zijn de belangrijkste thema's?

‘Naast Innovatie & Digitaal stuur ik de centrale IT-activiteiten aan en ben ik verantwoordelijk voor Leven, Pensioenen, Uitvaart en Bank & Hypotheken. Belangrijkste thema is onze aanpassing op nieuwe klantbehoeften. Klanten willen steeds meer digitaal met ons communiceren, maar hebben ook behoefte aan persoonlijk contact als het er echt om gaat.’

5 Heb je ook nevenfuncties?

‘Ik ben lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Sanquin Bloedvoorziening en lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit van Utrecht. Bij beide raden ben ik voorzitter van de auditcommissie. Mijn bancaire achtergrond komt hierbij goed van pas.’

6 Wat maakt a.s.r. voor jou zo bijzonder?

‘Het bedrijf heeft in 2009 een duidelijke koers gekozen die mij zeer aanspreekt. De collega's die er werken zijn gemotiveerd en nuchter en vinden het leuk om klanten te helpen. Dat maakt dat er een heel sterk team staat in Utrecht. Het is leuk om onderdeel van dit grote team te zijn.’

7 Wat vind je belangrijk naast je werk?

‘Mijn twee kinderen, die staan op 1. Als ik dan nog tijd over houd ga ik graag sporten met vrienden, het goede met het aangename combineren.’



Michel Verwoest Lid RvB sinds 2012

1 Wat was je ambitie na de middelbare school?

'Eerlijk gezegd voetballer, maar ik was helaas niet goed genoeg. Daardoor wilde ik wel graag samen met anderen ontwikkelen, samen winnen of verliezen en met elkaar transities doormaken. En dit alles het liefste in de sportwereld.'

2 Welke opleiding heb je gevolgd?

'Master of Marketing aan de TiasNimbas School in Tilburg en bedrijfskunde aan IBO Business School.'

3 Bij welke bedrijven heb je gewerkt?

'Ik ben begonnen in de uitzend- en arbeidsbemiddelingssector bij onder meer Manpower als manager. Van 1997 tot 2012 in diverse leidinggevende functies bij de ING groep. Onder meer als hoofd personeels- en opleidingsbeleid, directeur van de businessline Leven Particulieren NN en CEO bij het verzekeringsbedrijf RVS. In mijn laatste functie was ik als lid van de directie van Nationale Nederlanden onder andere verantwoordelijk voor alle individuele levenbedrijven binnen Nationale Nederlanden.'

4 Welke onderdelen stuur je bij a.s.r. aan en wat zijn belangrijkste thema's?

'Alle non-life onderdelen (AOV, Schade, Ziektelasten), Services (o.a. facilitair, frontoffice IT, distributiemanagement) en de distributiebedrijven Van Kampen Groep, Felison/Boval, SuperGarant en Poliservice. De belangrijkste thema's bevinden zich op klantgebied. Hoe worden en blijven wij nu en in de toekomst relevant met onze diensten en producten voor klanten? Op welke manier (distributie) wil de klant het liefste geholpen worden? De thema's hebben zowel met vandaag als de toekomst te maken en dus ook met innoveren op alle niveaus.'

5 Heb je ook nevenfuncties?

'Lid van de RvC van HTC, een belangrijke arbodienstverlener.'

6 Wat maakt a.s.r. voor jou zo bijzonder?

'Dat waar we voor staan, de manier waarop we dat willen doen en de collega's met wie we het doen.'

7 Wat vind je belangrijk naast je werk?

'Misschien niet heel origineel maar toch echt mijn samengestelde gezin met vier kinderen en heel ondeugende hond. Daarnaast mijn sociale omgeving en sport, want met sport erbij voel ik me optimaal.'

Wat er kwam kijken bij de overname van Generali



Ewout Hollegien

a.s.r. kijkt constant naar de mogelijkheden van overnames van kleine of middelgrote ondernemingen die de organisatie strategisch kunnen versterken. Dat is de taak van onder meer Corporate Development, waar Ewout Hollegien leiding aan geeft. Hoe werkte dat nu in de praktijk met Generali? Hoe gaat zo'n proces van aftasten, praten, onderzoeken van mogelijkheden tot de definitieve handtekening? 'Toen Jos cappuccino ging drinken in Italië met de CFO van Generali, hadden wij er al maanden van werk opzitten.'



Op de woensdagmorgen 13 september 2017 om 02.00 uur kon Ewout Hollegien de Raad van Bestuur bellen. Er stond van de kant van a.s.r. niets meer in de weg om Generali Nederland over te nemen. 'Precies op tijd want we hadden de volgende dag om 8.30 uur al een persconferentie gepland om het nieuws naar buiten te brengen.'

Het was in het najaar 2016 dat het oog viel op Generali Nederland. 'We zijn dagelijks bezig met het analyseren van spelers op de Nederlandse verzekeringsmarkt, op zoek naar mogelijke geschikte overnamekandidaten. Er zijn veel bankiers die mogelijkheden zien. Daarmee ben je in gesprek. We zijn zelf ook actief aan het rondkijken, de markt aan het scannen welke bedrijven bij ons en onze strategie passen.'

Volgens Ewout was bekend dat Generali Nederland mogelijk te koop zou komen. 'Generali is een Italiaanse verzekeraar met vestigingen in 60 landen. Generali stond

onder druk van haar aandeelhouders en evalueerde eind 2016 haar buitenlandse deelnemingen. Het marktaandeel van Generali in Nederland was beperkt en de Nederlandse verzekeringsmarkt biedt weinig ruimte voor verdere groei. Verder stond de solvabiliteit van Generali Nederland onder druk waardoor mogelijk verdere kapitaalinjecties nodig waren in de toekomst. Uit de strategische evaluatie vanuit Italië was dan ook duidelijk dat ze voor Nederland geen toekomst zagen in de Generali Group. Als wij het bedrijf zo van afstand bekeken, konden we het qua omvang wel absorberen. En strategisch paste het ook goed met een omvangrijke schade-portefeuille met zo'n 300 miljoen euro aan premie en circa 2,8 miljard euro aan Assets under Management in Leven.'

Dan komt het moment voor a.s.r. om de zaken serieuzer te gaan bekijken. 'Dat doe je zo veel mogelijk onder de radar, want je wilt niet meteen naar buiten brengen dat je geïnteresseerd bent. Dat betekent dat je op basis van publieke informatie, zoals jaarverslagen en solvabiliteitsrapporten, gaat kijken wat zo'n organisatie aan a.s.r. zou kunnen toevoegen. Je houdt nog veel onzekerheden, bijvoorbeeld hoeveel beleggingsverzekeringen ze hebben verkocht. Maar uit de analyses bleek dat Generali Nederland een mooie toevoeging zou kunnen zijn. En dan komt een informeel proces op gang van aftasten en analyseren.'

De uitkomsten werden voorgelegd aan de Raad van Bestuur, die overigens ook al eerder in het proces betrokken was. 'Zo gingen CEO Jos Baeten en CFO Chris Figuee op de terugweg van een roadshow in Zwitserland via Italië om daar met de CFO van Generali in gesprek te gaan. De bedoeling was om Generali ervan te overtuigen dat a.s.r. de beste partij was om mee in zee te gaan en we wilden eigenlijk een soort exclusiviteit in het proces.' Maar de CFO van Generali vertrok een paar weken later. 'Dat was een verrassing. En er werden meer verzekeraars uitgenodigd om aan het verkoopproces deel te nemen. Op basis van de dan beschikbaar gestelde informatie ga je de niet bindende bieding doen, weer met het verzoek: geef ons ruimte om gezamenlijk te zoeken naar een punt dat het voor beide partijen werkt.'

'De overname bracht een mix van emoties'

Wim Sitskoorn, adviseur corporate strategie bij Generali Nederland:



'Ik werk elf jaar bij Generali. Je merkte al wat langer dat de resultaten onder druk stonden, er minder mogelijk was. Dat er bijvoorbeeld discussies waren over kapitaalinjecties door de Generali Group. In november 2016 werd duidelijk dat de Group niet verder wilde met landen met een beperkt marktaandeel en een verzadigde markt. Er was nog weinig tastbaar.

De directie kon er weinig over zeggen in verband met de beursgevoeligheid van dit onderwerp. Onze CEO Annette Mosman heeft tijdens een bijpraatsessie gezegd: kijk, wijzend op een pluuche olifant, daar zit een gast en hij heet Olli. Die metafoor was duidelijk. a.s.r. stond wat ons betreft in de top 3 van verzekeraars die ons zouden kunnen overnemen, naast Vivat en De Goudse in combinatie met een Amerikaanse herverzekeraar.

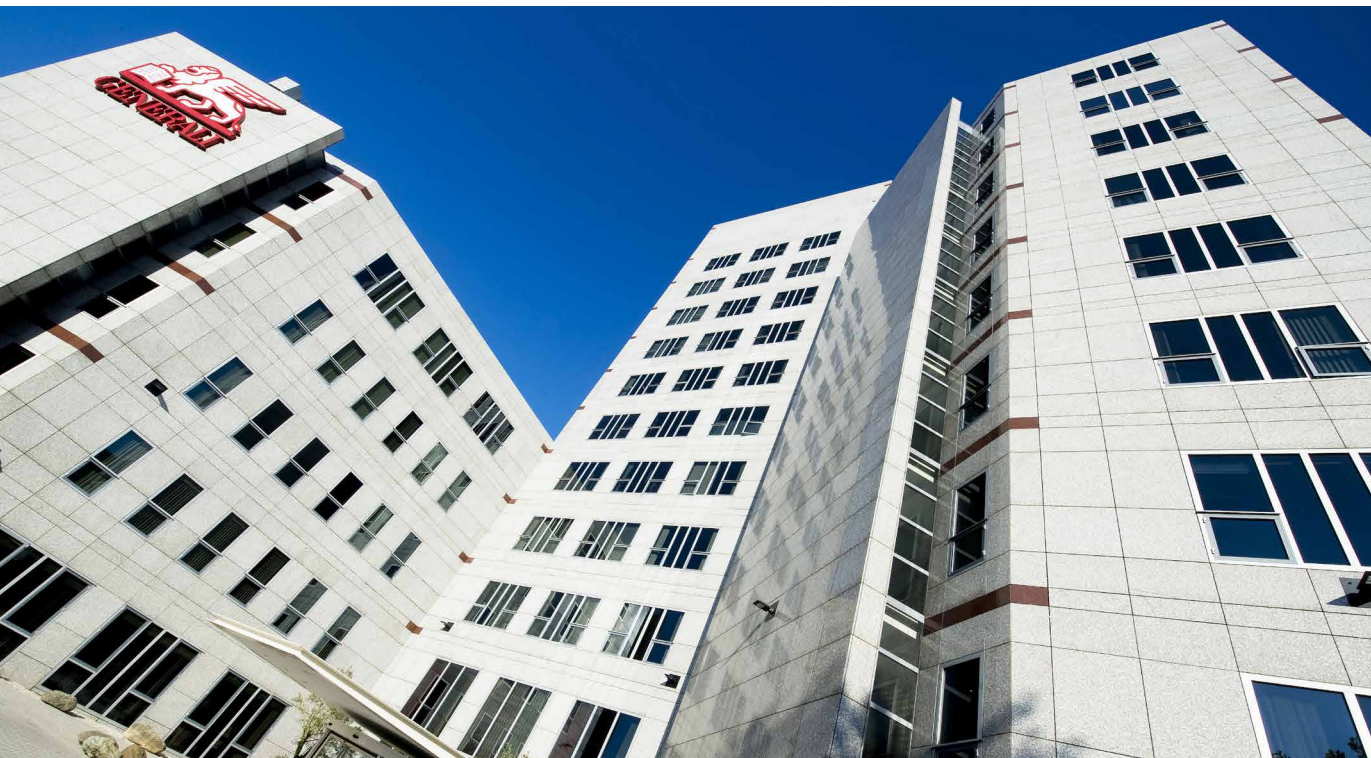
Het nieuws werd bekendgemaakt met een mail om 7.15 uur. Om 9.30 uur was de bijeenkomst met Annette. Het was inderdaad a.s.r. geworden. Ze zei ook direct dat ze vond dat het de beste partij was. Een verzekeraar in stabiel vaarwater. Persoonlijk vond ik het wel een opluchting; in november 2016 zei de Group dat ze landen kwijt wilden en 13 september, bijna een jaar later, was pas de kogel door de kerk. Voor mij was het een mix van emoties. Je weet niet waar je aan toe bent. Gevoelens van weemoed, onzekerheid maar ook van nieuwe kansen. Je cluppie houdt op te bestaan. Jammer dat het weggaat. Maar dat moet je ook weer niet dramatiseren. Als deze overname niet was gebeurd, was er vast wel een andere reorganisatie geweest met de nodige impact. Sinds ik het weet, zou ik liever vandaag dan morgen aan de slag gaan bij a.s.r. Maar ik begrijp heel goed dat er zorgvuldig gehandeld en gekeken moet worden waar ruimte is en welke mensen erbij passen en dat alles conform de regels. Dat duurt even.'

