

a.s.r. jaarmagazine

—  
2019



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

# Inhoudsopgave



12

Het verhaal van a.s.r.

Wonderwoods  
brengt bos  
naar stad

32



a.s.r. doet het

20

52

62

72

a.s.r. doet het



## Kunst en historie in dit jaarmagazine

a.s.r. beschikt over een grote collectie kunst en historisch bezit, die verspreid in het pand van a.s.r. aan de Archimedeslaan tentoon wordt gesteld. Met werken van onder anderen Herman Brood en Corneille, tot hedendaagse kunstenaars zoals Ronald Zuurmond. De collectie bevat onder meer schilderijen, foto's, glasobjecten en boeken. Het historische bezit is ondergebracht in vitrines, maar bestaat ook uit een historische bibliotheekwand en de kast van personeelszaken uit de 19e eeuw. In dit jaarmagazine zijn diverse pagina's opgenomen waarin collega's vertellen wat hen boeit in een kunstwerk van hun keuze.

## Ex-verslaafde kreeg leven weer op de rails

46



58

## Via Participatiedesk een vaste baan!

### En verder in dit magazine

Interview Jos Baeten	14	MVO	40
Onze merken	17	Raad van Commissarissen	48
Sticks blijft in campagne	18	Human Resources	54
Capital Markets Day	24	De chatbot van a.s.r.	65
Van klacht naar fan?	27	Vermogensbeheer	66
Raad van Bestuur / BEC	28	Intermediair De Stargroup	70
Interview Chris Figee	34	Stichting Kunst & Historisch Bezit	74
Resultaten a.s.r.	36	Een weekend vol klanten	76
De Andere OR	39		

### Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

#### ASR Nederland N.V.

Archimedeslaan 10  
Postbus 2072  
3500 HB Utrecht  
[www.asrneland.nl](http://www.asrneland.nl)

#### Redactie

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

#### Fotografie

Wilco van Dijen, Raphaël Drent,  
Hollandse Hoogte, iStock, Sandra  
Meijer, Astrid Melger, Marco van de  
Pol, Jarno Verhoef en Hans Vos.

#### Visagie (kunstfoto's)

Eva Koliakis

#### Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

#### Drukkerij

Drukkerij Wilco

#### Oplage:

6300

### Disclaimer

*In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2018 inclusief de eerste maanden van 2019. 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 misverstanden over teksten of cijfers is het officiële jaarverslag leidend. Het gedeponeerde jaarverslag 2018 is te vinden/downloaden via: [www.asrneland.nl](http://www.asrneland.nl)*

# a.s.r. in vogelvlucht

## 'a.s.r. was goed voorbereid op de storm'



a.s.r. schade was goed voorbereid op de storm van 18 januari. Door tijdig genoeg mensen in te zetten bleef bijvoorbeeld de

wachttijd aan de telefoon beperkt tot zo'n 4 minuten. Ber Onderwater, relatie manager Schade: 'Inmiddels ontvingen wij bijna 1700 telefoongesprekken. De grote hausse aan schademeldingen verwachten we een week later.'

Volgens Ber komt deze storm zeker in de Top 10 van de laatste 30 jaar. 'De zwaarste was de storm van 25 januari 1990. Toen hadden we 90.000 schadeclaims en ik kan

me herinneren dat we tot juni avondenlang en op zaterdag hebben overgewerkt.' Die 1700 telefoontjes betekent 300% meer dan het gemiddelde. 'Dat is behoorlijk, maar het calamiteitenteam ging al aan de slag toen duidelijk werd dat het zou gaan stormen. Veel mensen zijn thuis aan het werk om onder andere de vele telefoontjes te verwerken.' Het Verbond van Verzekeraars verwacht dat de totale schade van de storm uit zal komen in de buurt van € 90 miljoen.



jan '18



feb '18

## De Amersfoortse haalt 3 keer op rij hoogste score MoneyView

Voor de 3e keer op rij heeft De Amersfoortse de hoogste score bij MoneyView behaald voor de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Die onderscheiden zich onder meer van overige AOV's door een maximum eindleeftijd van 67 jaar en 3 maanden of 68 jaar te bieden.

MoneyView heeft de individuele AOV's van verschillende verzekeraars vergeleken op polisvoorwaarden. Zowel de AOV als de

Flexibele AOV van De Amersfoortse behaalden hierbij de maximale score van 5 sterren. Het rapport is naast de maximum eindleeftijd positief over de hoge maximum aanvangsleeftijd en over de en-blocbepalingen. Dit laatste punt geeft verzekeraars het recht de polisvoorwaarden en premie tussentijds te wijzigen. Bij veel verzekeraars is dit niet transparant. De Amersfoortse heeft zichzelf een maximum verhogingspercentage opgelegd.



## **α.s.r. versterkt nummer 1 positie Eerlijke Verzekeringswijzer**

In de jaarlijkse update van Eerlijke Verzekeringswijzer (EV) staat a.s.r. weer op de eerste plaats. De EV wordt vanaf 2013 gepubliceerd en a.s.r. staat vanaf 2014 al op de eerste plaats. Het investeringsbeleid van a.s.r. scoort een 10 op de thema's arbeidsrechten, gezondheidszorg, mensenrechten en wapens. En door een nog scherper beleggingsbeleid op het gebied van gendergelijkheid en een hogere waardering op het thema Klimaatverandering gaf EV in totaal 17 punten meer dan vorig jaar.



Eerlijke  
Verzekeringswijzer



mrt '18



apr '18

## **Corins verdubbelt omzet en aantal medewerkers**



**CORINS**

Na de integratie van de co-assurantie-activiteiten van Generali Nederland zal de omzet en het aantal medewerkers van Corins verdubbeld worden. Corins, sinds 2016 een 100% dochter van a.s.r., verstevigt hiermee haar positie op de co-assurantiemarkt flink.

Corins werd in 2003 opgericht en is actief op de markt waar complexe en omvangrijke risico's

door meerdere verzekeraars worden gedragen. Corins sluit brand-, transport- en aansprakelijkheidsverzekeringen via circa 65 makelaars. Ze heeft volmachten van binnenlandse en buitenlandse verzekeraars om zelfstandig te kunnen opereren op de co-assurantiemarkt. a.s.r. heeft de ambitie om een rendabele groei te realiseren in de grootzakelijke markt. Met de overname van Generali Nederland door a.s.r. is een verdere invulling aan deze ambitie gegeven. De jaaromzet van Corins groeit naar ruim € 60 miljoen en het beursteam bestaat uit ruim 25 medewerkers.



## **Na 10 jaar plannen, aanpassen en bouwen: Leidsche Rijn Centrum officieel geopend!**

Bijna 10 jaar nadat Fortis Vastgoed, de voorloper van a.s.r. real estate met Vesteda de opdracht van de gemeente Utrecht voor ontwikkeling van Leidsche Rijn Centrum in de wacht sleepte, was 16 mei de officiële opening door burgemeester Van Zanen. Met een druk op de knop activeerde hij een show met steltlopers, acrobaten aan een hoogwerker en onder meer een zangeres uit de lucht.

Het grootste project dat a.s.r. real estate ooit onder handen heeft gehad is een feit: 38.000 m<sup>2</sup> aan winkels en horeca, 9000 m<sup>2</sup> kantoren, 762 woningen, 2000 parkeerplaatsen en een bibliotheek.

'Eindelijk heeft Leidsche Rijn een eigen stadshart', memoreerde directeur a.s.r. real estate Dick Gort in zijn toespraak tijdens de opening. De verwachting is dat Leidsche Rijn Centrum jaarlijks tussen de 7 en 9 miljoen bezoekers zal trekken.



mei '18



jun '18

### **ASR Hypotheekfonds haalt al meer dan € 1 miljard inleg binnen**

Het ASR Hypotheekfonds heeft het afgelopen jaar ruim € 1 miljard inleg aangetrokken van institutionele beleggers. Zo'n 30 pensioenfondsen, verzekeraars en vermogensfondsen stapten in het fonds van a.s.r. vermogensbeheer, dat belegt in Nederlandse woninghypotheken. Op termijn streeft het ASR Hypotheekfonds naar een omvang van enkele miljarden.

In het ASR Hypotheekfonds worden nieuw af te sluiten a.s.r. WelThuis

hypotheken ondergebracht. Participanten kunnen kiezen uit twee subfondsen: een fonds met hypotheken mét NHG-garantie en een fonds met hypotheken zónder. Zo kunnen beleggers zelf de gewenste risico-rendementverhouding kiezen.

a.s.r. heeft tientallen jaren ervaring met het verstrekken van hypotheken. In 2017 heeft a.s.r. voor € 1,9 miljard WelThuis hypotheken verstrekt. a.s.r. heeft voor meer dan € 8 miljard aan hypotheken



op de balans staan en draagt zelf zorg voor het acceptatieproces en het betalingsbeheer van de portefeuille.



## Eerste Generali-migratie naar Ardanta succesvol verlopen

De conversie van 358.000 Generali-uitvaartpolissen naar Ardanta is, ondanks dat het uit 3 bronadministraties overgezet moest worden, succesvol verlopen. Daarmee is de eerste dataconversie vanuit Generali-systemen een feit. In de loop van 2019 volgen nog meer migraties. De aandelen van Generali zijn in februari 2018 definitief overgegaan naar a.s.r.



jul '18



aug '18

## a.s.r. ook komend seizoen maatschappelijk partner FC Utrecht



FC Utrecht en a.s.r. gaan zich net als in de voorgaande 2 seizoenen inzetten om de financiële zelfredzaamheid van Utrechters te vergroten.

Ook in het seizoen 2018/2019 is a.s.r. maatschappelijk partner van FC Utrecht. Samen organiseren zij activiteiten op het gebied van financiële educatie en financiële opvoeding. Zo is er een gezamenlijk ontwikkelde lesmodule over financiële weerbaarheid voor kinderen in het basisonderwijs. Ook worden er financiële workshops gegeven in de provincie Utrecht en neemt

FC Utrecht deel aan het voorleestraject van a.s.r. om de taalvaardigheid van kinderen te bevorderen.

### Nieuw

Als onderdeel van de samenwerking zal a.s.r. het komend seizoen ook vertegenwoordigd zijn in de nieuwe thematische skybox van FC Utrecht, de Provincie Lounge. Daar wordt tijdens elke thuiswedstrijd van FC Utrecht door de maatschappelijke partners een maatschappelijk onderwerp behandeld dat de stad of regio raakt.

## Facilitair Bedrijf is weer de beste!



Met een laag kostenniveau (20% lager dan de markt), een hoog serviceniveau op alle facilitaire diensten en een laag energieverbruik is a.s.r. voor de 2e keer winnaar geworden van de Facilitaire Benchmark Award. Daarmee liet Services, het facilitair bedrijf van a.s.r. de gemeente Utrecht en het UWV in de categorie

'Beste Integrale Prestatie' achter zich. De Facilitaire Benchmark Awards 2018 werden uitgereikt tijdens de Benchmark XL, met ruim 130 professionals het grootste benchmarkevenement van Nederland.

Volgens de jury verdiende a.s.r. de award voor de 'goede prestatie over de hele lijn'. Daarmee wordt bedoeld op het vasthouden van een laag energieverbruik en een hoog niveau van het aangeboden dienstverleningspakket. En dat terwijl de kosten van de diensten ver onder het marktgemiddelde liggen. De schoonmaakkosten zijn bijvoorbeeld -26% en van beveiliging en receptie -28%.



sep '18



okt '19

## a.s.r. genomineerd voor prijs meest innoverende en inspirerende HR-beleid



a.s.r. is 1 van de 4 organisaties die dit jaar meedongen naar de prijs voor het meest innoverende en inspirerende HR-beleid van Nederland. De andere genomineerden waren: Royal Schiphol Group, Randstad Groep Nederland en YoungCapital. In december werd bekend dat a.s.r. tweede is geworden na YoungCapital.

De HR Proffie (de vakprijs voor personeelsbeleid) stond dit jaar in het teken van het thema Workforce of the Future. De prijs wordt toegekend aan de organisatie die met de HR-strategie en HR-activiteiten goed inspeelt op snel veranderende omstandigheden. De vakjury keek bij de inzendingen vooral naar best practices, concrete voorbeelden die het HR-vakgebied verder brengen.



# Bestuursstructuur a.s.r. verandert



te benoemen derde lid. Daarnaast wordt een Business Executive Committee (BEC) in het leven geroepen. Als

a.s.r. wijzigt per 1 februari 2019 de bestuursstructuur. Vanaf die datum bestaat de Raad van Bestuur van a.s.r. uit drie leden: de CEO, de CFO en een nieuw

gevolg van de wijziging komen de bestaande COO-posities te vervallen en gaan Karin Bergstein en Michel Verwoest a.s.r. verlaten.

a.s.r. heeft de afgelopen jaren zeer succesvol geopereerd, maar vindt de wijziging van de bestuursstructuur naar een kleinere RvB en een BEC nodig voor de volgende stap in de uitvoering van de onlangs bekendgemaakte aangescherpte strategie en doelstellingen. Het BEC wordt samengesteld uit de leden van de RvB, de Chief Risk Officer (CRO) en senior managers die een aantal aandachtsgebieden vertegenwoordigen.



nov'18



dec '18

## Vredesorganisatie PAX noemt a.s.r. weer als positief voorbeeld



In een jaarlijks onderzoeksrapport van vredesorganisatie PAX wordt a.s.r. weer als positief voorbeeld genoemd van een bedrijf met een duidelijk beleid dat investeringen in clustermunitieproducenten uitsluit. PAX onderzoekt hoe clustermunitie wordt gefinancierd. a.s.r. sluit in haar investeringsbeleid wapenproducenten en -handelaren nadrukkelijk uit.

Jack Julicher, directeur a.s.r. vermogensbeheer: 'Deze studie onderschrijft niet alleen a.s.r.'s uitvoerige uitsluitingsbeleid met betrekking tot wapens, maar ook de impact die financiële instellingen hebben: ieder jaar maken meer fabrikanten bekend te zullen stoppen met clustermunitie onder druk van de internationale gemeenschap.'

## Snelgroeiend deelscooterplatform kiest voor duurzaamheid a.s.r.



**a.s.r. schade neemt de elektrische scooters van verhuurplatform Felyx in dekking. Deze snel groeiende organisatie heeft inmiddels in Amsterdam en Rotterdam honderden scooters rijden, maar streeft op korte termijn naar duizenden deelscooters in alle grote steden.**

Volgens mede-oprichter Maarten Poot maken inmiddels zo'n 50.000 mensen regelmatig gebruik van een Felyx-scooter en kan het scooter-park binnen 2 jaar uitbreiden tot duizenden elektrische scooters. 'In onze zoektocht naar een goede verzekeraar hebben we vooral gekeken naar een gezamenlijke missie. a.s.r. profileert zich duidelijk als duurzame verzekeraar en daarom past het bedrijf goed bij ons als volledig duurzame scale-up.'



jan'19



feb'19

## a.s.r. boekt ook in 2018 goede resultaten

2018 was weer een goed jaar voor a.s.r. Over 2018 is een operationeel resultaat geboekt van € 742 miljoen, 2,0% meer dan het recordjaar 2017. De premie-inkomsten bij Schade en Leven zijn gestegen, vermogensbeheer laat een stijgende lijn zien en de integratie van Generali Nederland verloopt succesvol. Het nettoresultaat over 2018 is wel gedaald, door een incidenteel beleggingsresultaat in 2017. Jos Baeten: 'We hebben alle doelstellingen die we bij onze beursintroductie in 2016 hebben gesteld behaald of overtroffen. We laten daarmee zien dat duurzaam ondernemen en winstgevende groei goed samen kunnen gaan.'

In zijn chairman's statement op de jaarcijfers noemt Jos Baeten 2018 wederom een goed jaar. Niet alleen toont Jos zich tevreden over de cijfers, ook over de groeiende waardering van klanten.' Dat a.s.r. dat goed doet, blijkt uit de stijging van de Net Promoter Score. De NPS van klanten steeg afgelopen jaar van +40 naar +42 en bij intermediairs van +54 naar +60.'





Object  
**Eagle vase**  
Gemaakt door  
**Hans van Bentem**

---

Keuze van  
**Frida Nakken,**  
gastvrouw

‘Als gastvrouw sta ik midden tussen alle mooie kunst- en historische stukken, maar dit werk van Hans van Bentem is mijn favoriet. Ik bekijk hem regelmatig even van dichtbij. Het heeft de kop en de poten van een adelaar, wat ik een prachtige vogel vind en dat in combinatie met zilver en glas. Dat bling-bling is helemaal mijn ding.’



# Het verhaal van a.s.r.

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

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.

# Kernwaarden

*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.



# Jos Baeten: 'Mooi dat we ook op de niet-financiële onderdelen goed gepresteerd hebben'

2018 was een goed jaar voor a.s.r. waarin alle doelstellingen die bij de beursintroductie in 2016 werden vastgesteld, zijn behaald of overtroffen. En met een operationeel resultaat van € 742 miljoen is dat het beste resultaat tot nu toe. 'Mooi is dat we naast de solide financiële resultaten ook op de niet-financiële onderdelen goed gepresteerd hebben, zoals een dalend ziekteverzuim. Maar natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. Ik noem bijvoorbeeld dat de samenwerking tussen business en Innovatie & Digitaal nog niet helemaal goed uit de verf komt en ons besluit om de Bank tot "non core" te rekenen'.



*De cijfers over 2018 zien er goed uit.*

'Zeker. De kerncijfers tonen aan dat a.s.r. in 2018 goed heeft gepresteerd. Ons operationeel resultaat van € 742 miljoen over 2018 is hoger dan dat van 2017, wat met een resultaat van € 728 miljoen ons beste resultaat tot nu toe was. De combined ratio bij Schade is met 96,5% beter dan onze doelstelling van 97%, onze solvabiliteit is goed, en we hebben een rendement op eigen vermogen van 14,2%.'

