

# 2021 / 2022

a.s.r. jaarmagazine



Dit



is



de



tijd



van



doen.

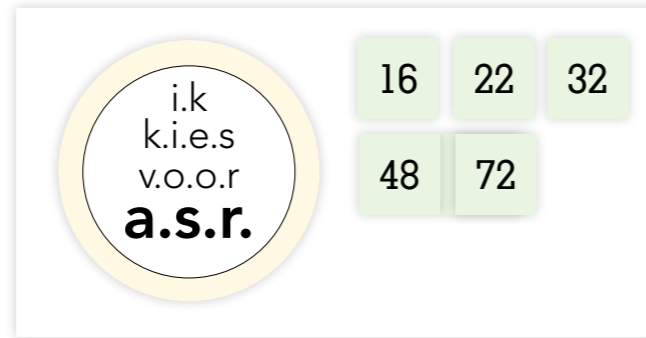
a.s.r.  
de nederlandse  
verzekering  
maatschappij  
voor alle  
verzekeringen

# Inhoudsopgave

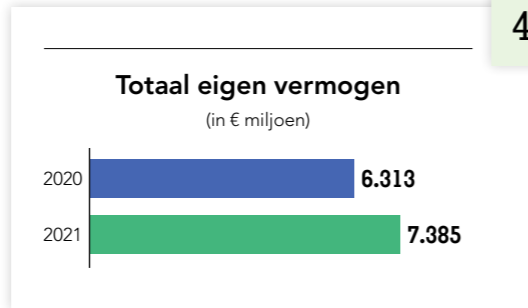


11

**CEO Jos Baeten over succesvol 2021**



40 **Onze cijfers**



34

**Meer focus op klant en digitalisering**



70

**a.s.r. investeert in windenergie**

52 **HR met onder meer: hybride werken, focus op talent, Het Andere Plan en diversiteit en inclusie**



## En verder in dit magazine

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 4  | a.s.r. in vogelvlucht                             | 30 | Onze Foundation                                   |
| 14 | Onze merken                                       | 43 | Kernthema: Klimaatverandering en energietransitie |
| 18 | Het verhaal van a.s.r.                            | 50 | Onze Raad van Commissarissen                      |
| 20 | Campagne: duurzame reputatie                      | 67 | Kernthema: Vitaliteit en (duurzame) inzetbaarheid |
| 24 | De Andere OR                                      | 70 | a.s.r. investeert in windenergie                  |
| 26 | Onze Raad van Bestuur                             |    |   |
| 27 | Kernthema: Financiële zelfredzaamheid en inclusie |    |   |

## Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

**ASR Nederland N.V.**  
Archimedeslaan 10  
Postbus 2072  
3500 HB Utrecht  
asrnl.com

**Redactie**  
Corporate Communicatie  
Sandra Meijer (redactie totaal en productie)  
Floor Meijls  
Marleen Veldhuijzen

**Tekstbijdragen**  
Yanniek van Dooren, Annelies Heinen, Jenny Schellekens, Martin Veldhuizen

**Fotografie**  
Raphaël Drent, Wilco van Dijen, Marijn Fidder, AdobeStock

**Vormgeving**  
TD Cascade

**Drukkerij**  
Drukkerij Wilco

**Oplage:**  
6.000

## Disclaimer

In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2021 inclusief de eerste maanden van 2022. 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 2021 is te vinden/downloaden via: [www.asrnl.com](http://www.asrnl.com).

# α.s.r. in vogelvlucht

JANUARI  
2021

## α.S.r. heeft **hoogste reclameherinnering** van Nederland



De merkbekendheid van a.s.r. groeit. Niet alleen bleek uit onderzoek eind 2020 dat de zogenaamde reclameherinnering hoger is dan van alle andere verzekeraars, ook is de boodschap dat a.s.r. inzet op maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid goed geland.

De reclameherinnering is belangrijk voor een merk. Met 25% heeft a.s.r. verreweg het hoogste percentage en dat betekent dus dat de campagnes continu meer impact hebben dan die van andere verzekeraars. Dat de positionering als duurzame verzekeraar steeds meer beklijft is ook terug te zien in de cijfers. Inmiddels beoordeelt 45% van Nederland a.s.r. als maatschappelijk verantwoorde partij.

MAART  
2021

## α.s.r. in wereldwijde top 100 gendergelijkheid

a.s.r. is een van de drie Nederlandse bedrijven die is opgenomen in de wereldwijde top 100 gendergelijkheid bij bedrijven van onderzoeksbureau Equileap. Dit bureau bekeek zo'n 3.500 bedrijven wereldwijd.

Equileap stelde de top 100 samen aan de hand van 19 criteria, zoals de loonkloof, de verdeling tussen mannen en vrouwen op de werkvloer en beleid voor partnerverlof. De bedrijven werden beoordeeld met 100% als de maximale en best haalbare score. a.s.r. eindigde met 61% op de 98e plaats. Unilever en DSM werden respectievelijk 37e en 75e met 64% en 62%.

Marianne Hijman, adviseur HR Strategie en Beleid bij a.s.r.: 'Dit resultaat is een mooie erkenning dat we op de goede weg zijn voor wat betreft gelijke kansen voor mannen en vrouwen en dat dit ook wereldwijd opvalt. Diversiteit zit 'm niet alleen in geslacht, maar ook in leeftijd, culturele en sociale afkomst, competenties, opvattingen en werkstijlen. We geloven dat verschillen ons samen sterker en beter maken en staan voor gelijke carrièrekansen voor iedereen.'



## De Amersfoortse is nu a.s.r.

APRIL  
2021

Als onderdeel van onze merkstrategie is in april 2021 afscheid genomen van het merk De Amersfoortse. Op de naamsverandering na wijzigt er niets. Wat blijft is een betrouwbare partner voor ondernemers, werkgevers en adviseurs met dezelfde medewerkers, dezelfde verzekeringen (inkomen en zorg) en dezelfde dienstverlening.

De Amersfoortse, in 1964 opgericht, is een van de voorgangers van a.s.r. (net als AMEV, Stad Rotterdam en Woudsend Verzekeringen). Sinds de fusie in 1997 is De Amersfoortse onderdeel van a.s.r.

In de landelijke campagne over de naamswijziging wordt deze uitgelegd via de metafoer met een voetbalteam. Iedereen trekt voortaan hetzelfde (a.s.r.-)shirt aan. In de campagne doen ook medewerkers mee!



## Meer **bomen** geplant door a.s.r.

FEBRUARI  
2021

a.s.r. laat via Trees for All bomen planten om zo onze CO<sub>2</sub>-uitstoot (meer dan ruim) te compenseren. Dit waren in 2020 bijna 28.000 bomen. Voor het jaar 2021 hebben we in december 2021 een certificaat gekocht voor het planten van 17.360 bomen, wat gelijkstaat aan 3.472 ton CO<sub>2</sub>. Twee keer zoveel als onze werkelijke uitstoot van 1.736 ton.



## Kick van der Pol neemt afscheid tijdens aandeelhoudersvergadering

De aandeelhouders van a.s.r. keurden in mei 2021 alle voorgestelde besluiten goed tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Het was de laatste AvA onder voorzitterschap van Kick van der Pol die werd afgesloten door de nieuwe voorzitter Joop Wijn.

De AvA was volledig digitaal. Aandeelhouders konden via een live-verbinding vragen stellen. Aan het eind van de vergadering nam de nieuwe voorzitter Joop Wijn het woord en richtte zich tot Kick van der Pol. Joop benadrukte dat hij het een eer vond om Kick op te volgen die 12,5 jaar als voorzitter van de RvC op zijn naam heeft staan. Ook Kicks cruciale rol bij de beursgang, zijn onnavolgbare humor en hoe hij bij iedereen



MEI  
2021

altijd aandacht vroeg voor de belangen van alle stakeholders werden door Joop aangehaald.

Ook Jos Baeten maakte van de gelegenheid gebruik Kick toe te spreken en roemde onder meer het inzicht van Kick in politieke verhoudingen en de informele rol die Kick kon aannemen 'en dat ik dan bij wijze van spreken als een buurman even bij je langs kon lopen'.

JUNI  
2021

## Ardanta heeft nieuwe gebruiksvriendelijke website



De website van Ardanta is aangepast aan de nieuwe merkstijl die midden 2020 is ontwikkeld. Door de zachtere kleuren en kleurenfoto's straalt de site van de uitvaartverzekeraar van a.s.r. warmte en vertrouwen uit. Ook vinden klanten sneller wat ze zoeken, onder meer door de onderverdeling in 'klanten' en ' nabestaanden'. Er kan op meerdere plaatsen een premieberekening worden gedaan en er is een zoekfunctie op de service & contactpagina.

JULI  
2021

## Overstromingsdekking a.s.r. bewijst haar waarde

Het aantal schadeclaims door de hevige regenval en overstromingen in Limburg loopt minimaal in de honderden. Schadebehandelaars van a.s.r. waren vanaf het begin ter plaatse bij klanten en intermediairs, zodat getroffen inwoners snel wisten waar ze aan toe waren en waar mogelijk ook direct geholpen konden worden met schadeherstel.

a.s.r. was in 2019 de eerste verzekeraar met dekking voor overstroming van secundaire waterkeringen, zoals de Geul. De schadelast van de overstromingen loopt in de miljoenen.



AUGUSTUS  
2021

## Chats met adviseurs op Cockpit in 1 jaar verdrievoudigd!



In juli hebben adviseurs in totaal 3.306 keer met a.s.r. gechat. Dat is drie keer zoveel als in juli 2020. Van de adviseurs die reageerden op de uitnodiging een waardering te geven was 85,6% positief.

Het is de ambitie om van Cockpit het beste adviseursportaal van Nederland te maken en dat de adviseurs Cockpit in 2023 waarderen met een 8. Om dit te realiseren is gebruik gemaakt van klantinzichten en van de resultaten van een enquête onder adviseurs. Daaruit

bleek dat a.s.r. kon verbeteren in service- en contactmogelijkheden op Cockpit.

In het eerste kwartaal is gestart met het ontwerp van een nieuwe pagina Vragen & Contact. Daar staan per productlijn ook alle contactkanalen, zoals livechat, telefoonnummers en het contactformulier bij elkaar. Dit ontwerp is getoetst bij een aantal adviseurs en hun feedback is verwerkt. Na deze verbeteringen is het totaal aantal livechats flink gestegen. Na elk chatgesprek geeft de adviseur een 'duimpje omhoog of omlaag', in juli gaven 1.815 adviseurs een waardering, waarvan 85,6% positief.

SEPTEMBER  
2021

## a.s.r. verstrekt **€ 100** miljoen aan energiebesparingsleningen



Op 1 september 2019 werd de Verduurzamingshypothek geïntroduceerd. Twee jaar later sluit bijna 30% van de nieuwe klanten een budget voor verduurzaming af bij een hypothek. In deze tijd heeft a.s.r. inmiddels voor € 100 miljoen aan energiebesparingsleningen verstrekt.

Dit is het totaalbedrag van de afgesloten Verduurzamings-hypotheken, het Energie Bespaar Budget en Energie Besparende Voorzieningen.

OKTOBER  
2021

## Fraudebeleid a.s.r. doorstaat met glans onderzoek **Toetsing Verzekeraars**



a.s.r. heeft een 100% score behaald bij een audit van de Stichting Toetsing Verzekeraars. Concreet betekent het dat er geen enkele opmerking of aanmerking is op zowel fraudebeleid als uitvoering.

Het onderzoek van de Stichting Toetsing Verzekeraars richtte zich op de aanpak van Veiligheidszaken van niet-integer gedrag bij medewerkers, intermediairs en contractpartijen. Er is onderzocht of a.s.r. zowel

preventief als bij constatering van mogelijke fraude voldoende maatregelen heeft ingericht. De stichting doet allerlei onderzoek en ditmaal lag de focus op de protocollen voor fraudebestrijding. Er is eerst a.s.r.-breed gekeken en vervolgens ingezoomd bij Schade/Inkomen en Leven met betrekking tot fraude door klanten.

DECEMBER  
2021

## **1** centrale inlog met **productoverzicht** voor klanten

**Klanten kunnen vanaf 15 december gebruik maken van één centrale inlog op [www.asr.nl](http://www.asr.nl) om bij hun persoonlijke productoverzicht te komen. Hier staan al hun verzekeringsproducten overzichtelijk bij elkaar. Dit is een belangrijke stap om de digitale toegang voor klanten te vergroten.**

Na het inloggen op [www.asr.nl/login](http://www.asr.nl/login) gaan klanten met één product direct door naar de mijnomgeving van dat product. Wie meerdere producten heeft ziet na het inloggen op de mijnomgeving van a.s.r. alles in één overzicht bij elkaar. Wie een pensioen- of zorgverzekering heeft moet hiervoor nog een keer extra inloggen met DigiD. Hypotheekklanten hebben (nu nog) aparte inloggegevens. Hier wordt nog aan gewerkt.

Inloggen bij a.s.r.

Log in met je a.s.r. account of maak een account aan. Zo regel je al je zaken rondom je persoonlijke a.s.r. producten eenvoudig online.

Inloggen

Account aanmaken

Ik heb een oude wachtwoord

Waar je pensioen- of zorgverzekering bij je in het DigiD. Voor je hypotheek log je nu nog apart in.

Pensioen

Zorgverzekering

Het is nu niet mogelijk om met je a.s.r. account nog het inloggen voor je hypotheek. Log daarom apart in.

Hypotheek

NOVEMBER  
2021



**Boeren die landbouwgrond van a.s.r. in gebruik hebben en duurzaam beheren, kunnen een korting ontvangen van vijf tot tien procent op de erfpacht. Zo belooft a.s.r. boeren die zich inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering.**

Om de agrarische sector te verduurzamen, zet a.s.r. al geruime tijd samen met boeren stappen om de bodemgezondheid te verbeteren en biodiversiteit te bevorderen. In samenspraak met de sector zijn

praktische duurzaamheidsrichtlijnen opgesteld op het gebied van bodem, biodiversiteit en bedrijf. Boeren moeten hieraan voldoen om aanspraak te maken op de vijf tot tien procent korting op de erfpacht. Deze richtlijnen zijn, voor zover mogelijk, gelijk aan bestaande duurzaamheidscertificeringen om zo extra werk voor boeren te voorkomen. Het belonen van boeren valt onder de strategie klimaatslim boeren van het ASR Dutch Farmland Fund, het fonds waar de landbouwgrond van a.s.r. in is ondergebracht.

## a.s.r. **beloont** boeren voor **duurzame** bedrijfsvoering

JANUARI  
2022

## Behoud **Trede 1** ondersteemt sociaal ondernemen (PSO)



a.s.r. heeft Trede 1 op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) ruimschoots behouden. In de afgelopen twee jaar zijn er meer mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aangenomen/aan het werk gehouden. Momenteel zijn dit er 46, meer dan gemiddeld dan bij organisaties in dezelfde orde van grootte.

Daarnaast heeft a.s.r. nu een grotere indirecte bijdrage door aanscherping van het inkoopbeleid door de afdeling Centrale Inkoop en

Contractmanagement: organisaties waar a.s.r. mee samenwerkt, moeten kunnen aantonen dat ook zij zich inzetten voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

Jolanda Sappelli, directeur HR: 'We zijn blij dat we gezien de lastige coronaperiode toch in staat zijn geweest deze speciale groep medewerkers een kans te geven bij a.s.r. Het PSO-keurmerk ondersteunt waar we voor staan en wat we doen: iedereen in de arbeidsmarkt gelijke kansen geven.'

FEBRUARI  
2022



## Schadeverzekeringen van a.s.r. live bij ASN Bank

Nieuwe en huidige ASN-klienten kunnen vanaf februari duurzame schadeverzekeringen van a.s.r. afsluiten via ASN Bank. Het gaat hierbij om een aansprakelijkheid-, inboedel- en opstalverzekering. Op termijn worden er meer producten van a.s.r. via ASN Bank aangeboden.

Met de livegang van de schadeproducten op het portaal van ASN Bank, is een belangrijke mijlpaal bereikt. Het ondersteunt de duurzame ambities van a.s.r. en er is door deze eerste samenwerking met het bancaire kanaal een mooie stap gezet in de verbreding van de keten.

### Duurzaam

Klanten kunnen nu via ASN Bank schadeverzekeringen afsluiten waarbij ASN Bank aan de voorkant stuurt op duurzaam schadeherstel. Een ander duurzaam aspect is dat a.s.r. vermogensbeheer de premies van de verzekeringen in overeenstemming met het beleid van ASN Bank belegt. Ook investeert ASN Bank een deel van de eigen provisie in duurzame initiatieven.

# Jos Baeten noemt **2021** een van de **meest succesvolle** jaren uit de geschiedenis van a.s.r.



'Samen zijn we er weer in geslaagd om een sterk resultaat neer te zetten en de tevredenheid bij klanten en intermediairs op een onveranderd hoog niveau te houden'



Over de resultaten heeft Jos Baeten niets te klagen. Alle financiële doelstellingen zijn behaald of zelfs overtroffen. 'Al onze bedrijfsonderdelen hebben hier een positieve bijdrage aan geleverd. We hebben met geloof in eigen kracht en kunnen vastgehouden aan onze strategie.' Maar resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. 'Daarom moeten we blijven bouwen aan deze toekomst met aandacht voor zaken als klantbeleving en het verder uitbouwen van onze positie als duurzame verzekeraar.'

#### **2021 was een heel goed jaar voor a.s.r.**

'Absoluut. We zijn er in geslaagd om over 2021 uitstekende resultaten te boeken, waar al onze bedrijfsonderdelen aan hebben bijgedragen. Daarmee is het een van de meest succesvolle jaren uit de geschiedenis van a.s.r. Deze resultaten hebben we behaald doordat we met geloof in eigen kracht en kunnen hebben vastgehouden aan onze strategie. Die is gebaseerd op langetermijnwaardecreatie voor onze stakeholders. Met heldere doelstellingen over wat we willen bereiken. Zowel op financieel gebied als op het gebied van duurzaamheid.'

#### **Ook in 2021 waren er coronamaatregelen. Hebben die veel invloed gehad?**

'Zeker. De maatregelen hadden een behoorlijke impact op ons persoonlijke leven, het bedrijfsleven en de

samenleving als geheel. Tegelijkertijd hebben we samen met onze medewerkers grote vooruitgang kunnen boeken met hybride werken. Dat heeft bijgedragen aan een hogere medewerkerstevredenheid, een hogere productiviteit en een hogere NPS bij klanten en intermediair. Deze lessen gebruiken we om de juiste balans te vinden tussen werken op kantoor en werken vanuit huis.'