a.s.r. krijgt de exclusiviteit en dan begint voor Ewout de volgende fase. 'Niet alleen voor ons, het is ook het moment om een juridisch adviseur en een financieel adviseur in te schakelen voor de due diligence, oftewel het boekenonderzoek. Tijdens deze fase stel je definitief vast hoe bedrijfsonderdelen bij elkaar kunnen passen en elkaar versterken. Je maakt ook een inschatting van de winstgevendheid op a.s.r. en de potentiële bijdrage van synergieën. En je kijkt hoe de balans en solvabiliteit eruit zien na de overname van Generali. Kortom, veel verschillende werkstromen waar enkele honderden mensen vanuit a.s.r. direct bij betrokken zijn en waar één analyse uit moet komen waar je ja tegen zegt. Het complete plaatje inclusief bijkomende risico's en onzekerheden.'

Na weken ligt er dan een businesscase en moet de bieding van €143 miljoen vastgelegd worden in een definitief koopcontract. 'Daar zit ook nog weken werk

in om alle details uit te onderhandelen. En vervolgens is het aan de RvB om ja te zeggen.' Uiteindelijk wordt op 13 september 2017 de deal naar buiten gebracht. Deze dag werd nog meer memorabel omdat de Staat in de loop van de dag besloot om haar resterende belang in a.s.r. te verkopen.

Als de koopovereenkomst getekend is, zit voor Ewout de klus er nog niet op. 'Er moet nog een verklaring komen van geen bezwaar van DNB. Die geeft dat af op basis van informatie van a.s.r. Dat is een heel boekwerk met onder meer hoofdstukken over kapitaalpositie. Als je dat hebt aangeleverd kunnen er nog dertien weken overheen gaan voordat die verklaring echt wordt afgegeven. Gelukkig ging dat iets sneller en werden de aandelen van Generali Nederland op 6 februari 2018 officieel overgedragen aan a.s.r.'



Financiële resultaten

Bruto geschreven premies



€ 3.920 miljoen

(2016: € 4.328m)

Solvency II ratio



196%

(2016: 189%)

Operationele lasten



€ 584 miljoen

(2016: € 569m)

Operationeel resultaat



€ 729 miljoen

(2016: € 622m)

Netto resultaat



€ 906 miljoen

(2016: € 659m)

Operationeel rendement op eigen vermogen



15,6%

(2016: 14,6%)

Ruim boven de doelstelling tot 12%

Combined ratio



95,1%

(2016: 95,6%)

Besparingen



€ 41 miljoen

(op schema, doelstelling middellange termijn € 50 miljoen)

Liquiditeit



€ 463 miljoen

(doelstelling: € 350 miljoen)

Financial leverage



25,3%

(doelstelling < 30%)

Dividend



€ 229,7 miljoen

= € 1,63 per aandeel
(2016: 1,27 per aandeel)

a.s.r.

Opgericht in

1720

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

a.s.r.

a.s.r. is de

3^e

grootste verzekeraar in Nederland
(gemeten in bruto premies,
exclusief zorgverzekeringen)

De betekenis van 9 lastige financiële begrippen

Om de leesbaarheid van de jaarcijfers te verbeteren, is hier een lijst met uitleg van de lastigste begrippen die in het jaaroverzicht voorkomen.

1. Operationeel resultaat en Netto resultaat

a.s.r. gebruikt IFRS-accounting zoals alle beursgenoteerde bedrijven in Europa. In het operationele resultaat worden incidentele baten en kosten buiten beschouwing gelaten. In het netto IFRS-resultaat worden deze incidentele posten wel meegenomen en wordt ook rekening gehouden met de aftrek van belasting. Het operationeel resultaat geeft beter aan hoe de business draait.

2. Operationeel rendement op eigen vermogen

Het operationeel resultaat gedeeld door het eigen vermogen is het zogenaamde operationeel rendement op eigen vermogen (RoE). Anders gezegd: de netto operationele winst die behaald is in een jaar wordt gedeeld door het eigen vermogen van a.s.r. en geeft in een percentage weer hoeveel het rendement is op eigen vermogen.

3. Combined ratio

De verhouding tussen binnengekomen premies en de uitbetaalde schades, provisie aan intermediairs en kosten van a.s.r. Dit is exclusief opbrengsten van beleggingen. Indien de combined ratio onder de 100% is, dan wordt er verzekeringstechnisch winst gemaakt.

4. Dividend

Dividend wordt uitgekeerd aan aandeelhouders. Dit bedraagt 45 - 55% van het netto operationeel resultaat na aftrek van kosten voor Hybride leningen.

5. Solvency II ratio

De Solvency II ratio geeft inzicht in welke mate verzekeraars aan hun lange termijn verplichtingen kunnen voldoen met in achtneming van de risico's die de desbetreffende verzekeraar op de balans heeft. Dit is vastgelegd in Europese wetgeving. De wetgeving is in 2016 ingegaan en verving de Solvency I methodiek a.s.r. heeft als richtlijn om deze ratio boven de 160% te laten zijn.

6. Liquiditeitspositie

De kaspositie die a.s.r. heeft om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen (rente op leningen, dividend, holdingkosten).

7. Bruto geschreven premies

De binnengekomen betaalde premies door klanten.

8. Operationele lasten

De kosten die a.s.r. maakt als verzekeraar voor het uitvoeren van de operationele werkzaamheden, zoals personeel, investeringen, ICT, enzovoort.

9. Financial leverage

In een percentage wordt de verhouding aangegeven tussen de schulden die a.s.r. heeft en het eigen vermogen. Het getal komt tot stand door de schuld te delen door de combinatie van schuld plus eigen vermogen.



Een coach van a.s.r. bracht Gerjan Dolman soelaas

'Twee ondernemingen slokten me volledig op'

Helpen
door te
doen

—
'Nee durven zeggen is beter voor mij en mijn klanten'
—

Ondernemer Gerjan Dolman

Gerjan Dolman leerde dankzij een coach om zijn tijd beter te managen en zijn gedachten te ordenen, toen het hem allemaal wat te veel werd. Die coach werd ingeschakeld na intensieve hulp en begeleiding van de arbeidsdeskundige van De Amersfoortse. Bij de Doorgaanverzekering hoort namelijk ook hulp voor een ondernemer voordat het écht mis gaat.

'Het dagelijks werk van twee ondernemingen slokten me volledig op', zegt de 42-jarige Gerjan Dolman. 'Rust nemen om bijvoorbeeld na te denken over waar ik met de bedrijven heen wilde, nam ik niet.' Gerjan praat nu over een periode van enkele jaren geleden. Hij had zijn eigen bedrijf Domatrac, een ingenieursbureau voor de industriële sector, met zeven medewerkers. 'Toen mijn ouders plotseling wegvielen, kwam in één keer hun bedrijf, ook met zeven medewerkers, naar mij toe. Ik had te weinig tijd, verloor de focus en dat kostte me bijna beide bedrijven. Ik moest nadenken over de manier waarop ik verder wilde.'

Coach

Een coach bracht soelaas. De Amersfoortse schakelde deze in nadat hun arbeidsdeskundige een inschatting van zijn situatie had gemaakt. 'Hij heeft me geholpen structuur aan te brengen in mijn werk en in mijn onderneming. Hij was kritisch, dwong mij tot nadenken en gaf goeie tips.

Bijvoorbeeld dat het niet nodig is om elke mail van een klant direct te beantwoorden. Je kunt ook zeggen: 'Ik kom er maandag op terug'. Dat klinkt eenvoudig, maar dat was voor mij een eye opener. Vragen van klanten beantwoord je direct, zo dacht ik altijd.'

Durf nee te zeggen

Gerjan kwam tot het inzicht dat hij zich moest focussen op zijn eigen bedrijf Domatrac. 'Ik sta nu weer met beide benen op de grond en heb het overzicht terug. Ik ben gestopt met het bedrijf van m'n ouders. Ik heb inmiddels geleerd om keuzes te maken en vaker nee te zeggen. Nee is meer waard dan een loze belofte die zowel de klant als mij frustreert.'

Wat doen wij als betrokken verzekeraar voor de samenleving?

a.s.r. wil zich de komende jaren nog verder ontwikkelen tot een bedrijf waarin klanten het bestaansrecht 'Helpen door te doen' steeds beter herkennen. Dit moet ook blijken uit onze maatschappelijke betrokkenheid. Is dat ook zo?

Een aantal praktijkvoorbeelden!

Hulp bij betalingsachterstanden

a.s.r. wil klanten met een betalingsprobleem zo goed mogelijk helpen. Zo heeft a.s.r. het Ethisch Manifest en het manifest Schuldvrij ondertekend en is er een samenwerking met schulden.nl. Daarnaast helpt de incassoafdeling om betalingsproblemen op te lossen.

Het Ethisch Manifest

Een landelijke coalitie van bedrijven zet zich in om klanten met betalingsachterstanden tijdig en op een positieve manier te benaderen voor een oplossing van hun betalingsproblemen. Er zijn tien gedragsregels vastgelegd, zoals onder meer: duidelijke afspraken met klanten hoe te betalen; duidelijke info wat er gebeurt als klanten niet betalen; voor klanten die niet kunnen betalen, proberen we een oplossing te vinden.

Samenwerking met schulden.nl

Schulden.nl helpt mensen bij het vroegtijdig oplossen van een betalingsachterstand. Als een medewerker een structureel betalingsprobleem van een klant vermoedt, neemt hij contact op en informeert hij de klant over de mogelijkheden van schulden.nl. Als de klant zich hier aanmeldt, stopt a.s.r. (tijdelijk) het incassotraject. Ook betaalt a.s.r. voor de bemiddeling van schulden.nl.



Manifest Schuldvrij

In dit manifest staan vijf aanbevelingen aan de landelijke politiek om het schuldenprobleem op te lossen. Zo worden bijvoorbeeld de hoge boetes aan de kaak gesteld. Rijd je onverzekerd op een brommer, dan krijg je een bekeuring. Betaal je die niet op tijd, dan kan daar een twee zo hoge boete bij komen. Zo komen mensen met een betalingsachterstand nog verder in de problemen.

Incasso helpt bij betalingsproblemen

De medewerkers van a.s.r. zijn altijd bereid om met de klant mee te denken over een oplossing als er een betalingsprobleem dreigt of is. Zo kan er een betaling in termijnen worden afgesproken.

Inzet van preventieadviseurs

De preventieadviseurs helpen zakelijke klanten meebepalen wat je echt moet verzekeren en welke zaken de klant misschien zelf wil of kan betalen als daar iets mee gebeurt.

