

# 2021

a.s.r. jaarmagazine



Dit



is



de



tijd



van



doen.

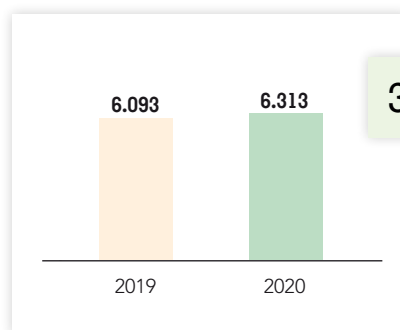
a.s.r.  
de nederlands  
verzekerings  
maatschappij  
voor alle  
verzekeringen

# Inhoudsopgave



18

**RvB-lid Ingrid de Swart over de impact van corona op a.s.r.**



34

**Onze financiële en niet-financiële resultaten**



46

**Het succes van persoonlijke klachtbehandeling**



72

**Omschakeling naar een bijna leeg a.s.r.-pand**

## 52 HR met onder meer: nieuwe cao, vitaal coronatijd door, diversiteit en inclusie



### En verder in dit magazine

Interview met CEO Jos Baeten	12	a.s.r. real estate	44
Onze merken	16	Onze Raad van Commissarissen	50
Het verhaal van a.s.r.	22	a.s.r. vermogensbeheer	63
Onze Raad van Bestuur	26	Onze Foundation	66
Campagne: bouwen aan imago	28	Bewogen jaar voor jongerenennetwerk	70
De Andere OR	32	VKG, een van onze distributiebedrijven	76
Interview met CFO Annemiek van Melick	36	Stichting Kunst & Historisch Bezit	78
Duurzaam ondernemen	40		

### Colofon

Het Jaarmagazine is een uitgave van:

#### ASR Nederland N.V.

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

#### Redactie

Corporate Communicatie  
Hans Vos (hoofdredacteur)  
Sandra Meijer (eindredacteur en productie)  
Marleen Veldhuijzen  
Christel van Capelleveen  
Martin Veldhuizen

#### Fotografie

Raphaël Drent, Wilco van Dijen,  
Hollandse Hoogte, Raymond Samson,  
Martin Veldhuizen, Jarno Verhoef en  
Hans Vos

#### Vormgeving

Cascade - visuele communicatie

#### Drukkerij

Drukkerij Wilco

#### Oplage:

6000

### Disclaimer

*In dit Jaarmagazine doet a.s.r. verslag over het jaar 2020 inclusief de eerste maanden van 2021. 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 2020 is te vinden/downloaden via: [www.asrneland.nl](http://www.asrneland.nl)*

# a.s.r. in vogelvlucht

## Utrechtse burgemeester en Jos Baeten openen tentoonstelling



Door het openen van een transportkist met daarin een gevelsteen van De Oude Hoofdpoort, openen Utrechts burgemeester Jan van Zanen en Jos Baeten op 15 januari symbolisch de tentoonstelling 'a.s.r. doet het, al 300 jaar'. De tentoonstelling is zowel voor medewerkers als externen te bekijken op 3 etages van de Archimedeslaan.

Jos Baeten bracht de hoofdlijnen van de geschiedenis in herinnering vanaf 1720, en noemde onder meer de ontwikkeling van Let op uw Einde naar De Utrecht. Ook minder roemrijke periodes stipte Jos aan zoals de Joodse polissen in de Tweede Wereldoorlog en het

slavernijverleden. Als topstuk wees hij op een geldkist van de maatschappij uit de 18e eeuw die het bombardement van Rotterdam had overleefd.

Burgemeester Jan van Zanen legde vooral de nadruk op de band tussen de stad en name de invloed van het gesloopte gebouw De Utrecht wat volgens Jan het symbool was van verbondenheid.

Door corona was de tentoonstelling helaas het afgelopen jaar grotendeels niet te bezoeken. Een virtueel bezoek is wel mogelijk, ga hiervoor naar [asrnederland.nl/over-asr/asr-300](http://asrnederland.nl/over-asr/asr-300).

Januari 2020

Februari 2020

## Crisisteam a.s.r. volgt ontwikkelingen op de voet

corona-  
virus

a.s.r. volgt de ontwikkelingen rond het coronavirus op de voet. Sinds deze week (28-2, red.) komt een speciaal coronateam dagelijks bij elkaar om te overleggen en af te spreken welke maatregelen eventueel genomen moeten worden.

Ook in Nederland is er nu sprake van besmetting. Dat leidt nog niet direct tot aangepaste maatregelen voor a.s.r., anders dan de extra schoonmaak en aandacht voor

hygiënemaatregelen. Het team, waar onder anderen de bedrijfsarts deel van uitmaakt, volgt de richtlijnen van het RIVM, maar neemt als het nodig is ook zelfstandig maatregelen voor a.s.r. Omdat niet duidelijk is hoe het virus zich in Nederland ontwikkelt, roept a.s.r. iedereen op om zijn/haar laptop iedere dag mee naar huis te nemen. Als de situatie verandert, kan het zijn dat collega's wordt gevraagd niet naar kantoor te komen. Met de laptop kun je in ieder geval thuis wel werken.

# a.s.r. Beste Werkgever in verzekeringsbranche



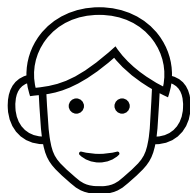
**a.s.r. is dit jaar uitgeroepen tot Beste Werkgever in de verzekeringsbranche. Dit is het resultaat van het Beste Werkgevers Onderzoek van Effectory. Deze hoge waardering leverde in februari al het Beste Werkgevers keurmerk op met 3 sterren.**

Met een vragenlijst onder medewerkers beoordeelde Effectory verschillende verzekeraars op onder andere organisatierichting, werktrots en het benutten van talent. De medewerkers gaven a.s.r. een 8,06. Dit is een score ruim boven het branchegemiddelde van verzekeraars. Jolanda Sappelli, directeur Human Resources: 'Deze prijs laat zien dat de positieve waardering van de medewerkers voor a.s.r. opvalt in de branche. Gaaf dat we zo kunnen laten zien dat a.s.r. een fijne organisatie is om voor te werken.'

Maart 2020

April 2020

## Eerste Mood Monitor scoort een **8!**



De a.s.r.-medewerker geeft zijn/haar 'mood' in de afgelopen week een 8,0. 'Toewijding' scoort het hoogst en 'Vitaliteit' iets lager. 60% van de a.s.r.-medewerkers vulde de Mood Monitor (eMood), die sinds vorige week wordt ingezet, in. De resultaten worden gebruikt als input voor beleid.