*Komt dat ook omdat, naast de beleggingen, onze producten het steeds beter doen?*

'Verbetering van service en aandacht voor onze klanten, onder meer met nieuwe innovatieve producten, heeft ook in 2018 hoog op de agenda gestaan. Zo hebben we als eerste in Nederland succesvol een 40-jaars hypotheek geïntroduceerd. Bij Schade zien we de waardering van klanten voor ons Vernieuwde Voordeel Pakket toenemen. In 2018 is de verkoop van dit succesvolle schadeproduct met 25% gestegen tot meer dan 70.000 in totaal. Ook onze Doorgaan-propositie, een combinatie van een AOV en een zorgverzekering, is succesvol. Inmiddels hebben meer dan 52.000 zzp'ers en ondernemers deze combinatieverzekering afgesloten. We zien ook een toenemende belangstelling voor onze "Langer mee AOV", die arbeidsongeschiktheidsverzekeringen betaalbaar en mogelijk maakt voor zware beroepen.

Inmiddels neemt a.s.r. met het Werknemers Pensioen een stevige derde positie in de Nederlandse markt in als het om nieuwe DC-pensioentransacties gaat. Ook Uitvaart heeft een positief 2018 achter de rug.'

#### **Zijn op dat gebied ook nog nieuwe initiatieven?**

'Om een mooi voorbeeld te noemen: Ik ben trots dat we niet alleen voor onze AOV- en Zorgklanten, maar ook voor de collega's een exclusieve samenwerking met Discovery kunnen aankondigen. Samen lanceren we dit jaar a.s.r. Vitality, een concept dat onze klanten kan helpen bij een gezonder en vitaler leven. Daarmee zetten we nog sterker in op bewustwording en preventie en beschikken we binnen onze arbeidsongeschiktheids- en zorgverzekeringen over integrale oplossingen gericht op preventie, re-integratie en schadebehandeling.'

#### **Hoe ging het in de andere segmenten?**

'Ook daar heeft a.s.r. over 2018 goede resultaten geboekt. Het beheerd vermogen voor derden steeg in 2018 met € 1,7 miljard voor a.s.r. vermogensbeheer en a.s.r. real estate gezamenlijk tot € 16,0 miljard (2017: € 14,3 miljard). Het ASR Hypotheekfonds groeit met € 1,3 miljard en heeft inmiddels € 2,3 miljard extern vermogen in beheer. Onze activiteiten in het segment Distributie en Services die fee-inkomsten genereren laten ook goede voortgang zien en droegen samen met Asset Management € 41 miljoen bij aan het operationele resultaat.'

#### **Toch noemde je ook aan aantal aandachtspunten.**

'Een aandachtspunt is de samenwerking tussen de afdeling Innovatie & Digitaal en de bedrijfsonderdelen die nog niet optimaal is. Maar met de benoeming van Petra Jansen op de Haar als directeur en aandacht voor die samenwerking, zal dat vast verbeteren. We hebben in 2018 ook onze ambitie voor a.s.r. bank bij moeten stellen. Uiteindelijk heeft dat ons doen besluiten om a.s.r. bank in de tweede helft van 2018 te kwalificeren als "non-core" en nadrukkelijker te kijken welke toekomstscenario's er voor de bank zijn.'

#### **We zaten ook weer goed in de prijzen, behalve dan die ene.**

'Ja, de Loden Leeuw heeft een ereplaats bij Corporate Communicatie. De commercial met Sticks en Roos is inderdaad door de kijkers van Radar tot meest irritante reclame van het jaar gekozen. Toch heeft de campagne het goed gedaan voor onze naamsbekendheid. Gelukkig waren er ook erkenningen voor wat we goed doen. In het afgelopen jaar hebben we onze nummer 1 positie in de Eerlijke Verzekeringswijzer als duurzame belegger versterkt en recentelijk heeft RobecoSAM bekend gemaakt dat a.s.r. is opgenomen in het Sustainability Yearbook voor 2019 als grootste stijger op de ranglijst van de Dow Jones index in de verzekeringsindustrie wereldwijd. Maar het gaat uiteindelijk om de waardering van de klant. De Net Promoter Score die dat meet, heeft de laatste jaren een gestage groei laten zien die in 2018 heeft geresulteerd in de score van klanten van +40 naar +42 en bij intermediairs van +54 naar +60.'

#### **Hoe kijk je naar de toekomst?**

'Onderdeel van de strategie van a.s.r. is om te groeien. In 2017 hebben we de overname van Generali Nederland aangekondigd. De closing van deze overname was in februari 2018. En eind 2018 hebben we ook kunnen aankondigen dat we Loyalis overnemen van pensioen-uitvoerder APG. Verder blijft onze strategie gericht op selectieve winstgevende groei en onze sterke financiële discipline en het value-over-volume principe blijven onverminderd leidend in al onze activiteiten. Tegelijkertijd hebben we veel aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen en bijvoorbeeld de zorg over het klimaat. De risico's die klimaatverandering met zich meebrengt voor klanten en voor a.s.r. zullen de komende jaren steeds meer impact krijgen. We zijn ons daar zeer van bewust. Dat is ook de reden dat wij onder meer onze investeringen nauwgezet in kaart gaan brengen om te zien wat de impact is en hoe we deze op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Dit alles doen we in de volle overtuiging dat a.s.r. een bedrijf is met toegevoegde waarde voor de samenleving en hiervoor een actieve bijdrage kan en moet leveren. Want dat is ons bestaansrecht.'

—  
**'De risico's voor klanten en voor a.s.r. krijgen door klimaatverandering steeds meer impact'**  
—

## Kunst bij a.s.r.



Object

**Verwoest huis, Piet  
Mondriaanstraat 1**

Gemaakt door

**Marjan Teeuwen**

---

Keuze van

**Ingeborg Mellaart,  
marketing- en  
communicatieadviseur**

'Het werk van Marjan Teeuwen was mij eerder nooit bijzonder was opgevallen, maar toen ik een keer mee ging met een rondleiding en er door onze conservator op werd gewezen, zag ik pas hoe bijzonder het is. Het fascineerde mij zo dat ik op zoek ging naar meer informatie over de kunstenares. Uiteindelijk heb ik zelfs een werk van haar gekocht. Ja, de kunst hier bij a.s.r. inspireert mij zeker!'



# Onze merken

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

Onder het merk a.s.r. worden schadeverzekeringen, 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. Het merk a.s.r. richt zich op particulieren en de zakelijke markt.

Daarnaast mogen gevolmachtigde agenten, vergelijkingswebsites en dienstverleners de producten van a.s.r. onder hun eigen merknaam verkopen.

**DE AMERSFOORTSE**  
een merk van a.s.r.

De Amersfoortse biedt oplossingen die ondernemers en hun werknemers ondersteunen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en inkomensverlies. Deze AOV-producten en diensten worden uitsluitend via het intermediair aangeboden. De Amersfoortse biedt ook zorgverzekeringen aan particulieren en bedrijven.

**Ditzo**

een merk van a.s.r.

Ditzo is de online aanbieder van schade- en ziektekostenverzekeringen voor mensen die graag alles zelf online regelen.



Ardanta is onze specialist in uitvaartverzekeringen.



een merk van a.s.r.

Europeesche Verzekeringen biedt online reis- en annuleringsverzekeringen voor particulieren en het reiskanaal.

In 2019 wordt de campagne anders, maar...

# Hella de Weger: 'Sticks heeft a.s.r. goed op de kaart gezet'

23

In de BrandZ top 30, een overzicht van de meest waardevolle Nederlandse merken, eindigde a.s.r. in 2018 op de 23e plek.



**Dat de in 2016 geïntroduceerde campagne met rapper Sticks veel reacties zou oproepen, had manager Merk en Positionering Hella de Weger wel verwacht. 'De gekozen vorm heeft bijgedragen aan een grotere naamsbekendheid van a.s.r. en een verbeterd imago op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. We gaan in 2019 daarom door met Sticks, maar we gaan wél iets anders doen.'**

In de campagne van 2019, die vanaf maart draait, ligt de nadruk volgens Hella niet langer op de mening van Nederlanders, maar op hoe we aan verwachtingen van mensen voldoen, wat duurzaamheid voor ons betekent en hoe wij onze maatschappelijke rol vervullen. 'We sluiten aan op de huidige tijd, waarin iedereen - zeker op social media - van alles vindt. Maar de vraag is: wat doe je er zélf aan? En welke partners - lees: bedrijven - kies jij om iets te doen? Sticks pakt telkens een maatschappelijk probleem aan en legt dan uit wat a.s.r. doet om een bijdrage te leveren aan het oplossen van die issues. We sluiten de commercials ook anders af dan voorheen. Het gebruikelijke "Dat vind ik", wordt "a.s.r. doet het".'

—  
*'Dat vind ik' wordt 'a.s.r. doet het'*  
—

'In 2016 had a.s.r. een naamsbekendheid van 40 procent,' kijkt Hella de Weger terug, die zelf sinds 2017 manager Merk en Positionering is. 'a.s.r. was niet bekend en dus ook niet bemind. Er was een opvallende campagne nodig om onze naamsbekendheid te vergroten. a.s.r. vroeg Junte Uiterwijk - alias rapper Sticks - om als stem van het volk in rapvorm te vertellen wat hij van een verzekeraar verwacht.'

Het jaar daarop kwam a.s.r. via Sticks met de bewijsvoering dat wij niet investeren in wapenhandel, kinderarbeid en tabak. Aan die bewijsvoering in de (social) media werkten ook longarts Wanda de Kanter, actrice en Return-to-sender-oprichtster Katja Schuurman en oorlogsfotograaf Eddy van Wessel mee. In de campagne van 2018 maakte Sticks duidelijk dat a.s.r.-medewerkers zich tijdens en buiten werktijd bezighouden met het verbeteren van de financiële zelfredzaamheid van Nederlanders, bijvoorbeeld door les te geven op scholen.

‘Die campagne riep enorm veel reacties op’, vertelt Hella. ‘We zijn echt overstelpt met vragen van scholen die maar al te graag in aanmerking willen komen voor een gastles van a.s.r. over geld. Ook ontvingen we veel positieve reacties over onze maatschappelijke betrokkenheid die we hiermee tonen.’ Naast een verbeterd imago steeg ook de naamsbekendheid van a.s.r. flink. ‘Die schommelt nu tussen de 50 en 60 procent.’

Dat Sticks aan de campagne verbonden blijft, is volgens Hella een goede zet. ‘We hebben best veel kritiek gehad op onze commercials. Bijvoorbeeld dat Sticks met een accent praat en dat zijn teksten geen Algemeen Beschaafd Nederlands zijn. Maar hij heeft a.s.r. goed op de kaart gezet en wordt juist door het Nederlands publiek gekoppeld aan a.s.r. Nu met hem stoppen zou niet slim zijn.’

### Loden Leeuw

a.s.r. ‘won’ in 2018 de Lodén Leeuw, de prijs voor de meest irritante reclamespot. Hella ziet er ook het voordeel van. ‘Het is belangrijk dat mensen ergens een mening over hebben. Dat wij deze prijs wonnen, daar hebben we ook weer van geleerd. Dat vind ik.’





# Marianne: 'Ik kan wel van de daken schreeuwen hoe blij ik ben met a.s.r.'



a.s.r. doet het

—  
*'Met tijdelijke banen lukte het nog net om de hypotheek te betalen, maar het kon elk moment misgaan'*  
—

**Toen er een nieuwe eigenaar in het restaurant kwam, raakte Marianne haar baan als gastvrouw kwijt. Met wat tijdelijke banen kon ze nog net het hoofd boven water houden, maar ze wist dat er iets moest gebeuren wilde ze de hypotheek kunnen blijven betalen. 'Toen heb ik zelf a.s.r. gebeld en hoe ik daar geholpen ben, had ik nooit durven dromen.'**

Marianne Michielsens woont al jaren met plezier in een prachtig, sfeervol huisje in een straatje in het centrum van Bergen op Zoom. 'Iedereen kent elkaar en we letten op elkaar. Het komt ook regelmatig voor dat we buiten in het zonnetje samen aan de koffie zitten of later in de middag met een borrel.' Geen vuiltje aan de lucht dus, totdat Marianne haar baan kwijtraakt. 'Het restaurant waar ik werkte, kreeg een nieuwe eigenaar en zijn vrouw nam mijn taken over. Dus moest ik eruit. Ik heb daarna wel tijdelijke banen gehad, maar uiteindelijk zit ik nu al anderhalf jaar thuis.'

Met die tijdelijke banen lukte het Marianne nog net om de hypotheek te kunnen betalen, maar ze was nuchter genoeg om te beseffen dat het elk moment mis kon gaan. 'Ik wilde natuurlijk geen betalingsachterstand krijgen met het risico dat ik uiteindelijk mijn huis moet verkopen. Ik heb een hypotheek met NHG en dacht daarmee iets te kunnen regelen. Omdat ik dit online niet zo snel kon vinden, dacht ik

"weet je wat, ik bel a.s.r. Daar loopt tenslotte mijn hypotheek, misschien weten zij wat ik kan doen".'

Ze kreeg Evert Hooghiemstra aan de lijn. Hij is klantadviseur bij Bijzonder Beheer van a.s.r. hypotheek. 'Ik legde mijn situatie uit en Evert bood meteen aan te kijken of mijn lasten konden worden verlaagd. Ik sta nog versteld van dit aanbod. Er viel zo'n last van mijn schouders! Tuurlijk moest ik wel de nodige papieren overleggen als bewijs van mijn situatie, maar dat is logisch.'

Het bleef niet bij deze ene, positieve verbazing. 'Evert belde mij later weer op – had ik trouwens al verteld dat ik het ook zo fijn vond dat hij belde in plaats van te mailen? Veel persoonlijker, en ook geen "u" maar "jij", echt goed hoor – en vroeg of ik interesse had om hulp te krijgen bij het vinden van een baan. Tuurlijk had ik dat! En zo werd ik verwezen naar Brand New Job.'

## **Jobcoach**

Marianne neemt contact op met Brand New Job en krijgt, op kosten van a.s.r., een jobcoach toegewezen, Bernadette Hammenga. 'Met haar klikte het ook meteen. Ze stelde me op mijn gemak en heeft me meer inzicht in mezelf gegeven. Ik vond het in het begin best moeilijk om te bedenken waar ik goed in ben en waarin niet, maar het heeft zeker geholpen. Bernadette zei na ons



## Hulp bij betalingsproblemen hypotheek

Bij Hypotheken is een speciaal team bezig met klanten die in betalingsproblemen zitten of dreigen te komen. Hier kwam Marianne na haar eerste telefoontje terecht. Teammanager Marcel van Rhenen: 'Als de hypotheek niet wordt betaald, moet in het ergste geval het huis worden verkocht. Dan zijn er alleen maar verliezers. Wij verliezen een klant maar veel erger, de klant staat in de kou. Dat willen wij heel graag voorkomen. Daarom bieden wij altijd onze hulp aan. Wij proberen de lasten te verlagen of verwijzen klanten naar een budgetcoach of een jobcoach. Uit onze cijfers blijkt dat binnen zes maanden ongeveer 70% van de klanten weer aan het werk is, een mooie score. Afgezien van de persoonlijke kant, is mijn businesscase makkelijk: de hulp die wij bieden, brengt meer op dan het ons kost.'

tweede gesprek al dat ik meer ging stralen. En dat was ook zo, ik ging er weer in geloven. Dat was heel wat, na ruim zestig sollicitaties waar je vaak niet eens een reactie op krijgt.'

Bernadette hielp Marianne ook met een nieuw cv opstellen, ze bekeken samen vacatures en sollicitatiebrieven werden eerst door de jobcoach beoordeeld. 'Joh, toen ik eenmaal met haar werkte, kon ik wel drie banen krijgen.'

Toch duurde het nog even voordat Marianne dé baan vond. 'Ik had eerst bij een ander bedrijf proefgedraaid en was aangenomen, maar het contract kwam maar niet. Heb zelf zeker vijf keer gebeld, maar had er geen goed gevoel meer over. Als het in het begin al zo stroef gaat... En bij andere banen was het aantal uren vaak te weinig. Ik wilde toch wel 32 uur werken om goed mijn hypotheek te kunnen betalen en leuk te leven.'

Via via hoort Marianne van een vacature bij TanteLouise, een zorgorganisatie voor ouderen. 'En raad eens wat. Uit 200 sollicitanten ben ik het geworden!' En zo is Marianne nu aan de slag als gastvrouw/receptioniste van een van de verzorgingstehuizen van TanteLouise. 'Heerlijk om weer onder de mensen te zijn.'

### Schrikken

Toen ze net het goede nieuws over de baan had gehoord, werd ze opnieuw gebeld door Evert. 'Eerlijk gezegd schrok ik. Ik dacht dat hij belde om te melden dat ik meteen weer het volledige bedrag van mijn hypotheek moest gaan betalen. En ik had het contract nog niet getekend en daar was het al eerder op stukgelopen, dus helemaal gerust was ik niet. Maar Evert belde alleen maar om mij te feliciteren met mijn nieuwe baan! Hoe lief is dat?'

In dezelfde week krijgt ze haar contract en belt ze zelf met Evert om te vertellen dat de nieuwe baan nu echt binnen is. 'We hebben afgesproken dat ik eerst aan de slag ga. Ik hoefde me van hem geen zorgen over de hypotheek te maken. Echt, ik kan wel van de daken schreeuwen hoe blij ik ben met a.s.r. Dat snap je ook wel na dit verhaal, denk ik.'



Object

**Rekenmachine**

Gemaakt door

**Justin Wilhelm Bamberger  
(München)**

---

Keuze van

**Dmitriy Silov,  
portefeuillemanager fixed  
income AVB**

‘Het mooie van zo’n rekenmachine is dat als ik eraan kijk, ik eraan word herinnerd dat er eigenlijk maar weinig is veranderd door de eeuwen heen. Of het nou 2019 is, of het jaar 0 – mensen zijn altijd bezig met hun toekomst behapbaar maken, tellen hoeveel geld ze hebben (of krijgen) en communiceren met hun geliefden en zakenpartners. Het zien van zo’n oude rekenmachine herinnert mij eraan dat onze activiteiten in principe hetzelfde blijven en het gewoon onze methodes en werktuigen zijn die efficiënter zijn geworden. Ons gereedschap wordt steeds beter, terwijl wij gewoon mensen blijven.’