#### **Aandacht voor hoe we met elkaar omgaan was ook een belangrijk onderwerp het afgelopen jaar.**

'Via de eMood, Vitaliteitsscan, Denison scan, dialoogsessies en ethiekcafés zijn we met elkaar in gesprek gegaan over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Doel is om onze werkplekken voor iedereen tot een fijne en veilige werkplek te maken. Ook genderneutrale registratie van en communicatie met onze klanten en medewerkers heeft onze aandacht. We beseffen dat niet iedereen zich herkent in de optie man of vrouw. Daarom onderzoeken we hoe we hier op een passende manier mee kunnen omgaan.'

#### **De jaarcijfers van a.s.r. over 2021 zijn al even bekend, maar kun je er nog wat over zeggen?**

'Voor 2021 hebben we al onze financiële doelstellingen behaald of overtroffen. Ons operationeel resultaat steeg met ruim 15 procent. De organische kapitaalcreatie steeg met bijna 19 procent en is met 594 miljoen euro ruim boven de doelstelling van 500 miljoen euro. De doelstellingen voor duurzaam beleggen zijn gerealiseerd: de carbon footprint van de beleggingsportefeuille is voor 96 procent gemeten (doelstelling 95%) en de impact investeringen bedroegen eind 2021 2,5 miljard euro (doelstelling > 1,2 miljard euro).

In december 2021 tijdens de Investor Update hebben we als RvB in een nieuwe samenstelling onze nieuwe middellangetermijndoelstellingen gepresenteerd. Ik ben blij dat we na het vertrek van Annemiek van Melick met de benoeming van Ewout Hollegien als nieuwe CFO van a.s.r. snel de juiste (interne) kandidaat beschikbaar hadden om deze positie in te nemen. Het is onze intentie om eind 2024 tenminste 4,5 miljard euro aan impact

investeringen op onze eigen balans te hebben staan en om in 2030 onze carbon footprint ten opzichte van 2015 met tenminste 65 procent gereduceerd te hebben.'

#### **Je noemde 2021 een van de meest succesvolle jaren uit de geschiedenis van a.s.r. Maar 'resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst'.**

'Dat klopt, dit bleek al meteen bij de start van 2022. Die was onstuimig met zware stormen en veel neerslag. Dat heeft, net als de overstromingen van vorig jaar, tot aanzienlijke schade geleid. Onze experts zijn meteen in actie gekomen om klanten snel en vakkundig te helpen. Dit zijn de momenten waar je als verzekeraar de toegevoegde waarde kan leveren die klanten van ons mogen verwachten. De schade die deze stormen hebben veroorzaakt, gaat naar verwachting 40 tot 60 miljoen euro aan schadeclaims opleveren. En hoewel hier misschien niet een direct verband gelegd kan worden, weten we inmiddels wel dat klimaatgerelateerde schade door bijvoorbeeld noodweer en overstromingen vaker voor gaat komen. We zullen als sector de handschoen moeten oppakken om samen met overheid en andere partners ervoor te zorgen dat deze risico's in de toekomst betaalbaar blijven. Door een verzekeringsdekking of anderszins. Bijvoorbeeld met een fonds dat wordt opgebouwd door een kleine toeslag op iedere polis en dat kan worden ingezet bij grote klimaatgerelateerde crises.

Een andere heftige gebeurtenis begin 2022 is de Russische inval in Oekraïne. We leven mee met de bevolking van Oekraïne en met de slachtoffers van deze oorlog. Het is lastig om te voorspellen hoe deze complexe en instabiele situatie zich de komende tijd zal ontwikkelen. Het mag duidelijk zijn dat de oorlog in Oekraïne, en de maatregelen die door landen in de hele wereld tegen Rusland worden genomen, van invloed zijn op de economische vooruitzichten en de financiële markten wereldwijd. We volgen deze ontwikkelingen nauwgezet en zullen passende maatregelen nemen als dat nodig is.'

#### **Waar ligt de focus voor de toekomst?**

'Voor de komende jaren hebben we acht aandachtspunten benoemd. We willen blijvend duurzaam waarde creëren voor alle stakeholders, door actief te kijken naar overnamekansen van met name kleine en middelgrote verzekeraars en het voortzetten van levenportefeuilles. We zien mogelijkheden voor winstgevendende groei in Schade, Inkomen, Vermogensbeheer en Pensioenen DC. Het intermediair is voor ons een onmisbare partner. Die relatie willen we verder versterken. En om de klantbeleving verder te verbeteren, zijn we hard aan het werk om onze online dienstverlening uit te breiden, zodat klanten direct toegang hebben tot hun persoonlijke producten. Met selfservice waar het kan en persoonlijke communicatie waar het nodig is. Ook leggen we de lat hoger om onze positie als duurzame verzekeraar verder te onderstrepen. Zo hebben we onlangs afgesproken om zowel de carbon footprint van onze beleggingen als die van onze verzekeringsverplichtingen terug te brengen naar netto 0 in 2050.

We bouwen samen met alle collega's voort aan de toekomst van a.s.r. Met alle ervaringen die we opdoen en de lessen die we leren uit lastige situaties, blijft a.s.r. zich ontwikkelen om er te zijn voor onze klanten, als we er echt toe kunnen doen. Voor en met onze medewerkers die door hun inzet ons succesvolle jaar realiseerden en voor en met onze aandeelhouders die ons steunen bij de uitvoering van onze strategie.'

---

*'Ook leggen we de lat hoger om onze positie als duurzame verzekeraar verder te onderstrepen'*

---

a.s.r. biedt een breed pakket verzekeringsproducten en diensten voor zowel de particuliere als de zakelijke klant. Dit doen we vanuit verschillende merken met ieder hun eigen mix van producten en distributiekanaalen.

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

Onder het merk a.s.r. wordt een compleet assortiment verzekeringen, hypotheek, spaar- en beleggingsproducten en een online gezondheidsprogramma aangeboden. De distributie gebeurt via het intermediair en online. Dit hybride model is gericht op de behoefte van de klant die 'zelf doen' afwisselt met advies. Daarnaast mogen gevolmachtigde agenten, vergelijkingswebsites en dienstverleners de producten van a.s.r. onder hun eigen merknaam verkopen. Het merk a.s.r. richt zich op particulieren en de zakelijke markt.

**ardanta**  
uitvaartverzekeringen  
een merk van a.s.r.

Ardanta is onze specialist in uitvaartverzekeringen.

**Ditzo**  
een merk van a.s.r.

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

**Loyalis**  
een merk van a.s.r.

Loyalis biedt producten en diensten op het gebied van arbeidsongeschiktheid.

a.s.r. | **Vitality**

a.s.r. Vitality is een online gezondheidsprogramma dat gezonde keuzes beloont. Wekelijkse, maandelijkse én jaarlijkse beloningen voor haalbare doelstellingen motiveren deelnemers om meer te gaan bewegen en dit langdurig vol te houden.

**Brand New Day**

Sinds 1 april 2021 is a.s.r. volledig eigenaar van Brand New Day PPI. Dit is een premie-pensioeninstelling (PPI) waar deelnemers vrij kunnen sparen en beleggen voor later. Op termijn krijgt de PPI een andere naam.

**europese**  
verzekeringen

een merk van a.s.r.

Europeesche Verzekeringen is dé vrijetijdsverzekeraar, een echte specialist in het verzekeren van risico's die mensen lopen op reis en in hun vrije tijd. Het pakket aan diensten (alleen online) bestaat vooral uit reis- en annuleringsverzekeringen.

# Onze merken en productlijnen

Onze merken zijn terug te vinden in acht productlijnen. Dit zijn ze:

## 1. SCHADE

**Merk:** a.s.r., Ditzo, Europeesche Verzekeringen

**Wat?** Schade helpt zowel zakelijke als particuliere klanten met het verzekeren van hun bezittingen. Dit doen we via verschillende verzekeringen voor bijvoorbeeld recreatie, verkeer, inboedel of transport. Ook biedt Schade aansprakelijkheids- en rechtsbijstandsverzekeringen.

**Product o.a.:** Voordeelpakket particulier en bedrijven, doorlopende reis-, auto- en woonhuisverzekering

## 2. LEVEN & PENSIOENEN

**Merk:** a.s.r. en Brand New Day PPI

**Wat?** Leven biedt verschillende oplossingen voor de vermogensopbouw- en beschermingsmarkt. Pensioenen heeft een breed scala aan pensioenproducten voor de collectieve pensioenmarkt, maar ook via een Premie Pensioen Instelling (Brand New Day) en het nederlandse pensioenfonds. Pensioenen richt zich op bedrijven in de mkb- en grootzakelijke markt en op pensioenfonds.

**Product o.a.:** Overlijdensrisicoverzekering en Werknemers Pensioen (WnP) en ZZP Pensioen

*Vanaf 1 maart 2022 is dit onderdeel gesplitst in Leven en in Pensioenen.*

## 3. VERMOGENSBEHEER

**Merk:** a.s.r.

**Wat?** Als Nederlandse vermogensbeheerders wordt er dagelijks gewerkt aan een verantwoord rendement voor klanten, zoals pensioenfondsen, decentrale overheden, zorg- en onderwijsinstellingen, universiteiten en scholen, goede doelen en vermogensfondsen.

**Product o.a.:** Vermogensbeheer

## 4. ZORG

**Merk:** a.s.r., Ditzo en a.s.r. Vitality

**Wat?** Zorg administreert de zorgverzekeringen voor de labels a.s.r. en Ditzo. Klanten kunnen bij het afsluiten van een zorgverzekering lid worden van het online gezondheidsprogramma a.s.r. Vitality.

**Product o.a.:** a.s.r. zorgverzekering, Ditzo zorgverzekering, a.s.r. Vitality

## 5. REAL ESTATE

**Merk:** a.s.r.

**Wat?** Real Estate investeert in vastgoed en belegt in agrarische grond, woningen, winkels en kantoren.

**Fondsen o.a.:** ASR Dutch Prime Retail Fund, ASR Dutch Core Residential Fund voor institutionele beleggers

## 6. INKOMEN

**Merk:** a.s.r., Loyalis en a.s.r. Vitality

**Wat?** Inkomen helpt de ondernemer met het benutten en beschermen van de arbeidscapaciteit van hemzelf en zijn werknemers. Met als doel inkomenszekerheid en bedrijfscontinuïteit. Belangrijk onderdeel daarvan is onze dienstverlening van a.s.r. Vitality. Dit bewezen concept beloont klanten wanneer zij meer bewegen en werken aan een gezonde levensstijl.

**Product o.a.:** Langer mee AOV en Doorgaanverzekering (a.s.r.); AOV voor onder meer de sectoren Zorg en Overheid (Loyalis); a.s.r. Vitality

## 7. HYPOTHEKEN

**Merk:** a.s.r.

**Wat?** Hypotheken levert hypotheek aan de particuliere markt.

**Product o.a.:** WelThuis hypotheek, Verduurzamingshypotheek en Startershypotheek

## 8. UITVAART

**Merk:** Ardanta

**Wat?** Ardanta is ruim 40 jaar specialist in uitvaartverzekeringen. Respect en gevoelens voor de nabestaanden en wensen van de overledene staan bij Ardanta hoog in het vaandel.

**Product o.a.:** Uitvaartverzekering





# 'Werknemers kunnen nu keuzes maken die echt bij hen passen'

ik  
kies  
voor  
**a.s.r.**

Een nieuwe pensioenregeling afsluiten, maar dan wel bij een partij die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan. Dat was de missie voor Nienke Reitsma van Smit & Zoon. En die heeft ze naar eigen zeggen gevonden in a.s.r. 'Bij geen van de pensioenuitvoerders die we hebben gesproken was dit onderwerp zo verankerd als bij a.s.r. Onze keuze was dus snel gemaakt.'

## Smit & Zoon kiest voor het Werknemers Pensioen van a.s.r.

'Wat de doorslag heeft gegeven om onze pensioenregeling bij a.s.r. onder te brengen, is dat a.s.r. duurzaamheid in de hele bedrijfsvoering laat terugkomen', vertelt HR-directeur Nienke Reitsma van familiebedrijf Smit & Zoon. Bij dit bedrijf, met 380 werknemers wereldwijd, speelt duurzaamheid ook een belangrijke rol. 'Het is bij a.s.r. geen marketingpraatje maar echt een missie en dat sprak ons aan. Uiteraard moeten onze werknemers ook niet achteruit gaan in hun pensioenopbouw maar duurzaamheid staat op een stevige tweede plaats.'

In het najaar van 2020 heeft Nienke samen met hun pensioenadviseur gekeken naar een nieuwe pensioenregeling en pensioenuitvoerder. 'Bij de presentaties van de verschillende pensioenuitvoerders was duurzaamheid wel een speerpunt in de beleggingsportefeuille. Maar bij geen van hen was dit onderwerp zo verankerd als bij a.s.r. dus was onze keuze voor het Werknemers Pensioen snel gemaakt.'

Sindsdien maken de werknemers van Smit & Zoon gebruik van het pensioenportaal van a.s.r. 'Wat ik zo mooi vind aan het pensioenportaal, is de autonomie. Het portaal stelt onze werknemers in staat om keuzes te maken die bij hén passen; voor nu en in de toekomst'.

In a.s.r. ziet Smit & Zoon ook een partner voor de langere tijd. 'We gaan altijd voor de lange termijn. We weten natuurlijk niet hoe het gaat lopen, maar in principe is het een pensioencontract voor onbepaalde tijd. Wat opviel tijdens het implementatietraject, is het persoonlijke contact en de hulpvaardigheid. We hoefden maar te bellen of e-mailen naar ons contactpersoon en het werd direct opgepakt.'

Smit & Zoon is een in 1821 opgericht bedrijf dat looistoffen produceert. Als sinds de oprichting is het de ambitie om te blijven verduurzamen en innoveren. 'Leer is een bijproduct van de voedselindustrie. De looierijen gebruiken onze looistoffen om de huiden van dieren te looien tot uiteindelijk leer. Wij verduurzamen ons productportfolio zodat de looierijen duurzaam gelooide leer aan hun klanten kunnen aanbieden.'

De leerindustrie heeft volgens Nienke een slecht imago en er zijn nog steeds veel misverstanden over leer als product. 'Dat vinden we jammer, want de leerindustrie maakt gebruik van een product dat in feite op de afvalberg zou belanden: de huid van dieren. Veel mensen denken dat dieren worden gedood voor hun huid, maar dat is een misvatting. Als er na de slacht geen gebruik wordt gemaakt van de huiden, dan worden deze vernietigd en dat is vele malen schadelijker voor het milieu.' Verantwoord looien levert een circulair product op. 'Met dat leer kunnen ontwerpers weer aan de slag om iets voor de consument te creëren zoals bijvoorbeeld een paar schoenen, meubels of een auto-interieur.'

Smit & Zoon gaat met hun duurzaamheidsmissie nog een stap verder en wil bijdragen aan het verduurzamen van de hele leerwaardeketen. 'Als we hierin willen slagen, dan zijn partnerships cruciaal. Alleen gaat dat niet lukken. Vandaar dat we verbonden zijn aan diverse duurzaamheidsinitiatieven in de leerindustrie. Bijvoorbeeld Leather Naturally, dat zich richt op educatie en promotie van het product leer. En LWG dat het verkleinen van de impact van looien op het milieu als doel heeft. Je pensioenopbouw onderbrengen bij een duurzame pensioenuitvoerder draagt hier ook aan bij.'

**De historie van a.s.r. begint in 1720, waar de behoeften en belangen van klanten vanaf het allereerste begin prioriteit hebben. Wij zetten ons in om producten en diensten aan te bieden die duurzaam, duidelijk en transparant zijn en waarde toevoegen voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Wij helpen onze klanten met het delen van risico's en het opbouwen van vermogen voor later. De duurzame oplossingen die wij hen bieden hebben oog voor mens, milieu, maatschappij en toekomstige generaties.**

Om mee te kunnen groeien met de wensen van de klant in een omgeving die snel verandert, werken we onder meer aan ver(der)gaande digitalisering van onze dienstverlening, zodat klanten zelf zaken kunnen regelen als zij dit willen en persoonlijk contact kunnen hebben als dat nodig is. Op het gebied van distributie handhaven we onze sterke samenwerking met het intermediair. Onze onafhankelijke adviseurs kennen de klanten het beste en kunnen hen daarom goed adviseren.

Om concurrerend te blijven bouwen we op de expertise, het vakmanschap van medewerkers. Dat leidt tot aantrekkelijke premies voor duurzame producten en diensten, het juist kunnen inschatten van risico's en snelle, duidelijke en eenvoudige communicatie met klanten om hen te helpen als zij een beroep doen op ons doen bij schade. Ingebed in onze bedrijfsvoering is dat we voortdurend kijken of het slimmer, efficiënter en tegen lagere kosten kan. Kostenbesparing is daarmee geen doel op zich, verantwoord omgaan met de middelen die ons ter beschikking staan wel.

Wij zijn een allround verzekeraar met een robuuste solvabiliteit en winstgevende activiteiten. De solide kapitaalbasis stelt ons in staat om langetermijnverplichtingen na te komen, aandeelhouders zicht te bieden op een aantrekkelijk rendement, en om te groeien. Zowel organisch als via gerichte overnames.

# Het verhaal

a.s.r. is ontstaan nadat in 2008 alle aandelen in Fortis Verzekeringen Nederland waren overgenomen door de Nederlandse Staat, na de ineenstorting van de internationale Fortis-groep. Vanaf die tijd is er een nieuw, onafhankelijk bedrijf gebouwd op een fundament van meer dan 300 jaar

geschiedenis en kennis van verzekeringen. In juni 2016 werden de eerste a.s.r.-aandelen via een Initial Public Offering (IPO) op de particuliere markt verkocht. Per september 2017 is a.s.r. weer volledig in particuliere handen, met aandeelhouders wereldwijd.

## Leiderschap

In het hele verhaal van a.s.r. is leiderschap belangrijk. Niet alleen van leidinggevend, maar van iedereen. Leiderschap staat voor de **dialogoog** met elkaar aangaan, **dilemma's** delen, **duidelijke kaders** geven en vragen, met aandacht voor **diversiteit**, gelijkwaardigheid en inclusie. Wederzijds begrip, erkenning en herkenning, respect en waardering staan centraal. We zijn geen praatgroep, we ondernemen actie, we **doen**.

De kernwaarden en het leiderschap vormen onze mensgerichte cultuur waarin iedereen het beste in elkaar naar boven probeert te brengen, om samen de gestelde doelen te behalen en klanten optimaal te helpen.



## 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.





Het merk a.s.r.