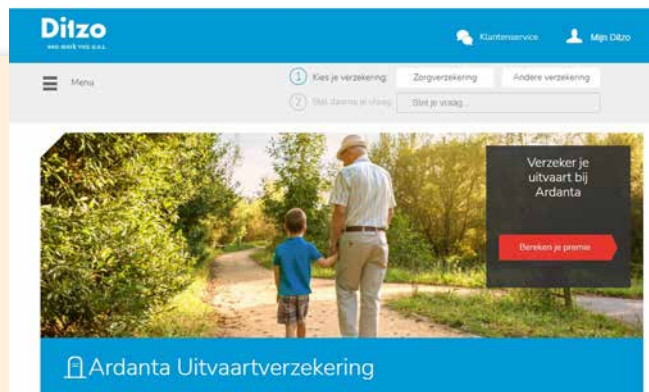
Bijna 2600 collega's beantwoordden 3 korte vragen over de stemming binnen a.s.r. De gemiddelde mood is gemeten aan de hand van 3 factoren: werkgeluk, vitaliteit en toewijding. Ondanks de coronacrisis blijft ons werkgeluk op een hoog niveau met een score van 8,0. Ook zijn we bijzonder toegewijd aan ons werk en goed in staat elkaar te informeren, zo blijkt uit het cijfer voor toewijding: een 8,3. Vitaliteit scoort met een 7,8 iets lager.

Op het gebied van vitaliteit zijn de laagste scores bij de groep 35 tot 45 jaar. Deze leeftijdsgroep maakt zich relatief de meeste zorgen over corona en de gevolgen hiervan.

## Samenwerking **Ardanta** en **Ditzo** krijgt vervolg

Sinds augustus 2019 kan de klant op de site van Ditzo de uitvaartkosten berekenen of direct een uitvaartverzekering bij Ardanta afsluiten. Op deze manier zijn er nu 100 polissen afgesloten. Het resultaat van een goede samenwerking tussen beide partijen.

Klanten worden op de site van Ditzo voor antwoorden op vragen doorgestuurd naar de klantenservice van Ardanta. En zij ontvangen na afsluiten een uitvaartpolis van Ardanta. Dit proces verloopt goed en is duidelijk voor klanten.



Fedor Achterkamp van Ardanta: 'De samenwerking tussen Ardanta en Ditzo is een mooie versterking van twee merken van a.s.r. Door gebruik te maken van elkaars expertise kunnen we klanten van Ditzo kennis laten maken met de uitvaartverzekeringen van Ardanta. De komende tijd gaan we kijken hoe we hier meer aandacht aan kunnen geven. Een van de ideeën is een gezamenlijk online mediaplan.'

Mei 2020

Juni 2020

## Oproep tot duurzaamheid en inclusie



**Ook a.s.r. ondertekent het Green Recovery Statement om de overheid op te roepen om duurzaamheid en inclusie als uitgangspunt te nemen voor de COVID-19 herstelplannen in Nederland en de rest van Europa.**

Het Green Recovery Statement wordt ondersteund door een coalitie van bedrijven waaronder KLM, Heineken, Phillips, Shell, Unilever en a.s.r. en sluit aan bij de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties en het klimaatakkoord van Parijs. Het statement is

online gepubliceerd én overhandigd aan het kabinet. Jos Baeten: 'COVID-19 heeft de wereld ontwricht en de kwetsbaarheden van onze huidige economie en samenleving blootgelegd. Met de Green Recovery Statement kijken we naar de toekomst, naar herstel. Als bedrijfsleven nemen we hierin verantwoordelijkheid én maken keuzes om te bouwen aan een duurzaam én inclusief Nederland, een Nederland met een houdbare economie en een samenleving waar iedereen meetelt en de vrijheid voelt, om mee te mogen doen.'

# GGD-onderdeel neemt intrek in a.s.r.-pand



De verdiepingen Groen 1 tot en met Groen 3 in het a.s.r.-pand zijn tijdelijk verhuurd. Vanaf 22 augustus komt het Outbreak Management Team van de GGD regio Utrecht, zo'n 200 medewerkers, hier naartoe. Dit betekent dat medewerkers van Schade, AOV en a.s.r. Vitality verkassen naar andere plekken in het pand.

a.s.r. overweegt al langer om vierkante meters te verhuren. Marco Meetz, manager Services: 'We zaten al te ruim in ons jasje en het thuiswerken heeft dat alleen nog ruimer

gemaakt. Dat maakt dat de wens om vierkante meters te verhuren actueler is geworden.'

## GGD Utrecht

Het Outbreak Management Team van de GGD regio Utrecht zit nu nog in het Provinciehuis, maar moet daar per 17 augustus uit. Vanaf 22 augustus zal deze groep van ruim 200 medewerkers op Groen 1 tot en met Groen 3 werken, ook in het weekend. Het OMT huurt de etages voor 7,5 maand met een mogelijke verlenging van 3 maanden.

Juli 2020

Augustus 2020

# 100% belang in Brand New Day PPI

**Met de overname van het resterende 50% belang in Brand New Day PPI wordt a.s.r. 100% eigenaar van de Premie Pensioen Instelling (PPI). Door de transactie versterkt a.s.r. haar positie op de pensioenmarkt. Ook heeft a.s.r. straks meer expertise in huis, onder andere op het gebied van directe distributie.**

Door een wijziging in de aandeelhoudersstructuur van Brand New Day krijgt a.s.r. nu de mogelijkheid om de PPI volledig

over te nemen. a.s.r. is vanaf het begin in 2011 bij Brand New Day PPI betrokken via de joint venture met de PPI. Door het resterende 50% belang hierin over te nemen, versterkt a.s.r. haar positie op de pensioenmarkt. Zij kan meer invulling geven aan capital-light pensioenoplossingen en een prominenter rol gaan vervullen in de DC-markt. Met de geplande overname komen ook de medewerkers (53 fte) over.

De verwachting is dat de overname in de eerste helft van 2021 kan worden afgerond.



# Klantwaardering de afgelopen maanden sterk gestegen

De Net Promoter Score voor klantcontact (NPS) is sinds de lockdown in maart sterk gestegen. En in de maanden daarna is deze klantwaardering op dit hoge niveau gebleven. Klanten zijn erg te spreken over het telefonisch contact met a.s.r. Zij noemen a.s.r.-medewerkers vriendelijk, duidelijk, begripvol en informatief.