Op termijn komt er ook een tool om dit te checken zodat er meer zakelijke klanten makkelijk van deze service gebruik kunnen maken.

Samenwerking met Triodos Bank voor financiering duurzame ondernemingen

a.s.r. en Triodos Bank stellen de komende vier jaar gezamenlijk € 600 miljoen beschikbaar voor de financiering van duurzame ondernemingen. Het is bedoeld voor commerciële initiatieven die zich richten op groene energie, de verduurzaming van vastgoed en de zorgsector.



Triodos Bank heeft de kennis en het netwerk op het gebied van duurzaam bankieren en a.s.r. wil zorgen voor duurzame beleggingen. De constructie richt zich op initiatieven in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Engeland en Spanje. De samenwerking is in eerste instantie aangegaan voor vier jaar, maar wordt bij succes verlengd.

Job- en budgetcoaches bij problemen met hypotheek

Als een klant met een hypotheek bij a.s.r. werkloos of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt raakt, kan dit tot gevolg hebben dat de hypotheek niet meer betaald kan worden. a.s.r. biedt dan hulp in de vorm van een jobcoach. Hij kan helpen bij het vinden van een andere baan. Of als een klant inzicht wil in inkomsten en uitgaven, dan is een budgetcoach beschikbaar.

Helpen
door te
doen



De Amersfoortse helpt mensen met kanker bij terugkeer naar werk

De Amersfoortse is opdrachtgever van een nieuw ontwikkelde re-integratieaanpak. Doel is om werknemers die kanker hebben (gehad) te ondersteunen bij een snellere, succesvolle terugkeer naar werk.

Arbodienst ArboNed en re-integratiebureau Re-turn, ABN AMRO Social Impact Fund en Start Foundation hebben samen met opdrachtgever De Amersfoortse de handen ineengeslagen om werknemers die kanker hebben (gehad) weer aan het werk te krijgen. Hiervoor worden 140 mensen met kanker de komende twee jaar met een nieuw ontwikkelde re-integratieaanpak begeleid.

a.s.r. foundation

Een speciale plaats op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid neemt onze a.s.r. foundation in. a.s.r. foundation wil collega's inspireren, motiveren en mobiliseren om zich vrijwillig in te zetten voor maatschappelijke activiteiten. a.s.r. stelt hiervoor jaarlijks uren en financiële middelen beschikbaar. We organiseren projecten om mensen te helpen bij het maken van bewuste financiële keuzes. Daarnaast kunnen collega's maatschappelijke organisaties 'helpen door te doen', individueel of in teamverband.

a.s.r. vindt het als financiële dienstverlener belangrijk dat mensen financiële continuïteit in hun leven hebben en dat zij in staat zijn om verantwoorde risico's te nemen en bewuste financiële keuzes kunnen maken. Omgaan met geld, kunnen lezen en rekenen en de financiële administratie op orde hebben, horen daarbij. a.s.r. foundation richt zich specifiek op het bevorderen van de financiële educatie voor kinderen en jongeren en het ondersteunen van huishoudens met (risico op) problematische schulden. Zo wil a.s.r. voorkomen dat mensen in de schulden komen, óf ze helpen er weer uit te komen.

Projecten

- Voorlezen tijdens de Nationale Voorleesdagen
- Financiële educatie voor kinderen in de Week van het Geld
- Financiële educatie voor jongeren via de lesprogramma's LEF en MoneyWays
- Workshops financiële opvoeding voor ouders
- Financieel vrijwilliger thuis



'Ik presenteer me als voorbeeld hoe je het later niet wil doen'

Milio van de Kamp


Moneyways

MoneyWays is een door Nibud en Diversion ontwikkeld lesprogramma voor financiële educatie aan jongeren tussen de 14 en 24 jaar. Jonge rolmodellen, peer educators, vertellen over hun eigen ervaringen en financiële uitdagingen. a.s.r.-medewerkers ondersteunen de peer educators bij het overbrengen van verzekeringskennis.

Milio van de Kamp (25) raakte op zijn 18e in de schulden en is nu peer educator voor MoneyWays.

'Rond mijn 18e bouwde ik een flinke schuld op, onder andere doordat ik mijn zorgverzekering niet betaalde. Met hulp van mijn schoonvader is het gelukt om alles in twee jaar af te betalen. Ik vertel in de klas altijd mijn situatie. Dat is best moeilijk, omdat het heel persoonlijk is. Maar er ontstaan mooie, open gesprekken, waarin ik ook persoonlijke verhalen van de leerlingen te horen krijg.'

Helpen
door te
doen



'Ik help mensen uit de buurt, maar ook vluchtelingen uit allerlei landen'

Martin Kwast

Financieel vrijwilliger thuis

In Nederland heeft 1 op de 5 huishoudens risicovolle of problematische schulden. In samenwerking met de Utrechtse welzijnsorganisatie De Tussenvoorziening en U Centraal delen a.s.r.-collega's hun financiële en administratieve kennis met mensen die moeite hebben om hun financiële administratie op orde te houden.

Martin Kwast, businesscontroller bij a.s.r., houdt eens in de twee weken financieel spreekuur in een buurtcentrum in Utrecht.

'Tijdens dit spreekuur krijg ik te maken met mensen uit de buurt, maar bijvoorbeeld ook met vluchtelingen uit allerlei landen. Ik beantwoord hun vragen over belastingen en help ze met het aanvragen van huur- of zorgtoeslagen of een uitkering. Sommigen hebben geen pc of zijn de taal niet machtig. Ik vind het leuk om mensen te helpen en vind het top dat ik van a.s.r. hier tijd voor vrij mag maken.'



Maatschappelijk partner van FC Utrecht

FC Utrecht heeft samen met maatschappelijk partner a.s.r. (financiële educatie) en hoofdsponsor Zorg van de Zaak (gezonde leefstijl) een digitaal lesprogramma ontwikkeld voor het basisonderwijs. De lancering van dit gratis te downloaden pakket was begin maart. Hiervoor gingen spelers van FC Utrecht samen met a.s.r.-medewerkers naar een aantal basisscholen in de regio Utrecht om les te geven.

a.s.r. is sinds augustus 2016 maatschappelijk partner van 'FC Utrecht Maatschappelijk'. FC Utrecht Maatschappelijk wil een bijdrage leveren aan de vitaliteit en de verbetering van het financieel bewustzijn in de provincie Utrecht.

Zorg voor het milieu

Energie



De energie die a.s.r. nodig heeft, wordt onder andere opgewekt op basis van windenergie uit Zweden. Daarnaast zijn de 1.150 zonnepanelen op het dak van ons pand in Utrecht (plus circa 60 panelen bij Ardanta in Enschede) goed voor zo'n 150.000 kWh. Verder heeft a.s.r. een warmte-koude-opslag-systeem (WKO) in de bodem. Tot ongeveer 45 meter diepte wordt water afgekoeld en of opgewarmd, afhankelijk van het seizoen. Warmte: In 2017 is de geproduceerde hoeveelheid warmte met zo'n 70% toegenomen doordat de WKO-installatie beter op de rest van de installatie is afgesteld. Koude: De productie van gekoeld water is in 2017 met 12,5% afgenomen. Om het hoofdkantoor te koelen wordt geen koelmachine gebruikt. De afname komt doordat de zomer 2017 minder warm was dan het jaar daarvoor.

Mobiliteit



In 2017 is de CO₂-uitstoot door mobiliteit licht gestegen, vooral doordat medewerkers weer vaker met de auto naar het werk komen. Dit komt door de verminderde kwaliteit van het openbaar vervoer maar ook door het succes van thuiswerken! Medewerkers gaan daardoor minder vaak naar kantoor, maar

a.s.r. wil zorgvuldig omgaan met de natuur en het milieu en deze niet meer belasten dan strikt noodzakelijk is. Daarom gaat a.s.r. bewust om met afvalbeheer, mobiliteit, energiereductie, hernieuwbare energie en CO₂-uitstootbeheer.

kiezen dan wel voor de auto. Het aantal leaseauto's is met zo'n 4% afgenomen tot 423. Een aantal daarvan is gedeeltelijk of volledig elektrisch. Het percentage geladen elektra is in 2017 gestegen met bijna 25% tot 106.306 kWh.

Vooronderzoek naar aardwarmte



Een consortium bestaande uit a.s.r., Universiteit Utrecht, Stichting Kantorenpark Rijnsweerd, Engie, Hogeschool Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht, doet vooronderzoek naar de toepasbaarheid van aardwarmte voor de verwarming van gebouwen in Utrecht Oost. Voor de voortgang van het vooronderzoek is verstrekking van een subsidieverlening (Elena) van de Europese Bank noodzakelijk. Eind 2017 was de toezegging voor subsidie nog niet ontvangen.

IT&C



De afdeling IT&C bij a.s.r. heeft de laatste jaren grote stappen gemaakt om het energieverbruik te verminderen. Ook dit jaar is de trend van energiebesparing voortgezet. Het energieverbruik van het datacentrum van a.s.r. is met circa 5% afgenomen tot 916.805 kWh.

Taskforce MVO

De taskforce MVO bestaat uit directeuren van de businesslines en stafafdelingen en CEO Jos Baeten. In de taskforce worden afdelingoverstijgende onderwerpen besproken zoals de CO₂-footprint en ook dilemma's die in het kader van MVO naar voren komen. De Taskforce ziet ook toe op het vaststellen en voortgang van de MVO-doelstellingen.



Helpen
door te
doen



Staalmeesterslaan

Grootste uitdaging Vastgoed: duurzame woningen

Het verduurzamen van woningen is een van de grootste en belangrijkste uitdagingen voor a.s.r. vastgoed. Zo streeft a.s.r. vastgoed ernaar dat alle woningen in de portefeuille van het ASR Dutch Core Residential Fund gemiddeld energielabel B hebben.

In 2017 alleen al heeft a.s.r. vastgoed 389 woningen verduurzaamd en is zij gestart met de verduurzaming van 306 woningen. Zo zijn in Nieuwegein 49 eengezinswoningen duurzaam gerenoveerd aan de Dotterbloemstraat, in Hilversum 250 appartementen aan de Bonifaciuslaan en in Amsterdam de eerste van de twee woontorens aan de Staalmeesterslaan met 90 appartementen. Daarnaast is in Utrecht begonnen met de duurzame renovatie van 216 appartementen aan de Lamérislaan.

Daarnaast verduurzaamt a.s.r. vastgoed haar woningen ook door het aanbrengen van LED-lampen, sedumdaken, HR-ketels en waterbesparende kranen.

Raad van Commissarissen



Kick van der Pol

*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 RvC van de Holding Nationale Goede Doelen Loterij 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: 2014 – 2018



Annet Aris

*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 voorgedragen als lid van de RvC van Randstad Holding N.V. vanaf 27 maart 2018. In mei 2018 legt zij het RvC-lidmaatschap bij ProsiebenSat1 AG neer. Zij is adjunct-professor voor digitale strategie bij de internationale business school INSEAD (Fontainebleau). Annet Aris is voor het lidmaatschap van de RvC voorgedragen door de Ondernemingsraad.

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

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 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.



Cor van den Bos

*Vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen
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. Cor van den Bos is vice-voorzitter en non-executive member van de Board van Kardan N.V.

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



Herman Hintzen

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 AS. Eerder werkte Herman Hintzen bij J.P. Morgan, Morgan Stanley, Credit Suisse en als adviseur voor APG Investments.

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

In haar uitdaging om 100 duurzame daden in 1 jaar uit te voeren, stapte ondernemer Annemarie de Raadt, initiatiefneemster van de Goede Gids, voor al haar verzekeringen over naar a.s.r.



—
*'Er is wel
degelijk verschil in
assurantieland'*
—

Zelfstandig ondernemer
Annemarie de Raadt

Waarom ik overstapte naar a.s.r.