# Capital Markets Day

Een dag om te zorgen dat beleggers en aandeelhouders ons nog beter begrijpen. Niet alleen onze strategie en doelstellingen, maar ook wie we zijn en waar we voor staan. Dat was in grote lijnen de uitdaging van Capital Markets Day, vond Michel Hülters van Investor Relations.

Er was niets aan het toeval overgelaten: maanden van voorbereiding en op de dag zelf presentaties van RvB-leden en directeuren van bedrijfsonderdelen over wat a.s.r. de komende jaren kan en wil presteren. 'De beloftes die wij bij de beursgang hebben gedaan, hebben wij allemaal waargemaakt. Nu was het tijd voor een nieuwe set.'

De avond ervoor was er voor de gasten een diner waar onder meer drie jonge collega's vertelden over hun drijfveren om voor a.s.r. te willen werken.

Michel Hülters van Investor Relations heet iedereen welkom.



Collega's zetten de laatste puntjes op de i.



Jos Baeten licht de strategie en nieuwe doelstellingen toe aan alle aanwezigen.



V.l.n.r. Jack Julicher, Dick Gort en Patrick Klijnsmit, die ieder op deze dag ook een presentatie geven.





# Een dag van strategie, doelstellingen en netwerken



## Nieuwe doelstellingen na Capital Markets Day:

Een sterke kapitaalpositie behouden  
voor toekomstige overnames.  
Solvency II ratio veilig boven

**160**

Een beoogde stijging van  
de NPS naar

**+44** in 2021 (42 in 2018)

In 2021 weet a.s.r. van

**95%**

van de investeringen wat de impact  
is op de CO2-uitstoot.

Een verhoging van operationele winst  
op eigen vermogen naar een  
bandbreedte tussen

**12% en 14%**

Een combined ratio voor Schade  
en AOV van

**94-96%**

Een jaarlijkse toename van de inzet  
van medewerkers aan maatschappelijke  
initiatieven via a.s.r. foundation van

**5%**



Object

**Portret Johan de Witt**

Gemaakt door

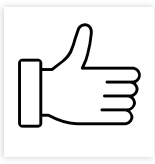
**Jan de Baen**

---

Keuze van

**Jordi van Baardewijk,**  
woordvoerder

'Dit portret van Johan de Witt van Jan de Baen dateert uit de tweede helft van de 17e eeuw. Johan de Witt was raadspensionaris, maar wat veel mensen niet weten, is dat hij wordt gezien als de eerste actuaaris en de basis heeft gelegd voor de pensioenberekeningen. Een slimme man dus. Dit portret hangt naast dat van zijn broer Cornelis in ons vergadercentrum. Iedere keer als ik ze zie hangen, realiseer ik me hoe bijzonder het is dat a.s.r. beschikt over deze kunstobjecten. Je waant je soms in een museum.'



## Klachtenmanagement

# Van een klager een fan maken

Goede klachtenafhandeling is een prioriteit voor een succesvolle organisatie. Het team Centraal Klachtenmanagement draagt zorg voor de borging van een modern en actueel klachtenbeleid en bijbehorende organisatie binnen a.s.r. De klachtenbehandeling zelf is gedecentraliseerd. De belangrijkste doelstellingen zijn:

- a.s.r. staat open voor klachten en maakt het klanten gemakkelijk een klacht in te dienen
- a.s.r. communiceert de oplossing van de klacht op een begrijpelijke wijze
- a.s.r. wil leren van fouten

Uit de NPS blijkt een stijgende waardering van de klant voor de manier waarop a.s.r. klachten afhandelt. 'Maar het blijft een voortdurende uitdaging om van een klagende klant een fan te maken', meldt Liesbeth Pecht, manager van het team. De belangrijkste aspecten waar een goede klachtbehandeling aan moet voldoen, zijn: goed luisteren, afspraken nakomen, meedenken, deskundigheid, doortastend en snelheid. Om dit continu te verbeteren worden de NPS-resultaten geanalyseerd en met de klachtbehandelaars concrete kwaliteitsafspraken en verbeterplannen gemaakt.

### Week van de klachtbehandelaar

Klachten behandelen is een vak en dus moeten de medewerkers up-to-date zijn als het gaat om (vak) kennis. In september 2018 werd tijdens 'De week van de klachtbehandelaar' het startsein gegeven

voor een vernieuwd opleidingsplan. Ruim 100 klachtbehandelaars volgden in deze week allerlei trainingen en workshops op het gebied van klachtenbehandeling.

### Resultaten 2018

- Het aantal ontvangen klachten bleef gelijk ten opzichte van het jaar daarvoor: iets meer dan 5000.
- Het rapportcijfer voor de klachtbehandelaar ging omhoog van 8,0 naar 8,1. Adviseur Klachtmanagement Marlene Schinkel: 'Een prachtig cijfer, waarmee de klant aangeeft de behandeling van klachten erg te waarderen.'
- 59% van de klachten gaat over administratieve performance en service, zoals te lange afwikkelingen, het niet nakomen van afspraken en aan output die niet klopt.



v.l.n.r. Marlene Schinkel, Liesbeth Pecht en Ruud van der Weert

### Klantreactie uit de NPS:

*Ik zou bijna zeggen: wat heb je niet gedaan om mijn klacht op te lossen! Tig keer mij gebeld om mij up-to-date te houden en intern achter iedereen aan 'gejaagd'.*

### Klantreactie uit de NPS:

*Nadat ik eerder tegen een virtuele muur aanliep, heb ik gelukkig toch nog een mail aan de gang van zaken gewijd. Dit heeft geresulteerd in een luisterend oor, begrip en concrete actie.*



**Jos Baeten (1958), Chief Executive Officer  
Voorzitter RvB sinds 2009**

***Wat was je geweest als je geen CEO was?***

‘Fotograaf. Als 9-jarige ben ik begonnen met fotograferen van klasgenoten. Mijn passie is mensen fotograferen. Maar op een vakantie in Botswana heb ik ook prachtige foto’s kunnen maken van wild. Belangrijk is dat ik kort op mijn onderwerp kan zitten.’

***Welke opleiding heb je gevolgd?***

‘Rechten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.’

***Bij welke bedrijven heb je gewerkt?***

‘Ik ben in 1980 gestart als trainee op de afdeling Brand particulier acceptatie bij Stad Rotterdam Verzekeringen, waarop a.s.r. onder meer is gebouwd. Daar werd ik 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.’

***Heb je ook nevenfuncties?***

‘Ik ben bestuurslid bij het Verbond van Verzekeraars, voorzitter van de Raad van Toezicht van Theater Rotterdam (tot 8 maart 2019) en lid van de RvC van de Efteling B.V. Ook ben ik bestuurslid van de stichting Grote Ogen en van de stichting Fietshelm is Hoofdzaak. Daarnaast ben ik lid van het algemeen bestuur van VNO-NCW.’

***Wat is er voor jou veranderd met de nieuwe bestuursstructuur?***

‘Ik ben nu nog meer betrokken bij de business en spreek de collega’s van het senior management wat vaker. Je weet zo nog beter wat er in het bedrijf leeft.’

***Waarom is a.s.r. voor jou momenteel dé plek om te werken?***

‘De sfeer van het gebouw, de collega’s en vooral de mooie uitdagingen om van a.s.r. een nog mooier bedrijf te maken. We zijn nooit klaar!’

***Hoe houd je een goede balans tussen werk en privé?***

***Hoe blijf je fit?***

‘Ik neem voldoende tijd voor mijn hobby’s. Ik sta om de ochtend een half uur eerder op en fiets me dan in het zweet op de hometrainer. Verder drink ik door de week geen alcohol en in het weekend met mate. Ook ben ik de laatste jaren meer op mijn voeding gaan letten. Veel groente en fruit, en hoewel ik een echte vleesliefhebber ben, ook een aantal dagen per week geen vlees.’

***Wat zijn voor a.s.r. de belangrijkste onderwerpen de komende tijd?***

‘Vasthouden aan wat we allemaal al heel goed doen. Grote stappen zetten in de digitale relevantie en nóg meer samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen om zo verder te groeien en a.s.r. naar een next level te brengen. Daarbij vind ik het belangrijk dat we meer en meer herkenbaar worden als een bedrijf dat zich zeer bewust is van haar brede maatschappelijke verantwoordelijkheid.’



## **Chris Figeo (1972), Chief Financial Officer Lid RvB sinds 2014**

### ***Wat was je geweest als je geen CFO was?***

'Dan was ik denk ik vermogensbeheerder/belegger geworden (of eigenlijk gebleven).'

### ***Welke opleiding heb je gevolgd?***

'Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen met specialisatie Beleggingsleer. Daarnaast nog postdoctorale VBA-opleiding tot gecertificeerd beleggingsanalist en een opleiding Riskmanagement aan de Universiteit van Stanford.'

### ***Bij welke bedrijven heb je gewerkt?***

'Ik ben begonnen bij AEGON. Vandaaruit naar McKinsey waarvoor ik van 2006 tot 2009 in Dubai gewoond en gewerkt hebt. 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.'

### ***Heb je ook nevenfuncties?***

'Ik ben bestuurslid van de Stichting DSI en lid van de RvC van Unicef. En vanaf 1 januari 2019 ben ik lid van de RvC van HumanTotalCare.'

### ***Wat is er voor jou veranderd met de nieuwe bestuursstructuur?***

'Het is een stukje drukker geworden nu we even tijdelijk met z'n tweeën zijn. Maar vooral – en dat is leuk – is er meer rechtstreeks contact met, en meer betrokkenheid bij de business.'

### ***Waarom is a.s.r. voor jou momenteel dé plek om te werken?***

'De sfeer, de cultuur en de mensen. Een positieve sfeer waarin we ons richten op samenwerken en vooral ook op 'doen', op executie.'

### ***Hoe houd je een goede balans tussen werk en privé?***

#### ***Hoe blijf je fit?***

'Door op tijd naar bed te gaan. Altijd een boek te lezen, een boek bij de hand te hebben. En ik ben begonnen met paardrijlessen. En die zijn 's avonds, dus dan moet ik wel op tijd stoppen...'

### ***Wat zijn voor a.s.r. de belangrijkste onderwerpen de komende tijd?***

'Consolidatie in onze sector, doorontwikkeling van nieuwe proposities en concepten waarbij we langzaam bewegen van puur risicodragers naar dienstverlener en volatiliteit en onzekerheid op financiële markten.'

**RvB-leden Karin Bergstein en Michel Verwoest namen op 1 februari 2019 afscheid van a.s.r. Er wordt geworven voor een derde lid van de RvB.**

# De nieuwe bestuursstructuur

Vanaf 1 februari 2019 is de bestuursstructuur veranderd. De RvB bestaat nu uit de CEO, CFO en een derde nog te benoemen RvB-lid. Daarnaast is er een Business Executive Committee (BEC), waarin naast de RvB, de CRO (Chief Risk Officer) en de senior managers van een aantal productlijnen zitten. Door hun directere betrokkenheid wordt de innovatiekracht van a.s.r. versterkt. Ook kan a.s.r. zo slagvaardig optreden bij mogelijke toekomstige overnames.

De leden van het BEC zijn (excl RvB):



Jerphaas Campagne  
Risk



Pauline Derkman  
Individueel Leven en  
Uitvaart



Frank Romijn  
AOV & Zorg



Petra Jansen op de Haar  
Hypotheek en Innovatie &  
Digitaal



Robert van der Schaaf  
Schade



Fleur Rieter  
Pensioenen



Jack Julicher  
Vermogensbeheer



Object  
**zonder titel**  
Gemaakt door  
**Reinoud van Vught**

---

Keuze van  
**Mariëm Isiboukaren,**  
**klachtbehandelaar Ditzo**

‘De kleuren in dit schilderij vind ik prachtig. Ik hou sowieso van kleurige kunst. Als je ver van dit werk afstaat, lijkt het haast een foto, dat komt mede door de speling van het licht in de lucht. Dat ziet er heel natuurlijk uit. Kom je dichterbij dan zie je dat het uit verschillende lagen is opgebouwd. Heel knap gedaan.’

# Wonderwoods

**brengt het bos terug**







# naar de stad

**Op nog geen twee minuten lopen van Centraal Station Utrecht staan in 2022 de twee groenste torens van Nederland. Het ASR Dutch Mobility Office Fund van a.s.r. real estate kocht hier onder meer de kantoorroimte. Daarnaast heeft het ASR Dutch Core Residential Fund bijna 250 woningen gekocht in dit groene vastgoedproject. Wonderwoods wordt het icoon van het Utrechtse Beurskwartier waarin straks mensen wonen en werken middenin de stad en middenin het groen.**

De twee torens gaan uit van de relatie tussen natuur en technologie. Toren 1 is 'introvert'. Het is bedekt met bomen die de toren omarmen en zo onderdeel zijn van wat architect Stefano Boeri 'ingetogen architectuur' noemt. Toren 2 vormt het contrast. Het groen van Toren 2 bevindt zich binnen. Het is vanaf buiten te zien door het glas heen (de ramen kunnen ook open).

## **Duurzaam**

De ambitie is om het gebouw energieneutraal te maken. Op 1500 m<sup>2</sup> worden zonnepanelen geplaatst, er komt een collectieve warmte-koude-opslag, triple glas en bijvoorbeeld de irrigatie van het groen gebeurt door het opgevangen regenwater van eigen en omliggende dakoppervlakken. De restaurants in Wonderwoods gaan eerlijke gerechten serveren, bereid met biologische streekproducten van het seizoen. Alles is farm-to-fork! Er komt ook een biologische theetuin en een boekwinkel met een inspirerende verzameling kranten, tijdschriften én bladerboeken. Met een prettige focus op alles wat groeit en bloeit.

## **Toekomst**

Kunst en wetenschap smelten samen in het 'ArtScience'-museum, een interactieve proeftuin waar jong en oud een kijkje in de toekomst krijgen. ArtScience wordt ontwikkeld met vooraanstaande partijen uit binnen- en buitenland, waar wetenschappers en kunstenaars samen experimenteren met nieuwe technologieën en toepassingen.

# 'We kijken terug op een financieel knap jaar'

**Goede halfjaarcijfers, de integratie van Generali en de toevoeging van Loyalis aan de portefeuille. CFO Chris Figuee kijkt tevreden terug op a.s.r.'s financiële 2018, dat overigens niet flitsend uit de startblokken kwam. 'En in de loop van het jaar waren er ook wel ontwikkelingen die zorgen baren.'**

Voor CFO Chris Figuee was 2018 vooral een jaar met veel beweging. 'In januari hadden we de zwaarste storm in jaren. Dat was even een domper. Die was groter dan we als risico in de boeken hadden staan. We rekenen er elk jaar op, maar deze viel qua kosten zo'n 15 miljoen hoger uit dan we hadden begroot. Het goede nieuws is dat we goed waren herverzekerd.'

Maar voor de rest ziet Chris in 2018 voornamelijk positieve ontwikkelingen. 'Een paar voorbeelden: we zien dat bij Pensioenen zelfs de naar boven bijgestelde targets voor nieuwe DC-klanten zijn gehaald, Vermogensbeheer draagt voor het eerst echt materieel bij aan de resultaten en bij Schade worden dagelijks meer dan 200 VoordeelPakketten afgesloten. Als we dan eens een dag onder de honderd zitten, beginnen we ons al af te vragen wat er fout gaat.'

## **Prestige**

Het was ook het jaar van de toetreding tot de AEX. 'Dat is vooral leuk voor je prestige. Beleggers kijken naar je. Als je in de Midcap zit ben je voor de gemiddelde Amerikaanse belegger niet echt interessant. Door de

AEX-notering kom je makkelijker binnen en het heeft een koersondersteunend effect. Op Capital Markets Day kregen we een duidelijk beeld van hoe beleggers over ons denken. Daar werd gezegd: "a.s.r. is het Allianz van Nederland". En Allianz kun je zien als de Mercedes onder de verzekeraars. Het algemene beeld dat je krijgt, is dat we niet te veel beloven, we onze verwachtingen waarmaken en we altijd leveren. Een analist schreef: a.s.r. komt over als een bedrijf met een oprechte gezonde cultuur.'

Dat nuchtere beeld heeft volgens Chris ook positief bijgedragen aan de overname van Loyalis. 'We hebben in maart voor onszelf een whitepaper gemaakt hoe we Loyalis over zouden moeten nemen. De outline van drie pagina's is woord voor woord uitgekomen. Loyalis zei dan ook: "jullie hebben altijd hetzelfde verhaal verteld en steeds hetzelfde beeld gegeven. Dat geeft vertrouwen".' Dat AOV in Heerlen zou blijven en Leven naar Utrecht zou komen, hebben we bijvoorbeeld elke meeting zo verteld.'

## **Ander gevoel**

Het tweede halfjaar gaf Chris een iets ander gevoel. 'En dat heeft niet direct met a.s.r. te maken. Ook in dat tweede halfjaar liep het bijvoorbeeld uitstekend met de DC-pensioenen. We hadden al een ambitieuze doelstelling, die hebben we naar boven bijgesteld en weer gehaald. Voor zo'n 40 miljoen euro premie aan nieuwe klanten hebben we kunnen bijschrijven. Die goede instroom zagen we ook bij de vastgoedfondsen. Het winkelfonds en het woningfonds zijn goed gegroeid.

En de vermogensbeheerders gaan materieel aan de winst bijdragen. Met bijna 20 miljoen. Maar zoals ik al zei was het tweede halfjaar het sentiment buiten a.s.r anders. Er is minder groei en meer zorg over brede economische ontwikkelingen.