De NPS-doelstelling voor telefonische contactmomenten ligt dit jaar op 44. In het 2e kwartaal is 49 gehaald en in het 3e kwartaal zelfs 50.

Dit is een record. Alle businesslines laten deze sterke stijging zien, en zowel particuliere als zakelijke klanten geven een hogere waardering. Ook de klachtenmetingen laten hogere scores zien.

a.s.r. meet continu de klanttevredenheid. Als een klant belt gaat er direct een vragenlijst uit, een op de drie klanten vult deze vragenlijst in. Ruim 40.000 klanten gaven dit jaar al hun feedback op de telefonische contactmetingen.

September 2020

Oktober 2020

## Landelijke campagne

### Verduurzamingshypotheek van start



**De landelijke campagne over de Verduurzamingshypotheek van a.s.r. gaat vandaag van start. De campagne, onderdeel van de bredere a.s.r.-campagne 'a.s.r. doet het', duurt 4 weken en is te zien en te horen op landelijke radio, televisie, buiten de deur en op internet.**

Met de Verduurzamingshypotheek levert a.s.r. een bijdrage aan het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van woningen in Nederland. Hiermee maakt a.s.r. de financiering van energiebesparende maatregelen zo gemakkelijk en aantrekkelijk mogelijk, zodat meer mensen hun huis verduurzamen en daarmee hun CO<sub>2</sub>-uitstoot verlagen.



## a.s.r. Vitality viert 1-jarig bestaan met 19.000 deelnemers

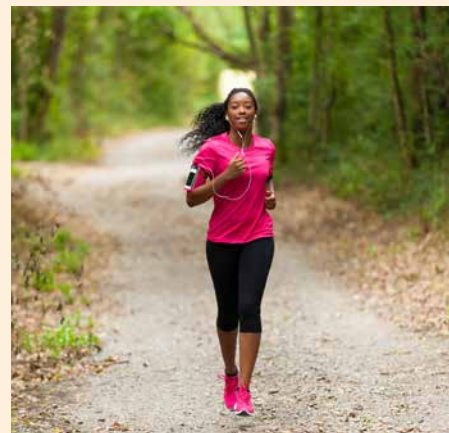
Vorig jaar werd op 4 november a.s.r. Vitality gelanceerd in sportcentrum Papendal.

Inmiddels zijn 1629 a.s.r.-collega's actief lid en doen in Nederland ruim 19.000 mensen mee. Wie lid wil worden kan zich nog steeds aanmelden.

Zo'n 45% van de a.s.r.-medewerkers is actief lid van a.s.r. Vitality. Deze deelnemers hebben dit jaar gemiddeld met elkaar de status Silver bereikt. 450 medewerkers hebben status Platinum.

Inmiddels zijn 317 werkgevers aangesloten bij a.s.r. Vitality. Meer dan 19.000 mensen in Nederland zijn actief met dit programma bezig en 9,5 miljoen mensen hebben kennis gemaakt met a.s.r. Vitality via blogs, workshops, webinars en het Digitale Festival.

Mariëlle van de Merbel, adjunct-directeur a.s.r. Vitality: 'Het was een heel mooi eerste jaar. We hebben veel geleerd en veel verbeterd aan het programma en zijn klaar voor de komende maanden waarin we verwachten zowel veel nieuwe werkgevers als particulieren aan ons te kunnen binden.'



November 2020

December 2020

## a.s.r. bank rondt bankactiviteiten definitief af

De Europese Centrale Bank (ECB) heeft vandaag 1 december, op verzoek van a.s.r. bank, de bankvergunning van ASR Bank N.V. ingetrokken. Nadat eind 2018 de activiteiten van de bank niet langer als kernactiviteit van a.s.r. zijn aangemerkt, is gestart met de afbouw van de portefeuille. Rekeninghouders met een spaarproduct van a.s.r. bank zijn eind 2019 ondergebracht bij

Achmea Bank. Klanten met een beleggingsproduct kregen de kans om over te stappen naar Evi, het online beleggingsplatform van Van Lanschot Kempen. Afgelopen zomer zijn de laatste rekeningen bij de bank beëindigd en nu is de bank 'leeg'. Door deze intrekking zijn de activiteiten van de bank definitief afgerond.

# Schade en ASN Bank werken samen aan verduurzaming verzekeringsmarkt

**a.s.r. en ASN Bank ontwikkelen en bieden vanaf halverwege dit jaar samen duurzame schadeverzekeringen aan. De bedoeling is om de schadeverzekeringsmarkt in de toekomst steeds verder te verduurzamen. a.s.r. en ASN Bank spelen binnen hun eigen sector een vooraanstaande rol op het gebied van duurzaamheid.**

Nieuwe en huidige ASN-klanten kunnen vanaf medio 2021 al bestaande duurzame schadeverzekeringen van a.s.r. afsluiten via ASN Bank. Het gaat in eerste instantie om een aansprakelijkheid-, inboedel- en opstalverzekering, maar op termijn worden meer producten aangeboden.

a.s.r. vermogensbeheer belegt de premies van de verzekeringen in overeenstemming met het beleid van ASN Bank. Ook investeren beide partijen samen 2% van de premie-inkomsten in innovatieve duurzame projecten. Schades worden zoveel mogelijk hersteld met duurzaam materiaal of, als het niet gerepareerd kan worden, vervangen door gereviseerde producten. Bijvoorbeeld bij mobiele elektronica.



Januari 2021

Februari 2021

## 2020 Sterke jaarcijfers, plus hogere klanttevredenheid en beperkte impact corona

**a.s.r. heeft sterke resultaten behaald over 2020. De NPS steeg naar +49. Ook de omzet deed het goed met een stijging van de premies bij Schade met 14,1% en Leven met 11,8%. Het operationeel resultaat is ten opzichte van 2019 gestegen met 3,2% tot € 885 miljoen.**

Door de diversificatie van de verschillende activiteiten van a.s.r. is de financiële impact van COVID-19 van weinig invloed op de resultaten van 2020. 'Een negatief effect op met name AOV, door een hoger ziekteverzuim, langere re-integratietrajecten en voorzieningen, en op het Levenbedrijf, wordt gecompenseerd door een positief effect op Schade en Ziektekosten (P&C)', legt Jos Baeten uit in zijn toelichting

op de cijfers. Jos is trots hoe a.s.r. in 2020 heeft gepresteerd. 'Met name trots op onze medewerkers die elke dag hard werken voor het vertrouwen van onze klanten. Ik ben blij dat we de goede relatie met onze klanten en het intermediair het afgelopen jaar hebben kunnen versterken. Onze dienstverlening is op een hoog niveau gebleven en de klanttevredenheid is zelfs toegenomen.'