# 'We onderscheiden ons door in te zetten op duurzaamheid'

**Het belangrijkste waar a.s.r. voor staat? 'Dat we als verzekeraar en vermogensopbouwer een duurzame partner zijn voor onze klanten', zegt manager Merk & Positionering Hella de Weger. a.s.r. scoort steeds hoger op het vlak van duurzame reputatie, en wil die score eind 2024 op 41 procent hebben. 'Daaraan kan iedere medewerker bijdragen.'**

'We willen bij a.s.r. waarde toevoegen aan de samenleving. Met alles wat we doen dragen we bij aan het oplossen van maatschappelijke issues', vertelt Hella (links op de foto). Als voorbeeld noemt ze de Verduurzamingshypotheek. 'Veel hypotheekverstrekkers bieden een lagere rente aan mensen die een energiezuinig huis kopen. Zo stimuleer je duurzaamheid, en dat is mooi, maar wij willen meer doen. Met onze Verduurzamingshypotheek kunnen klanten een extra lening krijgen om hun huis met een slecht

energielabel te verduurzamen. Dat is niet alleen goed voor de klant, maar ook voor het milieu en de maatschappij. Een mooi product van a.s.r. En zo zoeken we in alles wat we doen naar duurzame oplossingen.'

## Duurzame reputatie

Sinds een paar jaar meet a.s.r. haar duurzame reputatie. Daaruit blijkt dat steeds meer mensen a.s.r. zien als duurzaam, maatschappelijk verantwoord, transparant en betrouwbaar. In 2018 lag dit percentage op 30 procent, en inmiddels is dat gestegen naar 36 procent. Daarnaast wordt het aantal positieve associaties dat mensen hebben met a.s.r. met de tijd groter, en daarmee het aantal negatieve associaties kleiner.

Als je kijkt naar de directe concurrentie, heeft a.s.r. duidelijk gekozen voor een andere positionering. 'Zo'n beetje alle grote verzekeraars zitten op een kluitje op het gebied van service. Wij onderscheiden ons door in te zetten op duurzaamheid. In die zin zijn we koploper.'

Wat betreft merkbekendheid is a.s.r. dat (nog) niet. Concurrenten zitten tussen de 85 en 90 procent, tegenover zo'n 80 procent voor a.s.r. 'Maar het is heel knap dat we rond de 80 zitten. Een paar jaar geleden scoorden we maar zo'n 40 procent. Dat hebben we toch mooi weten te verdubbelen, zonder sponsorgeld en met een stuk minder reclamebudget dan onze concurrenten.' Dit werd erkend door de winst van een Gouden Effie eind 2021, wereldwijd de belangrijkste prijs voor effectieve marketing.

## Naamsbekendheid

De snelle groei van merkbekendheid is onder meer te danken aan de succesvolle campagnes. Zoals de campagne uit 2016

met rapper Sticks, die vertelde wat hij verwacht van een verzekeraar. Gevolgd door campagnes met concreet bewijs over het duurzame investeringsbeleid van a.s.r. Nelleke Ungersma, campagnemanager: 'Hiermee gaven we aan te luisteren naar de rapper. In 2019 was het tijd voor een positiever geluid en ging de balans meer naar oplossingen dan de issues.' Dit is eerst verwoord in 'De tijd van vinden, is de tijd van Toen. Welkom in de tijd van Doen', waarbij afscheid van Sticks is genomen. En later is 'Helpen door te doen' concreter vertaald naar 'a.s.r. doet het'. 'Basis van alles is de boodschap dat a.s.r. een oplossing of een bijdrage biedt bij een maatschappelijk vraagstuk.'

In de jaren vóór 2017 was de herkenbaarheid van a.s.r. campagnes goed, maar ze werden niet voldoende gekoppeld aan het merk a.s.r. Naamsbekendheid werd daarom vanaf 2017 het belangrijkste speerpunt, omdat werken aan je imago weinig zin heeft als niemand je kent. Hella: 'En aan onze boodschap koppelden we meer bewijsvoering. Zoals het feit dat a.s.r. niet belegt in wapens, maar wel in groene energie. En niet in kinderarbeid, maar wel in kinderonderwijs.'

Nelleke: 'Naast die concrete bewijzen waren we in plaats van één keer heel groot, nu vier tot zes keer per jaar flink aanwezig. En dat werkte. De naamsbekendheid steeg en mensen herkenden ons merk. De nieuwe huisstijl en het in 2019 geïntroduceerde merkboek, waarmee we als bedrijf één herkenbaar beeld naar buiten tonen, heeft daar ook zeker aan bijgedragen.'

## Met z'n allen

'Maar we zijn nog lang niet klaar', zegt Hella. Eind 2024 wil a.s.r. 41 procent scoren op het gebied van duurzame reputatie. 'Om dat te halen moeten we enerzijds de mensen vertellen dat we duurzaam, maatschappelijk verantwoord, transparant en betrouwbaar zijn.' Zo staan er voor 2022 zes campagnes gepland waarin steeds een oplossing van a.s.r. voor een maatschappelijke kwestie centraal staat.

'Verder gaan we ons nog meer richten op de zakelijke markt en is het belangrijk dat we consistent, als één bedrijf blijven communiceren.' En a.s.r. kan het alleen halen als iedereen z'n schouders eronder zet. 'Het is belangrijk dat we allemaal, bij alles wat we doen in ons werk, bedenken: is dit betrouwbaar? Werk ik nu transparant? Is dit duurzaam en maatschappelijk verantwoord? Iedere medewerker kan hieraan bijdragen. Je moet met z'n allen acteren zoals je gezien wil worden.'



# 'a.s.r. scoorde als beste op het gebied van duurzaamheid en transparantie'

ik  
kies  
voor  
**a.s.r.**

**Sinds vier is Laurie Kos klant van Ditzo. Een weloverwogen keuze, die haar prima bevalt. 'a.s.r. scoorde goed op duurzaamheid en transparantie, zaken die ik belangrijk vind.' Toch blijft ze kritisch. 'Jullie zijn een van de meest duurzame verzekeraars, maar staan niet op alle onderdelen bovenaan. Er valt dus nog genoeg te verbeteren, bijvoorbeeld qua beleggingsbeleid.'**

Hé, dit is vreemd, dacht Laurie Kos, toen ze in juni dit jaar de resultaten van een onderzoek van de Eerlijke Geldwijzer bestudeerde. In dat onderzoek naar de schending van mensenrechten door verzekeringsbedrijven scoorde a.s.r. niet goed. 'a.s.r. kon niet aantonen dat ze voldoende actie onderneemt tegen mensenrechtenschendingen. In het rapport werd a.s.r. ook een gebrek aan transparantie verweten. Dat had ik niet verwacht van jullie', zegt Laurie, die a.s.r. om uitleg vroeg. Er volgde een mailwisseling met Jos Gijsbers, portfoliomanager van a.s.r. vermogensbeheer, en toen een bevredigend antwoord uitbleef,

stelde Laurie een gesprek via Teams voor. 'Dat Jos daarop inging vond ik heel positief, net als het gesprek zelf. Jos vertelde dat a.s.r. wel degelijk energie steekt in de zaken waar de Eerlijke Geldwijzer kritiek op heeft. Ik begreep alleen niet dat a.s.r. niet in het openbaar had gereageerd op het onderzoek. Als je vindt dat de beweringen in het rapport niet waar zijn, leg dan in een persbericht of op de website uit dat de situatie anders is. Nu bleef het stil en dan word ik argwanend.'

## Groen Pensioen

In het gesprek met Jos kwam ook het beleggingsbeleid van a.s.r. aan bod. Dat gebeurde niet toevallig, want Laurie is medeoprichter van de stichting Groen Pensioen, een groep pensioendeelnemers die zich inzetten voor een duurzaam pensioen. 'Wij delen onze zorg over de klimaatverandering en het frustrert dat veel pensioenfondsen geld beleggen in vervuilende bedrijven. Vaak zijn dat verplichte pensioenfondsen, waarbij overstappen niet mogelijk is. Verder hebben deelnemers van zo'n pensioenfonds nauwelijks zeggenschap over waarin hun premie wordt belegd. Wij vinden dat dit anders moet en proberen de pensioenfondsen zover te krijgen dat ze niet langer in fossiele brandstoffen beleggen, maar in hernieuwbare energie.'

Uiterekend bij het ABP, het pensioenfonds waarbij Laurie als gemeenteambtenaar is aangesloten, leidde dat dit jaar tot succes. 'Dat het ABP bekendmaakte uit fossiele beleggingen te gaan, was geweldig nieuws. Met een aantal collega's heb ik daar voor de deur van hun kantoor op geproost. Ik ga pas in 2059 met pensioen, het was heel frustrerend geweest als mijn pensioengeld al die tijd had bijgedragen aan vervuiling. Gelukkig merken we dat steeds meer pensioenfondsen kritisch nadenken over waar ze het geld van hun deelnemers in beleggen. De volgende stap is dat deelnemers bij de beleggingskeuzes worden betrokken.'

## Duurzame Jonge 100

Door haar activiteiten voor Groen Pensioen staat Laurie in de Duurzame Jonge 100, een lijst van jonge ondernemers, young professionals en studenten die zich inzetten voor een duurzame toekomst. 'Weinig jongeren worden enthousiast bij het onderwerp pensioen. Ik vind het belangrijk dat wij onze stem laten horen, dat jongeren meepraten over waarin ons pensioengeld wordt belegd.

Het is tenslotte ónze toekomst.' Dat ze in de Duurzame Jonge 100 staat, vindt Laurie 'leuk en eervol', al is er ook een keerzijde. 'ABN AMRO sponsort de lijst, maar in de Eerlijke Geldwijzer bungelen zij ergens onderaan. Dat hebben we nu bij hen aangekaart.'

## Klantpanel

Laurie werd vier jaar geleden klant van Ditzo, waar ze een zorg- en inboedelverzekering heeft. 'Ik zocht een duurzame zorgverzekering, bij een verzekeraar waar mijn geld goed belegd werd. Ik kwam toen bij a.s.r. uit, jullie scoorden als beste op het gebied van duurzaamheid en transparantie. Ik heb toen gelijk een inboedelverzekering afgesloten, maar gelukkig heb ik van beide verzekeringen nog geen gebruik hoeven te maken', zegt Laurie, die zich ook aanmeldde als lid van ons klantpanel. 'Ik vind het heel prettig dat a.s.r. klanten uitnodigt om mee te denken en om input vraagt voor verbeteringen.'

a.s.r. is nog steeds een van de meest duurzame verzekeraars, constateert Laurie, die wel kritisch blijft. 'Jullie staan niet op alle onderdelen bovenaan, dus er valt nog genoeg te verbeteren. Bijvoorbeeld qua beleggingsbeleid. Jos vertelde dat je vervuilende bedrijven ook van binnenuit kunt veranderen, juist door in dat soort bedrijven te beleggen. Maar dan is een duidelijk engagementplan hoe je dat doet en binnen welke termijn ontzettend belangrijk. Net als de consequenties die je eraan verbindt. Want je moet door zo'n bedrijf niet aan het lijntje worden gehouden.' Dat Laurie nog geen ambitieus en concreet plan zag hoe a.s.r. de investeringen in fossiele grondstoffen gaat afbouwen, baart haar zorgen. 'Voorlopig zit ik goed bij jullie, maar ik ga dat zeker in de gaten houden.'

Inmiddels is bekend dat a.s.r. als eerste Nederlandse verzekeraar ambitieuze doelstellingen heeft geformuleerd om fossiele investeringen stapsgewijs uit te faseren. In fase 1 (eind 2021) werden investeringen in producenten van thermische steenkool en onconventionele olie- en gasproducten (zoals schaliegas, olie uit het Arctisch gebied en teerzanden) verkocht en opgenomen in de lijst met uitsluitingen. Doordat a.s.r. al sinds 2015 strenge criteria hanteert, was de omvang van deze investeringen relatief beperkt.

# De Andere OR

In januari 2021 is een nieuwe zittingsperiode van de Ondernemingsraad ingegaan. In 'De Andere OR' zitten 7 leden. Zij kunnen kennis en kunde van andere medewerkers of externe experts inschakelen als ze dat voor een bepaald onderwerp nodig achten. Verder zijn er negen Onderdeelcommissies (OC's) voor verschillende bedrijfsonderdelen/staven met gekozen vertegenwoordigers uit die bedrijfsonderdelen. Zij praten en denken mee over zaken die de afzonderlijke onderdelen 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. De Raad komt minimaal zes keer per jaar bij elkaar. De OR en de OC's worden ondersteund door twee ambtelijk secretarissen.

Aantal OR-overleggen

12



Aantal kopjes koffie met collega's



helaas bar weinig door corona

Kim Goosen



Grootste uitdaging



elkaar online leren kennen en aanvoelen

Miriam Hermkens



Aantal informatiememo's OR

6

Aantal overleggen OR met RvB

9



Aantal OR-leden in 2021

7

wisseling van 2 leden

Mooiste resultaat



een ingetrokken adviesaanvraag doordat er serieus naar de OR is geluisterd.

Aantal adviesaanvragen OR

3

Aantal OC-overleggen

200



Aantal OC-leden in 2021

27

Henk Koelewijn



Aantal adviesaanvragen OC's

11

Meest onverwacht

het vertrek van CFO Annemiek van Melick



en benoeming van Ewout Hollegien



Peter van Aartsen



Aantal informatiememo's OC's

17

Mariem Isiboukaren



Aantal mails en chats met OR en OC's

5.000



Aantal overleggen Raad van Medewerkers

7

+ 3 met RvB

Sylvia Waag



Michiel Alblas



# Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel en de ontwikkeling van de resultaten. De RvB richt zich daarbij op het belang van de gehele onderneming.



## Jos Baeten (1958)

Voorzitter RvB (CEO)

### Verantwoordelijk voor

- Audit
- Corporate Communicatie
- Group Risk Management
- Human Resources
- Juridische Zaken en Integriteit
- Services

### Overige functies

- Bestuurslid Verbond van Verzekeraars
- Lid Raad van Commissarissen Efteling B.V.
- Lid algemeen bestuur VNO-NCW
- Bestuurslid Stichting Grote Ogen
- Lid Raad van Advies Nyenrode Executive Insurance Programma



## Ingrid de Swart (1969)

Chief Operating Officer/Chief Technology Officer (COO/CTO)

### Verantwoordelijk voor

- Distributie & Services
- Ditzo
- Hypotheken
- Inkomen
- IT&C
- Leven & Pensioenen
- Klantbeleving & Digitaal
- Schade
- Uitvaart
- Zorg

### Overige functies

- Bestuurslid Thuiswinkel.org
- Lid Raad van Commissarissen Thuiswinkel B.V.
- Lid Raad van Commissarissen HumanTotalCare B.V.



## Ewout Hollegien (1985)

Chief Financial Officer (CFO)

### Verantwoordelijk voor

- Asset Management
- Finance, Risk & Performance Management
- Group Balance Sheet Management
- Real Estate

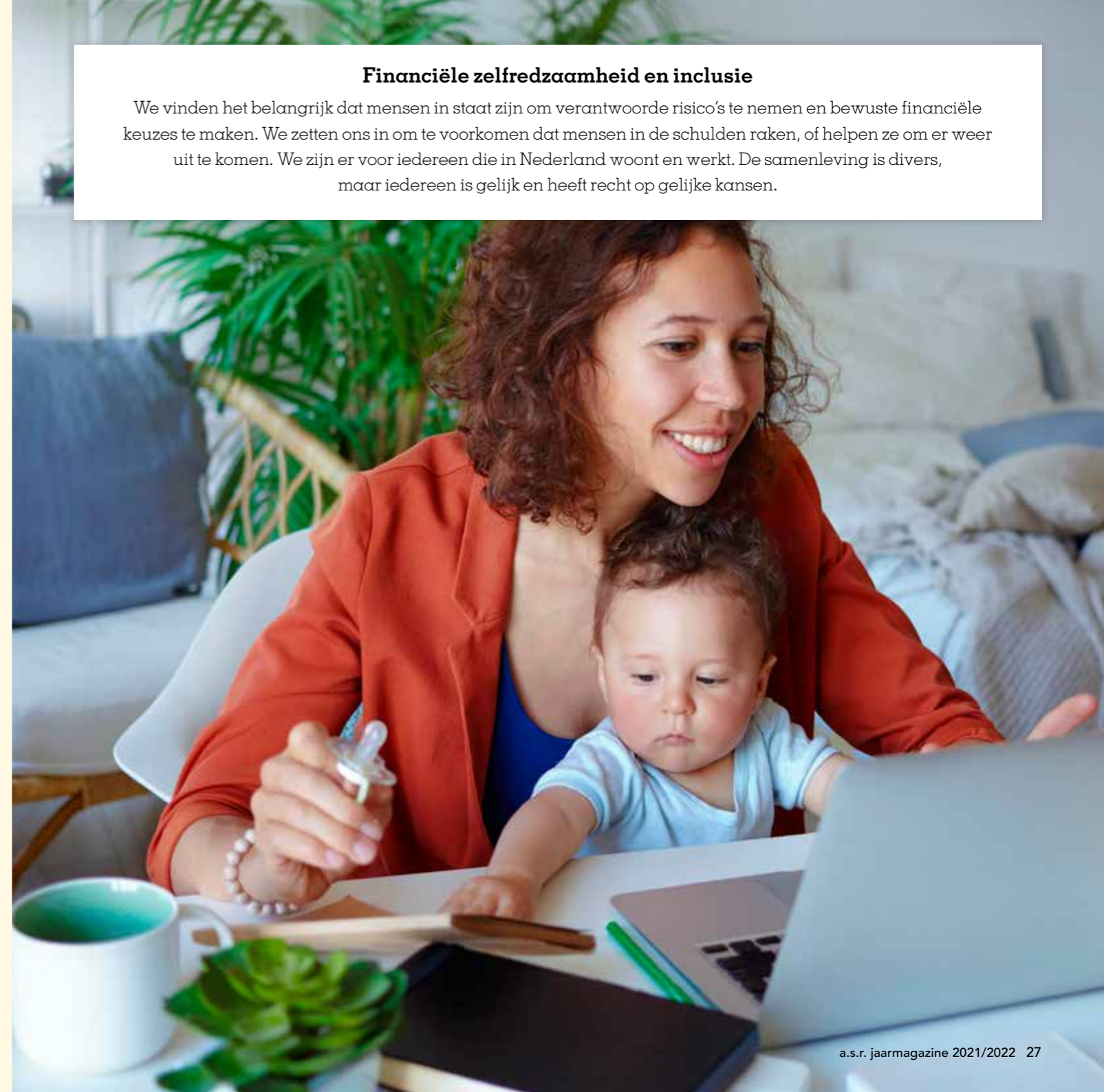
### Overige functies

- Ewout heeft op dit moment geen nevenfuncties

Ewout is sinds 1 december 2021 CFO, als opvolger van Annemiek van Melick. Hij startte in 2007 als trainee, waarna hij zijn loopbaan begon bij Group Risk Management en Asset Management. Hij was betrokken bij de implementatie van Solvency II en had een belangrijke rol bij de beursgang van a.s.r. in 2016. Daarna heeft hij tot 2019 als manager Corporate Development onder meer leidinggegeven aan de succesvolle overnames van Generali Nederland en Loyalis. In 2019 werd hij lid van het MT van Inkomen waar hij in april 2020 directeur werd.