Heel lang hebben we de Brexit eigenlijk als logistiek probleem gezien. Nu merk je dat het ook economisch impact gaat hebben. Trump was als president hooguit wat vreemd, nu blijkt dat hij de economische groei kan laten afvlakken. Die indirecte ontwikkelingen en de reactie op de financiële markten maakt dat we met een wat somberder nasmaak de kerst in zijn gegaan.'

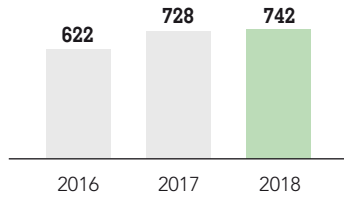
### **Niet negatief**

Maar dat is geen reden om 2018 als geheel negatief te bestempelen. 'In 2017 hadden we al een goed resultaat en natuurlijk denk je dan wel eens of het nog wel beter kan. Blijkbaar wel. We hebben gewoon een knap financieel jaar achter de rug, waarin veel bedrijfs-onderdelen het goed gedaan hebben, Generali is voor een flink deel geïntegreerd en Loyalis aan de portefeuille toegevoegd (closing wordt 1e kwartaal 2019 verwacht, red). En let wel, er zitten nog voldoende dingen in de pijnlijjn. Dat maakt dat ik het na vierenhalf jaar bij a.s.r. nog steeds uitstekend naar mijn zin heb. Met down-to-earth mensen. Ook op slechte dagen wordt er gelachen. We hebben een cultuur waarin we het allemaal niet zo moeilijk maken. Als we iets bedenken en we vinden het een goed idee, dan gaan we het gewoon doen. En dat blijft leuk.'



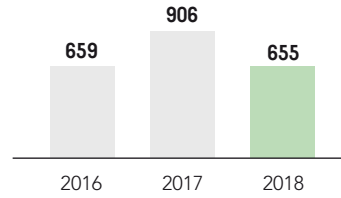
# Financiële resultaten

Operationeel resultaat (€ miljoen)



€ 742m

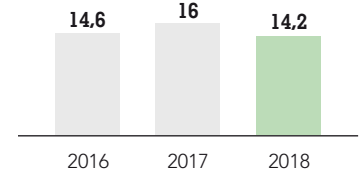
Netto resultaat (€ miljoen)



€ 655m

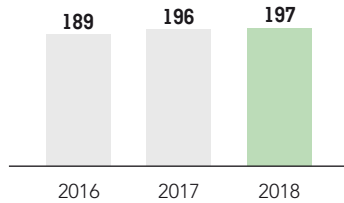
Operationeel rendement op eigen vermogen (%)

Ruim boven doelstelling tot 12%



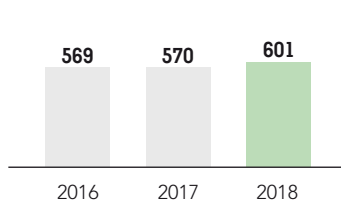
14,2%

Solvency II Ratio (%)



197%

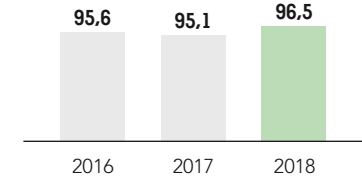
Operationele lasten (€ miljoen)



€ 601m

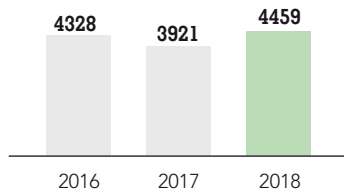
Combined ratio (%)

Doelstelling: < 97%



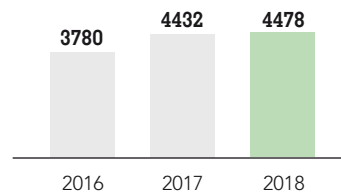
96,5%

Bruto geschreven premies (€ miljoen)



€ 4459m

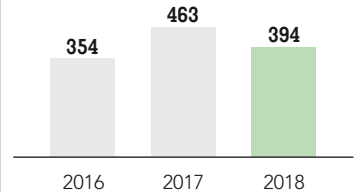
Totaal eigen vermogen toe-wijsbaar aan aandeelhouders (€ miljoen)



€ 4478m

Liquiditeit holding (€ miljoen)

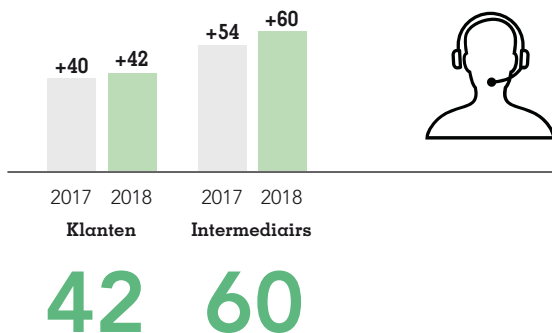
Doelstelling: € 350 miljoen



€ 394m

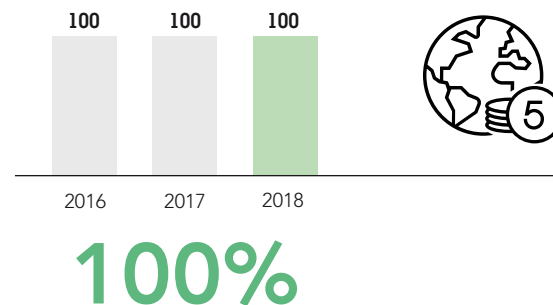
# Niet-financiële resultaten

## Net Promoter Score



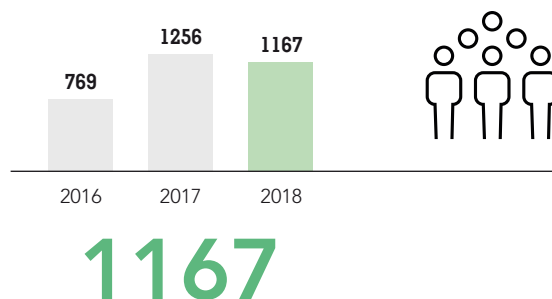
## Duurzaam vermogensbeheer

100% van het vermogen dat a.s.r. vermogensbeheer beheert, is compliant met het SRI-beleid (screening op sociale en milieuaspecten en governance criteria)

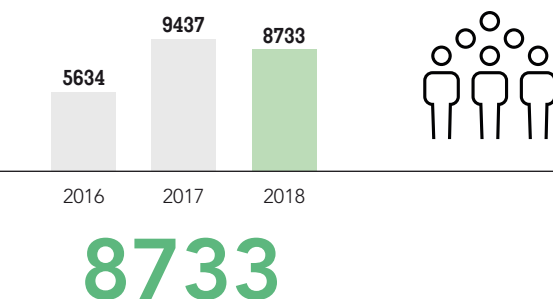


## Maatschappelijke betrokkenheid medewerkers

Doelstelling: 975  
Aantal deelnames aan vrijwilligersactiviteiten

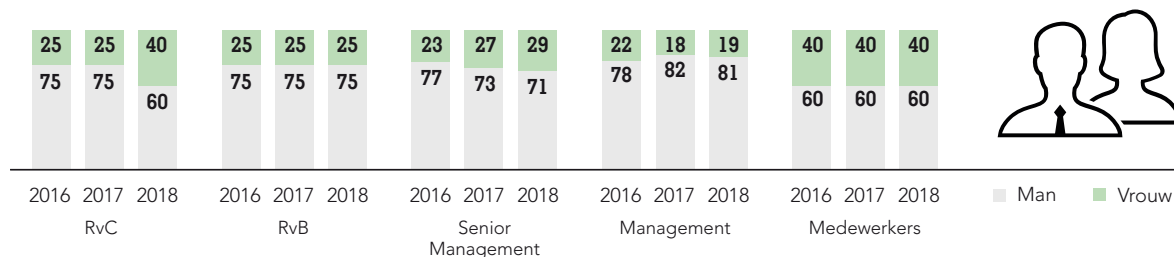


Doelstelling: 7312  
Aantal uren aan vrijwilligersactiviteiten



## Diversiteit personeelsbestand (%)

Doelstelling: 30% vrouw / 70% man





Object

**Jubileumboek Let op Uw Einde, 'aan de directie van Let op Uw Einde', 6 december 1847-1872**

Gemaakt door  
**Let op Uw Einde**

---

Keuze van  
**Lianne Dolsma,**  
**teammanager Zorg**

'Dit boek dateert uit 1872 en is een geschenk van het personeel aan het bestuur van Let op Uw Einde, een van de rechtsvoorgangers van a.s.r. Het is zo mooi gemaakt, met de fluwelen kaft en het zilverwerk. Dat moet een vakman zijn geweest. Binnenin staan allemaal portretfoto's van het bestuur en alle personeelsleden. Die foto's zijn gemaakt in de beginperiode van de fotografie. Leuk dat onze geschiedenis, juist in dit pand dat helemaal van deze tijd is, nog steeds tastbaar is.'

# De Andere OR



*v.l.n.r.*  
Eline Rugebregt  
Harrie Bekkers  
Robert-Jan van der Poel  
Sape van der Meer  
Noortje Antonis (voorzitter)  
Peter van Aartsen

*De huidige 6 OR-leden. In april 2019 zijn er verkiezingen voor het 7e lid*

De medezeggenschap bij a.s.r. is zo efficiënt mogelijk georganiseerd. In De Andere OR zitten zeven leden. Met daarnaast ruimte om wanneer dat gewenst is, kennis en kunde van binnen en buiten de organisatie in te schakelen. De OR heeft tien Onderdeelcommissies (OC's) ingesteld die meepraten en meedenken over zaken die alleen het desbetreffende bedrijfs onderdeel aangaan.

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, maar meer als dit nodig is. 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 belangrijk onderdeel van de vernieuwing (sinds anderhalf jaar) van de medezeggenschap is dat er gebruik kan worden gemaakt 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 medezeggenschap-vraagstukken.

## **OR-Academy**

Op de planning staat nog de OR-Academy waarin voor leden van de medezeggenschap en buitenleden trainingen en opleidingen worden aangeboden die met medezeggenschap te maken hebben.

MVO

# Duurzaam ondernemen, het blijft niet bij praten alleen



**'a.s.r. heeft een duidelijke keuze gemaakt om een duurzame verzekeraar te willen zijn. We zijn daarbij het stadium van vinkjes zetten op bepaalde milieu- of beleggingsdoelen langzamerhand voorbij. Het gaat inmiddels veel meer over de vraag hoe we duurzaamheid in onze totale bedrijfsvoering integreren', meldt Annechien ten Brink, manager MVO.**

In de Taskforce MVO bespreken een aantal senior managers en CEO Jos Baeten doelstellingen, voortgang en dilemma's die het duurzaam ondernemen met zich meebrengt. Annechien: 'Het is duidelijk dat MVO zich naar een ander niveau aan het ontwikkelen is. Het gaat steeds meer om fundamentele keuzes.'

## Kennis zorgkosten

Heb je goede kennis van het Nederlandse zorgstelsel, dan kun je ook een goede keuze maken voor een zorgverzekering die bij je past. Dat was het idee achter de Zorgquiz van Ditzo, naast De Amersfoortse, het label van a.s.r. dat zorgverzekeringen aanbiedt. In de Ditzo Zorg Kennis Quiz, waar bijna 28.000 mensen aan meededen, ging het natuurlijk niet om de vragen, maar om de antwoorden. Zo werd op een leuke manier kennis overgebracht. Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt namelijk dat Nederlanders zich grote zorgen maken over de gezondheidszorg, maar dat heel veel mensen geen idee hebben wat zorg kost en hoe het werkt.





## CO2-neutraal pand

Door de renovatie van ons pand is het gasverbruik drastisch teruggelopen. Voor de renovatie verstookten we ruim 800.000 m<sup>3</sup> en in 2017 was dat nog maar circa 42.000 m<sup>3</sup> per jaar. Dit is vooral te danken aan het verbeteren van de bouwkundige isolatie van het gebouw in combinatie met de toepassing van een warmte/koudeopslag (WKO)-systeem. Nu de laatste HR-ketels worden vervangen door warmtepompen, is het a.s.r.-pand niet meer afhankelijk van het gebruik van aardgas. En omdat de benodigde elektra wordt ingekocht op basis van 'door wind opgewekte elektriciteit in Denemarken' kan a.s.r. claimen dat de installaties in het a.s.r.-gebouw geheel CO2-neutraal functioneren.

## Metten CO2-uitstoot

Vermogensbeheer is in 2018 begonnen met het meten en rapporteren van de CO2-uitstoot van de beleggingen. Samen met andere Nederlandse financiële instellingen werken we aan een gezamenlijke methodiek hiervoor. Hierdoor krijgen we inzicht in de impact die we hebben met onze beleggingen en kunnen we in de nabije toekomst doelstellingen formuleren om de uitstoot terug te dringen. Dit kan door de keuzes die we maken voor bedrijven of vastgoed waar we in investeren, maar ook door met bedrijven in gesprek te gaan en zo onze invloed als investeerder aan te wenden om deze bedrijven te stimuleren hun uitstoot terug te dringen.

Ook heeft Vermogensbeheer in 2018 deelgenomen aan een pilot waarbij is gekeken naar hoe onze gehele beleggingsportefeuille is gepositioneerd ten opzichte van de verschillende scenario's van klimaatopwarming. Dit is nog niet eerder gedaan door financiële instellingen en het helpt ons klimaatrisico's en kansen in kaart te brengen.

## Elektrische auto's

Via een pilot met elektrische deelauto's voor collega's wordt onderzocht of deze auto's in een later stadium ook voor klanten kunnen werken, als alternatief voor het bezitten van een auto. Naast deze innovatiedoelstellingen helpt het ook bij het terugdringen van CO2-uitstoot.



## Energiebesparingsrapport voor huizenkoper

Adviseurs konden in 2018 hun klant (op kosten van a.s.r.) een energiebesparingsrapport aanbieden over de woning. Daarin staan mogelijke energiebesparende maatregelen, de investering die daarvoor nodig is en de besparing die dit oplevert.

## Introductie Starters hypotheek

Deze hypotheek heeft een looptijd van 40 in plaats van 30 jaar. Hierdoor hebben starters lagere maandlasten, zodat er nu al meer geld overblijft voor de kosten van kinderen bijvoorbeeld, of een vakantie of bruiloft. (Zie ook interview met de klant die de eerste Starters hypotheek sloot op pag 72.)

## Natuureducatie

Alleen investeren in huizen en winkels vindt a.s.r. real estate niet voldoende. Zij draagt ook bij aan de leefbaarheid van de buurten waarin het vastgoed gelegen is. Zo werkt real estate samen met IVN, Instituut voor natuureducatie en duurzaamheid. Met als eerste resultaat het Tiny Forest in Terwijde Utrecht, waar a.s.r. zowel woningen als een wijkwinkelcentrum bezit. Een Tiny Forest is een klein, dichtbegroeid en inheems bos waar kinderen en buurtbewoners van de natuur kunnen leren en genieten. Een bos van en voor de buurt.



## Herstellen in plaats van vervangen

a.s.r. schade stimuleert dat beschadigde dingen, als het kan, niet geheel worden vervangen, maar zoveel mogelijk worden hersteld.

## Vitaliteit steeds belangrijker

De Amersfoortse zoekt naar de beste manieren om ondernemers en hun medewerkers vitaal te houden en duurzaam van een inkomen te voorzien. Van 'schade' verzekeraar naar dé partner op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor ondernemers, werknemers en werkgevers. Daarnaast heeft a.s.r. een exclusieve overeenkomst met het Zuid-Afrikaanse Discovery, de ontwikkelaar en eigenaar van Vitality, een wetenschappelijk onderbouwd gezondheidsprogramma gericht op positieve gedragsverandering, waarbij klanten worden beloond als zij meer bewegen.

## Dilemmasessies

Duurzaam ondernemen brengt soms complexe dilemma's met zich mee. Commerciële belangen en maatschappelijke doelstellingen zijn niet altijd makkelijk verenigbaar. Daarom vinden binnen a.s.r. sessies plaats binnen verschillende bedrijfsonderdelen met ruimte om uitvoerig dialoog te voeren over dilemma's op dit gebied, ondersteund door ethische theorie en praktische handvatten. Door alle betrokken stakeholders en hun belangen in de situatie zorgvuldig af te wegen wordt weloverwogen besluitvorming gestimuleerd en kunnen maatschappelijke belangen beter worden behartigd, binnen de context van het zakendoen.



**a.s.r. staat midden in de samenleving. En wij willen ons de komende jaren verder ontwikkelen tot een bedrijf waar ons motto 'Helpen door te doen' steeds beter wordt herkend. Zo helpt a.s.r. klanten met een betalingsprobleem zo goed mogelijk en worden job- en budgetcoaches ingezet bij problemen met de hypotheek. En ook via a.s.r. foundation wordt dit heel concreet in de praktijk gebracht.**

—  
*'Zeker 40% van de Nederlanders worstelt met de financiële administratie'*  
—

### **Hulp bij betalingsproblemen**

Een landelijke coalitie van bedrijven, waaronder a.s.r., zet zich in om klanten met betalingsachterstanden tijdig en op een positieve manier te benaderen voor een oplossing van hun betalingsproblemen. In het Ethisch Manifest zijn hiervoor 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. Sowieso zijn medewerkers van de afdeling Incasso 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.

### **Job- en budgetcoaches**

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. Op pagina 20 staat het verhaal van Marianne, die dankzij de hulp van a.s.r. niet alleen in haar huis kon blijven, maar ook een nieuwe baan vond.

—  
*'In Nederland heeft 1 op de 5 huishoudens risicovolle of problematische schulden. De schuldenlast is gemiddeld € 40.000, verdeeld over 14 verschillende schuldeisers'*  
—

## MVO

Ons motto **Helpen door te doen** wordt heel concreet in de praktijk gebracht via a.s.r. foundation. **Marijke Troost, hoofd Foundation: 'Wij inspireren, motiveren en mobiliseren collega's om zich naast het werk maatschappelijk in te zetten. a.s.r. stelt hier jaarlijks uren en financiële middelen voor beschikbaar.'**

—  
*'Iets doen waar mensen écht mee geholpen worden'*  
—



Die inzet van medewerkers varieert van teamactiviteiten als een dag op pad met senioren of een kinderboerderij opknappen tot en met een frisse blik meedenken en een oplossing vinden voor een probleem of nieuwe stap die een maatschappelijke organisatie wil maken. Toch ligt de nadruk van de activiteiten elders.