# Erkenningen & prijzen

**In dit magazine zijn door het blad heen diverse erkenningen en prijzen vermeld waaruit de waardering van de buitenwereld voor a.s.r. spreekt.**

PRIJS



## **a.s.r. wint voor 2e keer alle 'Beste Partner'-prijzen**

**Net als vorig jaar heeft a.s.r. alle 3 de prijzen voor Best Partner in het Adfiz Prestatie Onderzoek gewonnen! Onder onafhankelijke financieel adviseurs scoort a.s.r. het best op het gebied van efficiency, verzekeraarbaarheid zakelijk en maatwerk. Deze thema's zijn cruciaal voor een goede samenwerking met het intermediair en zorgen voor een goede klantbediening.**

Het Adfiz Prestatie Onderzoek meet al vele jaren de prestaties van verzekeraars. In het onderzoek over 2020 zijn de uitslagen gebaseerd op bijna 3500 ervaringen van financieel adviseurs. Naast prijzen voor productcategorieën worden sinds enkele jaren Beste Partner-prijzen toegekend. Die gaan naar verzekeraars die volgens de ranking door adviseurs het best scoren op thema's die cruciaal zijn voor een goede gezamenlijke klantbediening. Voor het tweede jaar op rij wint a.s.r. voor deze 3 thema's de Beste Partner-prijzen:

### **Nominaties productcategorieën**

Naast de overall Best Partner-prijzen worden prijzen uitgereikt per productcategorie. Hier was a.s.r. 5 keer genomineerd. Het resultaat: een 2e plaats bij Hypotheken (met een enorme sprong in de NPS), een 3e plaats voor Zakelijk Pensioen en voor deze laatste geldt net als bij Schade Zakelijk dat a.s.r. als een van de weinige grote verzekeraars een positieve NPS haalt.

- **Efficiency:** beste gebruik van slimme en efficiënte ICT en bedieningsgemak
- **Verzekeraarbaarheid zakelijk:** breed aanbod verzekeringen/dekkingen en weinig uitsluiting risico's/risicogroepen
- **Maatwerk (particulier):** werkt mee aan maatwerkoplossingen en is bereikbaar voor overleg en vragen.

# 'Trots dat we ondanks alles de klanttevredenheid hebben behouden, en zelfs verhoogd'

Het is niet zozeer door het netto resultaat van € 885 miljoen waardoor Jos Baeten met tevredenheid en zelfs trots terugkijkt op 2020. 'Natuurlijk is dat een prima resultaat. Maar wat ik zeker zo belangrijk vind, is dat we dit met elkaar hebben bereikt. Onder zeer lastige omstandigheden, waaraan we ons bliksemsnel hebben aangepast. En dat onze klanten ons zelfs beter zijn gaan waarderen.' Toch blijven bij Jos zorgen over de toekomst. 'Dan denk ik niet alleen aan de economie, maar ook aan de collega's.'

**Je geeft het al aan: onze dienstverlening is op hoog niveau gebleven in 2020.**

'Zeker. En de klanttevredenheid is zelfs toegenomen. De Net Promoter Score (NPS) is met 5 punten gestegen naar 49. Dat is ruim boven onze middellange termijn-doelstelling van hoger dan 44 en de hoogste NPS die a.s.r. tot nu toe heeft behaald. Ook hebben we onze klanten die extra getroffen waren door de crisis praktische oplossingen kunnen bieden in de vorm van onder meer betalingsregelingen.'



### **Kwam dat ook door de faciliteiten die de RvB de collega's heeft geboden?**

'Natuurlijk niet alleen, maar we hebben daar wel ons best voor gedaan. Het afgelopen jaar hebben we er alles aan gedaan om onze medewerkers voor het thuiswerken zo goed mogelijk te faciliteren. Zowel fysiek, met bijvoorbeeld goede IT- en kantoorapparatuur om verantwoord te kunnen werken, als mentaal door trainingen, cursussen en tips & tricks aan te bieden om fit te blijven. Ook bieden we, zoals bekend, onze medewerkers de mogelijkheid om af en toe minder te werken en meer tijd aan privé zaken te besteden, zoals zorg voor de kinderen en mantelzorg. Dat alles heeft ervoor gezorgd dat het moreel van onze medewerkers hoog blijft en de motivatie en vitaliteit tot dusver standhouden onder de COVID-19-crisis. Hiervoor doen we wekelijkse metingen met de door onszelf ontwikkelde Mood Monitor (eMood). Daaraan draagt ook a.s.r. Vitality bij, wat we ook aanbieden aan klanten en waardoor steeds meer mensen fit blijven. Ik voel persoonlijk nog dagelijks de uitdaging om aan de targets van Vitality te voldoen.'

### **De jaarcijfers van a.s.r. over 2020 zijn al even bekend, maar kun je er nog wat over zeggen?**

'In algemene zin heeft a.s.r. al haar financiële doelstellingen behaald of overtroffen en alle bedrijfsonderdelen hebben daaraan bijgedragen. Je kan alleen maar trots zijn op dergelijke resultaten als voorzitter van een RvB die overigens vorig jaar gestart is met de komst van 2 nieuwe bestuurders: Ingrid de Swart en Annemiek van Melick. Ik ben onder de indruk hoe snel en goed zij hun rol bij a.s.r. hebben weten in te vullen. Dat we in deze samenstelling met 2 vrouwen meteen de meest diverse RvB zijn van de beursgenoteerde bedrijven in Nederland is toeval, maar wel een aardige bijkomstigheid.'

### **Hoe kan het dat a.s.r. in resultaten eigenlijk weinig last heeft gehad van corona?**

'Door de diversificatie van onze activiteiten is de impact van corona op het operationeel resultaat neutraal in 2020. Een negatief effect op met name AOV - door een hoger ziekteverzuim en langere re-integratietrajecten - en op het Levenbedrijf, wordt gecompenseerd door een positief effect op Schade. Het operationeel resultaat van Schade

liet een mooie stijging zien naar € 241 miljoen. De lagere schadelast in Property & Casualty (schade en ziektekosten, red.) compenseert de hogere schadelast in AOV en de hogere voorzieningen die we genomen. In het segment Leven is er een beperkte impact van lagere directe beleggingsopbrengsten uit dividenden en huuropbrengsten, terwijl COVID-19 slechts beperkt invloed had op ons sterfteresultaat.'