Annemarie is bekend van de Goede Gids, een online gids van bedrijven 'die met zorg voor mens, dier en onze aarde ondernemen'. Annemarie selecteert de bedrijven op duidelijke duurzaamheidscriteria om het consumenten makkelijker te maken duurzame producten en diensten te vinden. 'We laten zien wat deze bedrijven te bieden hebben. We geven daarbij aardige tips en handige achtergrondinformatie. We brengen bezoekers op de hoogte van duurzame ontwikkelingen en ander goed nieuws.'

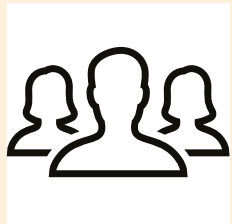
November 2017 ging Annemarie de uitdaging aan: 100 duurzame daden in 1 jaar. Elke week schrijft ze in haar blog welke duurzame daad, ofwel goede gewoonte, ze in haar leefpatroon gaat opnemen. Haar vierde duurzame daad was overstappen naar a.s.r. Ze wist dat a.s.r. al jaren op nummer 1 staat bij de Eerlijke Geldwijzer. 'Het overstappen was eigenlijk heel gemakkelijk, want mijn verzekerings-

adviseur regelde alles voor me. Ik realiseer mij dat mijn premies een druppel op een gloeiende plaat zijn, maar stiekem hoop ik dat heel veel mensen ook zo'n aardige assurantiemeneer over de vloer laten komen. Zo veel, dat andere verzekeraars gaan denken: Misschien moeten we ook maar in windmolens gaan investeren, het schijnt veel op te leveren.'

Volgens Annemarie lijkt het wel of de meeste verzekeraars denken 'het maakt niet uit waar we in investeren als het maar geld oplevert'. 'Gek genoeg heb ik daar nooit over nagedacht, laat staan naar gehandeld bij het afsluiten van welke verzekering dan ook. Ik ging voor een goedkope premie en brede dekking. Wie niet? Maar er is wel degelijk verschil. Wat mij overigens wel verbaasde was de loonsverhoging van de Raad van Bestuur van a.s.r. Dat vind ik weer niet passen bij het imago van duurzaamheid dat a.s.r. nastreeft.'

HR in cijfers

Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en betrokkenheid zijn belangrijke thema's voor HR. Via een uitgebreid opleidingsaanbod en 'In Beweging' kan iedere medewerker zich ontwikkelen en zo zijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten.



3493 medewerkers
+ **624** externen



1729
medewerkers hebben in 2017 een functiegebonden of functiegerelateerde opleiding gevolgd

Percentage m/v

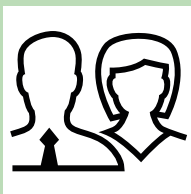
60/40

Percentage vrouwen bij:

RvB 25%

RvC 25%

Senior management 27%



819 medewerkers hebben deelgenomen aan een van de developmentprogramma's

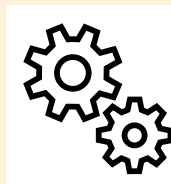
266 medewerkers hebben een individueel loopbaantraject gevolgd

Gemiddelde leeftijd

45,1

389 nieuwe medewerkers

31% van de vacatures is intern vervuld



12 x is in 2017 een In Beweging café georganiseerd. Dit is een live ontmoetingsplaats waar loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid centraal staan. In totaal deden **658** deelnemers mee.

De Participatiedesk

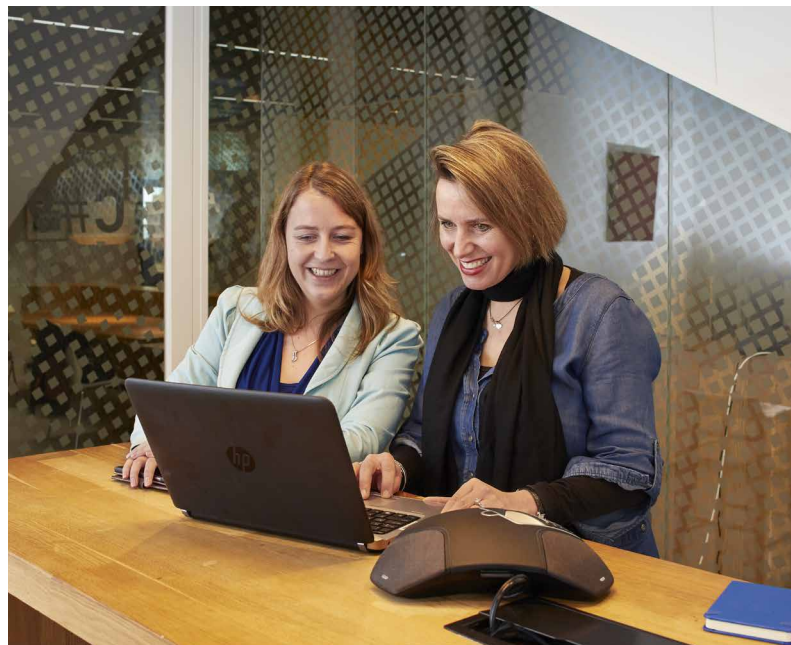
'Meer gemotiveerde medewerkers kun je bijna niet krijgen'

De Participatiedesk helpt 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' bij a.s.r. aan het werk. Het gaat om opdrachten van minimaal drie maanden tot uiterlijk twee jaar.

Alice de Kimpe (links op de foto) heeft ME/CVS ('chronische vermoeidheid') en werkt bij HR. Haar leidinggevende is Jenny Schellekens.

Alice: *'Dankzij de flexibele werktijden, kan ik het werk doen wanneer ik me goed voel'*

'Ik ondersteun Jenny vooral op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Ik schrijf de vacatureteksten, maak content voor de werkenbij-site en beheer de social media. Ik heb Liberal Arts and Sciences gestudeerd met de focus op taalwetenschappen. Vandaar mijn interesse in communicatie. Door mijn ziekte wist ik niet wat ik aan kon in het werk. Dankzij de flexibele werktijden doe ik het werk wanneer ik me goed voel. Hierdoor kan ik nu twintig uur werken.'



Jenny: *'Ik moet haar soms afremmen'*

'Zelf maak ik ook gretig gebruik van het tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Bij Alice stuur ik op output en het maakt mij echt niet uit wanneer zij werkt. Haar beperkte belastbaarheid is geen issue. Het gaat erom dat je goede afspraken maakt en bereid bent om met elkaar mee te bewegen. De Participatiedesk helpt je met het vinden van de juiste match. Bij Alice is dat heel goed gelukt, ik moet haar soms juist afremmen en laten weten dat ze haar grenzen moet bewaken. Meer gemotiveerde medewerkers kun je bijna niet krijgen.'

Fit op het werk

Sporten voor, na of tijdens het werk



Mark de Waart, IT&C:

'Sporten is voor mij belangrijk. Ik sport een paar keer per week. Ik loop op dinsdag altijd hard met een groepje collega's en ben verder te vinden bij de bokslessen of in de fitness. Het is heel fijn dat je bij a.s.r. tussen de middag of aansluitend aan het werk kunt sporten. Dan kan ik de avond aan mijn gezin besteden.'

Samen meedoen



Gert Kats, Jitka Arslan, Anne-Britt van Dam en Huub Sweerts

In 2017 deden maar liefst ruim 200 collega's mee aan een van de sportieve evenementen waaraan a.s.r. mee deed. Vanuit sportiviteit en bedrijfstrots werd er gefietst, gelopen, gevoetbald en gehockeyd. Tijdens de Singelloop in Utrecht behaalde het 5km-team zelfs een derde plaats!

Fietsend je mail wegwerken



De fietswerkplekken die a.s.r. heeft, zijn heel geschikt om tijdens het werken in beweging te blijven.

Vers fruit

Bij a.s.r. staan door het hele pand grote fruitschalen, waar iedereen van mag pakken. Het fruit is van het seizoen en direct eetbaar. Regelmatig wordt het ook aangevuld met snackgroenten als tomaat en komkommer.

Stoppen met roken

a.s.r. geeft in haar campagne aan niet te investeren in de tabaksindustrie. Om dit ook door te vertalen naar de organisatie, konden medewerkers die wilden stoppen met roken daar als goed voornemen in januari en in Stoptober een cursus voor volgen.

Naar de tiende verdieping rennen

Neem de trap



Als je minder zit, blijf je langer fit!

Als aftrap van de Traploopweek deden 70 a.s.r.-collega's mee met de traplooperun op maandag 25 september. Zij renden samen met andere collega's in estafette 10 verdiepingen.

In Beweging

a.s.r. vindt het belangrijk om te investeren in ontwikkeling, motivatie, betrokkenheid en gezondheid van haar medewerkers. Het team 'In Beweging' van Human Resources begeleidt collega's die in beweging willen komen, zichzelf willen ontwikkelen en de regie over hun toekomst willen pakken via ontwikkelingsprogramma's. Onder anderen deze drie collega's namen deel aan In Beweging.



Karla Jurg-Louwaars werd kapster

'Ik wil eenzame ouderen knippen'

Karla Jurg-Louwaars hoorde na 40 jaar dat haar functie bij Leven zou vervallen. Na de workshop 'De verrassing zit van binnen' besloot ze haar jeugddroom een kans te geven: ze werd kapster.

Karla: 'Ik heb het bij a.s.r. altijd erg naar mijn zin gehad. Toen ik hoorde dat mijn functie verviel, was dat een goed moment om na te denken wat ik echt graag zou willen doen. Na de workshop "De verrassing zit van binnen" was ik over de drempel. Uiteindelijk wil ik eenzame ouderen gaan knippen. Het liefst in een ongedwongen huiskamersetting, zodat zij sociale contacten kunnen opdoen en plezier hebben terwijl ze gekapt worden.'

Jurre Terken is continu in beweging

'Er komt altijd iets op je pad als je ervoor open staat'

Jurre Terken maakte de stap van hoofd Asset Liability Management naar senior adviseur Strategisch Balansmanagement. Hij is continu bezig met zijn eigen ontwikkeling.

Jurre: 'Ik ga telkens nieuwe uitdagingen aan. Inhoudelijke uitdagingen in een leuke omgeving. Het is goed om met je eigen ontwikkeling bezig te zijn. Mensen zijn vaak druk met de dagelijkse dingen, maar neem af en toe een stapje terug en kijk of je nog helemaal happy bent met wat je doet. a.s.r. is een organisatie die kansen mogelijk maakt, maar je moet wel zelf aangeven dat je iets wilt en ervoor gaan. Als je daartoe bereid bent zijn er heel veel mogelijkheden.'

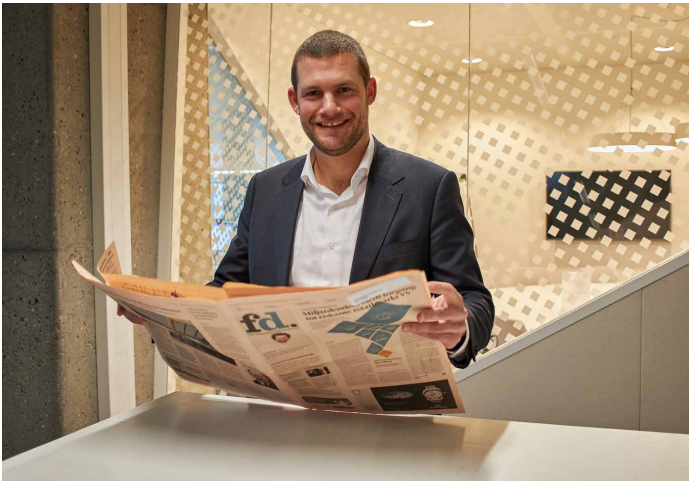


Lianne Dolsma werd teammanager Zorg

'Toon lef en heb vertrouwen in jezelf'

Lianne Dolsma wist wat ze wilde: leidinggeven aan een team. Na het volgen van allerlei cursussen was ze er klaar voor. Nu is ze teammanager Zorg.