Marijke: 'Als financiële dienstverlener vinden wij het belangrijk dat mensen in staat zijn verantwoorde risico's te nemen en dat ze bewuste financiële keuzes maken. Financieel zelfredzaam noemen we dat. En daarvoor moeten mensen kunnen lezen en begrijpen waar het over gaat en hun financiële administratie op orde hebben. Daarom gaan a.s.r.-collega's naar scholen om voor te lezen of les te geven over bank- en verzekeringszaken. We helpen ouders om het gesprek met hun kinderen aan te gaan over geld. En als mensen in de schulden zitten, gaan we langs om

ze te begeleiden hun financiële zaakjes op orde te krijgen. Ook onze CFO heeft zich een jaar ontfemd over iemand om zijn financiële administratie weer op orde te krijgen.' En dat werkt dan positief naar twee kanten. 'Je doet iets waar mensen écht mee geholpen worden, en onze collega's die zich inzetten krijgen er veel positieve energie van.'

### Doelstelling

Wij zijn ons bewust van de verantwoordelijkheden die de positie van a.s.r. in de maatschappij met zich meebrengt. Daarop zijn de activiteiten van a.s.r. foundation onder andere gebaseerd. Om het belang hiervan kracht bij te zetten is hierop een niet-financiële doelstelling geformuleerd: wij willen dat collega's op basis van de inzet van 2018 via a.s.r. foundation de komende drie jaar 5% meer uren vrijwilligerswerk doen.

## Stimulansplan

Vrijwilligerswerk in de privé-omgeving wordt aangemoedigd met financiële ondersteuning via het Stimulansplan, waar elke medewerker één keer per jaar een beroep op kan doen. Zo fietsten Rawena Plomp, Cindy van Atteveldt en Ruud Westein in drie dagen 450 kilometer van Groningen naar Utrecht om geld op te halen voor KiKa Nederland.



## Projecten

- Voorlezen tijdens de Nationale Voorleesdagen
- Financiële gastlessen aan basisschoolkinderen
- Digitaal lespakket in samenwerking met FC Utrecht voor groepen 5 en 6, FC Utrecht Leert, gericht op financiële educatie
- Financiële educatie aan MBO-jongeren in het programma LEF en duurzame inbedding van verzekeringskennis in het MBO-lesprogramma van MoneyWays
- Workshop 'Ik krijg nooit wat' in samenwerking met het Nibud, waarin ouders handvatten krijgen voor financiële opvoeding van hun kinderen
- Financieel Vrijwilliger Thuis. In samenwerking met Tussenvoorziening en UCentraal coachen a.s.r.-medewerkers een jaar lang cliënten om hun thuisadministratie (weer) te kunnen doen
- Financiële workshops in buurtteams of bij UCentraal



Week van het geld



FC Utrecht voor groepen 5 en 6

## Inzet over het jaar 2018

Vrijwillige  
inzet

**1167**

keer

Tijdsinvestering

**8733**

uur

Huishoudens  
bereikt

**120**

Kinderen en jongeren  
bereikt

**6739**

Maatschappelijke  
organisaties

**56**

keer samengewerkt

## Ex-heroïne- verslaafde kreeg zijn leven weer op de rails



Jasper (links) met vrijwilliger Fadyan

# Jasper Lamboo: 'a.s.r. heeft geholpen alles weer in goede banen te leiden'

**Nu is hij de trotse ambassadeur van Stichting Life Goals die kwetsbare mensen via sport weer in beweging krijgt. Maar daar heeft Jasper Lamboo (43) veel voor moeten overwinnen, want zijn droom om ooit keeper te worden van het Nederlands elftal werd een regelrechte nachtmerrie door het verlies van dierbaren en een heroïneverslaving. Hij vocht zelf zijn weg terug, gesteund door Fadyan Pronk van a.s.r. als financieel vrijwilliger.**

Op het hechte gezin in Monnickendam waarin Jasper Lamboo werd geboren was niks aan te merken. Vader werkte bij de bank, ma zat 's middags klaar met een kopje thee als hij uit school kwam en hij had nog twee broers. In zijn vrije tijd stortte Jasper zich op voetbal en schopte het zelfs tot de jeugdselectie van FC Utrecht. Met zijn vader

als grootste fan. 'Tot pa op mijn 13e aankondigde dat hij wilde scheiden. Ik voelde me enorm in de steek gelaten. Ik stopte met voetbal en met school en binnen de kortste keren zat ik aan een jointje.'

Met dit verhaal begint Jasper Lamboo (43) zijn presentatie als hij wordt uitgenodigd als ambassadeur van Life Goals om zijn verhaal te doen. 'Met mijn verhaal over mijn persoonlijke ontwikkeling hoop ik mensen die op wat voor manier ook zijn vastgelopen, te inspireren. Ik geloof in de kracht van sport. Sport heeft mij uit het dal gehaald. Eerst in de sportschool, toen als speler van het Utrechts straatvoetbalteam en nu als coach en ambassadeur. Ik ben zelfs zo ver gegaan dat ik nu een opleiding volg tot maatschappelijk sportcoach.'

De rode draad in het levensverhaal van Jasper is het gevoel in de steek te zijn gelaten. 'Dat begon dus inderdaad met het vertrek van mijn vader. Het gezin viel uit elkaar. Mijn moeder had er geen controle meer op. Ik was voornamelijk bezig met rotzooi schoppen. Omdat mijn moeder geen andere uitweg meer zag moest ik naar een internaat. En weer voelde ik me in de steek gelaten.'

### Verslaafd

Op zijn 16e ontmoet Jasper iemand die een sportschool had en dat leek een uitweg uit de ellende. 'Sport gaf weer positiviteit. Ik was lekker bezig, ging op mijn 18e weer thuis wonen. Het gezin met moeder en drie broers was weer compleet. Tot mijn moeder me op een nacht wakker maakte om te vertellen dat mijn broer omgekomen was bij een ongeluk. Maandenlang heb ik voor het raam gezeten en wezenloos naar buiten zitten staren.'

In die conditie raakt Jasper aan heroïne verslaafd, zijn manier om met het verdriet om te gaan. Wonderwel lukt het hem om dit voor de buitenwereld verborgen te houden en dagelijks aan het werk te gaan in de steigerbouw. Als hij dan ook nog aan de methadon raakt, valt het doek. Op zijn 28e gaat hij de ziektewet in, gevolgd door een arbeidsongeschiktheidsuitkering.

### Ingrijpende beslissing

In 2009 neemt Jasper een ingrijpende beslissing. 'Ik wilde niet meer zo leven. Ik koos voor een experimentele behandeling, waar alle giftige stoffen in je lichaam worden weggespoeld. Dit gebeurde op 29 mei 2010 in het Slotervaartziekenhuis. Ik weet nog goed hoe ik na de narcose de zon op mijn arm voelde. Heel bijzonder dat ik er weer was. Via verslavingszorg kwam ik in contact met maatschappelijke sportprojecten. En ben zo weer gaan voetballen.'

Het was nog niet helemaal het einde van de tunnel. Jasper kreeg een naheffing van de belasting van € 12.000. 'Het duurde vijf jaar voordat ik dat had afgelost. In 2017 was ik schuldenvrij, maar totaal niet in staat mijn eigen administratie te voeren.'

### Financieel Vrijwilliger Thuis

Via de Tussenvoorziening komt Jasper in contact met Financieel Vrijwilliger Thuis, die mensen helpt met het op orde brengen van de administratie. 'Fadyan Pronk heeft me financieel bij de hand genomen en stap voor stap geleerd om zelf de post te openen, met instanties in overleg te gaan en alles op orde te krijgen. Sport heeft me zingeving gebracht en a.s.r. heeft me geholpen het pad van herstel op een positieve manier te bewandelen.'



## De vrijwilliger

*'Hij dacht dat iemand de post voor hem ging openmaken'*

**Fadyan Pronk: 'Ik werk als portefeuillemanager bij a.s.r. real estate en was al een tijdje op zoek naar een vorm van vrijwilligerswerk. Het project Financieel Vrijwilliger Thuis sprak me aan. Ik wilde wel iemand die gemotiveerd was, dat was voor mij een voorwaarde. Jasper wilde heel graag, maar omdat hij ook nog studeert en sport, werd hem dat wel eens te veel. Hij dacht dat hij nu iemand had die de post voor hem ging openmaken. Dat was dus niet de bedoeling. Hij moest het zelf doen. Eerst internet, dan mobiel, dan woningbouwvereniging. Langzamerhand kwam hij in het ritme en ging hij vrij snel zonder mij de dingen zelf doen. Zoals toen hij zelf een alternatief regelde nadat hij was afgewezen voor een verzekering. Dan voel je resultaat. Hij kan het nu zelf. Af en toe bellen we wel nog.'**

# Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene zaken in het bedrijf. De RvC staat de RvB met raad ter zijde.



**Kick van der Pol**

*Voorzitter van de RvC  
Lid van de Selectie- en  
Benoemingscommissie en van de  
Remuneratiecommissie*

Kick van der Pol (1949) is voorzitter van de Board van Ortec Finance en lid van de RvC van de Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V. Voorheen was Kick vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureka/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis. Tot december 2018 was hij voorzitter van het Bestuur van de Pensioenfederatie.

Eerste benoeming op: 15 december 2008  
Huidige benoemingstermijn: 2014 - 2018 (AvA 2019)



**Annet Aris**

*Voorzitter van de Selectie- en  
Benoemingscommissie en van de  
Remuneratiecommissie*

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, waaronder ASML N.V. en Randstad Holding N.V. en Rabobank (vanaf 12 december 2018) in Nederland, Jungheinrich AG in Duitsland en Thomas Cook PLC in Engeland (tot 2 februari 2019). Annet Aris is affiliate-professor voor digitale strategie bij de internationale business school INSEAD (Fontainebleau).

Annet Aris is als lid van de RvC benoemd door de ondernemingsraad.

Eerste benoeming: 7 december 2010  
Lopende benoemingstermijn: 2014 - 2018 (AvA 2019)





**Cor van den Bos**

*Vice-voorzitter van de RvC  
Voorzitter van de Audit- en  
Risicocommissie*

Cor van den Bos (1952) was tot augustus 2008 lid van de RvB van SNS Reaal N.V., waar hij verantwoordelijk was voor alle verzekeringsactiviteiten. Cor is vice-voorzitter en non-executive member van de Board van investeringsfirma Kardan N.V.

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



**Herman Hintzen**

*Lid van de Audit- en Risicocommissie*

Herman Hintzen (1955) werkte in het verleden als adviseur van de RvC bij APG Asset Management en als Managing Director bij de Financial Institutions investment banking groups van Morgan Stanley, Credit Suisse and JP Morgan. Herman werkte tot januari 2016 bij UBS Investment Bank als Chairman Insurance EMEA. Tot eind december 2018 was hij voorzitter van de RvB van Amlin International SE. Momenteel is Herman Hintzen actief als Non-Executive Board Member van VCM Holdings Ltd. en Non-Executive Board Member van TSC Power Ltd.

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



**Sonja Barendregt**

*Lid van de Audit- en Risicocommissie*

Sonja Barendregt (1957) was tot 1 juli 2017 partner bij PwC, gespecialiseerd in de financiële sector. Daarnaast was Sonja onder andere voorzitter van PwC's Pension Funds Industry Group en van de Investment Management Industry Group, alsook lid van het European Investment Management Leadership Team. Sinds 2017 is Sonja Barendregt lid van de RvC van de Volksbank. Zij is daar voorzitter van de Audit Commissie. In april 2018 is zij benoemd als lid van de RvC van Robeco en voorzitter van de Audit- en Risicocommissie. Tevens is Sonja Barendregt Financial auditing examiner bij de Erasmus School of Accounting & Assurance in Rotterdam.

Eerste benoeming: 31 mei 2018  
Lopende benoemingstermijn: 2018 - 2022

# Voorzitter van de RvC koninklijk geridderd



Kick van der Pol ontving in oktober uit handen van minister Koolmees een koninklijke onderscheiding. De voorzitter van de RvC kreeg de onderscheiding tot Officier in de Orde van Oranje Nassau voor zijn jarenlange inzet voor de pensioenbranche en veel maatschappelijke doelen.



Kick van der Pol kreeg de koninklijke orde opgespeld op 4 oktober 2018 tijdens het jaarcongres van de Pensioenfederatie in Bussum waar Kick afscheid nam als voorzitter. Deze symbolische erkenning voor persoonlijke, bijzondere verdiensten voor de samenleving kreeg hij voor zijn jarenlange inzet voor zowel het bedrijfsleven als voor maatschappelijke doelen zoals Nationale Goede Doelen Loterij en Stichting Doen. Ook zijn functies als bestuurslid van VNO-NCW, Stichting Blik op Werk en onder meer Raad van Toezicht van de VPRO hebben bijgedragen aan deze erkenning.

## Aanbevelingsbrief

Jos Baeten schreef een aanbevelingsbrief waarmee a.s.r. de aanvraag voor de koninklijke onderscheiding ondersteunde. Hierin staat onder meer dat Kick van der Pol zich de afgelopen tien jaar voortdurend heeft ingezet om a.s.r. gereed te maken voor de terugkeer naar de private markt. 'Zijn bijzondere verdienste in dit proces is zijn vermogen om het belang van de Nederlandse belastingbetaler evenwichtig te bewaken en in balans te houden met de belangen van de medewerkers en klanten van a.s.r. Ook speelde hij een belangrijke rol als bewaker van de koers van a.s.r.' Daarnaast wordt Kick onder meer geprezen voor zijn luisterend oor voor zowel de Raad van Bestuur als de OR.



Object

**Rekenmachine**

Gemaakt door

**Felt & Tarrant Mfg. Co.  
Chicago USA**

---

Keuze van

**Brayan Mangra,  
content manager**

'Voor mijn werk bij de afdeling Innovatie & Digitaal ben ik continu bezig met vernieuwing en verbetering. Deze voorloper van de calculator dateert uit eind 19e eeuw, maar is nog tot halverwege de 20e eeuw gebruikt. Ze noemden het "het plusje". Het ziet er intrigerend uit met al die knopjes. Als ik ernaar kijk, realiseer ik me hoe snel de techniek op dit moment gaat. Wat zullen we over 50 jaar nog gebruiken van de techniek waar we nu mee werken?'

# Hoe de a.s.r.-campagne een keerpunt werd in het leven van Lia

**Toen ze Astrid Ales op Facebook had gezien wist ondernemster Lia uit Schagen het zeker. Die vrouw zou alle ellende om de uitkering na een ongeval oplossen aan de keukentafel, zoals ze beloofde in de commercial. Het was niet makkelijk om Astrid naar Schagen te krijgen, maar niet alleen werd alles keurig opgelost, de hele ervaring zorgde voor een keerpunt in Lia's leven...**

—  
*'Het uitblijven van een oplossing bleef aan me knagen'*  
—

Na de klap zat Lia totaal verdoofd achter het stuur en drong het geroep van haar dochter nauwelijks tot haar door. Een paar seconden daarvoor was Lia uit Schagen met een snelheid van zo'n 80 kilometer van achteren aangereden terwijl ze stilstond voor de brug aan de kop van de Afsluitdijk. Het is 26 juli 2017 en Lia is op weg van Heerenveen naar Schagen met haar dochter en de dochter van een vriendin die ze net hebben opgehaald. Als eerste staat ze voor de slagboom bij de brug. De man die haar aanrijdt heeft niet gezien dat er een file voor de brug staat, waar Lia staat opgesteld aan de linkerkant. 'Achteraf een wonder dat we niet via de slagboom in het water zijn beland. Dat hadden we nooit overleefd. Een meter van de brug die openstond kwamen we tot stilstand.'

Lia's eerste zorg zijn haar dochter en de dochter van de vriendin en ze besteedt nauwelijks aandacht aan de brandwonden die de klap achterlaat door de veiligheids gordels en de pijn in haar nek. 'Politie en ziekenwagen waren snel ter plaatse, maar met een

behandeling ter plekke leken we in eerste instantie voldoende geholpen. Het vrijmaken van de rijbaan had prioriteit.'

## **Na de eerste schrik**

Eenmaal thuis dringt het tot Lia door wat er gebeurd is en na de eerste schrik komt de afhandeling van de schade waarbij a.s.r. de verzekeringsmaatschappij is van de veroorzaker van het ongeluk. 'Laat ik vooral benadrukken dat in het hele proces de backoffice van a.s.r. fantastisch werk heeft geleverd. Meelevend en accuraat. Maar met de man van de buitendienst van a.s.r. die bij me thuis kwam om de schade in kaart te brengen had ik niet zo'n klik. Het ging allemaal traag. Daarom besloot ik de rechtsbijstand van DAS in te schakelen. Wat ik niet wist is dat ik zelf vanaf dat moment geen gesprekspartner meer was.'

## **Contact met Astrid**

Lia volgt diverse therapieën om de zenuwbelemming in haar nek op te lossen en tegelijkertijd wordt haar dochter meermalen geopereerd aan kolieken uit haar galblaas die bijna zeker aan het ongeval te wijten zijn.