### **En dan ook nog groei in bepaalde sectoren.**

'Ja, in 2020 heeft a.s.r. wederom laten zien dat we klanten goede producten en diensten leveren, waarvoor ook ruime interesse bestaat. De organische groei van bijna 5 procent in P&C en AOV, de groei in ons pensioen DC-product, bij Hypotheken, evenals de instroom van voor derden beheerd vermogen zijn mooie voorbeelden hiervan. Daarnaast hebben we in het afgelopen jaar een flinke stijging van het aantal zorgklanten geboekt en draait a.s.r. Vitality zelfs boven verwachting als we kijken naar het aantal deelnemers. Dat we ook steeds meer gezien worden als meest duurzame verzekeraar is ook iets om je op te verheugen.'

### **En hoe gaan we de toekomst in?**

'We blijven vasthouden aan de uitvoering van onze strategie en onze doelstelling om duurzame waarde te creëren voor onze stakeholders, waarbij we zowel door autonome als door gerichte acquisities willen groeien. We blijven daarom oog houden voor passende acquisities die waarde kunnen toevoegen, bijvoorbeeld voor ons uitvaartbedrijf. In 2021 ligt onze focus verder op groei in Schade, AOV en Vermogensbeheer via onder andere Pensioen DC, binnen ons Leven- en pensioenbedrijf. Daarenboven verwachten we ook dat onze distributiebedrijven nog verder kunnen groeien, en dat de enorme groei van de laatste twee jaar van ons ziektekostenbedrijf meer cross-sell voor ons zal brengen. Ook zien we nog ruimte om in ons Hypotheekbedrijf te groeien. En onder aanvoering van Ingrid de Swart is verdergaande digitalisering een belangrijke prioriteit zodat wij onze klanten nog beter van dienst kunnen zijn.'

### **Helemaal geen zorgen?**

'We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet, maar er is geen reden om alleen maar optimistisch te zijn. Wat het

uiteindelijke effect van COVID-19 op onze financiële prestaties zal zijn, blijft op de langere termijn moeilijk te voorspellen.

Dit hangt af van het tempo waarin dit virus bedwongen wordt, het opheffen van de beperkende maatregelen en de uiteindelijke impact op de economie. Ik hoop wel dat we in de loop van 2021 weer enigszins kunnen terugkeren naar de situatie voor COVID-19. Zodat we er weer voor kunnen kiezen om samen te werken op kantoor als die behoefte daar is en we de sociale cohesie kunnen vergroten. Want deze crisis zorgt zichtbaar voor meer en langer uitval door psychische klachten, en meer burn-outgevallen. Dat is zeker een grote zorg voor de langere termijn zowel voor a.s.r. als voor de samenleving.'

**Dan was 2020 ook het laatste volledige jaar van iemand die veel collega's niet kennen, maar die wel heel belangrijk is voor het bedrijf.**

'Je bedoelt de voorzitter van onze RvC Kick van der Pol. De RvC werkt vaak op de achtergrond maar heeft met haar adviezen een behoorlijke invloed op de bedrijfsvoering, zoals bij de beursgang in 2016 om maar iets te noemen, maar ook op de dagelijkse gang van zaken. Uiteindelijk moet een RvC-voorzitter na een aantal termijnen stoppen. Kick is al langer gebleven om ons de tijd te geven naar een goede opvolger te zoeken. Maar tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders dit jaar nemen we afscheid van Kick, die 12 jaar lang succesvol en bezielend voorzitter van onze RvC is geweest. Met zijn analytische vermogen gecombineerd met het vermogen om de juiste vragen te stellen, wist hij ons steeds te challengen. We gaan hem missen, maar we krijgen er een goede nieuwe voorzitter voor terug: Joop Wijn, die in het najaar van 2020 is toetgetreden tot de RvC. Ik heb alle vertrouwen in de toekomst van a.s.r. met Joop als voorzitter van de RvC.'

**We gaan in 2021 ook nog afscheid nemen van een merk.**

'Inderdaad. De Amersfoortse. Dat komt niet echt uit de lucht vallen. Sinds de fusie in 1997 maakt De Amersfoortse onderdeel uit van a.s.r. en sinds

de samenvoeging van de bedrijfsonderdelen in 2009 werken beide merken al samen als één team. Door met één merk voor ondernemers en werkgevers verder te gaan, versterken we ons merk a.s.r. en kunnen we onze marktpositie verder verstevigen. Het unieke karakter van De Amersfoortse als betrouwbare en behulpzame verzekeraar op het gebied van inkomens- en zorgverzekering gaat zeker niet verloren. Maar natuurlijk gaat dit voor veel collega's die daar gewerkt hebben en nog steeds werken niet zonder emotie. Het is afscheid van het blauwe bloed. Het is bekend dat een deel van mijn bestuurlijke roots daar ook liggen waar ik met veel plezier op terugkijk.'

**Tot slot: de viering van 300 jaar a.s.r. in 2020 lijkt wel een beetje in het water te zijn gevallen.**

'Wel enigszins. In januari en februari hebben we onze prachtige tentoonstelling "a.s.r. doet het al 300 jaar" aan veel collega's en belangstellenden kunnen laten zien. Maar die ging in maart natuurlijk ook op slot. Onze Stichting Kunst & Historisch Bezit doet er alles aan om de tentoonstelling, met ook de nodige geleende objecten, in stand te houden. Bij mij is het glas altijd halfvol, dus ik hoop erop dat we dit jaar weer mensen mogen ontvangen en het feest van het jubileum voor de collega's ten laatste in 2022 echt kunnen gaan vieren.'

---

*'Verdergaande digitalisering is een belangrijke prioriteit zodat wij onze klanten nog beter van dienst kunnen zijn'*

---

# Erkenningen & prijzen

## ERKENNING



### Eerste verzekeraar op Trede 1 Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)

**a.s.r. heeft als eerste verzekeraar in Nederland Trede 1 van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) bereikt. Dit betekent dat er bij a.s.r. meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken dan gemiddeld.**

PSO meldt: 'a.s.r. behoort hiermee tot de koplopers van kennis-intensieve organisaties op het gebied van sociaal ondernemen.' a.s.r. behaalde in juli 2018 al de aspirant-status van de PSO en ontving de 'Alleen talent telt-award' van het samenwerkingsverband De Utrechtse Werktafel. Deze award is voor de werkgever die in de regio Utrecht-Midden medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt de meeste begeleiding geeft.