'Als relatiebeheerder AOV volgde ik onder andere de cursussen Persoonlijke effectiviteit, Positief managen en Daag jezelf uit. Ik groeide, was toe aan een volgende stap en werd teammanager Zorg. Ik word heel blij van mijn nieuwe functie. Ik vind het mooi om mensen verder te helpen naar een volgend doel. Mijn tip voor anderen? Toon lef en heb vertrouwen in jezelf. Ik denk niet in beperkingen, maar in mogelijkheden. Dat heeft me gebracht waar ik nu ben.'





In co-creatie met de vakbonden heeft a.s.r. in 2017 aan een eigen cao gewerkt, die op 1 januari 2018 is ingegaan. Jolanda Sappelli, directeur HR: 'Bij De Andere Cao ligt de regie veel meer bij de medewerker zelf. Andere belangrijke uitgangspunten waren een volwassen arbeidsverhouding en een toekomstbestendig arbeidsvoorwaardenpakket. We zijn trots op het resultaat. Maar deze start is zeker niet de finish.'

De Andere Cao: een grote stap voorwaarts

In 2016 startte het proces voor De Andere Cao met de preferentiescan waarin medewerkers konden aangeven wat ze graag zouden terugzien in nieuwe afspraken over arbeidsvoorwaarden. Aanleiding was dat a.s.r. door de veranderingen in het bedrijf zich steeds minder thuis voelde in de branche-cao's.

Jolanda: 'De vraag was wat medewerkers belangrijk vinden naast zaken als salaris en pensioen? Met die uitkomsten in de hand zijn we de gesprekken gestart met de vakbonden. Om zo in co-creatie te werken aan een eigen cao. Die helemaal past bij a.s.r., de ontwikkeling waarin we zitten en bij onze toekomstvisie. Via onder andere brainstormsessies en dialoogsessies zijn we gekomen tot een set afspraken, de uitgangspunten, randvoorwaarden en kaders voor De Andere Cao. Van daaruit zijn we uitgekomen op de vier clusters.'

Stip op de horizon

Jolanda is blij met De Andere Cao. 'Het is een grote stap voorwaarts. We nemen afscheid van een woud van regelingen, maken afspraken transparant en zetten medewerkers en managers zelf aan het stuur. Het is een product van deze tijd en in feite de bevestiging zoals we binnen a.s.r. al op veel plekken werken.' Jolanda wil benadrukken dat we er nog niet zijn. 'Dit is een start, we werken toe naar een stip op de horizon. Dit jaar evalueren we de afspraken die we hebben gemaakt en we nemen die input mee naar de volgende ronde. Inhoudelijk gaan we veel aandacht besteden het onderwerp Leiderschap en de rol van Het Andere Gesprek.'

De 4 clusters van De Andere Cao



Cluster Cultuur

De Andere Cao stimuleert eigen regie en een volwassen arbeidsrelatie en die zijn nodig om het verhaal van a.s.r. uit te voeren. Belangrijk is dat iedereen leiderschap toont, door in dialoog duidelijke kaders af te spreken en dilemma's te bespreken. Met als resultaat: doen! Essentieel is dat de relatie tussen medewerker en leidinggevende en tussen collega's onderling is gebaseerd op gelijkwaardigheid. Belangrijkste onderwerpen zijn:

Het Andere Gesprek

Dit wordt doorlopend gevoerd en gesprekspartners en onderwerpen kunnen wisselen. Denk hierbij aan: praten over persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit; afspraken maken over doelen, gedrag en prestaties en deze afspraken evalueren; coaching geven of vragen; afstemmen van inzet en aan-/afwezigheid. *Jolanda: 'Hierin komt de vrijheid in gebondenheid helemaal tot uiting. Niet meer dat strakke regime van het beoordelingsgesprek en de daarbij horende voorgeschreven cyclus. De medewerker moet zich vertrouwd voelen om regelmatig met zijn leidinggevende in gesprek te gaan. Zij praten over resultaten, want ook doelen stellen blijft een onderdeel van Het Andere Gesprek. Maar de gesprekken gaan ook over ontwikkeling en vitaliteit.'*

Beoordelen wordt evalueren

De traditionele beoordelingscyclus wordt losgelaten. Via 360-gradenfeedback kan iedereen terugkoppeling op gedrag en competenties krijgen van collega's en leidinggevende. Afspraken over output en resultaten blijven.

Koppeling tussen beoordelen en belonen wordt losgelaten

Perspectief binnen een functie is belangrijk, binnen de grenzen van de salarisschalen. Dit gebeurt via een jaarlijkse vaste verhoging van 3%.



Cluster Ontwikkeling

Medewerkers zijn primair verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. a.s.r. investeert in ieders arbeidsmarktwaarde via developmentprogramma's, loopbaanbegeleiding, workshops, trainingen en andere activiteiten. Nieuw is dat er meer mogelijkheden komen voor stages, opdoen van werkervaring buiten de grenzen van a.s.r. en de ontwikkeling van een interne marktplaats. Hier kunnen medewerkers gebruik maken van elkaars talenten en kennis, en vaardigheden delen. *Jolanda: 'a.s.r. investeert graag in de ontwikkeling van haar medewerkers, zowel in functiegerelateerde opleidingen als niet-functiegerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden. Sommige opleidingen of trainingen zijn verplicht en geen enkele is vrijblijvend.'*



Cluster Tijd

Dit cluster gaat over afspraken over de tijd dat medewerkers werken, op welke plek en wanneer. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken is de basis. Medewerkers maken hier afspraken over in Het Andere Gesprek. De leidinggevende stuurt op output en bepaalt de kaders. De medewerker neemt de regie en maakt afspraken over aan- en afwezigheid. *Jolanda: 'Bij deze afspraken zijn twee dingen heel belangrijk: het belang van de klant staat voorop en medewerkers houden rekening met elkaar.'*



Cluster Mobiliteit

Het cluster Mobiliteit bestaat uit twee onderdelen: vervoer en faciliteiten. Het onderdeel 'faciliteiten', waaronder zaken vallen als computer en telefonie, wordt later in co-creatie uitgewerkt. Bij het onderdeel 'vervoer' zijn nu vooral afspraken over een tegemoetkoming in reiskosten in de vorm van een mobiliteitsbudget gemaakt. *Jolanda: 'In een later stadium praten we verder over mobiliteit. En gaan we verder met MVO-stimulerende maatregelen.'*

Zo maken klanten contact met ons

Als we zeggen dat we 'helpen door te doen' centraal stellen, moet dat ook terug te zien zijn in het contact tussen de klant en a.s.r. Is dat ook zo? Een aantal praktijkvoorbeelden!

Sms, chat, een chatbot op de website. a.s.r. communiceert niet alleen via brief of mail met haar klanten. Er wordt bij Ditzo bijvoorbeeld volop geappt en getwitterd met klanten. De klanttevredenheid heeft daar zeker niet onder geleden, die schommelt rond de 85% met regelmatig een uitschieter boven de 90%!



Sms als snel communicatiemiddel

Zorg gebruikt een sms om met klanten te communiceren. Een app-berichtje is hier geen optie omdat het initiatief voor het contact dan van de klant moet komen, en bij Zorg gaat het erom dat a.s.r. een boodschap voor de klant heeft.

Zo laat Zorg haar klanten weten als er meer tijd nodig is om hun declaratie te verwerken. Ook stuurt Zorg klanten die niet op tijd betalen, een sms. Met de boodschap dat betalen nu nog zonder extra kosten kan. Dit valt op en zo wordt voorkomen dat de klant met hogere kosten wordt opgezadeld (als de vordering uit handen wordt gegeven).

Dit geldt ook bij klanten met een betalingsachterstand bij Bank en Hypotheken. Deze moeilijk bereikbare groep reageert door de directheid van de sms, vaak wel.



Ditzo service

Nadat Ditzo in 2015 de eerste verzekeraar was bij wie je een autoschade via WhatsApp kon regelen, werd de service de jaren erna uitgebouwd. WhatsApp, chat, Facebook, Messenger of een terugbelverzoek. Afhankelijk van de vraag en wens van de klant wordt bepaald hoe hij het snelst kan worden geholpen.

Ook op de website staat service centraal. Klanten kunnen nu op de homepage een vraag stellen. Ditzo helpt ook door met veelvoorkomende vragen. Bijvoorbeeld bij een verhuizing. Dan wordt gekeken wat de meest gestelde vragen (FAQ's) zijn die daarbij passen en die worden op de site gezet. Deze meest gestelde vragen worden continue aangevuld met relevante en ontbrekende informatie. Zo kan de klant zelf veel antwoorden vinden en bijna alles ook zelf online regelen via Mijn Ditzo. En als er contact nodig is, dan is Ditzo voorbereid op het gesprek door de terugbeloptie. De medewerker kan alvast de juiste gegevens erbij zoeken en de klant nog gericht helpen. Ditzo is dagelijks bereikbaar van 's morgens half negen tot 's avonds negen uur, daardoor is er altijd wel een moment dat het de klant schikt. Bovendien reageert Ditzo op alle berichten binnen twee uur. Dankzij deze werkwijze (sinds twee jaar) heeft Ditzo geen werkvoorraad meer!

Helpen door te doen

Top 5 dialoogonderwerpen

(februari 2018)

- 1 Fondsen, koersen (25%)
- 2 Gegevens wijzigen (17%)
- 3 Inlogvragen (15%)
- 4 Schade melden (10%)
- 5 Jaaropgave (8%)

The screenshot shows a chatbot interface on a yellow background. At the top, a message from 'a.s.r.' says 'Goedemiddag, welkom bij a.s.r.' Below this is a prompt: 'Geef hieronder aan wat je zoekt, dan helpen we je graag verder'. There are five buttons with icons: 'Product afsluiten', 'Schade melden', 'Gegevens wijzigen' (highlighted in black), 'Fondsen en koersen', and 'Het andere bewijs'. A 'Gegevens wijzigen' button is also shown in a separate box. The next message from 'a.s.r.' is 'Ik wil graag van je horen wat je precies wilt wijzigen.' Below this are three options: 'Persoonlijke gegevens aanpassen', 'Een verzekering opzeggen', and 'Een rekening opzeggen'. A 'Persoonlijke gegevens aanpassen' button is shown. The next message from 'a.s.r.' is 'Oké, je wilt je gegevens wijzigen. Over welk product van a.s.r. gaat het?'. At the bottom is a text input field with the placeholder 'Typ je antwoord in een paar woorden' and a 'Verstuur' button.

Website asr.nl iedere dag beter

In december 2016 introduceerde a.s.r. een nieuwe website. Met een Google-achtige lay-out werd de klant uitgenodigd direct zijn vraag te stellen. De site met chatbot deed heel wat stof opwaaien. Hij herkende, zoals verwacht, een hoop vragen nog niet, maar leerde vanaf dag één wel van klantinput. Inmiddels stijgt de klantwaardering.

De nieuwe website is eigenlijk een nieuwe vorm van navigeren, en erg vanuit de klant bekeken. Door de klantvraag als input voor de navigatie te gebruiken, hoeft hij niet te zoeken. Wat de klant doet en vraagt op de site, wordt allemaal nauwkeurig bijgehouden. Wat niet wordt begrepen, wordt aangepast. Dit gebeurt dagelijks. En als er onderwerpen ontbreken (waar dus wel naar wordt gevraagd), dan wordt de site daarmee uitgebreid.

Een groot deel van de vragen waarvoor mensen naar de website komen, was te ondervangen in vijf categorieën. Die staan nu prominent als 'gespreksstarters' op de homepage boven de zoekfunctionaliteit.