'Lichamelijk ging het na een half jaar wat beter, ik heb keihard gewerkt aan mijn gezondheid, alles wat het vroeg aangepakt, zelfs de verkoop van het huis om zo kleiner te gaan wonen. Psychisch bleef het uitblijven van een financiële oplossing aan me knagen. Ik werd eigenlijk zieker terwijl ik zo hard



a.s.r. doet het

gewerkt had aan mijn herstel. Ik kon er geen punt achter zetten, ik wilde door. Ik bleef maar bestanden bijhouden van wat ik allemaal aan kosten maakte. Focus op het negatieve. Tot ik de campagne met Sticks en Astrid zag waarin ze claimt dat ze net zo lang doorgaat tot er een oplossing is. Ik dacht meteen: met haar moet ik praten. Dat was nog niet zo makkelijk wat ik zit niet in het rayon van Astrid. Dankzij de tomeloze inzet van de binnendienst lukte het. Astrid kwam en binnen een paar uur waren we eruit. Ook had Astrid een gesprek met mijn dochter en werd een bedrag toegekend voor mijn kind. Dat a.s.r. daarmee min of meer erkende dat ook zij beschadigd was betekende veel voor me.'

### **Positiviteit**

De hele afwikkeling van het ongeluk zet ondernemster Lia aan het denken over de invulling van de rest van haar leven. 'Ik besloot om mijn verlies en rouw om te zetten naar kracht. Vanaf september volg ik een opleiding tot uitvaartondernemster. En als vrijwilliger ben ik betrokken bij een herdenkingsbos voor overleden kinderen. Ik heb het ongeluk kunnen omzetten in positiviteit, dankzij a.s.r. kon ik een punt zetten achter alle nasleep van dit ongeluk en verder kansen organiseren in plaats van achterstanden administreren.'

—  
*'Ik heb het ongeluk  
dankzij a.s.r. kunnen  
omzetten in positiviteit'*  
—



## HR

Het HR-beleid van a.s.r. won vorig jaar de tweede prijs bij de HR-proffie, een prijs voor de organisatie met het beste HR-beleid. Niet zomaar een lijstje, want aan de nominatie gaat een grondig onderzoek vooraf met pittige interviews met de CEO, de HR-directeur en medewerkers. Jolanda Sappelli, directeur HR, vertelt over het HR-beleid van a.s.r. '1 en 1 is bij ons 3. Dat is het krachtige.'

Jolanda Sappelli, directeur HR:

# 'De prijs voor ons beleid is wel een fantastische erkenning'

*Was de prijs die jullie kregen het grootste compliment dat je in 2018 kreeg voor het HR-beleid?*

'Zeker, dat we de tweede prijs hebben gewonnen bij de HR-proffies is een fantastische erkenning. Vooral omdat wij onszelf niet hebben genomineerd. We zijn gevraagd om ons te nomineren. Dat vond ik al een groot compliment. Ik was onder de indruk van het interview dat met mij werd gehouden, daar werd flink doorgevraagd. In eerste instantie baalde ik dat we tweede geworden waren, maar toen ik hoorde dat de eerste prijs naar YoungCapital is gegaan en wij spelers als Randstad en Schiphol achter ons hebben gelaten, was ik heel trots.'

*Wat maakt het HR-beleid van a.s.r. zo bijzonder?*

'1 en 1 is 3. Dat is het krachtige. Het is een heel consistent

en congruent verhaal en dat resoneert. Dat merk je in de markt en bij medewerkers en dat kwam ook terug in het juryrapport. Een paar jaar geleden hebben we met Marketing en Corporate Communicatie de koppen bij elkaar gestoken en de RvB geholpen bij het formuleren van een visie, een paraplu waar we allemaal onze haakjes in konden slaan. Dat heeft uiteindelijk geleid tot Het verhaal van a.s.r.'

*Hoe is dat dan vertaald naar het HR-beleid?*

'In aansluiting op Het verhaal van a.s.r. zijn de kernwaarden herijkt en de leiderschapswaarden bepaald. Dat was de link die we gebruikt hebben voor bijvoorbeeld De Andere Cao. We werkten al op een bepaalde manier, ons sociaal plan had een andere

insteek dan bij de meeste andere bedrijven. We investeren aan de voorkant om mensen van werk naar werk te begeleiden in plaats van de zak geld achteraf. De filosofie zat er bij ons in de dienstverlening al in, maar we hadden het haakje nodig waardoor het klopte. Dat was Het verhaal van a.s.r.’

#### ***Want hoe zie je dat dan terug bij De Andere Cao?***

‘Daarbij komen de uitgangspunten eigenlijk volledig overeen met de waarden die we uitdragen in Het verhaal van a.s.r. Gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker, persoonlijk leiderschap, eigen regie, eigen verantwoordelijkheid, flexibiliteit, het ontregelen, ruimte voor dialoog en Het Andere Gesprek.’

#### ***Is a.s.r. een voorloper qua HR-beleid?***

‘Ja, ik merk dat er veel belangstelling is voor wat wij doen. Veel bedrijven die ons willen bezoeken. De vakbonden zijn hier met hun HR-afdelingen geweest om te kijken naar ons concept In Beweging. Bij het Verbond van Verzekeraars zitten we in een werkgroep over duurzame inzetbaarheid en we zijn uitgenodigd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken om te praten over strategische personeelsplanning. Ook is er veel belangstelling vanuit de professie: ik word regelmatig gevraagd om ons verhaal te vertellen op HR-platforms en in publicaties.’

#### ***Dus we worden ook bekender als werkgever?***

‘Ja, we krijgen een steeds betere naam in de arbeidsmarkt door onze employer branding en de corporate campagne. We doen heel veel aan campus recruitment, laten onze gezichten zien op universiteiten en hogescholen en zetten netwerken en social media steeds intensiever in. We zijn zeer actief in de markt. En dat heeft zijn effect, mensen willen graag bij a.s.r. werken.’

#### ***Wat maakt een werknemer van nu anders dan vroeger?***

‘Ik denk dat de medewerker van nu veel meer bezig is met de purpose. Het willen leveren van een toegevoegde waarde. Als ik met jongeren spreek, komt

dat steeds terug. Ze kijken kritisch bij welk bedrijf ze willen werken en zijn veel bewuster in het nemen van een volgende stap. Vroeger rolde je er gewoon in, je stapte in een baan. Het was een beetje toeval waar je terecht kwam.’

#### ***Welke veranderingen voorzie jij op het gebied van HR?***

‘Ik denk dat de focus verschuift van veel ervaring en heel veel vakmanschap naar learning agility. Dat is de mate waarin iemand zich snel andere vaardigheden aanleert. Omdat je niet weet of jouw baan over vijf jaar dezelfde is op basis van automatisering, robotisering, veranderende arbeidsmarkt, is het niet meer zo belangrijk dat je goed bent in wat je doet, maar hoe je je aan kunt passen aan nieuwe omstandigheden.’

#### ***En in die ontwikkeling wil je de medewerkers van a.s.r. ook meenemen.***

‘Jazeker, dat past ook bij de uitgangspunten van De Andere Cao. Je hebt als werknemer je eigen regie, eigen verantwoordelijkheid en een gelijkwaardige, wederkerige relatie met je leidinggevende en collega’s. De stappen die je zet in je ontwikkeling zijn wel vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Vanuit HR laten we onze producten en diensten daarop aansluiten.’

#### ***Hoe speelt a.s.r. in op nieuwe ontwikkelingen in de markt?***

‘We doen steeds meer met data-analyse, zo krijgen we inzicht in onder meer instroom, doorstroom en uitstroom. Niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief. We kunnen keihard meten hoe bepaalde situaties in elkaar zitten en hoeven niet meer af te gaan op ons onderbuikgevoel. We kunnen nu met data aantonen dat er op een afdeling bijvoorbeeld veel overwerk is en veel verzuim. Zo kun je op basis van feiten met elkaar in gesprek. Het is uiteraard allemaal wel compliance-proof. Het is geen big brother is watching you. We willen vooral weten wat mensen beweegt.’

# We werken net even anders...

**Medewerkers die zelf bepalen hoe ze hun werktijden indelen, waar ze werken en hoe ze zich ontwikkelen. Bij a.s.r. werken wij net even anders... Natuurlijk stemmen medewerkers hun inzet af met hun leidinggevende en collega's, maar er is veel vrijheid om te bepalen hoe, waar en wanneer het werk wordt gedaan.**

Dit is vastgelegd in De Andere Cao, die sinds 1 januari 2018 van kracht is. Geen dichtgetimmerd verhaal met vaste regels, maar een set uitgangspunten, die samen met de vakbonden zijn gemaakt. Bij De Andere Cao ligt de regie meer dan voorheen bij de medewerker zelf, die op basis van een gelijkwaardige relatie met zijn leidinggevende invulling geeft aan z'n functie en ontwikkeling. De uitgangspunten zijn onderverdeeld in vier clusters: **cultuur, ontwikkeling, tijd en mobiliteit.**



## Cultuur

Met de introductie van De Andere Cao stopte de traditionele beoordelingscyclus. Medewerkers voeren vanaf 2018 Het Andere Gesprek, waarin ze doorlopend in gesprek zijn met hun leidinggevende om wederzijdse verwachtingen af te stemmen, de voortgang van de doelstellingen te bespreken en afspraken te maken over hun gedrag en prestaties. Ook de persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit wordt besproken.

De basis voor Het Andere Gesprek zijn de vier D's van Leiderschap uit Het verhaal van a.s.r.: dilemma's bespreken, dialoog voeren, duidelijke kaders geven en vragen en doen. De medewerker en zijn leidinggevende bepalen samen hoe en hoe vaak ze Het Andere Gesprek voeren en wat ze hiervan vastleggen.



## Ontwikkeling

Medewerkers zijn primair verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. a.s.r. investeert daarin via loopbaanbegeleiding, workshops, trainingen, developmentprogramma's en andere activiteiten.

In 2018 werd 'Kom in beweging' georganiseerd, een inspiratiemarkt voor ontwikkeling en vitaliteit. Medewerkers konden kennismaken met het opleidingsaanbod van een groot aantal voorkeursleveranciers, er was gelegenheid om vragen te stellen aan opleidingsadviseurs en loopbaancoaches, er konden korte workshops worden gevolgd en er waren diverse vitaliteitsactiviteiten.

Ruim 600 medewerkers werden dit jaar uitgenodigd voor het Talent Development Programma en het Professional Development Programma, een ontwikkelingsprogramma voor (aankomende) toptalenten en professionele talenten. Verder is het beleid Vakbekwaamheid aangepast, waardoor ook voor feitelijk leidinggevend van medewerkers met klantcontact de PA-plicht geldt. En in 2018 is gestart met een interne marktplaats waar medewerkers hun persoonlijke skills en vaardigheden kunnen delen. Nieuw zijn ook de academies, waarin specifiek aanbod voor specifieke doelgroepen wordt samengebracht, zoals een IT&C academie, development academies en de leiderschap academie.







—  
*De medewerker neemt  
de regie en maakt  
afspraken over zijn  
aan- en afwezigheid*  
—



## Tijd

Tijd- en plaatsafhankelijk werken is de basis van De Andere Cao. De leidinggevende stuurt op output en bepaalt de kaders, de medewerker neemt de regie en maakt afspraken over zijn aan- en afwezigheid. Iemand die niet per se nodig is op kantoor, kan vanuit huis – of elders – werken. Een collega die liever eerst gaat sporten, of de kinderen naar school brengt, begint gewoon iets later. Een medewerker die op klantbezoek gaat, hoeft daarna niet terug naar kantoor, maar kan zijn werk hervatten bij die klant, onderweg of thuis. Zolang het belang van onze klanten maar voorop staat, aan- en afwezigheid worden afgestemd met leidinggevende en team en de medewerkers rekening houden met elkaar.



## Mobiliteit

a.s.r. stimuleert het gebruik van de fiets en het openbaar vervoer. Alleen medewerkers die meer dan twaalf kilometer van het pand wonen, hebben de mogelijkheid om bij het pand te parkeren. Voor een bezoek aan de binnenstad van Utrecht, een zakelijke afspraak in de buurt, of gewoon een ontspannende fietstocht tijdens de lunch, zijn (elektrische) leenfietsen beschikbaar.

De reiskostenvergoeding woon-werkverkeer is geen standaard maandbedrag, maar mede afhankelijk van het aantal dagen dat medewerkers in een jaar naar kantoor reizen.

## HR

### Vitaliteit

a.s.r. vindt vitaliteit bij medewerkers belangrijk. Daarom kunnen zij onder meer tegen een geringe vergoeding sporten bij Fitness Rijnsweerd, dat in het pand is gevestigd. Verder is er een continu (gratis) aanbod van sportieve activiteiten en korte workshops gericht op ontspanning en lifestyle, om de mentale en fysieke gezondheid te bevorderen en gezondheidsproblemen te voorkomen.



### Denison scan meet succes organisatie

De Denison scan is voor de tweede keer uitgezet en door 70% van de medewerkers ingevuld (in 2016: 69%). Overall was de score beter dan vorig jaar. De betrokkenheid is weer hoog, er zijn hogere scores op kernwaarden en gedrag, maar met name op klantfocus kunnen we ons nog verder ontwikkelen.

Uit de scan blijkt dat medewerkers weten waar a.s.r. voor staat. De scores op betrokkenheid zijn hoog, wat betekent dat er veel energie in de organisatie is. Ook op kernwaarden en gedrag is een duidelijke stijging te zien en de gedragscode is meer gaan leven. Maar met name op klantfocus zijn we nog niet daar waar we willen zijn. Jos Baeten: 'Om tot betere resultaten te komen op het gebied van klantfocus zouden dilemma's op dit gebied vaker tussen medewerkers en managers besproken mogen worden. Er is een duidelijk verschil te zien in hoe medewerkers en managers hier over denken. Met elkaar in dialoog gaan is de eerste stap om hiermee aan de slag te gaan.'

# Ontwikkeling

**Totaal** uitgegeven aan training en ontwikkeling:

**€ 6,8 mln**

**Totaal** aantal inschrijvingen voor interne opleidingen:

**8002**

**Aantal** medewerkers dat opleidingen heeft gevolgd:

**2074**

**Aantal** medewerkers dat is uitgenodigd voor het programma voor 'juiste persoon, juiste plek':

**420**

**Aantal** medewerkers dat individueel loopbaantraject heeft gevolgd:

**486**

**Aantal** medewerkers dat is begeleid in het kader van boventaligheid:

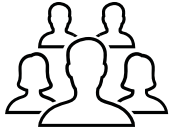
**154**

**Aantal** medewerkers dat is uitgenodigd voor de developmentprogramma's voor '(aankomend) toptalent' of 'professioneel talent':

**603**

# HR in cijfers

## Aantal medewerkers a.s.r.



**4261** (fte: 3813)

waarvan intern **3461** (3188)

en extern **800** (625)

## Percentage Man / Vrouw



**60/40**

Bij nieuwe medewerkers

**51/49**

## Aantal vervulde vacatures



**392**

waarvan intern vervuld

**208**

## Gemiddelde afstand woon-werk

**36,4**

kilometer



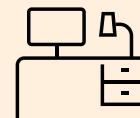
## Gemiddelde leeftijd

**45**

man **46,9** vrouw **42,8**

## Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Gemiddelde bezettingsgraad kantoor:



**56%**

Bezettingsgraad kantoor per dag:

Maandag **62%**

Dinsdag **68%**

Woensdag **51%**

Donderdag **64%**

Vrijdag **37%**

## Gemiddeld aantal jaren dienstverband

Totaal

**15,2**

Mannen

**16,6**

Vrouwen

**13,1**

HR

# Via de Participatiedesk aan de slag bij a.s.r.

a.s.r. wil een duurzame werkgever zijn. Dit betekent onder andere dat medewerkers een goede afspiegeling van de samenleving vormen en a.s.r. ook mensen in dienst neemt met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Participatiedesk van a.s.r. is een soort intern uitzendbureau dat deze medewerkers werft en plaatst op opdrachten en vacatures binnen a.s.r. De medewerkers van de Participatiedesk worden intensief begeleid en krijgen een op maat gemaakt opleidingsprogramma. Doel is ze te laten uitstromen in een vaste functie. Marijke Kok en Maarten Hermans vonden via de Participatiedesk een plek bij a.s.r.



## Marijke Kok:

'Ik ben 42 en pas op mijn 28e is gediagnosticeerd dat ik Asperger heb, een vorm van autisme. Tot mijn 31e heb ik nog gewerkt maar ben daarna in de Wajong terechtgekomen. Financieel ging het ook steeds slechter met me. Via een jobcoach kreeg ik de kans om bij a.s.r. te gaan werken.

In januari 2018 ben ik officieel begonnen, maar in december was ik al uitgenodigd voor de kerstlunch. Toen heb ik op de piano bij het restaurant gespeeld. Dat vind ik niet eng, ik heb ook op kerkorgels gespeeld en ben dus gewend aan grote groepen. O ja, ik kreeg toen ook al een kerstpakket. Dat vond ik hartstikke leuk!

Ik heb eerst bij de Telefoondesk gezeten, waar ik informatie van klanten opvroeg. En na een half jaar ben ik naar Brand Zakelijk gegaan waar ik financiële data in het systeem moest invoeren. Inmiddels heb ik een jaarcontract gekregen, waar ik superblij mee ben, en werk ik bij AOV individueel.

Het is heel raar, maar ik kan hier goed mijn rust vinden. Dit komt omdat ik pauzes mag nemen wanneer ik wil. Dan ga ik even wandelen, pingpongen of pianospelen en dan kan ik weer aan het werk. Het is grappig, ik reed vroeger langs dit pand en nu werk ik er zelf. Best bijzonder.'

*'Het is heel raar, maar ik kan bij a.s.r. goed mijn rust vinden'*



## Maarten Hermans:

'Op mijn 17e kreeg ik de ziekte van Pfeiffer en sindsdien ben ik aan het tobben met mijn gezondheid. Doordat ik altijd moe was, kostte mijn studie Media, Communicatie en Informatie en vooral stages mij erg veel inspanning. Pas na een aantal jaren heb ik de diagnose chronische vermoeidheid gekregen.

Ik wilde heel graag werken, maar was tegenover mijn werkgevers niet open over de klachten waarmee ik kampte. Dat brak me op. Ik had altijd het idee dat ik tekortschoot, dat ik niet aan de verwachtingen kon voldoen. Uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat ik het echt anders moest doen. Via een jobcoach, die ik kreeg omdat ik Wajonger ben, ben ik bij de Participatiedesk van a.s.r. terecht gekomen.