Meer over het HR-beleid vanaf p52.

## ERKENNING



### Opnieuw koploper in Eerlijke Verzekeringswijzer

**In de vergelijking van het beleggingsbeleid van verzekeraars door de Eerlijke Verzekeringswijzer staat a.s.r. opnieuw op nummer 1, met de hoogste scores op 7 van de 9 thema's en 8 van de 10 sectoren. Bij het thema Woningbouw en Vastgoed is a.s.r. zelfs van een 5 naar een 9 gegaan.**

De Eerlijke Verzekeringswijzer onderzoekt sinds 2013 het beleggingsbeleid van verzekeraars op een aantal duurzaamheidscriteria. Sinds 2014 staat a.s.r. op de eerste plaats. Ook in dit nieuwe onderzoek van januari 2020 blijft a.s.r. koploper.

Het investeringsbeleid van a.s.r. scoort een 10 op de thema's Arbeidsrechten en Mensenrechten en in de sectoren Voeding en Wapens. Het duurzame beleggingsbeleid van a.s.r. wordt continu aangescherpt, wat ook door de onderzoekers specifiek is benadrukt. Dit blijkt onder andere uit de grote stijging van 5 naar 9 punten bij het thema Woningbouw en Vastgoed, wat in grote mate te danken is aan de stappen die zijn gemaakt in de hypotheekportefeuille, zoals het stimuleren van energiebesparingen en de verstrekking van groene hypotheekfinanciering.

Meer over het beleggingsbeleid op p63.

## PRIJS



### 3 keer op rij maximale score MoneyView voor voorwaarden AVP

De aansprakelijkheidsverzekering voor particulieren (AVP) heeft bij MoneyView voor de 3e keer de maximale score van 5 sterren gehaald op het gebied van voorwaarden.

Onderzoeksbureau MoneyView publiceerde eind september een special over rechtsbijstand en aansprakelijkheid.

De aansprakelijkheidsverzekering van a.s.r. kreeg in deze review de maximale 5 sterren voor de voorwaarden. MoneyView noemt als pluspunten onder andere de keuze in hoogte van het eigen risico en de dekking voor aansprakelijkheidschades van een tweede woning.

**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 distributiekanalen.**

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 belooft. Wekelijkse, maandelijkse én jaarlijkse beloningen voor haalbare doelstellingen motiveren deelnemers om meer te gaan bewegen en dit langdurig vol te houden.

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. a.s.r. had tot 1 april 50% van de aandelen in bezit en door de resterende aandelen over te nemen versterkt a.s.r. haar positie op de pensioenmarkt. Op termijn krijgt de PPI een andere naam.

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

De Amersfoortse\* denkt mee en biedt oplossingen die ondernemers en hun werknemers ondersteunen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en inkomensverlies. Ook particulieren kunnen hier een zorgverzekering afsluiten. De producten en diensten worden uitsluitend via het intermediair aangeboden.

**europese**  
verzekeringen

een merk van a.s.r.

Europese 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 de productlijnen die daarbij horen

Onze merken zijn terug te vinden in 8 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 en PENSIOENEN

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

**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 PPI) en Het Nederlandse Pensioenfonds. Pensioenen richt zich op bedrijven in de mkb- en grootzakelijke markt en op pensioenfondsen.

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

## 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:** De Amersfoortse\*, Ditzo en a.s.r. Vitality

**Wat?** Zorg administreert de zorgverzekeringen voor de labels De Amersfoortse 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. AOV (Arbeidsongeschiktheid)

**Merk:** De Amersfoortse\* en Loyalis

**Wat?** AOV helpt de ondernemer met het benutten en beschermen van de arbeidscapaciteit van hemzelf en zijn werknemers. Met als doel inkomenszekerheid en bedrijfscontinuïteit.

**Product o.a.:** De Amersfoortse: Langer mee AOV, AOV 2.5, Flexibele AOV en Doorgaanverzekering (AOV, en Zorg in 1); Loyalis: AOV voor de sectoren Zorg, Overheid en Onderwijs, Woningcorporaties en Bouw voor volledige en gedeeltelijke dekking, af te sluiten door werkgever en werknemer.

## 7. HYPOTHEKEN

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

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

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

## 8. UITVAART

**Merk:** Ardanta

**Wat?** Ardanta is ruim veertig 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

\* Het merk De Amersfoortse is vanaf april 2021 uit de markt. De producten worden voortaan onder het merk a.s.r. verkocht.

# 'Ik ben heel trots op de **wendbaarheid** en het **incasservermogen** van onze collega's'

**In 2020 is door corona het Centrale Crisisteam geactiveerd. Ingrid de Swart is als voorzitter van dit CCT vanaf het begin betrokken bij het coronabeleid van a.s.r. Het nemen van de juiste beslissingen zorgde af en toe voor behoorlijk wat dilemma's. 'We probeerden door de crisis te komen door perspectief te bieden en te kijken naar wat wel kan.'**

## **Waar houdt het CCT zich mee bezig?**

'Het Centrale Crisisteam (CCT) komt bij elkaar als er een crisis is. In februari 2020 hebben we het CCT geactiveerd door wat we nu kennen als de coronapandemie. Dit was nog in de tijd dat we heel weinig van corona wisten en er ook nog geen officiële besmettingsgevallen in Nederland waren. Daarom voegden we ook meteen de bedrijfsarts toe aan het CCT. Zij maakt hier normaal gesproken geen deel van uit, maar medische kennis was in dit geval noodzakelijk.'

## **Wat was de directe aanleiding om het crisisteam op dat moment in februari bijeen te roepen?**

'Een van onze collega's was in aanraking geweest met een persoon die vermoedelijk besmet was met corona. Dat was in de week van 25 februari. Tel daar de vreselijke berichten en beelden uit Italië en onze zorgen over hoe dat zou moeten als we hier in een vergelijkbare situatie terecht zouden komen, bij op. Dat zorgde ervoor dat we het CCT bijeen hebben geroepen.'