## Financiële zelfredzaamheid en inclusie

We vinden het belangrijk dat mensen in staat zijn om verantwoorde risico's te nemen en bewuste financiële keuzes te maken. We zetten ons in om te voorkomen dat mensen in de schulden raken, of helpen ze om er weer uit te komen. We zijn er voor iedereen die in Nederland woont en werkt. De samenleving is divers, maar iedereen is gelijk en heeft recht op gelijke kansen.



# Financiële zelfredzaamheid en inclusie

## Ik denk vooruit

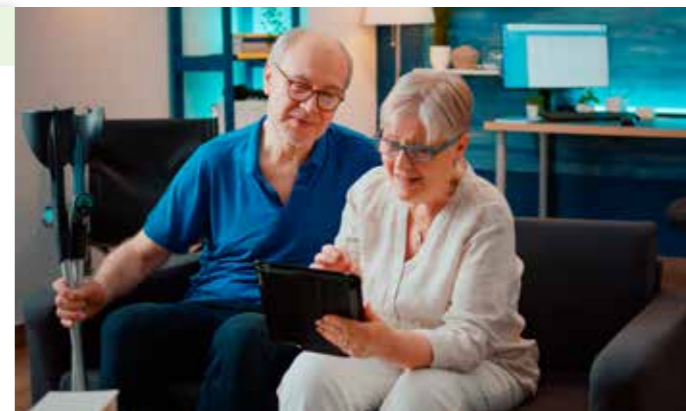
Met het platform Ik denk vooruit bieden we klanten de mogelijkheid om inzicht in hun huidige en toekomstige financiële situatie te krijgen en een plan te maken om financiële doelen te bereiken. Ook het nieuwe beleggingsproduct Doelgericht beleggen is bedoeld om klanten te ondersteunen op het gebied van financiële zelfredzaamheid.

Klanten kunnen naar het platform om te zien waar ze staan én welke stappen ze kunnen zetten om hun financiële doelen te bereiken. Er staan tips om te besparen op uitgaven of uitleg over de verschillen tussen sparen en beleggen. Ook vindt de klant er bijpassende producten zoals het beleggingsproduct doelgericht beleggen en een overlijdensrisicoverzekering.



## Een product voor elke doelgroep

Voor alle doelgroepen hebben we passende producten en diensten, zoals: een hypotheek voor starters en een hypotheek voor senioren die de overwaarde van hun huis willen gebruiken (de Levensrente hypotheek); de Langer mee AOV en de Doorgaanverzekering, een combinatie van een arbeidsongeschiktheids- en zorgverzekering, voor de ondernemer of zzp'er.



## Financiële zelfredzaamheid en inclusie

Binnen a.s.r. zijn inclusie en gelijkwaardigheid belangrijke thema's. We streven naar een inclusieve cultuur, waarin verschillen worden herkend, gewaardeerd en benut. En we sluiten niemand buiten.

Op pagina 60 en 61 van dit magazine staat een uitgebreidere toelichting op dit thema.



## Uitvaartverzekering voor kwetsbare personen

Sinds juli 2021 kunnen mensen die onder een bewindvoerder vallen bij Ardanta zonder drempels en gezondheidsvragen een uitvaartverzekering afsluiten. Bij het aanvragen van een uitvaartverzekering worden altijd medische vragen gesteld. Omdat bij deze kwetsbare groep mensen vaak sprake is van een lage sociale klasse of psychische beperking en medicijngebruik, worden meestal aanvullende vragen gesteld. Dit is een tijdrovend en complex proces voor deze groep, waardoor zij zich vaak niet verzekeren.

Ardanta ontwikkelde een collectieve regeling waarmee personen die onder een bewindvoerder vallen zich eenvoudig kunnen verzekeren voor de uitvaartkosten. De regeling is bestemd voor cliënten van bewindvoerders die thuis wonen of in een kleinschalige woonvorm. De NBBI, de branchevereniging voor bewindvoerders, reageerde enthousiast op het initiatief van Ardanta en geeft binnen haar branche ruchtbaarheid aan de collectieve regeling.



## Digitale toegankelijkheid

Ook buiten de organisatie is inclusiviteit van belang. Daarom willen wij het gebruik van onze digitale communicatiekanalen voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk maken.

Maar liefst 3,4 miljoen Nederlanders hebben beperkte toegang tot digitale platformen als websites en apps. Ze zijn laaggeletterd, dyslectisch, slechthorend, slechtziend of vinden het gebruik van technologie om andere redenen lastig. Om deze forse doelgroep niet uit te sluiten wil a.s.r. zo snel mogelijk voldoen aan de richtlijnen van de Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), met 78 criteria op het gebied van design, techniek en content. Denk bijvoorbeeld aan een knop om het kleurcontrast aan te passen voor slechtzienden of een ander lettertype voor mensen met dyslexie. a.s.r. start in 2022 in samenwerking met de Stichting Accessibility met het toetsen van de toegankelijkheid van [www.asr.nl](http://www.asr.nl) en de persoonlijke omgevingen van klanten. De verbeterpunten worden geïmplementeerd, zodat uiteindelijk alle digitale applicaties aan de WCAG-richtlijnen voldoen.



## Foundation

Onze a.s.r. foundation is de drijvende kracht achter verschillende soorten projecten, met als gemeenschappelijk doel zoveel mogelijk Nederlanders financieel zelfredzaam te maken. De foundation richt zich met haar activiteiten op:



### 1 Lesgeven

Mensen die tijdens hun jeugd niet leren hoe ze met geld moeten omgaan, hebben als volwassene twee keer zo vaak een betalingsachterstand en drie keer zo vaak betalingsproblemen. Daarom vinden we financiële educatie voor kinderen en jongeren belangrijk.

Al sinds 2012 doen wij mee met de Week van het geld. Collega's geven een gastpresentatie over geld of verzekeringen aan kinderen in het basisonderwijs. Voor het mbo is er MoneyWays, een door het Nibud en Diversion ontwikkeld landelijk lesprogramma gericht op jongeren tussen 14 en 24 jaar. De lessen over hoe om te gaan met geld worden gegeven door peer educators, leeftijdsgenoten die zelf ervaring hebben met financiële uitdagingen. Om hen te helpen, krijgen ze een training en een a.s.r.-buddy die online beschikbaar is voor verzekeringsvragen tijdens de gastles.

In 2018 lanceerde a.s.r. foundation samen met FC Utrecht Maatschappelijk het digitale lespakket 'FC Utrecht leert' voor groepen 5 en 6 van het basisonderwijs. In het lespakket zijn spelers van FC Utrecht rolmodellen. a.s.r. maakte het onderdeel financiële educatie mogelijk. FC Utrecht heeft de lessen in 2021 vooral online georganiseerd.

Verder zijn wij partner van Stichting LEF, die lesmodules voor jongeren verzorgt over geld en financieel gedrag. Collega's zetten zich in als gastdocent. En nieuw is onze samenwerking met KiKiD. Deze stichting biedt alle vmbo-scholen de gratis online les Geld & geluk aan. De les zet leerlingen aan het denken over geld via video's, open vragen en stellingen. a.s.r. foundation heeft de les financieel mogelijk gemaakt.



### 2 Voorlezen

Maar liefst de helft van de mensen met financiële problemen heeft de indicatie 'laaggeletterd'. Als een kind opgroeit in een taalrijke omgeving is er minder kans op laaggeletterdheid. Daarom willen we een bijdrage leveren aan de taalontwikkeling van kinderen. Zo lezen tijdens de Nationale Voorleesdagen veel collega's voor op basisscholen. De editie van 2021, van 20 tot en met 30 januari, vond door corona vooral online plaats. Bij de VoorleesExpress worden collega's gekoppeld aan een gezin waar ze 20 weken achter elkaar te gast zijn. Kinderen die moeite hebben met taal krijgen zo extra aandacht.



### 3 Ondersteunen

Zeker 40% van de Nederlanders worstelt met de financiële administratie en dat terwijl een ongeordende administratie de kans op het krijgen van schulden verhoogt. Daarom ondersteunen we huishoudens met (kans op problematische) schulden en helpen we ouders met de financiële opvoeding van kinderen. Dit doen we via:

**Financieel Vrijwilliger Thuis:** Collega's helpen huishoudens met betalingsproblemen met financiële en administratieve kennis. Denk aan post sorteren, financiële overzichten en plannen maken, digitaal bankieren en het aanvragen van toeslagen. a.s.r. foundation werkt hierin samen met de Tussenvoorziening (ex-dak/thuislozen), U Centraal en Humanitas voor begeleiding van vrijwilligers en cliënten.

**Workshop Financiële opvoeding:** Samen met het Nibud hebben wij de workshop 'Ik krijg noooit wat' ontwikkeld om ouders te helpen bij de financiële opvoeding van hun kinderen. Tijdens de workshop praten ouders over stellingen binnen vier thema's: zakkgeld, keuzes maken, sparen en veilig betalen. Collega's worden onder meer ingezet als gespreksleider.

**Workshop Levensgebeurtenissen Pensioenen:** Samen met U Centraal geven a.s.r.-vrijwilligers maandelijks een workshop om mensen inzicht te geven in de inkomensveranderingen bij pensioen.

**Workshop Financiën:** Voor U Centraal verzorgen a.s.r.-vrijwilligers workshops om mensen meer grip op hun financiën te geven. Door te leren budgetteren of bijvoorbeeld inzicht te geven in hun inkomensverandering als zij met pensioen gaan.







# 'Ik kan nu echt een positieve impact maken'

ik  
kies  
voor  
**a.s.r.**

Na een bachelor Geneeskunde, een master Biomedical Image Sciences en een promotieonderzoek besloot Julia Noothout het roer om te gooien en haar interesses in data science, duurzaamheid en finance na te jagen.

Als medewerker bij Vermogensbeheer was ze meteen op haar plek. 'Doordat er naar mij wordt omgekeken, ben ik ook bereid om een stapje meer te doen.'

'Een studie geneeskunde was voor mij een logische keuze: ik heb een aantal medische beroepen in de familie en vond het menselijk lichaam altijd al interessant. Uiteindelijk vond ik vooral uitvinden hoe iets werkt en waar het fout gaat, leuk. Daarom besloot ik de master Biomedical Image Sciences, over medische beeldvorming en data science, te gaan doen. Daarna rolde ik door in een promotie-onderzoek aan het UMC en AMC.

Na een paar jaar was ik toe aan een vervolgstap. Tijdens het onderzoek, waaraan je vooral individueel werkt, miste ik het om onderdeel te zijn van een team. Vooral de financiële wereld sprak me aan, want ondanks de imagoschade die deze sector tijdens de financiële crisis heeft opgelopen, kun je zo veel goeds doen met geld.

## Dubbele match

Toen kwam ik de functie van ESG Data Scientist Responsible Investment bij a.s.r. tegen: het analyseren van data op het gebied van milieu, maatschappij en governance, om de duurzaamheid van beleggingen te meten. Wat is de impact van bedrijven op het klimaat, hoe worden

medewerkers behandeld en hoe zit het met de organisatiestructuur? Die duurzaamheidscomponent vond ik heel mooi: je kunt geld dus echt inzetten om de wereld een betere plek te maken.

Niet alleen de functie, maar ook het bedrijf sprak me ontzettend aan. Dat a.s.r. bekendstaat om haar duurzaamheid en groene aanpak heeft zeker meegespeeld in mijn keuze. Ik leef zelf ook zo bewust mogelijk: als het kan pak ik de trein in plaats van het vliegtuig, ik ben vegetariër en koop vooral tweedehands kleding. In dat opzicht zijn a.s.r. en ik een dubbele match.

Tijdens mijn sollicitatie kreeg ik de vraag of ik me ook als junior portfolio manager bezig wilde houden met de financiële taken die komen kijken bij het beheren van geldstromen. Dat leek me superleuk! "We gaan je daar natuurlijk mee helpen", zeiden ze. Anders had ik de sprong niet durven wagen.

Het was een enorm leerproject: me leren bewegen in een financiële wereld, met alle financiële begrippen en toepassingen van data science die daarbij horen. Ik volg een

financiële opleiding en begin langzaam steeds meer eindjes aan elkaar te knopen. En ook op het gebied van data science leer ik veel.

Mijn collega's nemen de tijd om mij alles uit te leggen, er is altijd een senior collega die controleert wat ik doe en andersom kijk ik ook met collega's mee. Ik leer echt door te doen, met al het vallen en opstaan dat daarbij komt kijken. Dat voelt heel veilig, dankzij de positiviteit en de complimentjes van collega's.

## Geen nummer

Ik was op zoek naar een plek waar ik een positieve impact kon maken, en die plek heb ik gevonden. Niet alleen op het gebied van duurzame investeringen, maar ook als onderdeel van een team. Ondanks mijn beperkte ervaring in de financiële wereld worden mijn mening en ideeën gewaardeerd en de algoritmes die ik schrijf worden daadwerkelijk gebruikt. We doen het echt samen, dat vind ik leuk.

En ondanks dat a.s.r. een heel groot bedrijf is, voel ik me geen nummer. De relatie met mijn manager is heel gelijkwaardig, meetings zijn niet alleen zakelijk maar ook gezellig en er is altijd ruimte voor het persoonlijke. Als je wilt, kun je je ontwikkelen door middel van trainingen en opleidingen, via de eMood houdt a.s.r. in de gaten hoe het met haar medewerkers gaat. Doordat er naar mij wordt omgekeken, ben ik ook bereid om een stapje meer te zetten.'

# 'Ik ben heel **trots** op alle teams die hebben geholpen **stappen** vooruit te zetten'

## **Begin vorig jaar hebben we een plan gemaakt hoe we de beste financiële dienstverlener kunnen worden. Waar staan we nu?**

'Sinds de start van het traject hebben we stappen gezet op het gebied van digitalisering om de klanttevredenheid te verhogen. Om een voorbeeld te geven; begin vorig jaar had ieder bedrijfs onderdeel een eigen Mijn Omgeving voor een klant. Dat betekende dat het voor een klant zoeken was welke Mijn Omgeving waar op de site stond, en had een klant verschillende inlogcodes nodig om bij alle producten te kunnen komen.

Een belangrijke stap die we hebben gezet, is dat alle producten achter één "voordeur" staan. Dat betekent één Mijn Omgeving waar je al je producten vindt. Het bouwen startte vorig jaar om deze tijd. Wat straks nieuw is, is de online klantdatabase. Die wordt alleen gevuld met door de klant gevalideerde data, zodat hier geen dubbelingen in voorkomen. Om ervoor te zorgen dat alle bedrijfs onderdelen bij dit soort veranderingen en aanpassingen aangesloten zijn, organiseren we elk

kwartaal een PI-event (Program Increment, red.) waarin we alle plannen van de Digitale Agenda bespreken en de ambitie op klantwaarde voor het komende kwartaal met elkaar vaststellen.

Op heel veel punten lopen we gelijk met wat we begin vorig jaar hebben afgesproken. Ik ben er heel blij mee dat het eind vorig jaar gelukt is om voor klanten één inlog te hebben. Dat is wel echt een grote verdienste van ons allemaal.'

## **Wat heeft je positief en wat negatief verrast tijdens het traject tot nu toe?**

'Ik noemde al eerder dat we PI-events organiseren. Tijdens deze events zie ik veel collega's die met enorme energie aan de gang gaan. Niet alleen de teams, maar ook de RvC en de RvB zijn daar heel enthousiast over. Dit geeft een positief gevoel. Het was met elkaar zoeken om de juiste richting te vinden. Maar zodra dat was gelukt, werd er ook actie ondernomen. a.s.r. doet het echt.

Wat ik moeilijk heb gevonden, is dat we als management meer de focus hadden kunnen

hebben op klanten, klachten en digitalisering. Nu hebben we dat wel en ontdekken we nieuwe dingen. Bijvoorbeeld dat we, om het aantal klachten te verminderen, eerst moeten uitzoeken wat de achterliggende oorzaken van de klachten zijn. Dat klinkt heel logisch, maar we hadden dat toch nog niet voldoende in beeld.

Ik kan ook wat ongeduldig zijn. Ik wil altijd sneller dan dat het gaat. Het hoort bij mijn rol dat ik aan de ene kant iedereen enthousiasmeer en aanjaag, maar aan de andere kant moet ik ook zorgen dat ik niet te ver voor de muziek uit ga lopen. Daar zit een dunne lijn tussen.'

## **Ben jij tevreden met de resultaten die zijn behaald?**

'Ik ben heel trots op alle teams die hebben geholpen deze stappen vooruit te zetten. Als je nu kijkt hoe de a.s.r.-site eruit ziet en wat je daar allemaal kunt doen! We hebben het voor de klanten nu heel goed op orde.'

Een jaar geleden gaf COO/CTO Ingrid de Swart het startsein. Onder de noemer *Wat doen kan doen* worden collega's gemotiveerd een stap extra te zetten voor de klant. Met als doel de beste financiële dienstverlener worden, met de meest tevreden klanten en adviseurs. Inmiddels is er een jaar voorbij en al veel veranderd.



### Heb jij verzekeringsproducten lopen via a.s.r. en zo ja wat zijn jouw ervaringen op het gebied van klantfocus?

'Jazeker, ik bouw net zoals de meeste medewerkers pensioen op bij a.s.r. en mijn eigen ervaring is dat je in de Mijn Omgeving al veel kunt vinden. Een andere ervaring heb ik met Ardanta. De vader van mijn kinderen is overleden en hij had daar een uitvaartverzekering. Dat was een hele oude polis die zijn ouders voor hem hebben afgesloten. Zo ging dat vroeger. De afwikkeling hiervan is heel prettig verlopen. Mijn eigen persoonlijke ervaring is dus goed en ik gun al onze klanten dat dit zo is.'