Ik ben begin 2018 bij a.s.r. op de afdeling Innovatie & Digitaal begonnen en nu gaat het goed met mij. Het is fijn dat ik hier mezelf kan zijn en niet het gevoel heb dat er iets van mij wordt verwacht wat ik niet waar kan maken. Het is nog steeds een uitdaging om mijn grenzen goed aan te geven, maar dat ligt vooral bij mij. Mijn teamleidster nodigt mij juist uit om het eerder te melden als ik te veel druk ervaar.

Nu kan ik mezelf zijn met mijn beperkingen. Dat geeft ruimte en veel minder stress. Het is vooral een andere manier van binnen komen, eerder had ik toch het idee dat ik een betere versie van mezelf moest laten zien. Dat heb ik hier niet, terwijl ik wel mijn kwaliteiten en ervaring kan laten zien. Daarom vind ik het heel mooi dat a.s.r. mij nu gewoon in dienst neemt, nadat ik een jaar via de Participatiedesk heb gewerkt.'

*'Heel fijn dat ik hier  
mezelf kan zijn'*

## a.s.r. wint 'Alleen Talent Telt'-award

a.s.r. won in 2018 de 'Alleen Talent Telt'-award. Deze prijs van het WerkgeversServicepunt Utrecht-Midden wordt uitgereikt aan de werkgever die een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt de meeste ondersteuning en begeleiding geeft. Wij ontvingen de award vanwege ons participatiebeleid. Dat onze aanpak succesvol is blijkt: inmiddels zijn al elf medewerkers vanuit de participatiedesk uitgestroomd naar een vaste functie binnen a.s.r.

# Waarom de keuze voor Ditzo voor Edo en Ilse zo makkelijk was



Ilse van den Hoven (46) en Edo van der Zouwen (49) wonen met hun kinderen Mats (5) en Jip (21) aan de rand van Amsterdam. Duurzaamheid speelt een steeds belangrijkere rol in hun leven. Na eerst te zijn overgestapt naar een duurzame bank, vonden ze het nu tijd om voor de zorgverzekering over de stappen naar een duurzame zorgverzekeraar. Na een grondige vergelijking viel de keuze op Ditzo.

Ilse: 'We wilden overstappen naar een maatschappij die goed is voor zijn geld. Die niet alleen maar uit winstbejag ergens belegt, maar ook even nadenkt waar het geld heengaat en of dat wel goed is voor mens, dier en milieu. Via Eerlijke Verzekeringswijzer en Independer zijn we toen bij Ditzo uitgekomen.' Maar buiten het feit dat de verzekeraar duurzaam moest zijn, had het paar ook nog wensen qua dekking. 'En we wilden niet meteen de hoofdprijs betalen, het moest wel een redelijke prijs blijven. We hebben lijstjes gemaakt en uiteindelijk gekozen voor Ditzo omdat die vrije keus biedt en daarnaast een contract heeft met onze fysiotherapeut. Dat vonden we ook belangrijk.'

## **Vliegwiel**

Toen Ilse en Edo vijf jaar geleden naar hun huidige woning verhuisden, besloten ze om het toch al energiezuinige huis uit te rusten met zonnepanelen en daarna is volgens Edo 'een vliegwiel' op gang gekomen. 'Dat was

a. een goede investering en b. een duurzame keuze. We wonen nu dichterbij ons werk en zijn daardoor minder gaan autorijden. Eerst ging de ene auto eruit en de andere staat er nu nog wel, maar daar rijden we af en toe een rondje mee om te zorgen dat hij niet vastroest. Als je een keer met het ov gaat, merk je dat dat best makkelijk is en nu doen we bijna alles met het ov. Een half jaar geleden zei Ilse dat ze wel wilde proberen om vegetarisch te eten. En zij maakt zulke lekkere dingen dat ik na een maand al dacht "dit is eigenlijk veel lekkerder dan zo'n stuk vlees".'

### Goed gevoel

Voor hun bankzaken zijn Ilse en Edo vorig jaar overgestapt naar de Triodosbank en dat bevalt goed. Edo: 'Kortstondig heb je er gedoe van, maar daarna geeft het een heel goed gevoel. Dat is ook met een verzekering. Je moet even zoeken en vergelijken, daarna is het gewoon klaar en dan heb je wel een goede keuze gemaakt.' Ilse: 'Mensen denken vaak dat ze als persoon, of als eenling heel onmachtig zijn, maar volgens mij draait de wereld om geld. Dus als je de keuze maakt waar jouw geld naartoe gaat, en als iedereen dat doet, dan help je de wereld een beetje de goede kant op.'

### Comfort en leefgemak

Ilse benadrukt dat ze heel graag willen bijdragen aan een betere wereld, maar dat het leven wel comfortabel moet blijven. 'We wel best iets extra's betalen en er wat moeite voor doen, maar het comfort en leefgemak moeten wel in stand blijven. De keuze tussen Ditzo en een maatschappij die niet goed bezig is, is een hele makkelijke keuze. Het kost je eigenlijk niets extra.' Edo: 'En soms mag het wel een beetje schuren.'

De overstap naar Triodos bevalt heel goed, maar af en toe mis je wel je oude app van de vorige bank die toch net wat handiger werkte. Maar dat neem je dan voor lief. Ik ben me er heel erg van bewust dat we ons als mensheid een leefpatroon hebben aangeleerd dat niet houdbaar is. Dan kun je gaan wachten totdat andere mensen gaan veranderen of je kunt kijken of je daar zelf wat aan kunt bijdragen. En dat is wel een heel bewuste keuze.'



a.s.r. doet het

—  
*'Als je kiest waar jouw geld naartoe gaat, help je de wereld een beetje de goede kant op'*  
—





Object

**Room**

Gemaakt door

**Levi van Veluw**

---

Keuze van

**Maaïke van de Laar,**  
ontwikkelcoach HR

'Deze foto maakt mij nieuwsgierig. Wat gebeurt er in die kamer? De meubels die er staan lijken te worden weggeblazen door een enorme kracht. Hoe is dit gefotografeerd? En wat is de achterliggende gedachte? Ik vind het mooi als kunst een vraag oproept, als je erover na blijft denken. Ik kom hier in het pand regelmatig kunst tegen die mij verrast. Een mooie bijkomstigheid in deze toch al heel fijne werkomgeving.'



# a.s.r. loopt voorop met chatbot op klantensite



a.s.r. is eind 2016 op asr.nl begonnen met een chatbot. Net als bij de rest van de bedrijfsvoering van a.s.r. staat ook hier de klant centraal. Hoe kan die zo goed mogelijk worden geholpen? Een spannende stap was het wel, want het werken met chatbots was zeker op dat moment nog niet gebruikelijk. Inmiddels is onze chatbot een voorbeeld voor veel andere bedrijven. Linda Kreft en Jurre Eshuis van Innovatie & Digitaal vertellen.



Linda: 'We hebben het rigoureuus aangepakt, want van onze hele homepage hebben we een chatbot gemaakt. Daarmee waren we de eerste volledig conversatiegerichte website van Nederland.' Op de homepage van a.s.r. wordt de klant gevraagd om met de bot in gesprek te gaan. Linda vertelt dat deze oplossing het resultaat is van een zoektocht om de klant beter, sneller en meer digitaal te helpen. 'We zijn live gegaan terwijl we wisten dat we nog geen antwoord hadden op alle klantvragen. Dat was ook niet mogelijk, want we hebben klantinput nodig om de chatbot verder te optimaliseren. De eerste kritieken waren niet best, maar we hebben nog nooit zoveel in zo'n korte tijd geleerd van klanten. Het is een continu proces want we verbeteren de bot elke dag!'

Dat verbeteren gebeurt aan de ene kant door steeds betere antwoorden te maken op de vragen, maar ook door continu te testen, legt Jurre uit. 'Momenteel doen we zogenaemde

A/B-testen, waarbij we twee verschillende versies van de website hebben en kijken bij welke interface de klanten het makkelijkste in gesprek gaan. Maar we onderzoeken ook of we formulieren via een gesprek met de chatbot kunnen laten invullen. Dat maakt het nog makkelijker voor onze klanten.'

Inmiddels wordt a.s.r. gezien als specialist op chatbot-gebied en worden we veel benaderd door andere bedrijven die van a.s.r. willen leren. Linda: 'Zo heb ik een presentatie gegeven op een congres in Berlijn. Echt heel leuk. Op die momenten realiseer ik me hoe ver a.s.r. op dit gebied is en hoeveel we daarin hebben geleerd. Maar we willen nog veel meer met de chatbot doen. Bijvoorbeeld het koppelen van klantdata zodat we meteen op de specifieke situatie van de klant in kunnen gaan, of onderzoeken wat we met artificial intelligence kunnen doen. Er is dus nog genoeg te ontdekken!'

# 'Rendement en duurzaamheid gaan heel goed samen'

**Sinds 2015 belegt a.s.r. vermogensbeheer ook voor externe klanten. Een logische stap, omdat dit bedrijfs onderdeel al decennialang garant staat voor rendabel en duurzaam beheer van het a.s.r.-vermogen. Directeur Jack Julicher vertelt over het belang van een duurzame beleggingsstrategie en hoe die zich verder ontwikkelt.**

*In de strategie van a.s.r. vermogensbeheer staat de lange termijn centraal. Waarom die keuze?*

'Pensioenfondsen en verzekeraars hebben langetermijnverplichtingen. Voor a.s.r. betreft dit met name Leven, Pensioenen, Uitvaart en AOV. Om ook op lange termijn de uitkeringen veilig te stellen, hebben we veilige investeringen nodig die rendement leveren op de lange termijn. Wij zijn niet van de daghandel, maar van het duurzaam rendement. Niet alleen uit financieel, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt.'

*Wat onderscheidt jullie van andere vermogensbeheerders?*

'Er is maar één bedrijf met zo'n historie als a.s.r., want we doen dit al bijna 300 jaar. Al die tijd beheren wij de balans van de verzekeraar. Dus wij hebben daar heel erg veel verstand van. Wij merken in de markt dat onze kennis van balansbeheer en het gegeven dat wij een Nederlandse

speler zijn, belangrijke onderscheidende elementen zijn om ons als vermogensbeheerder te selecteren.'

*En de focus op het duurzame aspect. Is dat uniek in de beleggingswereld?*

'Nee, op dit moment is iedereen bezig met duurzaamheid. Wel is uniek dat wij al in 2007 een meer stringent beleid formeel hebben vastgesteld en de criteria aanzienlijk hebben uitgebreid waardoor we stap voor stap duurzaamheid helemaal hebben geïntegreerd in het beleggingsproces. We kijken kritisch naar iedere belegging die we doen. Wij zijn geen partij die met modegrillen meegaan. Ons duurzaamheidsdenken gaat een stap verder.'

*Kun je daar een voorbeeld van geven?*

'Er zijn steeds meer investeerders die bepaalde activiteiten uitsluiten, bijvoorbeeld kolen, tabak of nucleaire energie. Dat is heel elementair. Wij doen veel meer dan alleen uitsluitingen,

bijvoorbeeld door positieve selectie. We hebben fondsen waarin bedrijven zitten die uitblinken op hun beleid qua milieu, sociale principes en goed bestuur. Bedrijven die kansrijk zijn voor de toekomst. Het blijkt dat die bedrijven ook meer rendement genereren. Rendement en duurzaamheid gaan heel goed samen.'

*Gaan jullie ook in gesprek met bedrijven?*

'Jazeker, dat noemen we active ownership. Dat betekent dat we ook actief zijn op aandeelhoudersvergaderingen van bedrijven waarin wij investeren. Bedrijven zijn er gevoelig voor wanneer je als aandeelhouder thema's aan de orde stelt en ze zijn meestal ook heel constructief om daar stappen in te nemen. Zoals het ook op onze a.s.r.-aandeelhoudersvergadering gebeurt, zo zijn wij vanuit a.s.r. vermogensbeheer actief op aandeelhoudersvergaderingen van andere bedrijven.'

*En jullie beleggen toch ook in bedrijven die duurzame innovaties doen?*

'Dat klopt, dat zijn de impact-investeringen. Daarbij is evident wat de impact is op duurzaamheid. Bijvoorbeeld bedrijven die een businessmodel hebben dat gericht is op de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. Of op de energietransitie, het is dus breder dan

energiebesparing. We zijn een van de weinige bedrijven met concrete niet-financiële doelstellingen voor de beleggingsportefeuille.'

### **Is het niet risicovol om in pionierende bedrijven te investeren?**

'Als je investeert in innovatieve start-ups heeft dat wel een wat hoger risicoprofiel, maar dat hoort bij het ondernemen om die duurzame wereld te creëren. Daarom kun je het ook niet onbeperkt doen. Je moet in de beleggingsportefeuille in de breedte stappen maken. Dat is ook een onderscheidend vermogen. Wij maken kleine stapjes en blijven continu in beweging om progressie te maken. Het is een illusie om te denken dat je morgen de wereld kunt veranderen. Het gaat stap voor stap. Vanuit de financiële wereld kunnen wij daar zeker aan bijdragen. We doen wat we kunnen met overtuiging.'



## **Pilotproject**

a.s.r. vermogensbeheer neemt sinds 2018 deel aan een pilot van Ortec Finance, waarbij wordt onderzocht hoe onze gehele beleggingsportefeuille voor de lange termijn is gepositioneerd ten opzichte van de verschillende klimaatopwarmingsscenario's. Er wordt geanalyseerd wat de gevolgen zijn van de verschillende scenario's voor de wereldwijde economie en welke invloed dat heeft op de beleggingsportefeuille. Hiermee krijgen we beter inzicht in de gevolgen op landen, sectoren en individuele bedrijven. Zo helpt dat a.s.r. vermogensbeheer bij de selectie voor de juiste investeringen in staatsleningen, bedrijfsobligaties en aandelen. a.s.r. is de enige verzekeraar - naast enkele pensioenfondsen en wetenschappelijke instituten - die meedoet aan deze pilot en een van de eerste financiële instellingen die op deze manier te werk gaat.

## **Uitsluiting en active ownership**

In januari 2019 was er een dambreuk in Brazilië met modderstromen, die meer dan 200 - voornamelijk - mijnwerkers het leven kostte. Dameigenaar Vale, die daar ijzererts wint, wordt ervoor verantwoordelijk gehouden. Omdat Vale in 2015 in een joint-venture met BHP Billiton ook betrokken was bij de Samarco-damdoorbraak in dezelfde regio, belegt a.s.r. sindsdien niet meer in Vale. Er is volgens milieu- en mensenrechtenorganisaties sprake van een grove schending van de UN Global Compact Principles voor de lokale bevolking en hun leefomgeving. Met BHP Billiton voert a.s.r. vermogensbeheer een engagement dialoog om preventieve maatregelen voor de toekomst te bewerkstelligen.

## **Impact-investeringen**

a.s.r. vermogensbeheer heeft een overeenkomst met Triodos om samen voor € 600 miljoen aan leningen te verstrekken voor de financiering van hernieuwbare energie, gezondheidszorg en duurzaam vastgoed. De eerste investeringen zijn inmiddels gedaan.



### Engagement

a.s.r. vermogensbeheer investeert in het Platform Living Wages Financials (PLWF). PLWF benadert alle grote merken in de kledingsector om ervoor te zorgen dat iedereen in het productieproces een leefbaar loon ontvangt, ook als diegene in bijvoorbeeld Bangladesh of Vietnam werkt.



### Lange termijn

a.s.r. belegt in de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. Dit duurt vaak lang en kost honderden miljoenen voordat er goedkeuring wordt verleend en de inkomsten volgen. Door samen te werken met specialisten identificeert a.s.r. vermogensbeheer kansrijke biotech-bedrijven om die lange investeringsperiode te financieren en zo met innovatieve medicijnen de gezondheidszorg continu te verbeteren.

## Overnames / verkopen



06-02-2018

Overname Generali Nederland afgerond met overdracht aandelen.



29-05-2018

a.s.r. en PC Uitvaart hebben overeenstemming bereikt over de overdracht aan a.s.r. van de uitvaartverzekeringsportefeuille van PC Uitvaart. a.s.r. is van plan om deze portefeuille met een jaarlijkse premieomzet van € 2 miljoen, volledig over te brengen naar Ardanta. De koopsom wordt niet bekendgemaakt.



07-11-2018

De specialistische recreatieverzekeringen van de Europeesche worden overgeheveld naar Ansva. Deze polissen worden na de integratie van Europeesche niet meer door a.s.r. aangeboden. Ansva valt onder Turien Holding, een volmachtverzekeraar.



04-12-2018

Overname Loyalis bekendgemaakt. Is nog onder voorbehoud van goedkeuring DNB en ACM.



Object

**Vorzittershamer Let op  
Uw Einde daterend uit  
1873 en voorzittershamer  
Holland van 1859**

Gemaakt door  
**onbekend en Jac. A. Jacobs**

---

Keuze van  
**Simeon Landsman,  
commercieel  
relatiebeheerder  
Pensioenen**

‘Deze voorzittershamers zijn afkomstig van voorgangers van a.s.r. Ik vind het mooie stukken, maar ze staan voor mij vooral als metafoor voor het nemen van beslissingen. a.s.r. heeft de afgelopen tijd grote beslissingen genomen. Denk aan de beursgang en de overname van Generali. Deze hamers symboliseren voor mij de kracht waarmee die beslissingen zijn genomen en wellicht ook nog genomen zullen worden.’