En wat vindt de klant ervan?

Op de vraag of de dialoog hen heeft geholpen, reageerde in het begin 45-50% van de bezoekers positief, nu is dat 85-90%. Daarnaast wordt ruim 5-10% van de bezoekers die nog niet online geholpen kunnen worden nu wel naar de juiste plek in de productlijn doorverwezen. Op de oude site vond slechts 50% de informatie die men zocht en kozen bezoekers nog vaak het verkeerde telefoonnummer, waardoor ze doorverbonden moesten worden.

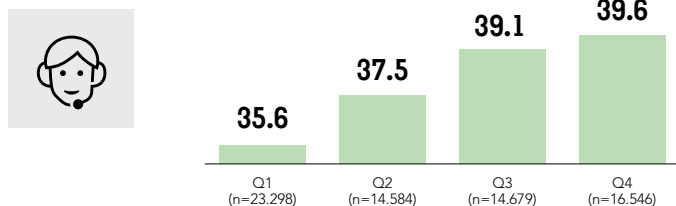
Tevreden en ontevreden

Klanttevredenheid over heel 2017 gestegen

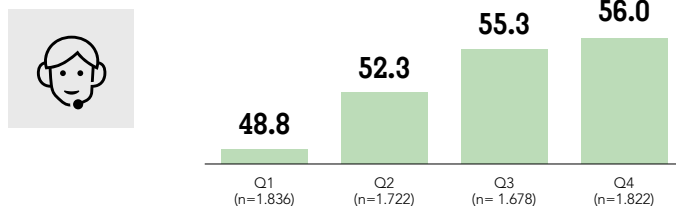
a.s.r. wil klanten optimale service bieden. Dan is het belangrijk om te weten wat de klant van onze dienstverlening vindt. Dit wordt onder andere gemeten via de Net Promoter Score. In 2017 haalde a.s.r. een gemiddelde NPS van +38 bij klanten, een stijging van 4 punten. Bij intermediairs is een stijging te zien van 7,5 punten, waardoor de gemiddelde NPS op +53 komt.

Begin 2017 is gekozen voor een nieuwe methodiek met een aanscherping in de vraagstelling. De nadruk ligt nu sterk op het contact met de medewerker en minder op de processen: hoe waarschijnlijk is het dat u a.s.r. aanbeveelt aan familie, vrienden en collega's op basis van uw ervaring met mij? Ruim 75.000 klanten en intermediairs hebben in 2017 hun mening gegeven over het telefonische klantcontact. Een bijkomend voordeel van de nieuwe vragenlijst is dat medewerkers kunnen lezen wat de klant van hun contact vindt. En dan zelf gericht actie kunnen ondernemen om iets te verbeteren.

Net Promoter Score - Klanten



Net Promoter Score - Intermediairs



Klachtenmanagement

Klachtenmanagement bij a.s.r. wil de drempel voor klanten om hun onvrede te uiten, zo laag mogelijk leggen. Klachten willen we professioneel behandelen. Zo kregen verschillende klachtbehandelaren een op maat gemaakte gesprekscoaching. Daarnaast investeren we veel in de nazorg van de klacht-afhandeling: zijn alle vragen beantwoord, is het vervolgtraject duidelijk en mag de klacht gesloten worden?

Klanten klagen vooral over de lange duur van administratieve handelingen, het product/de polisvoorwaarden bij schade en het niet nakomen van afspraken.

Voor het eerst dit jaar beoordeelden de klanten ook de tevredenheid over de klachtbehandelaar. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,9 (op een schaal van 10).

De meest voorkomende oorzaken van klachten over 2017 zijn:

- 1 Het afwijzen van de schadeclaim
- 2 Het beëindigen van contracten zoals afkoop of expiratie
- 3 Incasso: bij een betalingsachterstand of aanmaning.

Gemiddeld vindt bijna 74% van de klagers dat hun klacht is afgehandeld. Voor 19% was de klacht niet afgehandeld, maar waren de vervolgstappen wel duidelijk. Voor 7% van de klagende klanten was de klacht niet afgehandeld en waren de vervolgstappen onduidelijk.

Tevredenheid over klachtbehandelaar:

7,9

op een schaal van 10

Zijn verhuizing naar een groter appartement was voor fysiotherapeut Jasper Uijenkruijer (30) het moment om eens kritisch naar zijn verzekeringen te kijken. 'Als het qua prijs geen verschil maakt, kies ik liever voor een verzekeraar waar duurzaamheid echt een issue is.'



—
'Makkelijk om een bewuste keuze te maken voor a.s.r.'
—

Fysiotherapeut Jasper Uijenkruijer

Waarom ik overstapte naar a.s.r.

Hij noemt zichzelf wel een bewuste consument, maar geeft direct toe dat hij zelf zeker niet heilig is. 'Ja, ik koop biologische groenten, ga altijd op de fiets naar mijn werk en eet bewust minder vlees, maar aan de andere kant ben ik dit jaar ook twee keer met het vliegtuig op vakantie geweest. Dat heeft natuurlijk heel veel impact op het milieu. Maar waar het makkelijk kan, probeer ik wel bewust te kiezen.'

Zijn verhuizing was het moment om eens kritisch te kijken naar zijn verzekeringen. 'Al eerder had ik mijn bankrekening overgezet naar een duurzame bank. Een vriend van mij heeft zich erg in deze materie verdiept en die had mij al eerder geadviseerd. Wat ik erg belangrijk vind, is dat a.s.r. niet in wapenhandel en kinderarbeid investeert en dat duurzaamheid echt een rol speelt. Daarom heb ik besloten mijn verzekeringen over te brengen naar

a.s.r. Als het qua prijs niet veel uitmaakt, kun je zo op een makkelijke manier bewuste keuzes maken. Ik zou niet weten waarom ik dan klant zou worden bij een verzekeringsmaatschappij die mijn premie belegt in zaken die het milieu of de maatschappij schaden.'

Wanneer hij op de site van Eerlijke Verzekeringswijzer kijkt, knikt hij tevreden. 'Mooi dat a.s.r. dat lijstje aanvoert en goed om te zien dat ook andere verzekeraars het steeds wat beter doen. Het lijstje valt mij niet tegen, ook al zie ik zeker ruimte voor verbetering. Vooral bij de verzekeraars met de rode cijfers, maar ook bij a.s.r. De score van een 5 bij het punt klimaatverandering zou ik graag verbeterd zien.'

'Met a.s.r. valt nog te praten'

Qua leesbaarheid van de polis zakelijk schade kan a.s.r. nog wat leren van collega NN, maar verder is Marco Scheffers best tevreden over de samenwerking met a.s.r. 'Met jullie valt in ieder geval altijd te praten. Dat kan ik over sommige anderen niet zeggen. We gaan steeds meer richting standaardproducten en dat vind ik geen goede ontwikkeling.'

Hij was erbij op 11 september 1974, toen prins Bernhard het AMEV-pand aan de Archimedeslaan opende. Het was als 8-jarige aan de hand van vader Hans Scheffers die als schade-inspecteur in Den Haag een uitnodiging had gekregen. 'Bernhard kan ik me niet meer herinneren, maar wel dat ik het een immens gebouw vond.'

—
'De krenten uit de pap wil iedereen'
—

Anno 2018 runt Marco Scheffers zelf met compagnon Fons van der Zalm de adviesgroep Jonker-Schotte, vernoemd naar de oprichters in de jaren 50. 'Het bedrijf bestaat uit drie onderdelen. We hebben een bemiddelingsbedrijf, we zijn gevolmachtigde (van onder andere a.s.r.) en de derde tak is InsureToStudy. Dit bedrijf is gespecialiseerd in (internationale) studentenverzekeringen.

Het was de vader van Marco die het bedrijf overnam van de naamgevers en die het verder uitbouwde. 'Hij kwam als schade-inspecteur van De Holland hier over de vloer en kreeg begin jaren 80 het aanbod om het bedrijf over te nemen. Dat was in een onzekere tijd, maar mijn vader zag kansen en dat heeft hij achteraf goed gezien.'

Hoewel Marco opgroeide met verzekeringen, zag hij daar aanvankelijk geen brood in. 'Mijn vader was dag en nacht

op pad. Ik besloot om te gaan studeren. Economie. Daarna werd ik via mijn prof gevraagd om met haar een onderzoeksbureau op te zetten voor het Verbond van Verzekeraars. Maar na twee jaar zat ik nog steeds in de boeken. Ik miste het contact met de buitenwereld. Toen zei mijn vader: Waarom kom je niet in de zaak? Dat heb ik gedaan in 1994.'

Marco is nog steeds blij met de volmacht van a.s.r. maar heeft de afgelopen jaren de zaken wel zien veranderen. Niet alleen in positieve zin. 'De Nederlandsche Bank eist steeds meer dat verzekeraars in control zijn. Jaren geleden hoefde je alleen een kopie van de polisbladen te sturen die de kast in ging. Nu komt er veel regelgeving bij, het belang van compliance is groot.

Wat Marco wellicht nog lastiger vindt, is dat het voor hem als volmacht ook steeds moeilijker wordt om risico's te accepteren. 'Er komen in de hele markt steeds meer standaardproducten. Hoewel er gelukkig met a.s.r. nog altijd goed te praten valt. Maar het wordt steeds moeilijker om een klant ter wille te zijn. Probeer maar eens een dakdekker ergens onder te brengen, of een taxibedrijf. De krenten uit de pap wil iedereen, maar de mindere risico's kun je alleen nemen volgens de wet van de grote getallen.'

Volgens Marco gaat de verzekeringsmarkt steeds meer gedomineerd worden door een paar grote verzekeraars die naar zijn mening in grote lijnen dezelfde standaardproducten brengen. Toch ziet hij nog wel verschillen. 'Jullie duurzaamheidsambitie begint bijvoorbeeld ook door te dringen bij onze pensioenklanten. Die willen steeds vaker weten waar hun geld in geïnvesteerd wordt. Omdat jullie niet in wapens en tabak investeren, heeft



a.s.r. bij de klanten een streepje voor. En ik vind dat a.s.r. een heel goed werknemerspensioen heeft. Daar kunnen we goed mee uit de voeten. We krijgen goede ondersteuning vanuit de buitendienst van a.s.r. Prettig dat ze dingen voor je kunnen regelen. Wat a.s.r. ook goed doet, is meedenken met kantoren zoals wij. Als wij een overname hebben, geven ze advies op het financieringsvlak. En als je goede cijfers laat zien, is a.s.r. bereid om te helpen. Ik heb de aandelen van mijn vader in 2003 ook overgenomen met hulp van a.s.r.'

Toch blijft er volgens Marco altijd ruimte voor verbetering. 'Met name in automatiseren en zakelijk schade acceptatie. Zakelijke polissen zijn onleesbaar voor ons, laat staan voor de klant. Er zijn anderen die dat beter voor elkaar hebben. Daarom is mijn advies aan a.s.r.: blijf naar je intermediairs luisteren. Wij zijn de ogen en oren in de markt.'

Zo belegt a.s.r. de premiegelden van de klanten

Investeren via Social Impact Ventures

Jos en Raquel

a.s.r. investeert geen premiegeld in kinderarbeid, wapenhandel en de tabaksindustrie. Via Social Impact Ventures investeren wij wél in bedrijven die actief zijn in het kinderonderwijs, groene stroom gebruiken voor hun elektrische taxi's en een nieuwe dimensie geven aan afvalverwerking. Portfolio-managers Jos Gijsbers en Raquel Criado Larrea leggen uit waarom.