### Wat is jouw gevoel bij de klachten die je onder ogen krijgt?

'Ik kijk regelmatig mee naar klachten die bij a.s.r. binnenkomen om te begrijpen wat

klanten vinden. Soms zie ik een schreeuw om hulp, omdat een klant nergens anders iets heeft kunnen regelen. Een mooi voorbeeld is een bericht van een mevrouw wiens buurvrouw uit haar huurwoning moest. Die woning huurde de buurvrouw via a.s.r. real estate en ze wilde graag een paar weken langer in dat huis blijven om de woning leeg te kunnen halen. We hebben dit goed kunnen oplossen.

Ook proberen mensen via mij verder te komen als hun claim is afgewezen. Vaak is dat op juridische grondslag en dan is het wat het is. Het gebeurt ook dat mensen mij een bericht sturen, wel begrijpen waarom wij negatief over iets hebben besloten, maar een beroep doen op onze menselijkheid. Bijvoorbeeld een executieveiling die we uiteindelijk alsnog voorkomen door een

laatste keer met elkaar om tafel te gaan. Verder bezoek ik elke maand al onze websites, zo erg leeft dit onderwerp bij mij. Ik ben benieuwd naar de vooruitgang.'

### Zit het centraal stellen van de klant genoeg tussen de oren bij alle medewerkers?

'Grotendeels is het antwoord ja. Het is niet altijd even leuk om aan klanten uit te leggen dat iets niet goed gaat of heel lang duurt. Dus het is ook voor medewerkers fijn dat we hier intern meer de aandacht op vestigen. Tegelijkertijd is het een illusie om te denken dat we met een jaar focus al zo ver zijn dat we het los kunnen laten. Onze collega-verzekeraars zitten ook niet stil en klanten stellen steeds hogere eisen. Gelukkig zit helpen door te doen zo in ons dna dat ik denk dat we hier steeds beter in worden.'

## Om de klanttevredenheid te verhogen en zo de beste financiële dienstverlener te worden voor klanten en adviseurs, zet a.s.r. bedrijfsbreed in op klantfocus en digitalisering.

# Digitale agenda

Edwin van Tricht

Onder de noemer Digitale Agenda wordt de digitalisering, die een cruciale rol speelt in de klantbeleving, versneld uitgerold.



'Digitale klanten zijn over het algemeen tevredener dan niet-digitale klanten. Een digitale klant heeft meer controle, kan sneller worden geholpen en is daardoor directer betrokken', vertelt Edwin van Tricht, directeur Klantbeleving & Digitaal.

a.s.r. spreekt van digitale klanten wanneer klanten via één online-omgeving, met één uniforme klantbeleving, direct toegang hebben tot hun persoonlijke producten. De communicatie is digitaal, met zelfservice waar het kan en persoonlijk contact waar nodig. 'Voor de klant gaat het om twee zaken: gemak en relevantie. Gemak betekent één inlog voor de klant, voor welk product dan ook. Relevantie is dat wij zoveel mogelijk aansluiten bij de behoefte van de klant. We onderzoeken wat de klant wil en bieden daar oplossingen voor.'

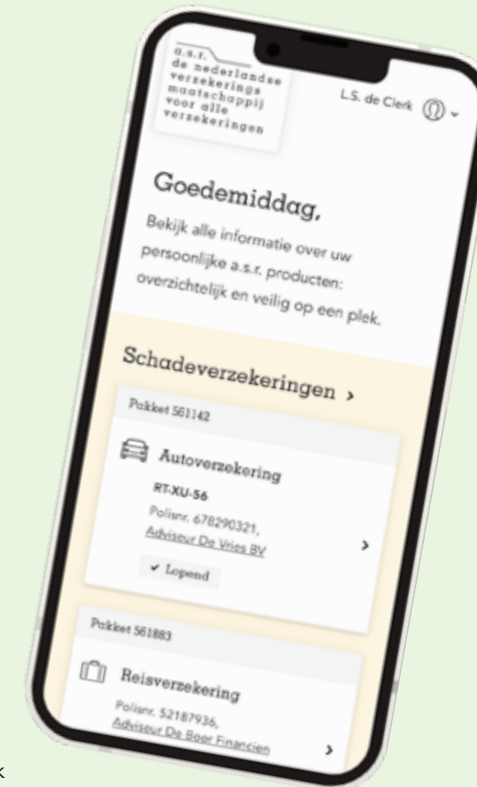
### Versnelling

Het doel is om de digitaliseringsgraad eind 2022 op 60% te hebben, tegenover 43% nu. Om dit te bereiken worden klanten geactiveerd via campagnes en gaan adviseurs helpen met het aanleveren van e-mailadressen en activiteiten.

Daarnaast zijn verschillende teams opgesteld die bijdragen aan de versnelling van de digitalisering.

Zo zorgt het team klantactivatie voor het zoveel mogelijk digitaal activeren van klanten. En het team a.s.r. persoonlijk is verantwoordelijk voor het realiseren van één digitale 'voorkeur'. Heeft een klant een hypotheek en een schadeverzekering bij a.s.r., dan vindt hij alle informatie over beide producten op één plek. En hoeft hij in de toekomst bijvoorbeeld maar één keer, op één plek zijn e-mailadres te wijzigen als dat nodig is.

Op deze manier wil a.s.r. eind 2023 90% van de particuliere klanten digitaal geactiveerd hebben. Voor klanten met afstand tot digitale middelen blijft a.s.r. gewoon bereikbaar per post en telefoon. 'En ook voor onze digitale klanten geloven we in de kracht van persoonlijk contact. Verzekeren is emotie. Als jouw dakpannen door de ruiten van de burens waaien, of je raakt arbeidsongeschikt, dan wil je zo snel mogelijk iemand persoonlijk spreken. Op zulke momenten zijn we er juist ook op een niet-digitale manier.'



## Wat doen kan doen

Onder de noemer **Wat doen kan doen** gaat a.s.r. aan de slag om de beste financiële dienstverlener te worden met de meest tevreden klanten en adviseurs.

Dat gebeurt op verschillende manieren:

- Door klanten en adviseurs echt te leren kennen, en door continu de ervaring van klanten te meten en te vragen naar hun wensen.
- Door elke klant eenzelfde a.s.r. te bieden met een uniforme dienstverlening.
- Door slimmer samen te werken en kennis te delen met adviseurs, en tussen bedrijfsonderdelen onderling.
- Door de oorzaken van performance- en serviceklachten aan te pakken, waardoor het percentage klachten structureel vermindert.
- Door een versnelling op digitalisering door middel van de Digitale Agenda. Voor eind 2023 moet 90% van de particuliere klanten digitaal geactiveerd zijn.

**Wat doen kan doen** gaat erom dat medewerkers denken vanuit de klant en een stapje extra zetten voor de klant of adviseur. Een ogenschijnlijk klein initiatief kan al leiden tot een grote verandering.

Wat doen kan doen

# Klant focus

**Onderdeel van Klantfocus is de Net Promoter Score (NPS), waarmee de tevredenheid en loyaliteit van klanten en het intermediair continu worden gemeten. Daarnaast wordt ingezet op het verminderen van klachten.**

‘Om de beste financiële dienstverlener te worden moet je weten waar mensen tevreden over zijn, en wat er beter kan’, vertelt senior customer experience manager Mariska de Wit. ‘De enige manier om daarachter te komen, is door de klant om zijn mening te vragen.’ Dat gebeurt door middel van de NPS. Die wordt op drie niveaus gemeten: er zijn contactmetingen (NPS-c), procesmetingen (NPS-p) en relationele metingen (NPS-r). De laatste jaren is veel ingezet op de NPS-c, en met resultaat: de score zit op dit moment vijf punten boven de lange termijn doelstelling van 44. ‘Ons klantcontactcentrum telt meer dan 1.000 medewerkers, zij zijn ons visitekaartje. Geweldig dat hun inzet zulke hoge scores en dus blijere klanten heeft opgeleverd.’

## **Verbetertrajecten**

Naast de NPS-c wordt steeds meer ingezet op de NPS-p, die meet hoe een klant het gehele proces, zoals een schadeclaim of klant worden, heeft ervaren. Gemiddeld zit de NPS-p op 23, en de ambitie is om naar 40 te groeien. Om daarvoor te zorgen lopen allerlei verbetertrajecten. Mariska vertelt over zo’n traject: ‘Bij schadeclaims kregen we hoge beoordelingen, maar bij schade van personenauto’s waren klanten aanzienlijk minder tevreden. Na onderzoek kwamen we erachter dat mensen bij verkeersschade vaak veel emoties

ervaren. Ze hebben op dat moment behoefte aan iemand die ze direct telefonisch gerust kan stellen en ze vertelt wat er precies moet gebeuren. Daar heeft het team toen op ingezet. Het gevolg: een stijging met 30 punten, een heel mooi resultaat.’ Sinds eind vorig jaar meten Mariska en haar team ook de NPS-r, die aangeeft in hoeverre de klant tevreden is over de algehele relatie met a.s.r. Er zijn een heleboel ‘slappende klanten’: mensen die nog nooit contact met a.s.r. hebben gehad nadat ze een verzekering of hypotheek afsloten. ‘Hun beeld is vaak heel neutraal. Daarom ligt de NPS-r met -7 wat lager in vergelijking met de NPS-c en NPS-p. Ons doel is om deze score boven het marktgemiddelde te krijgen.’

## **Klachtbehandeling**

Natuurlijk heeft a.s.r. ook te maken met ontevreden klanten. Eind 2021 zijn de achterliggende redenen voor het ontstaan van performance- en serviceklachten achterhaald. Vervolgens hebben alle businesslines actieplannen en doelstellingen geformuleerd om tot een reductie van deze klachten te komen. Het doel is om aan het einde van het tweede kwartaal in 2022 op 49% van dit soort klachten te zitten, tegenover 65% over heel 2021.

Adviseur klachtenmanagement Marlene Schinkel coördineert met haar collega’s alles wat met klachten te maken heeft binnen a.s.r. Volgens haar is persoonlijk contact op impactvolle momenten het belangrijkste in het voorkomen van klachten, en in het verwerken en oplossen ervan. ‘Als je de klant spreekt, kun je het beste achterhalen waar het probleem zit. Vervolgens kun je gericht helpen en de emotie wegnemen. Die persoonlijke touch is de kracht van onze klachtbehandeling.’

Ook voor het meten en verbeteren van de klachtafhandeling gebruikt a.s.r. de NPS-uitvraag. ‘Klanten hebben een positiever gevoel bij a.s.r. als er per telefoon contact is geweest en afspraken via mail worden bevestigd. En gemiddeld geven klanten onze klachtbehandelaars een 8,4. Met zo’n rapportcijfer zijn we natuurlijk hartstikke blij.’

Marlene Schinkel



## **Positieve ervaring**

Marlene heeft liever dat klanten klagen met hun mond, dan met ‘hun voeten’, zoals een van haar collega’s het noemt. ‘Als iemand ontevreden is en de benen neemt, kunnen we er ook niet van leren. Dus die feedback vanuit de klant is juist heel fijn, ook als er ongenoegen bij komt kijken.’ De klachtbehandelaars zijn erin getraind om het ongenoegen van de klant om te buigen naar een positieve ervaring. Zo volgen ze trainingen waarin aandacht is voor empathie en excuses maken, en tegelijkertijd leren ze om duidelijk te communiceren.

Om de beste financiële dienstverlener te worden, met de meest tevreden klanten en adviseurs, moet volgens Marlene nog meer worden ingezet op persoonlijk contact. ‘We proberen al zoveel mogelijk de telefoon te pakken, maar ook hier valt nog wat te winnen.’

Mariska voegt daaraan toe dat de klant ook goed op de hoogte gehouden wil worden. ‘Hierin kunnen we een voorbeeld nemen aan een bedrijf als PostNL, dat via track and trace hun klanten op ieder moment vertelt hoe het ervoor staat en wat ze kunnen verwachten. Dat kan ook heel mooi in onze digitale kanalen, en daar wordt hard aan gewerkt.’



Mariska de Wit

# De cijfers van a.s.r.



**Operationeel resultaat**  
(in € miljoen)

**1.021** ↑  
2020: 885

**Netto resultaat op IFRS-basis**  
(in € miljoen)

**942** ↑  
2020: 657

**Totaal eigen vermogen**  
(in € miljoen)



# De cijfers van a.s.r.



**Bruto geschreven premies**  
(in € miljoen)

**5.859** ↑  
2020: 5.276

**Nieuwe productie segment Leven**  
(APE, in € miljoen)

**151** ↑  
2020: 124

**Operationele lasten**  
(in € miljoen)



**Combined ratio Schade en AOV**  
(in %)



**Solvency II ratio**  
(standaard formule, in %)

**196** ↓  
2020: 199

**Dividend per aandeel**  
(in €)

**2,42** ↑  
2020: 2,04

**Verhouding schulden/eigen vermogen** (in %)

**24,8** ↓  
2020: 28,3

**Net Promoter Score (NPS-c)**  
(-100 tot +100)

**49** →  
2020: 49

**Impact investeringen**  
(in € miljard)

**2,5** ↑  
2020: 1,7

**Carbon footprint**  
(% van eigen beleggingen)

**96** ↑  
2020: 93

**Maatschappelijke betrokkenheid medewerkers** (in uren)

**5.571** ↑  
2020: 4.398

## CFO geeft toelichting op cijfers

# 'De basis van ons bedrijf is heel sterk'

**Ook het afgelopen jaar heeft a.s.r. sterke resultaten geboekt. CFO Ewout Hollegien: 'Elk bedrijfsonderdeel heeft een beter resultaat laten zien dan vorig jaar. Dit betekent dat de basis van ons bedrijf heel sterk is.'**

Zo groeide het operationeel resultaat van de verzekeringsactiviteiten bij het segment Schade (Schade, Inkomen en Zorg) met bijna 35%. 'Bij Zorg zijn er meer dan 200.000 klanten bijgekomen, een prachtig resultaat. Tegelijkertijd zien we bij het inkomensbedrijf de effecten van covid-19 binnenkomen, zoals long covid en uitgestelde zorg. Daar tegenover hadden we in 2021 te maken met een verminderde schadelast: minder verkeers- en brandschades. Dat middelt zich deels tegen elkaar uit, maar onder aan de streep hebben we daar in 2021 wel wat financieel voordeel van gehad.'

De combined ratio van Schade en Inkomen geeft de relatie tussen premie-inkomsten en uitbetaalde claims en kosten weer. Hoe lager het getal onder de 100, des te beter het resultaat. De combined ratio staat nu op 91,8%. 'Van elke euro houden we 8 cent over, en dat is heel netjes. Onze doelstelling voor 2021 is 94 tot 96 procent, dus daar zitten we ruim onder. Al hebben we daarin dus wat meewind gehad van covid-19.'

Het operationeel resultaat van het segment Leven (Leven individueel, Pensioenen en Uitvaart) steeg met bijna 5%. Dit is onder meer te danken aan groei van het aantal pensioenklanten en aan hogere



beleggingsopbrengsten door optimalisatie van de beleggingsportefeuille. Verder steeg het operationeel resultaat binnen Asset Management met meer dan 14%. In dit onderdeel beheert a.s.r. beleggingen in onder meer vastgoed, hypotheek en ESG-fondsen voor derden (onder andere pensioenfondsen en andere verzekeraars) tegen een vergoeding.

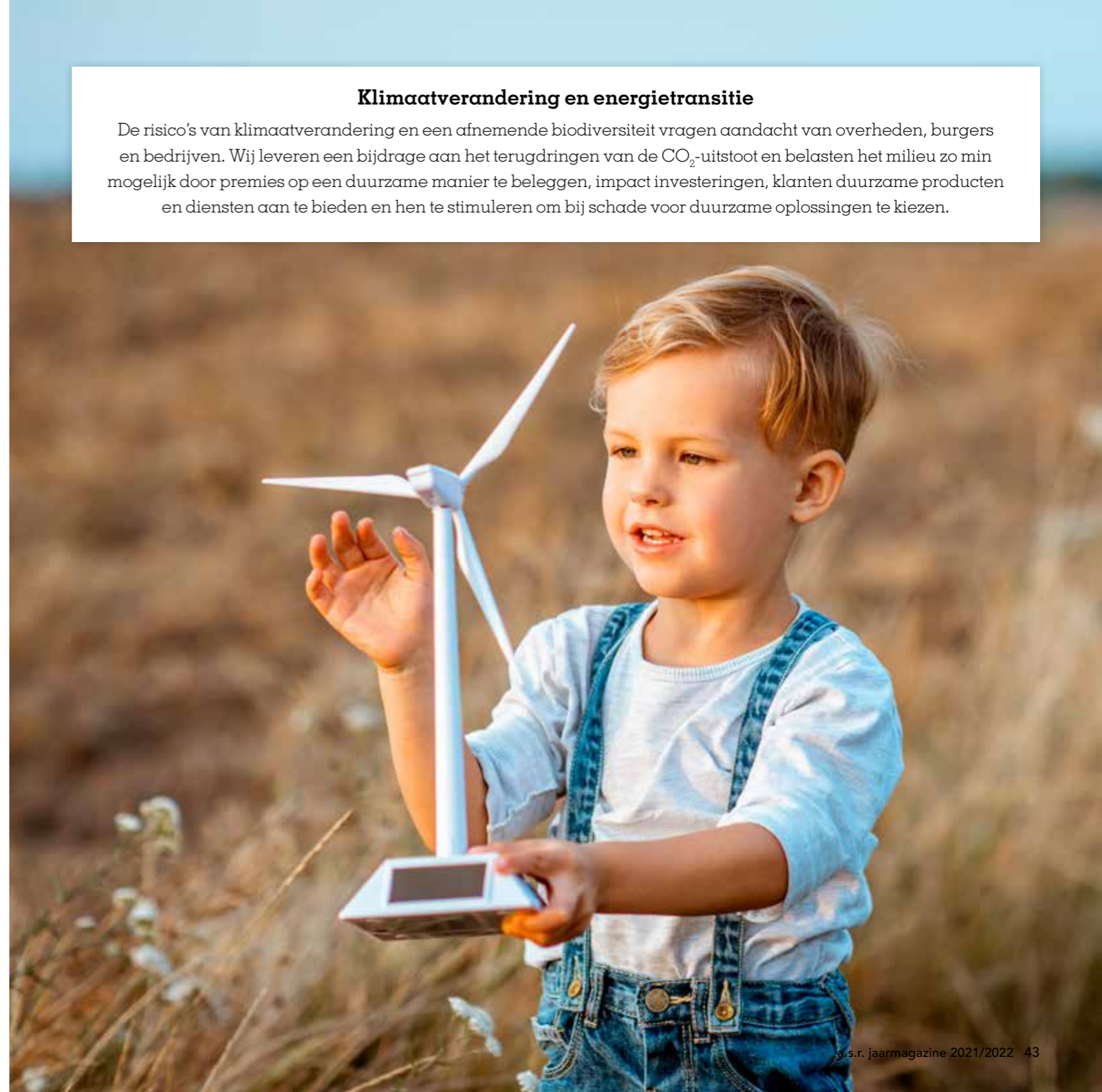
'De groei hebben wij met name weten te bereiken doordat het hypotheekbedrijf een heel mooi productiecijfer heeft laten zien.' Het operationeel resultaat van Distributie & Services steeg met ruim 9%. 'Op dat vlak zijn we vooral organisch gegroeid, en deels ook vanwege overnames.'