## **Is jouw voorzitterschap van het CCT een bewuste keuze?**

'Ja dat is bewust. Een belangrijke les in crisiscommunicatie is dat je je CEO vrijspeelt om de buitenwereld te woord te staan. Denk aan media, het Verbond van Verzekeraars, politiek of de RvC. Degene die verantwoordelijk is voor het bedrijfsonderdeel waar je de meeste crisis in verwacht geef je de leiding over het CCT. Omdat ik als COO en CTO verantwoordelijk ben voor de techniek en operatie werd ik voorzitter.'



### **Wat waren de dilemma's waar jullie het meest mee hebben geworsteld?**

'Dat zijn er een aantal geweest. Omdat er op een gegeven moment vermoedens van besmetting bij a.s.r. waren stonden wij voor het dilemma wanneer het niet meer verantwoord is om de kantoren open te houden. We hadden en hebben natuurlijk de veiligheid van onze mensen en continuïteit van dienstverlening voorop staan en we wisten dat een besluit om 100 procent thuis te gaan werken onomkeerbaar zou zijn. Daarom hadden we criteria geformuleerd op basis waarvan we dit besluit moesten nemen. Een daarvan was het aantal besmettingen, een andere sluiting van de scholen. Uiteindelijk waren de dreigende sluiting van de scholen en een aantal vermoedens van besmetting aanleiding voor het CCT om de kantoren te sluiten. Dit besluit was al genomen voordat het kabinet besloot de scholen dicht te doen.'

'Waar we ook mee hebben geworsteld, is collega's perspectief bieden. Hoe lang kun je mensen thuis laten

werken en ze in het ongewisse laten tot wanneer dat duurt? We concludeerden dat een tijdshorizon zou kunnen helpen, ook om aan mensen duidelijk te maken dat het een marathon is en geen sprint. Daarom hebben we een punt in de tijd gezet waarop wij dachten dat het weer verantwoord zou zijn om gedoseerd naar kantoor te komen. Dat werd 1 juni. Achteraf gezien was dit een prima timing want dit bleek ook het moment te zijn waarop in Nederland weer wat werd versoepeld. Hier heeft de organisatie heel positief op gereageerd en dat geldt ook voor het rekening houden met de menselijke maat. Collega's mochten overdag afschakelen als de situatie daarom vroeg. Dit hielp om het thuiswerken vol te houden.'

## Organisatie crisisteam

Het Centrale Crisisteam (CCT) telt specifiek voor het managen van de coronasituatie 14 leden. Alle bedrijfsonderdelen worden direct of indirect vertegenwoordigd. Gezien haar medische kennis is ook de bedrijfsarts toegevoegd. Het CCT neemt de beslissingen over de bedrijfsvoering van a.s.r. in relatie tot corona. Naast het CCT is

de werkgroep corona actief. Deze werkgroep voorziet het CCT van informatie die wordt meegenomen in de besluitvorming en houdt zich bezig met de uitvoering van deze besluiten. De werkgroep bestaat uit 9 leden van de bedrijfsonderdelen Corporate Communicatie, HR, IT&C, Services en ERM.



### Heeft de Mood Monitor (eMood) geholpen om de zorgen over het welzijn van collega's wat weg te nemen?

'Zeker. Het was een idee van HR om een tool te ontwikkelen waarmee je kunt meten hoe medewerkers zich voelen. Dat is een goede graadmeter voor het welzijn van collega's. Waar we ook veel aan hebben, is het coronadashboard. Dit is een (tweewekelijkse) rapportage van de business aan het CCT waarin de impact van corona op de a.s.r.-bedrijfsonderdelen wordt beschreven. We houden hier rekening mee bij het bepalen van ons beleid.'

### Hoe groot was de impact van deze werkwijze op klanten? Hebben zij hier heel veel van gemerkt?

'Zoals het er nu uitziet was de impact op de klanten minimaal. Onze Net Promoter Score, waarmee we de klanttevredenheid meten, is aanzienlijk gestegen. Dat komt door een aantal zaken. Allereerst vinden klanten het heel prettig om te weten dat er in een crisis een verzekeraar achter hen staat. Veiligheid en zekerheid is belangrijk en daar hebben wij nu profijt van. Daarnaast zijn we ook dichterbij klanten komen te staan. Dat er ook bij ons gillende kinderen op de achtergrond te horen waren en werd aangebeld door bezorgdiensten, zorgde ervoor dat wij minder werden ervaren als een groot

bedrijf op afstand maar meer als mensen van vlees en bloed. Dat wij ondanks al deze thuiswerkperikelen klanten op een goede manier hielpen was ook een belangrijke graadmeter.'

### Was het voor jou lastig om grote beslissingen te nemen?

'Dat viel wel mee. Ik was toen de coronapandemie zich aandienende nog geen 3 maanden in dienst. Ik had net het bedrijf een beetje leren kennen en ineens ben je dan voorzitter van het CCT. Dat was best even schakelen maar ons grote voordeel was dat een crisis verenigt. Zo hebben we heel snel gezien hoe de teamdynamiek werkt. We hebben dit heel erg met elkaar gedaan.'

### Hoe kijk je terug op het afgelopen jaar?

'Er wordt heel vaak gezegd dat 2020 een verloren jaar was. Dat voel ik niet zo. Het lijkt alsof de wereld stil stond maar er gebeurde van alles onder de oppervlakte. Ik ben heel trots op de wendbaarheid en het incasservermogen van onze collega's. Alle plannen en deadlines die we hadden, hebben we gehaald en waargemaakt.'

# Erkenningen & prijzen

ERKENNING



## **a.s.r. treedt toe tot 's werelds meest toonaangevende duurzaamheidsindex**

**a.s.r. is voor het eerst opgenomen in de Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), een index die wereldwijd bedrijven monitort op duurzaamheid. a.s.r. behoort tot de 10% best presterende verzekeraars op het gebied van duurzaamheid.**

a.s.r. behaalde een score van 82 punten van een maximum van 100, een behoorlijke stijging ten opzichte van vorig jaar toen a.s.r. uitkwam op 73 punten. De score op de 3 verschillende dimensies is: economisch (76), sociaal (84) en milieu (97). Het gemiddelde van de verzekeraars wereldwijd ligt op 39 punten.

S&P Global beoordeelt ieder jaar meer dan 7300 beursgenoteerde bedrijven op hun economische, sociale en milieuprestaties. De top 10% van de grootste bedrijven in elke sector wordt genoteerd in de index.

De DJSI bestaat sinds 1999 en monitort wereldwijd bedrijven op het gebied van duurzaamheid. Omdat duurzaamheid steeds belangrijker wordt voor investeerders raadplegen zij deze index om een keuze te maken in welke bedrijven ze willen investeren.