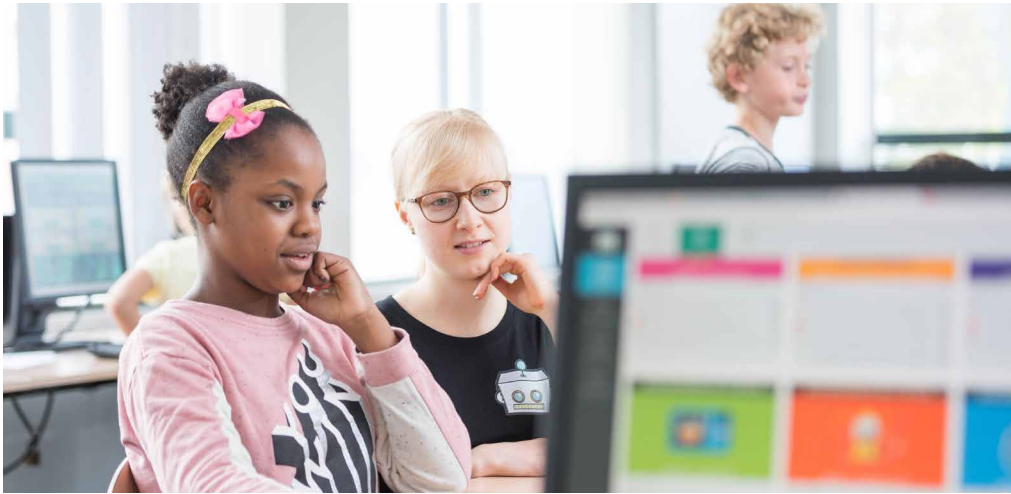
‘Om de risico’s te verkleinen, spreiden wij ons geld over aandelen van beursgenoteerde bedrijven, staatsleningen, vastgoed en hypotheeklen. Het verleden heeft aangetoond dat een goed gespreide beleggingsportefeuille op langere termijn een beter rendement oplevert dan beleggen in één categorie.

Naast deze categorieën beleggen we een klein deel van onze premies ook in bedrijven die een duurzame oplossing hebben voor sociale en ecologische problemen. Dit doen we via Social Impact Ventures, een groep bevoegen sociale ondernemers die gespecialiseerd zijn in het beoordelen, selecteren en begeleiden van bedrijven die impact kunnen hebben op het oplossen van de genoemde problemen. Social IV richt zich op ondernemingen met een in Nederland gevestigd hoofdkantoor en die in ons land voor werkgelegenheid zorgen. Dat is voor ons een belangrijk argument geweest

om via hen te investeren. Dat ook de Europese Unie via het European Investment Fund via Social IV investeert, bevestigt onze keuze.

Inmiddels hebben we via Social IV in zes bedrijven geïnvesteerd. Deze bedrijven lopen voorop als het gaat om duurzaamheid en het realiseren van een circulaire economie. Zij zijn innovatief, proberen het anders dan anderen te doen en kunnen daarmee voor een doorbraak zorgen. In dat soort bedrijven willen wij graag investeren. Ze zullen niet allemaal winnaars van de toekomst zijn, maar de groeipotentie is zeker aanwezig. Dat is, behalve de nobele gedachte achter hun onderneming, natuurlijk ook gewoon van belang. Financieel kan het voor a.s.r. zeer gunstig uitpakken. Gebeurt dat, dan stellen we niet alleen onze stakeholders tevreden, maar dan hebben we ook impact gehad op het verbeteren van sociale en/of ecologische problemen. Hoe mooi is dat?’

a.s.r. investeert via Social IV in Bomberbot, Taxi Electric, Afval loont, Black Bear Carbon, GoodUp en Marqt.



Bomberbot: kinderen ontwikkelen digitale kennis

www.landing.bomberbot.com/nl

Kinderen op de basisschool? Dan is het fijn om te weten dat a.s.r. investeert in Bomberbot, een lesmethode voor kinderen van groep vijf tot en met groep acht. Online leren leerlingen de basisprincipes van het programmeren en werken ze op een leuke manier aan de ontwikkeling van hun digitale kennis. Ook leren ze samen te werken, kritisch na te denken en problemen op te lossen. Vaardigheden die steeds belangrijker worden.

Met de investering van Social IV wil Bomberbot onder andere een lesprogramma voor middelbare scholieren ontwikkelen. Daarnaast streeft het naar internationale uitbreiding. De komende vijf jaar hoopt Bomberbot de digitale vaardigheden en zelfredzaamheid van meer dan een miljoen kinderen te verbeteren. Kinderen met de laagste sociaaleconomische achtergrond krijgen daarbij extra aandacht.

Job Caljé, commercieel directeur Bomberbot: 'Dankzij de investering van Social Impact Ventures kunnen wij meer kinderen digitale vaardigheden geven, waarmee ze voorbereid zijn op de wereld van morgen. We hebben een mooi concept ontwikkeld voor codekampen, waar kinderen spelenderwijs leren hoe mooi het kan zijn om zelf technologie te creëren, en Bomberbot Create, een product waarmee leerkrachten zonder programmeerervaring programmeerles kunnen geven.'



Taxi Electric: taxi's op groene stroom

www.taxielectric.nl

De taximarkt is een van de meest vervuilende sectoren in onze samenleving. Taxi Electric heeft een wagenpark van uitsluitend elektrische auto's, die rijden op 100% groene stroom. Het Amsterdamse bedrijf toont hiermee aan, dat het op een milieuvriendelijke markt toch mogelijk is om duurzaam te ondernemen. Naast de positieve impact op het milieu heeft Taxi Electric ook impact op mensen. De chauffeurs zijn veelal vijftigplussers, waardoor tientallen langdurig werklozen aan een baan zijn geholpen.

Dankzij de investering van Social IV biedt Taxi Electric tegenwoordig ritjes door heel Nederland aan. Over een paar jaar hoopt het bedrijf ook in alle grote Europese steden elektrische taxi's te hebben rijden.

Edvard Hendriksen, oprichter Taxi Electric: 'Dankzij de investering van a.s.r. hebben wij onze groei kunnen versnellen. Hierin zoekt a.s.r. niet naar korte termijn winst, wél naar lange termijn impact. Dit is gedurfd. We zijn a.s.r. daarom dankbaar voor het vertrouwen in onze duurzame missie om het verschil te maken en het systeem te veranderen.'



GoodUp: de wereld verbeteren met 1% van je tijd

www.goodup.com

Met 1% van onze tijd, kennis en ons inkomen kunnen we de wereld een beetje beter maken. Dat stelt GoodUp, dat mensen met goede ideeën die sociale en/of ecologische impact hebben, verbindt aan mensen die zich

willen inzetten om die ideeën te realiseren. Of het nu gaat om hulp aan kinderen in een vluchtelingenkamp in Mosul, het opstarten van kleuteronderwijs in Ghana of het organiseren van schaalessen voor autistische kinderen in de eigen omgeving.

De investeringsimpuls van Social IV gebruikte GoodUp om de komende jaren 10.000 nieuwe projecten te realiseren, waarbij 100.000 mensen geactiveerd worden om zich in te zetten bij de verbetering van 1.000.000 mensenlevens.

Suzanne Legtenberg, marketing manager GoodUp: 'In 2017 maakten wij de switch van een NGO naar een sociale onderneming. We organiseerden drie evenementen in Amsterdam, Kopenhagen en Kenia, waar we meer dan 200 organisaties inspireerden om actie te ondernemen. 27.000 vrijwilligers realiseerden wereldwijd 1.860 projecten. Mede dankzij de ondersteuning van Social IV en a.s.r.!'



1,5 miljard afgedankte autobanden

www.blackbearcarbon.com

Wereldwijd belanden jaarlijks 1,5 miljard afgedankte banden bij het afval. Een doorn in het oog van Black Bear Carbon, een bedrijf dat een technologie ontwikkelde om de koolstof uit deze autobanden te hergebruiken tot waardevol carbon black. Black Bear Carbon lost daarmee een belangrijk probleem van het afvalbeheer op én het vermindert massaal de uitstoot van CO₂. Eén Black Bear-productielijn bespaart meer CO₂ dan een miljoen bomen kan verbruiken.

Met de investering van Social IV kan Black Bear wereldwijd een bijdrage leveren aan substantiële meetbare CO₂-reductie.

Martijn Lopes Cardozo, CEO van Black Bear: 'Dankzij de investering van Social IV kunnen we onze technologie verder optimaliseren en internationaal uitrollen. De eerste installatie bouwden we samen met onze partner Kargro en die kan op jaarbasis anderhalf miljoen oude banden omzetten in hoogwaardige grondstoffen voor gebruik in rubber, verf en plastics. Naast commercieel succes willen we ook maatschappelijk een groot positief rendement realiseren. Er zijn genoeg oude banden om meer dan duizend nieuwe installaties te bouwen. Elke installatie bespaart jaarlijks het equivalent van 1 miljoen bomen aan CO₂-reductie.'

Marqt: profiteer van gezonde en duurzame voedselketens

www.marqt.com



Bij de Nederlandse supermarktketen Marqt geloven ze dat dagelijkse boodschappen goed en gezond kunnen zijn voor iedereen. Zolang je durft te kiezen voor wat echt belangrijk is! Marqt zet zich in voor een gezonde en duurzame voedselketen met voeding van hoge kwaliteit. Het betaalt fatsoenlijke prijzen aan leveranciers die werken met respect voor dieren, de natuur en mensen. Waardoor bijvoorbeeld boeren de ruimte krijgen om producten te maken waar ze echt trots op zijn.

Bovendien heeft Marqt het marqt-werking-principe geïntroduceerd, waarbij klanten en werknemers meedelen in de winst. Zo worden alle belanghebbenden beloond voor het helpen opbouwen van een gezonde voedselvoorzieningsketen. Met de investering van Social IV wil Marqt het huidige aantal van vijftien winkels uitbreiden.

Afval Loont: geld verdienen met je afval

www.afvalloont.nl



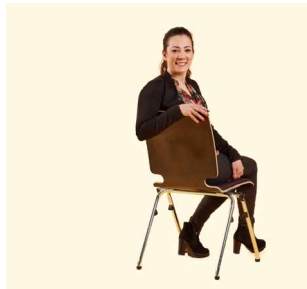
Kun je geld verdienen met je afval? Bij Afval Loont wel! Via afvalscheiding spaar je bij dit bedrijf voor je voetbalvereniging, een buurtbarbecue of een maatschappelijke organisatie. Bij inzameldepots in Den Haag, Rotterdam, Barendrecht en Noordwijk krijg je per kilo gescheiden aangeleverd afval per soort een vast bedrag. Dit bedrag wordt bijgeschreven bij je spaartegoed, dat je via een app kunt inzien en waarvoor je zelf een doel kunt kiezen.

Afval Loont maakt je daardoor bewust van de waarde van afval. Het herbruikbare afval wordt bovendien niet verbrand, maar daadwerkelijk hergebruikt. Daarmee vermindert dit bedrijf de CO₂-uitstoot. En door het creëren van banen op haar inzamellocaties biedt het ook werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Social IV hielp Afval Loont met de landelijke uitrol en bij het vinden van een operationeel directeur.

SOCIAL IV - RESULTATEN IN 2017

- Bomberbot leerde meer dan 4.200 kinderen de grondbeginselen van 21st century skills.
- Black Bear Carbon, Taxi Electric en Afval Loont zorgden samen voor een reductie van 6.171.145 CO₂-uitstoot.
- Dankzij Afval Loont en Taxi Electric kregen 52 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan.
- Wereldwijd hebben 34.968 vrijwilligers actief bijgedragen aan Afval Loont en GoodUp.
- Marqt heeft meer dan 500.000 klanten in staat gesteld om 24 miljoen producten te kopen, die zijn geproduceerd met respect voor mensen, milieu en het welzijn van dieren.