De solvabiliteit blijft onverminderd sterk met 196%. 'Dit geeft aan dat we een robuust bedrijf zijn en voldoende in staat zijn om aan onze financiële verplichtingen te voldoen en dividend uit te keren aan onze aandeelhouders.' Het dividend per aandeel is 19% hoger dan vorig jaar. Daarnaast wordt invulling gegeven aan het eerder aangegane commitment van een aandeleninkoop van € 75 miljoen.

Ewout besluit: 'De resultaten over 2021 zijn zeer sterk. Dit is te danken aan de inzet van al onze collega's en is iets waar we met het hele bedrijf trots op kunnen zijn. Zeker ook omdat we in elk onderdeel een verbetering laten zien ten opzichte van 2020. De huidige performance biedt dan ook een solide basis voor 2022 en verder.'

## Klimaatverandering en energietransitie

De risico's van klimaatverandering en een afnemende biodiversiteit vragen aandacht van overheden, burgers en bedrijven. Wij leveren een bijdrage aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en belasten het milieu zo min mogelijk door premies op een duurzame manier te beleggen, impact investeringen, klanten duurzame producten en diensten aan te bieden en hen te stimuleren om bij schade voor duurzame oplossingen te kiezen.



# Klimaatverandering en energietransitie

## Duurzaam schadeherstel

Als duurzame verzekeraar stimuleert a.s.r. klanten om bij schade te kiezen voor duurzaam herstel in plaats het vervangen van onderdelen of spullen. Een groot deel van alle schades aan bijvoorbeeld auto's, elektronica, houten vloeren, sanitair, meubilair en kozijnen is duurzaam te herstellen. Uit onderzoek blijkt dat de klimaatimpact bij repareren drie tot zes keer lager ligt dan de impact bij vervanging.

Onze klanten kunnen bij schadeherstel gebruik maken van een landelijk dekkend netwerk van duurzame bedrijven. Deze bedrijven gebruiken milieuvriendelijke middelen, ze hergebruiken materialen, verbruiken minder energie en verwerken restafval op een duurzame wijze, onder meer door het te scheiden.

## Fossiele investeringen

### uitfaseren

Als eerste Nederlandse verzekeraar heeft a.s.r. ambitieuze doelstellingen geformuleerd om fossiele investeringen stapsgewijs uit te faseren. Eind 2021 werden investeringen in producenten van thermische steenkool en onconventionele olie- en gasproducten verkocht en opgenomen in de lijst met uitsluitingen.



## Grootste bi-directionele laadgarage ter wereld

In september 2021 opende a.s.r. 's werelds grootste bi-directionele laadgarage voor elektrische auto's. Het overkapte parkeerterrein aan de Utrechtse Archimedeslaan van bijna 10.000 vierkante meter, heeft een dak met meer dan 2.000 zonnepanelen. Goed voor vier miljoen elektrische kilometers per jaar. Bij de 250 slimme bi-directionele laadpalen in de garage kunnen elektrische auto's zowel opladen als ontladen en zijn er accu's waar de opgewekte stroom in opgeslagen kan worden. Als de zonnepanelen niet ingezet worden om auto's te laden, dan gaat de opgewekte energie naar het kantoorgebouw. In de zomer functioneerde het pand daardoor al een keer energieneutraal.

## Impact investing

a.s.r. focust op het vergroten van haar positieve maatschappelijke impact. Daarom investeren wij in positieve ontwikkelingen voor mens, milieu en maatschappij. Onder andere door te investeren in Rubio Impact Ventures, een investeerder die ondernemingen met een duurzaam bedrijfsmodel ondersteunt. Zoals DeWarmte, dat huishoudelijk afvalwater omzet in bruikbare nieuwe energie.

## Boeren als deel van de oplossing van het CO<sub>2</sub>-probleem

a.s.r. stimuleert boeren om samen de duurzaamheidstransitie van de agrarische sector te versnellen. Dat is beter voor het milieu én voor de portemonnee van de boer. Want wij belonen boeren die zich inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering met 5 tot 10% korting op de canon of pacht van de landbouwgrond die zij van a.s.r. in gebruik hebben.

## Vastgoed duurzaam

Ook met haar vastgoed heeft a.s.r. veel aandacht voor duurzaamheid. Daarom laat a.s.r. real estate objecten duurzaam (ver)bouwen. Bijvoorbeeld het Utrechtse Wonderwoods, waar woningen en kantoren samen opgaan in een verticaal bos. Het op het ecosysteem van een boom geïnspireerde project Treehouse in Rotterdam is daar eveneens een mooi voorbeeld van.



## Overstroming in Zuid-Limburg

Door langdurige hevige regenval in Duitsland, België en Nederland overstromen in juli 2021 diverse rivieren waardoor onder meer Zuid-Limburg getroffen wordt door ernstige wateroverlast.

Als in de week voorafgaand aan de overstromingen de signalen steeds concreter worden, komt het calamiteitenteam van a.s.r. bij elkaar. Diverse disciplines zoals claims, productmanagement, volmachten en communicatie bereiden de gevolgen van de dan nog mogelijke overstromingen voor.

Uiteindelijk overstromden diverse rivieren en beken met enorme schade aan onder andere huizen en bedrijven tot gevolg. Vanuit a.s.r. zijn negen experts onafgebroken aan het werk geweest in het getroffen gebied om de vele meldingen in kaart te brengen en te helpen. 'Verhalen aanhoren en mensen geruststellen was onze eerste zorg.'

Dankzij onze overstromingsdekking, in combinatie met de a.s.r.-medewerkers ter plekke, is eind 2021 al een groot deel van de schades uitbetaald.

## Overeenkomsten/commitments

2015

### Paris Pledge for Action

In de Paris Pledge for Action spreken de ondertekenaars hun krachtige steun uit voor het nieuwe klimaatakkoord dat tijdens de COP21 in Parijs werd ondertekend. Daarmee bevestigt a.s.r. haar commitment aan een veilig en stabiel klimaat, waarin de stijging van de temperatuur beperkt blijft tot ver onder de 2 graden Celsius.

**Onze maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheidsambities dragen wij ook uit door lid te zijn van verschillende nationale en internationale organisaties, door ondertekening van meerdere (internationale) overeenkomsten en door expliciet ons commitment te geven aan diverse initiatieven. En dat zijn er best wat...**

2018

### Spitsbergen Ambitie

Alle deelnemende instellingen (Nederlandse financials) verplichten om actief te meten en extern te rapporteren over de klimaatimpact van al hun meetbare financieringen en investeringen. Hiermee verbinden we ons ook aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen zoals opgenomen in het regeerakkoord, met als belangrijkste doel: 49% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030. In 2050 moet de uitstoot van broeikasgassen met 95% afgenomen zijn.

2018

### Convenant IMVO

De verzekeringssector, maatschappelijke organisaties en de Nederlandse overheid hebben gezamenlijk het Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) ondertekend. De Nederlandse verzekeringssector investeert wereldwijd meer dan € 500 miljard in bedrijven en overheden. Via deze samenwerking willen de ondertekenaars meer inzicht krijgen in en een positieve impact hebben op internationale ESG-factoren in de keten en zo problemen zoals mensenrechtenschendingen, milieuschade en dierenleed voorkomen en aanpakken.

2019

### Nationaal klimaatakkoord

a.s.r. is actief betrokken bij het tot stand brengen van de toezegging van de financiële sector dat zij zich committeert aan de klimaatdoelstellingen van de overheid. De circa 50 banken, verzekeraars, pensioenfondsen en vermogensbeheerders en hun koepelorganisaties hebben jaarlijks overleg. Zij rapporteren sinds 2020 over de klimaatimpact van hun financieringen en beleggingen en maken (uiterlijk in 2022) actieplannen die bijdragen aan een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

2020

### Net Zero Asset Managers initiatief

a.s.r. vermogensbeheer is onderdeel van dit wereldwijde initiatief. Samen met een groep van 30 internationale vermogensbeheerders - met een belegd vermogen van meer dan 7 biljoen zetten we ons in om onze beleggingsportefeuilles uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te maken en daarmee een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen van het klimaatakkoord van Parijs.

2020

### Finance for Biodiversity Pledge

Met deze pledge committeert a.s.r. zich, net als 75 andere financiële instellingen, om biodiversiteitsverlies te keren. De ondertekenaars vragen ook wereldleiders om een wereldwijde overeenkomst op dit gebied. Samen met deze groep koplopers verbinden we ons eraan om uiterlijk in 2024 onder meer onze eigen impact op biodiversiteit inzichtelijk te maken en concrete targets hiervoor op te stellen.

# Breed commitment van **a.s.r.**

**nieuw**

## Net-Zero Insurance Alliance 2021

a.s.r. heeft in december 2021 de Net-Zero Insurance Alliance ondertekend, met als doel tegen 2050 een CO<sub>2</sub>-neutrale verzekeringsportefeuille tot stand te brengen.

De door de VN bijeengeroepen Net-Zero Insurance Alliance (opgericht in juli 2021) brengt 's werelds grootste verzekeraars en herverzekeraars bijeen om hun bijdrage te leveren aan het versnellen van de transitie naar economieën met een nettonulemissie. De NZIA-leden zullen elk om de 5 jaar

wetenschappelijk onderbouwde tussentijdse doelstellingen vaststellen en jaarlijks onafhankelijk publiekelijk verslag uitbrengen over hun vorderingen. De alliantie werkt samen met het Partnership for Carbon Accounting Financials aan de ontwikkeling van een wereldwijde standaard voor het meten en openbaar maken van verzekerde broeikasgasemissies. Dit zal resulteren in het NZIA-doelstellingsprotocol, dat naar verwachting in 2023 van start zal gaan.

# voor duurzaamheidsinitiatieven

Onderschrijvingen

2011

### UN Global Compact

a.s.r. heeft met de ondertekening van het United Nations Global Compact zich ertoe verbonden om tien universele beginselen met betrekking tot mensenrechten, arbeidsstandaarden, het milieu en de bestrijding van corruptie te omarmen, te ondersteunen en binnen haar invloedssfeer toe te passen. a.s.r. rapporteert jaarlijks over hoe wij de tien beginselen integreren in onze bedrijfsstrategie, cultuur en dagelijkse bedrijfsvoering.

2011

### (UN PRI) UN Principles for Responsible Investment

Door de zes UN-principes voor verantwoord beleggen toe te passen, draagt a.s.r. - samen met 1.400 andere financiële instellingen - bij aan de ontwikkeling van een duurzamer financieel systeem. De principes houden onder andere in dat beleggers ESG-aspecten betrekken in hun beleggingsbeleid en in hun investeringsbeslissingen, en transparant rapporteren over de voortgang en resultaten daarvan.

2013

### (UN PSI) UN Principles for Sustainable Insurance

Met deze ondertekening geeft a.s.r. aan het belangrijk te vinden duurzaamheid te integreren in haar verzekeringsactiviteiten. Het doel van deze beginselen is het reduceren van duurzaamheidsrisico's, het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en via producten en diensten bij te dragen aan ecologische, sociale en economische duurzaamheid.

2016

### Ethisch Manifest (Schuldeiserscoalitie)

a.s.r. zet zich in voor klanten die hun rekeningen slecht of niet kunnen betalen. Dit gebeurt door ze actief te helpen een oplossing te vinden voor hun problemen. a.s.r. heeft het Ethisch manifest, met daarin tien regels voor hoe wij omgaan met deze klanten, samen met andere grote bedrijven getekend.



ik  
kies  
voor  
**a.s.r.**

'De klant heeft  
altijd **prioriteit** en  
a.s.r. begrijpt dat'

'Wij proberen niet met een grote mond onze zin te krijgen, maar gaan graag op een beschaafde manier het gesprek aan', zegt Bertjan Scheepbouwer (links op de foto), die bij L&B de rol van kantoordirecteur heeft en alle interne processen aanstuurt. 'Plezier in ons werk, vakmanschap en een goede samenwerking met klanten, partners en collega-kantoren staan voorop. Wij controleren onze medewerkers niet, maar vertrouwen erop dat ze in het belang van de klant hun werk professioneel doen. Die houding klikt erg goed met de cultuur van a.s.r.'

#### Hele rit

In de jaren negentig specialiseerde L&B, dat toen nog Lukassen & Boer heette, zich in collectieve inkomensverzekeringen. Na de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002 volgde in 2006 de inkomensvolmacht voor a.s.r. Anno 2021 heeft L&B een gecertificeerde arbodienst en is het kennisniveau zo hoog, dat brancheverenigingen en unieke nichemarkten hun inkomensverzekeringen bij hen afsluiten. 'a.s.r. heeft de hele rit meegemaakt en begeleid. Op het gebied van inkomen zijn jullie nog steeds onze belangrijkste partner', vertelt Rogier Jonkman, die verantwoordelijk is voor het volmachtbedrijf en de commerciële activiteiten.

Overigens doet het advieskantoor dat zo'n 80 medewerkers telt en in maart 2021 naar een nieuw, modern kantoorgebouw in Papendrecht verhuisde, in alle branches zaken met a.s.r. Scheepbouwer heeft daar wel een verklaring voor. 'De klant is de reden dat bedrijven in de verzekeringsmarkt bestaan. Die klant heeft altijd prioriteit en a.s.r. begrijpt dat. Wij kennen de mensen persoonlijk, hebben vrijwel dagelijks een goed contact en er is wederzijds vertrouwen. Dat moet wél zo blijven. Bij overnames merken wij bijvoorbeeld dat jullie blik soms iets te veel intern gericht is, terwijl klanten óók beter moeten worden van jullie plannen.'

**Mede dankzij a.s.r. is L&B Groep uitgegroeid tot een sterk regionaal advieskantoor met als specialisme collectieve inkomensverzekeringen en arbodienstverlening. Rogier Jonkman en Bertjan Scheepbouwer, twee van de drie directeuren van het multibranche advieskantoor uit Papendrecht, zijn blij met a.s.r. als partner. 'Bij a.s.r. werken mensen die zeggen: Hé dit is een bijzondere vraag, ik denk graag met je mee.'**

#### Morele verplichting

Wat Scheepbouwer aanspreekt, is dat a.s.r. haar verantwoordelijkheid neemt in het verzekeren van risico's. 'Wij zien met lede ogen aan dat het actuariaat vaak bepalend is, maar dat kan niet

altijd. a.s.r. scoort op dat vlak geen tien, maar valt wel positief op ten opzichte van collega-verzekeraars.' Jonkman vult aan: 'Als systeem-verzekeraar heb je de morele verplichting om sommige zaken gewoon te verzekeren. Wat a.s.r. uniek maakt, is dat jullie meer zijn dan slechts een schakel in de keten. In de bediening van onze relaties staat a.s.r. echt naast in plaats van tegenover ons.'

Scheepbouwer komt met een voorbeeld. 'Soms leg je een moeilijke situatie voor aan een medewerker van een verzekeraar en dan krijg je als reactie: "Heb je geen normale vraag?" Bij a.s.r. werken mensen die zeggen: "Hé, dit is een bijzondere vraag, ik denk graag met je mee." Ik hoop dat jullie erin slagen deze instelling ook op de volgende generatie over te brengen.'

#### Arbeidsintensief

Jonkman noemt als punt dat de samenwerking verder zou verbeteren. 'Om de inkomensvolmacht in stand te houden, worden er enorme hoeveelheden data uitgewisseld tussen verzekeraars en gevolmachtigden. Dat is ongelofelijk arbeidsintensief werk en kan een stuk efficiënter door kritisch te zijn op de uitvraag aan de klant. Heb je als verzekeraar de gegevens écht nodig of vraag je ze voor de zekerheid. a.s.r. zou een leidende rol kunnen pakken in het oplossen van dit probleem.'

Scheepbouwer sluit af met een compliment. 'Ik vind het knap hoe jullie a.s.r. Vitality in de markt hebben gezet. Het is geen hip project van een pr-afdeling, maar een goed doordacht verhaal, waar wij met veel plezier aan meedoen.'

# Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming. Daarnaast staat de RvC de RvB met raad terzijde.

De leden hebben uiteenlopende professionele achtergronden. Zij combineren een brede ervaring en expertise in de financiële dienstverlening met een integere reputatie die ook door de toezichthouders als zodanig is getoetst.



## Joop Wijn (1969)

- Voorzitter RvC
- Lid Remuneratiecommissie
- Voorzitter Nominatie- en ESG-commissie

### Overige functies

- Lid RvC NIBC Bank
- Lid Audit Committee en Risk Policy and Compliance Committee NIBC Bank

**Eerste benoeming** 28 oktober 2020

**Lopende benoemingstermijn** 2020 - 2024 (AvA 2024)



## Herman Hintzen (1955)

- Vice-voorzitter RvC
- Lid Audit- en Risicocommissie
- Lid Remuneratiecommissie

### Overige functies

- Non-Executive Board Member VCM Holdings Ltd.

**Eerste benoeming** 1 januari 2016

**Lopende benoemingstermijn** 2020 - 2024 (AvA 2024)



## Sonja Barendregt (1957)

- Lid RvC
- Voorzitter van de Audit- en Risicocommissie

### Overige functies

- Lid RvC Robeco Institutional Asset Management B.V.
- Voorzitter Audit- en Risico Commissie Robeco Institutional Asset Management B.V.