# 'De mensen bij a.s.r. zijn heel capabel'

**Danny Hensen heeft met zijn financieel adviesbureau 'diepe dalen, maar ook euforie' meegemaakt. Zijn Stargroup BV - gevestigd in een mooi, eigen pand in het centrum van Ede - adviseert in verzekeringen, hypotheek en pensioenen en bestaat nu ruim 20 jaar. 'Ik wil de banden met a.s.r. graag aanhalen. Jullie organisatie staat. En de mensen die ik bij a.s.r. ken, zijn heel capabel.'**

Op dit moment sluit Stargroup BV al verzekeringen van panden en hypotheek bij a.s.r. En Danny Hensen wil de zaken met a.s.r. graag intensiveren. 'Wat ik vroeger met Leven en Pensioenen had, wil ik nu met Schade opbouwen. Veel intensiever gaan samenwerken. De banden aanhalen. Er werken bijvoorbeeld ook nog steeds mensen die ik ken van twintig jaar terug. Dat is best bijzonder. Het is toch een warm gevoel dat ik bij jullie krijg.'

Het begon allemaal in 1998. Na elf jaar als buitendienstadviseur in de verzekeringen te hebben gewerkt, startte Danny samen met een compagnon en goede vriend zijn eigen bedrijf, Stargroup BV. 'We groeiden in het begin erg hard en hadden op een gegeven moment veertien man in dienst. Vooral op levengebied en ook pensioenen deed ik veel met AMEV, een van de voorgangers van a.s.r. Al in 2009 besloot ik om de provisie uit het product hypotheek te halen en "netto" te gaan werken. En in 2010 deden we dit ook voor AOV en andere complexe producten. We waren dus ruim voor 2013 voorbereid op het provisieverbod op financiële producten en ik moet zeggen dat dit ons geen windeieren heeft gelegd. Wel heb ik een cultuuromslag in het bedrijf moeten maken, wat mede kwam omdat mijn compagnon en ik niet samen meer wilden binnen Stargroup BV. Mijn compagnon heb ik vervolgens uitgekocht. Daarnaast heb ik alle medewerkers op één na, soms gedwongen, moeten vervangen! Dat ging niet zonder slag of stoot.'

## **Guns & Roses**

Jarenlang ging al zijn tijd en energie naar zijn bedrijf. 'Maar nu ben ik de trotse vader van een zontje van bijna drie. En vorig jaar ben ik getrouwd. In Las Vegas.' Een logische keuze voor de Amerika-gek die hij is. 'Net als ik helemaal gek ben van de band Guns & Roses. Ik volg ze letterlijk over de hele wereld, ben naar concerten in Miami, Toronto, Las Vegas en New York geweest. En als ze in Europa toeren, toer ik mee naar diverse steden :-).'

Met dezelfde energie bouwde Danny na de splitsing met zijn compagnon met een nieuw team Stargroup BV weer op, voor een deel gestoeld op het nieuwe verdienmodel. In zijn eigen pand in het centrum van Ede zijn inmiddels tien medewerkers aan het werk. 'Een goede groep relatiebeheerders en adviseurs, zelf ben ik ook voor een deel verantwoordelijk voor de omzet. Het klantcontact blijft toch het leukste. Al met al is het een mooie tent, waar ik heel trots op ben. Een stabiele organisatie, stabiel in omzet, stabiel in rendement. Alles wat je je zakelijk kunt wensen.'

## **Bestaansrecht**

Maar Danny zit met Stargroup BV niet stil. 'Met verschillende ondernemers uit de provincie zijn we bezig met de vraag waar je over 1000 dagen met je bedrijf wilt staan. Wat is je positionering? Heel interessant, want andere bedrijven kijken met een frisse blik naar de jouwe en zien

bijvoorbeeld bedreigingen die ik niet had onderkend. Ik geef ook commentaar aan andere bedrijven. En ik moet bijvoorbeeld kunnen uitleggen wat mijn bestaansrecht is. Waarom zou een klant bij mij een hypotheek of verzekering sluiten? Heel verfrissend om te doen, ik krijg er energie van en het is natuurlijk belangrijk om Stargroup BV klaar te maken voor de toekomst.'

### Loyaliteit

Danny maakt zich zorgen om de consolidaties en verschralingen in de markt. 'Er blijven steeds minder spelers over waardoor ik bepaalde, in mijn ogen geen rare, risico's gewoon niet kwijt kan. Omdat maatschappijen die risico's niet meer doen. Dan moet ik op zoek naar andere wegen om de klant niet te verliezen. In die zin is de loyaliteit voor een bepaalde verzekeraar veel kleiner dan vroeger. Belangrijkste voor mij is immers Stargroup BV in de lucht te houden. Ik wil de administratie tot onder de 20 procent brengen, zoveel mogelijk digitaliseren, alleen maar met de relatie bezig zijn, maar omdat elke maatschappij zijn eigen portaal heeft, is dat bijzonder lastig. Hoewel Cockpit van jullie op zich dus prima is. Veel clubs kunnen daar een voorbeeld aan nemen.'

### Tip

Danny vindt a.s.r. een fijne partij om mee samen te werken. 'De roerige tijden zijn voorbij en er zijn duidelijke keuzes gemaakt wat voor maatschappij jullie willen zijn. De organisatie staat. Daar zijn andere partijen veelal nog mee bezig.'

Zijn tip voor a.s.r. ligt duidelijk in het verlengde van zijn wens om nauwer samen te werken. 'Kijk naar de bedoelingen van een adviseur en breng op basis daarvan een selectie aan in de bediening. Als je door hebt dat het alleen om een postje sluiten gaat, dan snap ik dat je er weinig energie in steekt. Maar als een kantoor serieus is, zoals wij, maar nu nog een geringe schadeportefeuille heeft, geef het dan een kans om de relatie op te bouwen of te vernieuwen.'





a.s.r. doet het

# Blij met de allereerste Starters hypotheek van Nederland

**Met de officiële inschrijving op 17 mei 2018 rond 12 uur hebben Martijn Slijkhuis en Annemarie Geerts een unicum te pakken. Zij zijn de eersten die de Starters hypotheek van a.s.r. hebben afgesloten. 'Die looptijd van 40 jaar geeft ons de ruimte om vooral in het begin meer geld over te houden voor leuke dingen en voor de verbouwing.' En met dat laatste zijn ze op het adres in Hattem al druk mee aan de slag.**

Zo'n anderhalf jaar kennen ze elkaar. Achteraf vreemd dat ze elkaar niet eerder hadden ontmoet.

Martijn: 'We zaten op dezelfde middelbare school. Annemarie zat later ook bij een buurmeisje in de klas en we kenden elkaars vrienden in de buurt van Zwolle. Maar we waren elkaar nooit tegen het lijf gelopen. Annemarie: 'Toen dat wel gebeurde via een datingsite voelden we meteen dat het goed zat. Het klikte enorm. Of we elkaar inderdaad al jaren kenden. En we kwamen er steeds meer achter dat we heel veel gezamenlijke vrienden en kennissen hadden.'

Omdat ze vrij zeker waren van hun relatie besloten ze al snel op zoek te gaan naar een woonhuis. 'Vanaf



—  
*'Door de unieke looptijd zijn onze lasten nu gewoon tientjes lager'*  
—

juni vorig jaar zijn we al aan het rondkijken. Als je gaat huren ben je ook in deze buurt al gauw 1000 euro per maand kwijt. Een koophuis in Zwolle, waar Martijn vandaan komt, was geen optie. Ook daar is de gekte toegeslagen. Maar hier in Hattem waar ik vandaan kom, is voor een redelijke prijs nog wel iets te krijgen. En omdat er de laatste tijd wat sociale huurwoningen in de verkoop kwamen, was er meer keuze.'

### **Op zoek naar een hypotheek**

Ondanks dat ze beiden een goede baan hebben, Martijn bij de Rabobank en Annemarie als hart-functielaborant in een ziekenhuis, gingen ze wel op zoek naar een hypotheek waar naast de woonlasten nog financiële ruimte was. Martijn: 'Ik heb een financiële achtergrond, dus ken ik de wegen, maar op internet kom je toch niet alles te weten. Ik was al eens eerder bij de Hypotheekshop in Zwolle geweest voor een intakegesprek, en toen dit huis te koop kwam werd het serieus. Het is het eerste

huis waar we binnen zijn geweest en waarvan we meteen voelden dat het hem moest worden.'

Martijn en Annemarie zetten samen met de adviseur alles nog eens op een rijtje. Annemarie: 'We zijn midden 20 en zullen tot eind 60 moeten werken. Dan is zo'n unieke looptijd van 40 jaar geen probleem. Daardoor zijn onze bruto lasten gewoon tientjes lager dan bij andere hypotheek. Die ruimte willen we graag benutten. Natuurlijk denken we ook aan kinderen. Maar we willen vooral ook leuke dingen blijven doen.'

### **Besloten om te gaan trouwen**

Op 17 mei zetten Martijn en Annemarie als eersten een handtekening onder een Starters hypotheek van a.s.r. 'En bij toeval was dat nu net de datum van ons voorgenomen huwelijk: 17 mei, maar dan 2019.'



### **Adviseur: 'Ik dacht meteen, dit is een oplossing voor Martijn'**

Robin de Haan, van Hypotheekshop Zwolle. 'Het was wel toevallig. Martijn kwam bij me en had zelf al een hele hypotheekconstructie bedacht met een deel aflossingsvrij. Maar hij wilde wel in aanmerking komen voor de Nationale Hypotheekgarantie. En dat is lastig als je een groot deel aflossingsvrij wilt sluiten als starters, omdat dit niet aftrekbaar is. Toen ik op een informatiebijeenkomst was over de Starters hypotheek, dacht ik meteen: dat is iets voor Martijn. Om het niet te ingewikkeld te maken, moet je het zo zien dat je in de eerste hypotheek aflost maar in een tweede een stukje schuld opbouwt. De hoofdsom van de hypotheek is daarvoor in tweeën gesplitst: een aftrekbaar deel dat in 30 jaar helemaal wordt afgelost volgens een annuïteitenschema. Daarnaast sluit je een tweede leningsdeel dat begint op € 0, maar waar maandelijks een stuk van de aflossing wordt bijgeschreven, dit deel is dus niet aftrekbaar. Doordat een deel van de aflossing op de hypotheek wordt bijgeschreven zijn de maandlasten voor de klant zowel bruto als netto een stuk lager. De bruto maandlasten blijven 40 jaar lang gelijk (bij gelijk-blijvende rente). Je kunt tussentijds heel makkelijk extra aflossingen doen, die door a.s.r. primair op het niet aftrekbare deel worden afgelost. Het is een product dat echt wat toevoegt aan het bestaande scala.'

# Kunst & historisch bezit in 2018

## Historische bibliotheekkast keert terug naar a.s.r.

**In 2018 kwam de prachtige bibliotheekkast uit het pand van De Utrecht terug naar a.s.r. De kast, van maar liefst 5 bij 10 meter, heeft een prominente plaats gekregen op de eerste verdieping van de Archimedeslaan.**

Decennialang stond de bibliotheekkast in het markante gebouw van a.s.r.-voorganger Levensverzekeringmaatschappij Utrecht aan de Leidseweg in Utrecht. Architect Jan Verheul (1860-1948) tekende in 1899 niet alleen voor de bouw en het ontwerp van het nieuwe hoofdkantoor in Art Nouveau/Jugendstil-stijl, maar ook voor het meubilair.

In 1974 is het pand gesloopt om de bouw van Hoog Catharijne mogelijk te maken. De bibliotheekkastenwand kwam toen terecht op de zolder van het stadhuis. Een klein deel van het meubilair is

wel meegenomen door AMEV. Na verschillende omzwervingen is de kast nu weer thuisgekomen bij a.s.r. en heeft een prominente plaats gekregen in ons pand.

De bibliotheekkast is op 23 mei 2018 tijdens een receptie officieel geopend door Jan van Zanen (burgemeester Utrecht) en Jos Baeten (CEO a.s.r. en voorzitter Stichting Kunst & Historisch Bezit).

Later in het jaar kreeg de stichting de kans om ook een jaren 30 vergadertafel inclusief stoelen aan te kopen, die indertijd ook bij de bibliotheekkast hebben gestaan. Het leuke is dat de tafel ook echt gebruikt mag worden. Dat gebeurt inmiddels veelvuldig. De collega's vinden het leuk dat het authentiek is en dat ze het toch mogen gebruiken.



Bibliotheekkast



Jaren 30 vergadertafel

## Nieuwe aankopen

**Bij 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 2018 heeft de stichting glasobjecten Simone van Bakel aangekocht. Van Bakel is een vooraanstaande kunstenaar op het gebied van glas en keramiek. Haar werk vormt een goede aanvulling op onze collectie vanwege het experimentele materiaalgebruik, de inventiviteit en het enorme vakmanschap. Zij heeft een heel eigen vormtaal ontwikkeld.

Ook is de kunstcollectie uitgebreid met de aankoop van een kunstwerk van Eelco Brand. Hij maakt digitale animaties waarvoor hij gebruikt maakt van 3D-programma's. Naast de toepassing van deze nieuwe techniek sluit ook de onderwerpkeuze van Brand goed aan op onze collectie. Natuur en landschappen zijn namelijk de thema's waar hij mee werkt. De animatie heeft een sterk en poëtisch beeld, is niet te subtiel is en er groei, beweging en ontwikkeling op te zien.



*Glasobjecten van Simone van Bakel*



*'Still' uit digitale animatie van Eelco Brand*

## Kunst van Generali



*Grace van Erwin Olaf*

Met de overname van Generali door a.s.r. is ook de kunstcollectie flink uitgebreid met mooie werken, zoals bijvoorbeeld een bronzen leeuw van Frans van Straaten, het bronzen beeld Gezin van Jits Bakker en een schilderij van Eelco Brand.

Daarnaast is er een fotocollectie met kwalitatief hoogstaand werk, waarin de mens altijd centraal staat. Het gaat om ongeveer 150 foto's met topstukken zoals Grace van Erwin Olaf en dageraad (Dawn#5) van Ruud van Empel.

Ook had Generali een bijzondere grafiekcollectie van COBRA-kunstenaars uit de jaren 60. Deze bestaat uit maar liefst 275 werken van veel nationaal en internationaal bekende kunstenaars. 100 stukken uit deze collectie krijgen een plaats bij de Van Kampen Groep in Hoorn, onderdeel van ASR Nederland NV.

# Deze zakelijke klanten ontmoet je in één weekend!

Hoe weet je of de dienst of het product dat je afneemt van een zakelijke klant van a.s.r. is? Om daar inzicht in te geven heeft Mariëlle Rensel, teammanager Intermediair- & Klantbediening Services een heel weekend

samengesteld waarin alleen gebruik gemaakt wordt van producten en diensten van de zakelijke klanten van a.s.r. Welke kleding dragen we, in welke auto rijden we en wat gaan we doen met de kids?

## Zaterdag

Je hebt uitgeslapen. Wat je aantrekt hangt ook van het weer af. Daarvan houdt **Meteoconsult** je elk moment op de hoogte. En wat hangt er dan zoal in je kast? Keuze genoeg. De jeans of hoodie van **Levi's** of voor een zomerse dag, een korte broek en T-shirt van **Esprit**. Misschien te combineren met de sneakers van **Perry Sport**. Dat kan ook met kleding van **The Sting**. Shop je graag online dan weet je dat je dit veilig doet door **Thuiswinkel Waarborg**.

Stel dat je mag kiezen welke auto je pakt; een **Mitsubishi**, **Peugeot**, **BMW** of een **Mercedes-Benz**? Staan deze merken je niet aan? Dan is er nog een uitweg, namelijk private lease via **Athlon**. En heb je een steentje in je ruit of een andere kleine schade? **Carglass** regelt het allemaal.

Je kunt ook de fiets pakken. Een **Gazelle**, **Raleigh**, **Focus** of **Union**. Het lidmaatschap van **FietsNed** zorgt ervoor dat je weer snel op pad bent als je pech hebt. Wie gaat er nog op uit zonder navigatie? Je gebruikt **Google Maps**.

En als we dan onderweg zijn, krijg je trek. Die kan gestild worden met het assortiment van **Perfetti van Melle**, **Fruitella**, **Mentos** of een dropje van **Klene**. Om de jongsten op de achterbank zoet te houden een lolly van **Chupa Chup**. Die verricht wonderen.

Tijd voor een stop. **Hotel New York** in Rotterdam. Daar kun je wel een feestje geven. Ben je liever in Utrecht dan kun je een hapje eten in **Stairway**, beter bekend als het oude **Stairway to heaven**. Wil je een kopje koffie en een leuk gesprek met vrienden waar dan ook in het land, dan kun je terecht bij **Bagels & Beans**. Daarna eventueel door naar Maastricht naar **André Rieu** op het Vrijthof. We drinken daar op het terras een biertje van **Jupiler**, **Hoegaarden**, **Lefte**, **Becks**, **Hertog-Jan** of **Dommelsch** en knabbelen op een stukje kaas van **Vergeer**. En wil je thuis nog een biertje van de tap, dan kan dat met de thuishap **Perfect Draft**.





## Zondag

Misschien is het zo'n zondagmiddag waarop je Formule 1 wilt kijken. We kijken tv via **KPN**, en je steunt **Mercedes** omdat het een klant van a.s.r. is. Als er geen autorace, dan is de zondagmiddag uitermate geschikt om rond te dwalen in de **Efteling** of om panda's te kijken in **Ouwehands dierenpark**, misschien heeft de **Jaarbeurs** nog een leuk evenement en anders pak je je golfclubs voor een rondje op de **Utrechtse golfbaan**.

Wie thuisblijft kan het huishouden aanpakken. Stofzuigers, strijkmachines, wasmachines, vaatwassers. Allemaal van **Miele**, **want er is geen betere**. Daarna nog even boodschappen doen bij **Jumbo**. Eindelijk tijd om op de bank te ploffen en via **T-Mobile** op onze mobieltjes/ iPads naar onze favoriete series op **Netflix** kijken.



### Bij a.s.r. verzekerd

Alle **vetgedrukte** bedrijven zijn zakelijke klanten van a.s.r. Veel hebben de pensioenen van hun werknemers bij a.s.r. ondergebracht, maar soms ook hun schade- en/of verzuimverzekeringen.





**ASR Nederland N.V.**

Archimedeslaan 10

Postbus 2072

3500 HB Utrecht

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

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