Nieuwe ondernemingsraad



v.l.n.r

*Aldo Westhof
Eline Rugebregt
Harrie Bekkers
Sape van der Meer
Lisa van Blaricum
Noortje Antonis
Peter van Aartsen*

Medezeggenschap naar next level

Op 1 maart 2018 is een nieuwe medezeggenschapsperiode gestart. Niet alleen de periode is nieuw. De opzet van de medezeggenschap is veranderd. Zo zitten er in 'De Andere OR' geen negentien, maar zeven leden. En tellen de Onderdeelcommissies niet langer vijf maar drie leden. In het nieuwe model is het uitgangspunt dat medezeggenschap zo efficiënt mogelijk wordt georganiseerd. Daarnaast is er voldoende ruimte om flexibel te kunnen inspelen op de behoefte aan kennis en kunde van binnen en buiten de organisatie.

Naast het beperkt aantal leden is ook nieuw dat het OR-lid (de linking pin) geen deel meer uitmaakt van een Onderdeelcommissie. De verbinding tussen de OR en alle OC's vindt plaats in de Raad van Medewerkers, waarin naast de OR-leden vanuit elke OC één lid deelneemt. Deze Raad komt in ieder geval zes keer per jaar bij elkaar. Natuurlijk bestaat de mogelijkheid om deze frequentie te verhogen als de actualiteit daarvoor aanleiding geeft. Mogelijke onderwerpen voor de Raad zijn: terugkoppeling vanuit de OR over visie, missie en strategie van a.s.r.; ervaringen binnen OC's die een bredere impact kunnen

hebben, bijvoorbeeld bepaalde pilots en het delen van kennis over het behandelen van adviesaanvragen.

Buitenleden

Een ander belangrijk onderdeel van de modernisering van de MZ is dat er (meer) gebruik gemaakt gaat worden van de kennis en kunde binnen en buiten de organisatie. Medewerkers met specifieke kennis over een bepaald vraagstuk worden dan als buitenlid tijdelijk betrokken bij de OR en OC's. Bijkomend voordeel is dat de organisatie zo ook meer betrokken wordt bij MZ-vraagstukken.

OR-Academy

Verder komt er een OR-Academy waarin voor leden van de medezeggenschap en buitenleden trainingen en opleidingen worden aangeboden die met medezeggenschap te maken hebben.

Met De Andere OR is de medezeggenschap duidelijk naar een next level gegaan.

Kunst & historisch bezit in 2017

Restauratie

De Stichting Kunst & Historisch Bezit besteedt veel aandacht aan het behoud van de collectie. Ook restauratie hoort daarbij. Zo kregen de markante sleutels van Caroline Prisse, die jarenlang bij de entree van De Amersfoortse hingen, na een grondige restauratie een nieuwe plek in het bedrijfsrestaurant.



Een ander mooi voorbeeld van een gerestaureerd object is het kastje dat in november op de 5e verdieping bij Oker is geplaatst. Dit was ooit het kastje van Personeelszaken van Levensverzekering Maatschappij Utrecht. Erin zit de originele personeelsadministratie vanaf de oprichting van De Utrecht in 1883 tot 1963.

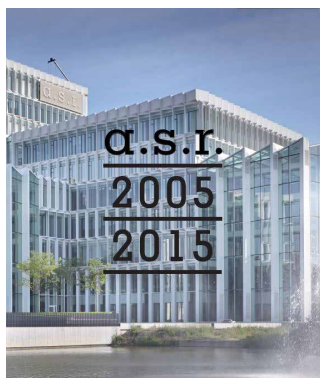


Bibliotheekkast

In september is een langdurig bruikleencontract gesloten met het Centraal Museum voor een historische bibliotheekwand die afkomstig is uit het gebouw van Levensverzekeringmaatschappij



Utrecht dat aan de Leidseweg in Utrecht stond. Dit pand is in 1974 is gesloopt voor de bouw van Hoog Catharijne. De bibliotheekkast krijgt vanaf maart een plek op Paars 1 bij de vide. Deze locatie is in samenspraak met de architect gekozen.



Boek over de historie

Donderdag 22 juni is het jubileumboek 'a.s.r. 2005-2015' gepresenteerd. Meer dan 1.000 collega's en evenveel leden van de seniorenvereniging hebben het jubileumboek besteld en ontvangen. In de uitgave van 250 pagina's staan de hoogtepunten uit de periode 2005-2015 omschreven met onder meer diverse interviews, waaronder een exclusief interview met Wouter Bos. Hierin kijkt de oud-minister nog eens terug op de roerige val van Fortis. Daarnaast staat de complete historie, die begint bij Stad Rotterdam kort beschreven in het boek en zijn er hoofdstukken over de renovatie, de samenwerking met Feyenoord, het AMEV Huis, de huisvesting door de jaren heen en alle opmerkelijke gebeurtenissen uit die periode.

Nieuwe aankopen

Bij nieuwe aankopen kiest de Stichting Kunst & Historisch Bezit bewust voor Nederlandse kunstenaars. a.s.r. positioneert zich immers als 'de Nederlandse verzekeringsmaatschappij voor alle verzekeringen'.

In 2017 is het schilderij Waterplant Crimson van **Ronald Zuurmond** aangekocht. Zuurmond is een belangrijke Nederlandse kunstenaar die kwalitatief sterke en eigenzinnige schilderijen maakt. Ronald Zuurmond behoort tot een groep kunstenaars van de zogenoemde Tilburgse school. Bij deze groep horen ook de twee kunstenaars Reinoud van Vught en Marc Mulders waar de stichting eerder een schilderij en glazen schalen van heeft aangekocht.

Ook is in 2017 een foto van **Jasper de Beijer** aangekocht. Het gaat om een imaginair reisverslag van een drietal expedities naar het hart van het Amazonewoud, op zoek naar een verdwenen beschaving. De Beijer gebruikt foto's en video's die hij in het Amazonewoud maakte en combineert deze met in zijn studio nagebouwde elementen, computer gegenereerde beelden en archiefmateriaal van echte expedities.



Verkooptentoonstelling

In april is een verkooptentoonstelling voor collega's gehouden. Bijna alle kunstwerken zijn verkocht. Een werk van Herman Brood was het populairste. 53 collega's hadden dat graag mee naar huis genomen. De stichting had twee exemplaren van dat werk in haar bezit en heeft het tweede exemplaar ook verkocht. Voor de Corneilles en de Jan Cremer was eveneens heel veel belangstelling.

Rondleidingen

Conservator Sigrid Vegter geeft regelmatig rondleidingen. Voor collega's maar ook voor relaties en geïnteresseerden. Hier is veel belangstelling voor. Ook voor de rondleidingen door de tuin, die zij deze zomer heeft gegeven, was veel enthousiasme. In november 2017 heeft Sigrid een rondleiding gegeven aan toekomstige collega's van Generali, die in verschillende shifts kennismakingsbezoeken aan a.s.r. afleggen.

Erkenningen 2017



De **Nederlandse Bouwprijs** in de categorie Gebouwen gaat naar Team V Architectuur voor de renovatie van ons pand. De renovatie is volgens de jury ambitieus aangepakt en uiterst duurzaam uitgevoerd. 'Het is bewonderenswaardig dat 98% van het bouwafval is hergebruikt.'



Een nieuw onderzoek van de **Eerlijke Verzekeringswijzer** onderschrijft ons wapenvrij investeringsbeleid.

Uit de praktijkstudie van de EV (een vervolg op onderzoek in 2015) blijkt dat a.s.r. niet betrokken is bij controversiële wapens via beleggingen in ondernemingen die wapens leveren aan Saoedi Arabië. De focus lag op dit land omdat, volgens het rapport, Saoedi Arabië niet alleen 'onvrij' is met een hoog risico op corruptie, maar ook in militair conflict is met Jemen.



Ditzo's Pechman heeft de titel '**Campagne van het jaar**' gewonnen van Weborama, een technische partij die online banners beheert. Hiermee liet Ditzo onder andere Albert Heijn, Tele2 en Samsung achter zich. Voor de jaarprijs kon het grote publiek stemmen (50%) en een onafhankelijke vakjury (50%).

Ditzo Pechman (Pacman) is tijdens het zorgseizoen als interactieve banner op onder meer Telegraaf.nl, NU.nl en Marktplaats.nl geplaatst. Het spel is door meer dan 10.000 mensen gespeeld.



a.s.r. vermogensbeheer heeft net als vorig jaar een toonaangevende **Thomson Reuters Lipper Award**

gewonnen. Elk jaar worden er diverse awards uitgereikt aan beleggingsfondsen en fondshuizen die consequent beter presteren dan vergelijkbare fondsen en fondshuizen. Het onafhankelijke Amerikaanse researchinstituut Thomson Reuters Lipper deelt prijzen uit in meer dan twintig landen over de hele wereld.



Moneyview sterren

- De voorwaarden van de kortlopende én de doorlopende reisverzekering van de Europeesche kregen opnieuw de maximale 5 sterren. De voorwaarden onderscheiden zich van de meeste andere concurrenten door een ruime bagage- en annuleringsdekking.
- De rechtsbijstandverzekering van a.s.r. heeft 5 sterren gekregen in de categorie Prijs.

- Bank en Hypotheken heeft een 5-sterren rating ontvangen voor alle hypotheek-producten. Het is voor het eerst dat zowel de annuïteiten-, lineaire als aflossingsvrije hypotheek zo'n hoge score halen.
- Voor de derde keer op rij haalt a.s.r. met de voorwaarden van de Lijfrente Spaarrekening de hoogste score. Daarnaast heeft Moneyview het lijfrentebeleggingsproduct 'Extra Pensioen Beleggen' 5 sterren toegekend.



a.s.r. is in het rapport 'Brand Finance Netherlands 50' met een 31e plaats de **hoogste nieuwe binnenkomer** in de lijst met sterke Nederlandse merken.



In de jaarlijkse benchmark 'Duurzaam beleggen door verzekeraars in Nederland' van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) is a.s.r. gestegen naar de **2e plaats**. De VBDO publiceert deze benchmark jaarlijks. Het rapport geeft een overzicht van de manier waarop de 30 grootste Nederlandse verzekeraars hun verantwoord beleggingsbeleid organiseren, implementeren en er over rapporteren.



De website asr.nl heeft een **zilveren Lovie Award**, een soort Oscar voor het internet, voor beste website in de categorie Financial Services gewonnen. De site werd beoordeeld op het gebied van de content, navigatiestructuur, visueel design, functionaliteit en overall ervaring.



a.s.r. vastgoed heeft de **Gouden Baksteen 2017** van financieel dienstverlener JLL gewonnen. De Gouden Baksteen is gekoppeld aan een jaarlijks onderzoek van JLL naar het vastgoedbeleggingsbeleid. JLL is een financiële dienstverlener op het gebied van vastgoed. In het onderzoek kiezen andere vastgoedbeleggers een collega-investeerder die zich in hun ogen het afgelopen jaar heeft onderscheiden in strategie, gevoerd beleid, of behaalde prestaties.



Op de audit die door bedrijfskundig adviesbureau Q-Consult en Stichting Personenschade Instituut van Verzekeraars (PIV) is uitgevoerd, haalde Personenschade op alle getoetste onderdelen de **maximale score**. Hiermee heeft a.s.r. voor de derde keer op rij het Keurmerk Letselschade met de hoogst haalbare totaalscore 'goed' behaald. Tijdens de PIV-audit zijn onder meer de

volgende onderdelen getoetst: kwaliteit, doorlooptijd, slachtoffertevredenheid, informatievoorziening, innovatie, opleiding en de inrichting van het medisch traject.



a.s.r. staat vanaf december 2017 in **de top 20** van de Euronext Vigeo index voor de Benelux. Hierin staan de best presterende beursgenoteerde ondernemingen op 330 indicatoren op het gebied van milieu, sociaal en governance beleid.

ASR Nederland N.V.

Archimedeslaan 10

Postbus 2072

3500 HB Utrecht

www.asrnederland.nl


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