**Eerste benoeming** 31 mei 2018

**Lopende benoemingstermijn** 2018 - 2022 (AvA 2022)



## Gerard van Olphen (1962)

- Lid RvC
- Lid Audit- en Risicocommissie
- Lid Nominatie- en ESG-commissie

### Overige functies

- Lid Raad van Toezicht Hartstichting
- Voorzitter RvC Volksbank

**Eerste benoeming** 30 oktober 2019

**Lopende benoemingstermijn** 2019 - 2023 (AvA 2023)



## Gisella van Vollenhoven (1970)

- Lid RvC
- Voorzitter Remuneratiecommissie
- Lid Nominatie- en ESG-commissie

### Overige functies

- Lid RvC en Voorzitter Remuneratiecommissie Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Lid Raad van Toezicht Pensioenfonds Vervoer
- Lid RvC BUNQ
- Lid RvC MUFG Bank (Europe) N.V.
- (Plaatsvervangend) raadslid Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam
- Lid Strategisch Audit Committee Ministerie van Buitenlandse Zaken

**Eerste benoeming** 30 oktober 2019

**Lopende benoemingstermijn** 2019 - 2023 (AvA 2023)

# Zo ziet hybride werken er bij a.s.r. uit

Na bijna twee jaar van grotendeels thuiswerken, gaan ook bij a.s.r. de deuren weer open. We schakelen samen over naar hybride werken: gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor, waarbij we het beste van twee werelden combineren. Daarbij blijft tijd- en plaatsafhankelijk werken de norm en is vertrouwen de basis.

In april 2021 heeft a.s.r. via de eMood een uitgebreid onderzoek gedaan naar de voorkeuren van medewerkers over thuiswerken en werken op kantoor. Hieruit bleek dat medewerkers meer willen thuiswerken dan pre-corona, maar ook weer naar kantoor willen voor een gevoel van verbondenheid, sociale contacten en inspiratie. Op basis van die feedback zijn kaders opgesteld waar teams rekening mee houden bij het maken van werkafspraken. In het najaar deden we al wat eerste ervaringen op en in 2022 gaan we hier echt mee aan de slag.

Jolanda Sappelli, directeur HR: 'Het belangrijkste principe blijft dat de klantbehoefte centraal staat bij alle afspraken. Tijd- en plaatsafhankelijk werken blijft de norm en vertrouwen is de basis. Het streven is dat iedere medewerker gemiddeld 2 dagen per week op kantoor werkt, afhankelijk van onder andere het type werk en de behoefte van de klant en het team. Dat is een richtlijn, dus sommige collega's zullen meer naar kantoor gaan dan anderen en het kan ook zo zijn dat je de ene week meer op kantoor bent dan de andere week. We geven medewerkers hier zelf veel regie op.'

## Goede afspraken maken

De terugkomst naar kantoor is goed nieuws voor alle collega's die de afgelopen twee jaar het kantoor en het contact met collega's hebben gemist. Maar het is ook een uitdaging om het hybride werken samen vorm te gaan geven. Jolanda: 'Het begint allemaal met het maken van goede afspraken met het team. Over wanneer je thuiswerkt en wanneer op kantoor, over wanneer je elkaar live ziet en hoe je de momenten op kantoor door de week heen verspreidt. Om daarbij te ondersteunen hebben

leidinggevend in de zomer van 2021 vrijwel allemaal een workshop gevolgd over hybride leidinggeven. En teams die daar behoefte aan hebben, kunnen een workshop volgen om samen de dialoog over hybride werken te voeren en tot goede afspraken te komen.'

## Collega's als facilitator

23 collega's volgden in het najaar een training om facilitator te zijn bij deze teamworkshops. Bob Hotho (adviseur Performance Informatiemanagement) begeleidde in januari – toen nog via Teams – zijn eerste workshop: 'Hybride werken is de nieuwe werkelijkheid, en dat is allesbehalve een triviale verandering. Wat kunnen we het beste samen op kantoor doen, wat kan hybride, wat kan online? En wat maakt dat we een team zijn en blijven? Welke kaders en welke afspraken zijn daarvoor nodig? De workshops zijn heel waardevol om de dialoog hierover te voeren op een manier waarop alles wat van belang is, wordt uitgesproken en gehoord. Ik vind het heel goed dat a.s.r. deze transitie serieus neemt en draag er graag aan bij.

Dat ik daarmee een kijkje in de keuken van andere businesslines krijg, is een mooie bonus.'

Esmee Ruiter (klantadviseur Leven) volgde met het team een workshop Hybride werken. 'Tijdens de dialoogsessie werden de verschillende wensen binnen het team duidelijk en hebben we die omgezet in richtlijnen waar iedereen zich in kan vinden. Echt een goede ervaring!'

Ook teammanager Ronny Pluk kijkt enthousiast terug op de sessie. 'Ons 26-koppige team is midden in de coronatijd gevormd. Vijftien maanden en veel Teamsvergaderingen, online pubquizen en thuiswerkfilmmpjes verder was het tijd om vooruit te kijken. Iedereen deelde ervaringen, behoeften, verwachtingen en wensen in een leuke dialoogvorm, met duidelijke afspraken over wat we van elkaar verwachten tot gevolg.'

## Werken na corona

- 1 Onze klant en de klantbehoeften staan centraal
- 2 We werken tijd- en plaatsafhankelijk
- 3 We hebben ruimte om zelf de regie te nemen en geven die ruimte ook aan anderen. Vertrouwen is daarbij de basis
- 4 Jaarurennorm en tijdskaders geven ruimte om onze werktijden en reizen flexibel in te plannen
- 5 We werken, eventueel in dagdelen, gemiddeld twee dagen per week op kantoor
- 6 De keuze van onze werklocatie bepalen we zelf en is afhankelijk van het type werk en de behoefte van de klant
- 7 We maken afspraken per team
- 8 Voor vergelijkbare functies maken we dezelfde afspraken. Zoals over bereikbaarheid voor klanten
- 9 Onze aanwezigheid op kantoor is verspreid over de week
- 10 We reizen zoveel mogelijk duurzaam

Denison scan:

# Engagement nog verder gestegen

a.s.r. hoort op bijna alle vlakken bij de 15% hoogst scorende bedrijven die deelnemen aan de Denison scan. Dit onderzoek, dat jaarlijks wordt gehouden, meet het succes van een organisatie op meerdere vlakken, waaronder het engagement van medewerkers. De resultaten worden vergeleken met een wereldwijde benchmark van meer dan 1.200 grote organisaties die de Denison scan gebruiken.

In maart 2021 werd binnen a.s.r. voor de 5e keer de Denison Organisational Succes Meting uitgevoerd. 83% van de collega's vulde de scan in. Dat is meer dan in voorgaande jaren (2020: 78%, 2019: 74%). Op vrijwel alle onderdelen scoorde a.s.r. hoger dan in 2020. Alleen de scores op klantfocus blijven, ondanks een stijging, achter. Dit was mede aanleiding voor de start van een intern programma *Wat doen kan doen*, gericht op het vergroten van de klantfocus en digitalisering.

Het thuiswerken heeft geen negatieve invloed gehad op onze betrokkenheid: hier behouden we de hoge scores van de afgelopen jaren. De scores op het onderdeel diversiteit en inclusie zijn overall gestegen. Dit jaar meten we voor het eerst de bereidheid van de organisatie tot digitale transformatie en innovatie. Voor deze module bestaat nog geen benchmark, maar de resultaten vormen een nulmeting voor *Wat doen kan doen*. Met scores tussen de 3,3 en 3,9 op een 5-puntschaal zijn we hierover gematigd positief.

Engagement van a.s.r.-medewerkers wordt gemeten aan de hand van vier thema's: visie, kernwaarden, empowerment en kennisontwikkeling. De score van a.s.r. totaal steeg van 89 in 2020 naar 91 in 2021. Ook dit is een relatieve score, in relatie tot de benchmark.

## Beste werkgever van Nederland



In mei 2021 werd a.s.r. uitgeroepen tot World-class Workplace van Nederland. Met een vragenlijst onder medewerkers (N=1.826) beoordeelde Effectory werkgevers op onder andere organisatie-richting, werktrots en het benutten van talent.

Het keurmerk World-class Workplace (of Beste Werkgevers-keurmerk) wordt toegekend aan iedere organisatie die scoort boven de benchmark van een bepaalde regio of wereldwijd. De medewerkers gaven a.s.r. een 8,4, maar liefst 1,2 punt hoger dan het landelijk gemiddelde. In 2020 was a.s.r. 'Beste Werkgever' in de categorie Financiële Dienstverlening.



Onderzoek Anders Reizen:

a.s.r. **scoort** op  
**alle punten**  
bovengemiddeld

a.s.r. wordt als werkgever fors hoger gewaardeerd (8,6) dan werkgevers gemiddeld in Nederland (7,2). Ook het organisatiebeleid – met name over thuiswerken – wordt door a.s.r.-medewerkers buitengewoon goed beoordeeld. Aandachtspunt is dat medewerkers vaker dan gemiddeld aangeven tijdens een thuiswerkdag langer door te werken. Dit blijkt uit de resultaten van a.s.r. uit het Anders Reizen-onderzoek dat in de zomer van 2021 plaatsvond, waaraan 2.501 a.s.r.-medewerkers hebben meegedaan.

### Score a.s.r. / BV Nederland

Waardering als werkgever	Beoordeling leidinggevenden (door medewerkers)	Tevreden met salaris	Voldoende doorgroeimogelijkheden
8,6 / 7,2	7,9 / 7,1	7,6 / 6,9	66 / 51%
Positief over organisatiebeleid (met name thuiswerkbeleid)	Voldoende faciliteiten op ict- en arbogebied	Blij met ontwikkelingsmogelijkheden	Geloof in toekomstplannen van organisatie
93 / 64%	90 / 60%	7,8 / 6,9	89 / 61%



## eMood meet werkgeluk, vitaliteit en productiviteit

De mood van a.s.r.-medewerkers schommelde in 2021 tussen de **6,8** en **8,2**, met een gemiddelde score van **7,5**. De onderliggende scores voor vitaliteit (**7,2**), productiviteit (**7,6**) en werkgeluk (**7,8**) bleven stabiel ten opzichte van 2020.

Dit blijkt uit de Employee Mood Monitor (eMood) die na de lancering aan het begin van de pandemie in 2021 is voortgezet. De respons bleef op een stabiel hoog niveau met ongeveer **2.500** tot **2.900** deelnemers per week.

Alle vaste medewerkers, externe medewerkers en stagiairs ontvangen wekelijks een verzoek om mee te doen aan deze pulsecheck op het gebied van werkgeluk, vitaliteit en productiviteit. Leidinggevenden ontvangen wekelijks een dashboard met de scores van hun team. Zo houdt a.s.r. een vinger aan de pols ten aanzien van deze onderwerpen en blijven medewerkers en leidinggevenden hierover met elkaar in gesprek.

### eNPS

De eNPS, de mate waarin medewerkers a.s.r. als werkgever aanraden aan anderen, is in 2021 gemiddeld **+47**. Daarmee zitten wij zeer ruim boven het gemiddelde. Landelijk gezien is dit in de financiële sector namelijk **+10** (bron: Effectory 2021).

## Nieuwe trainees van start

'Veel kandidaten **kiezen** specifiek voor ons'



In september 2021 zijn er 12 nieuwe trainees gestart met het a.s.r.-traineeship, dat vorig jaar door corona niet doorging. De nieuwe deelnemers zijn aan de slag gegaan bij Vermogensbeheer, Hypotheken, Leven & Pensioenen, Klantbeleving & Digitaal, Group Balance Sheet Management, Schade, Zorg, Real Estate en Inkomen.

Marguerite Barsingerhorn, campus recruiter, is verantwoordelijk voor de werving: 'Wat ons dit jaar opviel, is dat kandidaten heel specifiek voor a.s.r. gekozen hebben en ons vaak al langere tijd volgden. Met een aantal hebben we kennis gemaakt tijdens onze campus events, soms zelfs al drie jaar geleden, dus ons zaaien wordt nu echt oogsten.'

De trainees die op 1 september 2019 zijn gestart, zijn in de loop van 2021 uitgestroomd. Susan Hoornweg, talentadviseur: 'Zij hebben een

bijzonder traineeship gehad: na een half jaar ging a.s.r. in lockdown en moesten ze het grootste deel van hun werk vanuit huis doen. En dat was even slikken: juist trainees willen een netwerk opbouwen, leren van collega's en zichtbaar zijn. Maar ze hebben hun wendbaarheid en flexibiliteit laten zien en mede dankzij de fijne samenwerking met de business en de mentoren zijn zij inmiddels uitgestroomd.'

Op 1 januari 2021 startte ook een nieuw programma, het IT Talent Traineeship, met vijf deelnemers. Deelnemers aan dit 2-jarige programma worden via opdrachten, vakgerichte opleidingen en ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden versneld opgeleid tot allround IT/Digital professionals. a.s.r. kweekt en behoudt zo eigen talent. Op 1 januari 2022 zijn opnieuw vijf nieuwe IT-trainees ingestroomd in dit programma.



**In 2021 is binnen a.s.r. een nieuwe inclusieve visie op talentontwikkeling gerealiseerd, die uitgaat van het talent van iedere medewerker en kansen op ontwikkeling voor iedereen. Het doel: beter aansluiten op de vaardigheden van de toekomst en de individuele behoeften van iedere medewerker. Zo stellen we alle medewerkers in staat om nu en in de toekomst het verschil te blijven maken voor de klant.**

Dit gebeurt bijvoorbeeld met trainingen, opleidingen, TedTalks en podcasts, maar ook 'on the job' en in projecten. Waar, wanneer en hoe je leert, bepaal je aan de hand van je persoonlijke ontwikkelplan (Talent Ontwikkelplan). Zo kunnen alle medewerkers zelf de regie pakken over hun ontwikkeling en toekomst.

Alle medewerkers hebben toegang tot een divers en persoonlijk aanbod aan ontwikkelmogelijkheden, gericht op het ontwikkelen van de vaardigheden van de toekomst. Ook is er aanvullend aanbod voor medewerkers met specifieke profielen, op basis van bijvoorbeeld functiegroep, vakgebied of plotting in de vlootsschouw.

De eerste profielen (a.s.r.-medewerker, Klantbediening, Management en Fast Track) werden in september 2021 geïntroduceerd. In maart 2022 kwamen daar de profielen Finance, IT, Uitzendkracht en Het Andere Plan bij. Alle profielen en het bijbehorende aanbod zijn ontwikkeld in samenwerking met de business en worden continu aangescherpt, op basis van feedback van medewerkers, actuele ontwikkelingen en de strategische personeelsplannen.

'Het komt eigenlijk  
altijd **goed**,  
en soms wordt het zelfs **beter**'



Talentadviseur Maaïke van de Laar heeft al heel wat collega's begeleid in het kader van Het Andere Plan. 'Ik zie dat we bij a.s.r. een verschil maken met onze focus op ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De mensen die nu in het sociaal plan komen zijn beter voorbereid, vooral mentaal. Vroeger zag ik wel mensen die echt in paniek waren, dat is nu bijna niet meer aan de orde. Mensen zijn er inmiddels van overtuigd dat het goed is om al tijdens hun loopbaan aan hun duurzame inzetbaarheid te werken en doen dat ook. En dat helpt echt.'

Wat ik zelf heel mooi vind, is dat het plan niet betuttelend is en dat mensen op eigen initiatief gebruik maken van het aanbod. Het is fijn om te zien dat het bijna altijd wel goed komt en soms zelfs beter. Ik hoor best vaak: "Als dit niet was gebeurd, was ik hier niet gekomen".'



## Verlenging sociaal plan

In november bereikten de vakbonden en a.s.r. een akkoord over verlenging van Het Andere Plan, het sociaal plan van a.s.r. In Het Andere Plan zijn afspraken opgenomen om medewerkers te stimuleren zich verder te ontwikkelen en regie te nemen over hun eigen toekomst, mocht er een reorganisatie op komst zijn.

Uit de evaluatiegesprekken bleek dat Het Andere Plan werkt, dus grote wijzigingen zijn er niet. Wel is een beperkt aantal punten met ingang van 1 januari 2022 aangescherpt of aangepast. Zo worden Mijn budget fase 2 en 3 samen toegekend bij de start van Mijn plan fase 2 en wordt er voor de berekening van Mijn vangnet voortaan gewerkt met drie in plaats van vier leeftijdscategorieën plus een bijbehorende factor. Daarnaast is afgesproken om de regeling waarbij het derde jaar WW-uitkering wordt 'gerepareerd' met vijf jaar te verlengen.

# Ontwikkeling

Totaal uitgegeven  
aan **opleiding en  
ontwikkeling**

**€ 4,4 mln**

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

**284**

Aantal medewerkers  
dat **opleidingen** heeft  
gevolgd

**2.457**

Totaal aantal  
**inschrijvingen** voor  
interne opleidingen

**4.328**

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

**86**

Bij a.s.r. geloven we dat verschillen ons samen sterker en beter maken en staan we voor gelijke carrièrekansen voor iedereen. We streven naar een inclusieve cultuur, waarin verschillen worden herkend, gewaardeerd en benut. En we sluiten niemand buiten. Iedereen die zijn talenten wil inzetten om onze doelstellingen te realiseren krijgt de ruimte om dat te doen, ongeacht gender, leeftijd, geloofsovertuiging, afkomst of geaardheid.



Op 31 december 2021 was de samenstelling van het management:

Senior Management

**25%** vrouwen en **75%** mannen

Hoger Management

**23%** vrouwen en **77%** mannen

Raad van Bestuur

**33%** vrouw en **67%** mannen

Raad van Commissarissen

**40%** vrouwen en **60%** mannen



# Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie



Dit zijn de doelstellingen van a.s.r. op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Tenminste **1/3** van onze Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Senior en Hoger Management is **vrouw**

Tenminste **1/3** van onze Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Senior en Hoger Management is **man**

Participatie van minimaal **70** personen in 2026 met een afstand tot de arbeidsmarkt



## Participatiedesk

Eind 2021 werkten er **46** medewerkers bij a.s.r. die vallen onder de Participatiewet.

Via de Participatiedesk krijgen zij de mogelijkheid om werkervaring op te doen, met intensieve begeleiding en een op maat gemaakt opleidingsprogramma. Met als doel daarna uit te stromen op een vaste functie, liefst binnen a.s.r.

# Ontwikkelingen in 2021

In 2021 is het diversiteitsbeleid van a.s.r. aangescherpt. 'Gelijkwaardigheid' en 'inclusie' zijn naast 'diversiteit' toegevoegd als basis voor het beleid. Daarnaast is er een doelstelling toegevoegd: in 2022 wil a.s.r. in de Denison scan bij de module diversiteit en inclusie horen bij de 25% hoogst scorende bedrijven en deze score minimaal de twee daaropvolgende jaren handhaven. Om deze en de andere doelstellingen op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie te monitoren, is een dashboard ontwikkeld.



## Vijfde D

Om de thema's verder te borgen in de organisatie is 'diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie' in 2021 als 5e D toegevoegd aan de leiderschap D's uit 'het verhaal van a.s.r.' Ruim 200 leidinggevendenden volgden in 2021 de verplichte training Samen bewust divers en inclusief. In 2021 is ook de 360-graden-feedbacktool uitgebreid met het thema diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

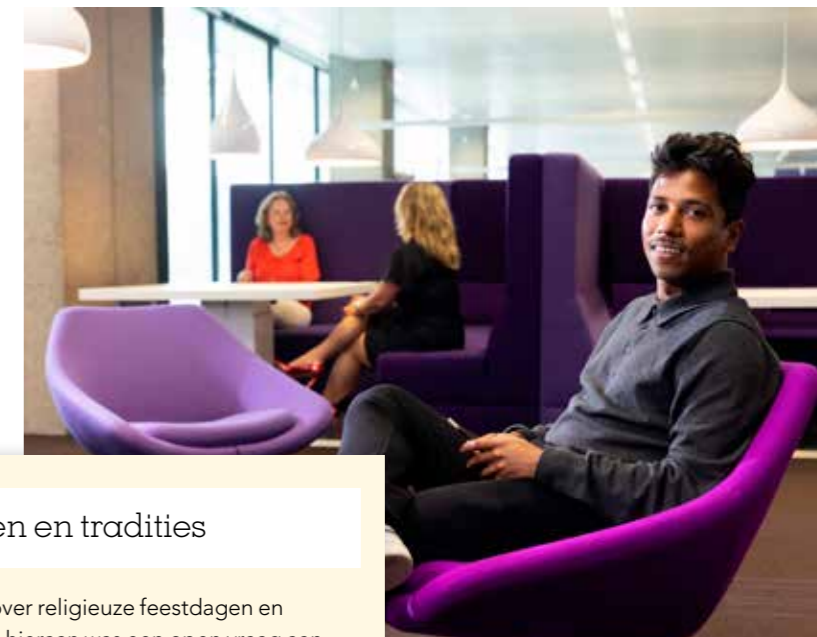
## Charter Diversiteit ondertekend

De RvB in 2021 het Charter Diversiteit van de Sociaal Economische Raad (SER) ondertekend. Hiermee committeert a.s.r. zich aan haar doelen om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid op het werk te bevorderen.



## Dialogsessies en panelgesprekken

De dialogsessies waar medewerkers met elkaar in gesprek gaan over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zijn gecontinueerd; in 2021 namen ruim 700 medewerkers deel. Om de dialoog over dit onderwerp verder te bevorderen, zijn er vragen opgenomen in Gamification. Daarnaast is een panel samengesteld, waarin onderwerpen die raken aan deze thema's, worden besproken.



## Kalender feestdagen en tradities

Het eerste panelgesprek ging over religieuze feestdagen en culturele tradities. Voorafgaand hieraan was een open vraag aan de collega's gesteld via de eMood: Welke feestdagen en tradities vier jij?

De uitkomsten van hiervan en het panelgesprek hebben geleid tot de samenstelling van een kalender met een overzicht van de meest voorkomende religieuze feestdagen en culturele tradities, met een korte uitleg. Deze kalender biedt medewerkers inzicht in dagen die mogelijk belangrijk zijn voor collega's. Om elkaar beter te begrijpen, maar ook om rekening met elkaar te kunnen houden bij bijvoorbeeld het plannen van bijeenkomsten.



## Aanhaakkalender issuedagen

Daarnaast is een aanhaakkalender 'issuedagen' ontwikkeld, met een overzicht van algemene issuedagen die passen bij de thema's en uitgangspunten van a.s.r., waaronder diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Deze issuedagen kunnen worden gebruikt als aanhaakmomenten voor communicatie over (ontwikkel)aanbod, acties en evenementen.





# Erkenning beleid

Het beleid van a.s.r. op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie heeft ertoe geleid dat a.s.r. het afgelopen jaar in verschillende ranglijsten werd opgenomen.

a.s.r. is 1 van de 3 Nederlandse bedrijven in de wereldwijde top 100 van bedrijven die goed scoren op gendergelijkheid (onderzoeksbureau Equileap). In dit onderzoek werden 3.500 bedrijven wereldwijd betrokken.

5 vrouwen van a.s.r. behalen de top 100 topvrouwen van verzekeringsblad AM.

MAART  
2021

MAART  
2021

a.s.r. wordt opgenomen in de wereldwijde Bloomberg Gender-Equality Index.

a.s.r. eindigt op de 8e plaats in een onderzoek van Equileap naar gendergelijkheid onder de 100 grootste Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. a.s.r. is hiermee de enige verzekeraar in de top 10.

NOVEMBER  
2021

JANUARI  
2022

JANUARI  
2022

a.s.r. scoort als 3e Nederlandse bedrijf in de European Women on Boards Gender Diversity Index Report 2021.

JANUARI  
2022

a.s.r. behoudt Trede 1 op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), die a.s.r. sinds januari 2020 als enige verzekeraar in Nederland heeft gehaald: er werken gemiddeld bij a.s.r. meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dan bij organisaties in dezelfde orde van grootte. Ook stimuleert a.s.r. leveranciers en opdrachtnemers om sociaal te ondernemen.

Om nieuwe medewerkers in de periode van verplicht thuiswerken een goede start bij a.s.r. te geven, is de centrale introductie, die sinds april 2020 online plaatsvond, in 2021 aangepast en uitgebreid. Aanleiding was dat deelnemers aangaven behoefte te hebben aan meer diepgang, langere sessies en interactie met andere nieuwe collega's.

Door het programma te verspreiden over twee weken konden de bestaande onderdelen worden uitgebreid en extra onderdelen toegevoegd. Zo kwam er een gezamenlijke interactieve kick-off en afsluitende borrel bij en is de security-awareness-sessie van IT&C nu een vast onderdeel. Daarnaast spelen deelnemers een online variant van het Verzekeringsspel, maken ze kennis met een lid van de Raad van Bestuur en worden ze meegenomen in de geschiedenis en het verhaal van a.s.r. en werken bij a.s.r. Ook leggen ze online de Eed of Belofte af. Tussen alle bijeenkomsten door houden de deelnemers contact via een groep in Microsoft Teams. Zo leren de nieuwe collega's a.s.r. nog beter kennen en bouwen ze sneller een netwerk op.



## Meer diepgang en interactie in nieuw introductieprogramma

De reacties van de deelnemers zijn positief:

*'Je merkt tijdens het introductieprogramma dat het duurzame en menselijke karakter bij a.s.r. in de genen zit'*

Casper Roozenboom, manager Finance, Risk & Performance Management

*'Ik heb al veel werkervaring, maar nog nooit zo'n uitgebreid introductieprogramma gehad. Na twee weken weet ik al echt voor wie ik werk.'*

*Fantastisch!*

Saskia Schoone, behandelaar Schade Zakelijk

*'Leuk dat het programma over meerdere dagen verspreid is: steeds weer een momentje om de organisatie beter te leren kennen'*

Janelle Zoutkamp, analist Beleggingen

*'Fijn om vanaf dag één een aanspreekpunt te hebben voor je introductie'*

Justin Evers, business controller Vermogensbeheer

#### Aantal interne medewerkers a.s.r.



**4.497** (fte: 4.155)\*

\* Deze cijfers zijn inclusief de aantallen medewerkers van onze 100%-dochterondernemingen: ANAC, Corins, Dutch ID, SuperGarant, Poliservice en VKG. De overige HR-cijfers gaan alleen over a.s.r.-medewerkers.

#### Percentage man / vrouw



**57/43**

Bij nieuwe medewerkers  
**54 / 46**

#### Aantal vervulde vacatures



**650**

Waarvan intern vervuld

**327**

#### Gemiddelde afstand woon-werk

**36,4**

kilometer



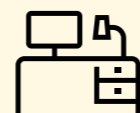
#### Gemiddelde leeftijd

**45,0**

man **46,4**

vrouw **42,9**

#### Tijd- en plaatsafhankelijk werken



Gemiddelde bezettingsgraad kantoor:

2019  
**56%**

2021  
**9%**

(door corona is vrijwel het gehele jaar thuisgewerkt)

#### Gemiddeld aantal jaren dienstverband

Totaal

**13,5**

Mannen

**14,8**

Vrouwen

**11,8**

#### Vitaliteit en (duurzame) inzetbaarheid

Mede door maatschappelijke trends en uitdagingen als een hogere pensioenleeftijd, stijgende zorgkosten en een langere levensduur is er steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Met onze producten en diensten leveren we een bijdrage aan het voorkomen van ziekte, het terugdringen van verzuim en arbeidsongeschiktheid en het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.

Wij stimuleren medewerkers om regie te nemen over hun loopbaan en de manier waarop ze hun werk doen. We willen dat medewerkers langdurig inzetbaar blijven. Daarbij ligt de focus op persoonlijke ontwikkeling, fysieke en mentale gezondheid, de werk/privé-balans en inzet voor de samenleving.



# Vitaliteit en (duurzame) inzetbaarheid

## a.s.r. Vitality

a.s.r. Vitality is een gezondheidsprogramma waarmee a.s.r. klanten en medewerkers stimuleert en motiveert om regelmatig te bewegen en gezonder te leven. Deelnemers die hun beweegdoelen halen, ontvangen week-, maand- en jaarbeloningen.

Het programma loopt inmiddels twee jaar en heeft circa 80.000 deelnemers. Eind 2021 zijn de beweegdoelen gewijzigd met als voornaamste reden deelnemers te motiveren dagelijks te bewegen in plaats van 1 a 2 keer per week intensief te sporten. Uit onderzoek blijkt namelijk dat dagelijkse beweging de meeste gezondheidswinst oplevert. Ook zijn er nieuwe manieren toegevoegd (zoals fietsen en yoga) om punten te verdienen. Met het halen van je doelen wissel je je punten voor bijvoorbeeld cadeaukaarten van Bol.com, Pathé en Intersport. Een donatie aan de Cruyff Foundation is ook mogelijk. Andere beloningen zijn de mogelijkheden om een Apple Watch of Fitbit terug te verdienen en op jaarbasis een cashback op je aanvullende zorgverzekering of inkomensverzekering te verdienen. Maar de grootste winst zit natuurlijk in het verbeteren van je eigen gezondheid.



## Doorgaanverzekering

a.s.r. maakt het eenvoudiger. Met de Doorgaanverzekering heeft een ondernemer of zzp'er een unieke combinatie van een arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) en een zorgverzekering in één. Zo helpen wij ondernemers zowel op mentaal als fysiek gebied om door te gaan met ondernemen en zijn zij verzekerd voor alles wat te maken heeft met zorg, ziekte en arbeidsongeschiktheid.

## Langer mee AOV

Voor mensen die eigen baas zijn en met hun handen werken, heeft a.s.r. een speciale AOV. Preventief kan een ondernemer van een arbeidsdeskundige advies krijgen om gezond te blijven ondernemen. Ook hoort een persoonlijke gezondheidscheck en een 'ondernemersprofiel' tot de mogelijkheden. Dit profiel bestaat uit een rapport en persoonlijke uitleg door een ervaren ondernemerscoach. Deze service is volledig anoniem, kosteloos en vrijblijvend. Alles is erop gericht om ondernemers gezond aan het werk te houden en bij ziekte of ongeval via re-integratie of omscholing zo snel mogelijk weer aan (ander) werk te helpen. En mocht het echt mis gaan, dan bieden wij de ondernemer natuurlijk ook een uitkering.

## eMood

Begin 2020, toen door corona iedereen vanuit huis ging werken, heeft a.s.r. de Employee Mood Monitor (eMood) ontwikkeld. Wekelijks krijgen alle medewerkers enkele vragen over vitaliteit, werkgeklug en productiviteit. Gemiddeld vullen 2.500 tot 2.900 collega's de eMood in. Over de onderwerpen en antwoorden kunnen medewerkers en leidinggevenden de dialoog aangaan in het eigen team. Tegelijkertijd functioneert de eMood als een continue graadmeter van de stemming van de organisatie. Eventuele pijnpunten of negatieve signalen worden zo vroegtijdig gesignaleerd, waarna er passend op ingespeeld kan worden. Inmiddels bieden we onze adviseurs de eMood ook aan als HR-instrument voor hun eigen organisatie of voor de bedrijven die zij adviseren.



## In Beweging

Duurzame inzetbaarheid speelt ook bij de eigen medewerkers van a.s.r. een grote rol. Via het platform In Beweging inspireren, motiveren en mobiliseren we de collega's om in beweging te komen en het beste uit zichzelf te halen. Het aanbod aan workshops, trainingen en inspiratie kent 4 categorieën: Mijn persoonlijke ontwikkeling (werken aan persoonlijke en professionele groei), Mijn gezondheid (werken aan fysieke en mentale fitheid in een gezonde werkomgeving), Mijn privé en werk in balans (werken aan een goede balans in elke fase van het leven) en Mijn maatschappelijke inzet (helpen door te doen, met name via a.s.r. foundation).



## Rij-instructeur

Via In Beweging volgt acceptant Schade Latifa Amsallam een opleiding tot rij-instructeur. 'Mijn opleiding is grotendeels door a.s.r. vergoed. Ik wil me bij een rijnschool aansluiten om dit een paar uur per week naast mijn werk bij a.s.r. te doen. Fulltime instructeur worden zie ik niet zitten. Ik vind mijn werk bij a.s.r. veel te leuk en de combinatie van een kantoorbaan met de vrijheid die dit met zich meebrengt, is een heerlijk vooruitzicht.'

## **a.s.r. investeert in windenergie**

a.s.r. heeft in 2021 twee windparken (deels) gekocht. Met deze aankopen wil a.s.r. als duurzame verzekeraar bijdragen aan de energietransitie en een duurzame leefomgeving. Op het windpark Jaap Rodenburg (foto) zijn de tien bestaande windmolens in Almere Pampus vervangen door nieuwe, krachtiger exemplaren. a.s.r. exploiteert er hiervan acht. Daarnaast is a.s.r. nu eigenaar van 32 van de 82 windturbines van het Prinses Ariane windpark in de Wieringermeer, het grootste Nederlandse windpark op land.



## **Over a.s.r. real estate**

Al meer dan 125 jaar investeert a.s.r. real estate in vastgoed en beheert beleggingen voor institutionele investeerders. Het vastgoedplatform bestaat uit 5 niet-beursgenoteerde sectorfondsen, waarmee wordt geïnvesteerd in winkels, woningen, kantoren, vastgoed op science parken en landbouwgrond. Ook investeert a.s.r. real estate voor klanten in duurzame energiebronnen, internationale niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen en beursgenoteerde vastgoedaandelen.

# 'Bewegen is in onze bedrijfstak echt een aandachtspunt'

ik  
kies  
voor  
**a.s.r.**

Medewerkers stimuleren om meer te bewegen. Dat is volgens senior HR Business Partner Jacqueline Hendriks van Visma Benelux de belangrijkste reden voor haar werkgever om voor a.s.r. Vitality te kiezen. 'Het gaat ons erom dat we gezonde, veerkrachtige collega's hebben die naast hun baan, energie over hebben voor andere belangrijke zaken.'

'Bewegen is in onze bedrijfstak echt een aandachtspunt', vertelt Jacqueline Hendriks, HR Business Partner van Visma Benelux. 'We hebben een zittend beroep en de coronapandemie heeft ook niet geholpen. Collega's werkten veel thuis en ook de sportscholen zijn een tijd dicht geweest. We zagen dat iedereen moeite had om van de bank of stoel te komen.'

Daarom besloot de directie van Visma begin vorig jaar a.s.r. Vitality aan te bieden aan alle collega's. 'Onder Visma Benelux vallen 38 bedrijven. Hiervan doen er inmiddels zes mee aan Vitality. Het is onze bedoeling om dat aantal omhoog te krijgen. Dat lukt gestaag want begin dit jaar heeft zich weer een bedrijf aangesloten.' De deelnemende bedrijven krijgen maandelijks een rapportage van a.s.r. Vitality. In de rapportage is het aantal deelnemers opgenomen en hoe actief de deelnemers zijn. 'Uit de gesprekken met medewerkers weten we dat het merendeel van de collega's hun punten haalt door wandelen of hardlopen.' Uit de rapportages blijkt ook dat na verloop van tijd de activiteit terugloopt. 'Mensen worden minder fanatiek. Als we dat constateren, brengen we het nut van dagelijks bewegen en het gemak van a.s.r. Vitality daarbij opnieuw onder de aandacht. a.s.r. Vitality stelt hiervoor campagnemateriaal beschikbaar. Dat gebruiken onze ambassadeurs om tijdens medewerkersbijeenkomsten met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp.'

Bij het bedrijf dat dit jaar is gestart, doet nu een derde van de collega's mee. Bij de andere vijf bedrijven is dat ongeveer

40 procent. 'Voor nu zijn dat mooie aantallen, maar het is wel onze ambitie om deze in de toekomst omhoog te krijgen. Daarom zijn we druk bezig met promoten tijdens medewerkersbijeenkomsten en via intranet. We willen met a.s.r. Vitality laten zien dat sporten een goede invloed heeft op je mentale en fysieke gezondheid. Het gaat ons erom dat we gezonde, veerkrachtige collega's hebben die naast hun baan, energie over hebben voor andere belangrijke zaken.'

Jacqueline zelf zit ook niet stil. Zij is een van de fanatiekere Vitality-deelnemers bij Visma. 'Ik loop iedere ochtend en tussen de middag een rondje. 's Ochtends vaak bellend met een collega om vast wat werk door te nemen en 's middags met mijn eveneens thuiswerkende dochter.' Op die manier haalt Jacqueline haar doel van 7.500 stappen per dag. 'Ik vind het geen punt om te wandelen als het donker en koud is en nu met het mooie weer is het ook heerlijk.' Naast het wandelen sport Jacqueline ook nog met een personal trainer. 'Als ik aan het sporten ben, dan gebruik ik mijn hartslagmeter en verdien ik op die manier mijn punten. Dat kan ook met fietsen, maar dat heb ik nog niet geprobeerd. Dat staat nog op mijn to-do lijstje.'

## Wat is Visma Benelux?

Visma Benelux bestaat uit 38 bedrijven met in totaal 3.000 medewerkers die zich allemaal richten op bedrijfskritische cloudsoftware op het gebied van financieel beheer, HRM, inkoop en e-government voor de Nederlandse en Belgische markt. Visma is ook titelsponsor van de wiel- en schaatsteams Team Jumbo-Visma.

## a.s.r. Vitality

a.s.r. Vitality is het online gezondheidsprogramma van a.s.r. dat gezonde keuzes belooft. Het biedt wekelijkse, maandelijkse en jaarlijkse beloningen als de deelnemer zijn (haalbare) doelstellingen haalt door voldoende te bewegen.

**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