ERKENNING



## **Op 1 na beste verzekeraar volgens intermediair**

**Als intermediairs gevraagd wordt welke verzekeraar zij het beste vinden, dan staat a.s.r. op de 2e plaats. Dit blijkt uit de AM verzekeringsmonitor 2020. Op 1 staat Nh1816, die ook het hoogst scoort op tevredenheid. Hier staat a.s.r. op een gedeelde 5e plaats uit de top 8 van verzekeraars.**

In de AM verzekeringsmonitor wordt aan intermediairs gevraagd met welke 3 maatschappijen zij het afgelopen jaar het meest hebben samengewerkt, over wie zij het meest tevreden zijn en onder meer wie zij in het algemeen als beste verzekeraar beschouwen.

a.s.r. scoort hier op:

- Meest mee samenwerkt: 4e plaats met 21%
- Meest tevreden: gedeelde 5e plaats, cijfer 7,4
- Beste verzekeraar: 2e plaats, 54%.

ERKENNING



## **a.s.r. scoort hoog op gendergelijkheid**

**a.s.r. is op de 2e plaats geëindigd in een onderzoek van onderzoeksbureau Equileap naar gendergelijkheid bij bedrijven. Equileap onderzocht wereldwijd 3500 bedrijven en keek in Nederland naar de 100 grootste ondernemingen genoteerd aan Euronext.**

Equileap vergeleek deze bedrijven aan de hand van 19 criteria, zoals de loonkloof, de verdeling tussen mannen en vrouwen op de werkvloer en beleid voor partnerverlof. Nederlandse bedrijven scoorden gemiddeld 37%. In Frankrijk was de gemiddelde score 48% en in Groot-Brittannië 50%. a.s.r. eindigde in Nederland met 63% op de 2e plaats achter KPN (66%). Verzekeraar NN Group werd 14e (53%) en Aegon bezet plaats 24 (50%).

# Het verhaal



We willen een nuttige en gewenste verzekeraar zijn en gaan verantwoord om met de middelen die ons worden toevertrouwd. We 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.

a.s.r. doet het. Dat is onze belofte aan consumenten, aan zakelijke klanten en aan financieel adviseurs. En die belofte willen we waarmaken. Elke dag opnieuw. We zijn pas tevreden als al onze klanten en financieel adviseurs dat ook zijn.

We begrijpen wat klanten nodig hebben en leveren dat op een duidelijke en transparante manier. Goede service is vanzelfsprekend en gebeurt vanuit ons vakmanschap. We voelen de verantwoordelijkheid om dit duurzaam te doen. Vanuit onze eigen overtuiging en de overtuiging dat in de nabije toekomst consumenten alleen nog zaken willen doen met bedrijven die duurzaam zijn.

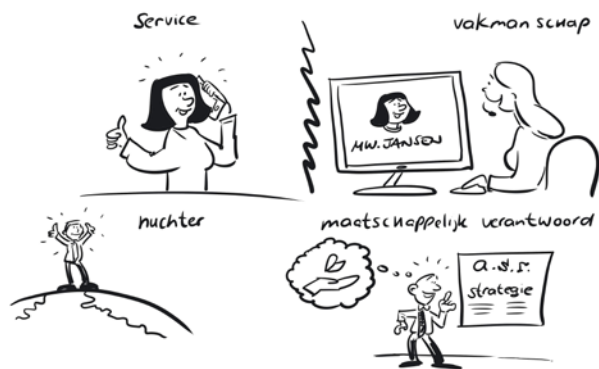
Als a.s.r. kunnen we de grootste impact op de samenleving maken op basis van 3 thema's: financiële zelfredzaamheid en inclusie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en klimaatverandering en energietransitie. De ontwikkelingen van deze thema's hebben invloed op onze financiële prestaties en stellen ons in staat om langetermijnwaarde te creëren voor de samenleving.

## Plannen

Om ons doel te bereiken, investeren we in het verbeteren en verder digitaliseren van onze dienstverlening aan klanten. We kijken bij alles wat we doen hoe we dit zo duurzaam en efficiënt mogelijk kunnen doen. Naast autonome groei streven we naar

# van a.s.r.

## a.s.r. kernkwaliteiten



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

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

groeit door overname van kleine verzekeraars, distributiebedrijven en vermogensbeheerders.

### Het (beoogd) resultaat

De klant kan erop vertrouwen dat a.s.r. het goed met hem voor heeft. Hij vindt dat a.s.r. hem goed en doortastend heeft geholpen. En de financieel adviseurs ervaren dat bij a.s.r. vakmensen werken waar ze de juiste premie krijgen voor de risico's. Ze zijn ervan overtuigd dat a.s.r. meedenkt over preventie, financieel solide is en goed helpt om vermogen voor later op te bouwen. Dit alles doen we om onze ambitie waar te maken: de beste financiële dienstverlener te zijn met de meest tevreden klanten.

## 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 verhaal van a.s.r.

## – leiderschap –

In het hele verhaal van a.s.r. is leiderschap belangrijk. Niet alleen van leidinggevend, maar van iedereen. De manier waarop we binnen a.s.r. met elkaar omgaan past hier bij: we delen **dilemma's** die we in de dagelijkse praktijk tegenkomen. Tegenstrijdige belangen, meningsverschillen, nieuwe vragen en fouten bespreken we open met elkaar. Hiërarchie mag hierbij geen rol spelen. Het uitgangspunt is daarbij dat we elkaar helpen en van elkaar leren en samen werken

aan een oplossing. In het kader van **diversiteit**, gelijkwaardigheid en inclusie staan wederzijds begrip, erkenning en herkenning, respect en waardering centraal. We geven elkaar daarbij ruimte voor **dialogo** en reflectie. We stellen vragen en luisteren, zonder meteen te oordelen. We geven en vragen **duidelijke kaders** van waaruit we werken en we leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. We **doen**. We zijn geen praatclub maar we ondernemen actie.





# Erkenningen & prijzen

PRIJS



## Best presterende kleinere fondshuis

Voor de 4e keer op rij is a.s.r. vermogensbeheer winnaar van de toonaangevende Lipper Award 'Group Award Overall Small'. Daarnaast kreeg a.s.r. vermogensbeheer 3 Lipper Awards voor 2 verschillende fondsen.

a.s.r. vermogensbeheer won de Group Award als best presterend fondshuis in de categorie Kleine fondshuizen. Verder ontving a.s.r. drie awards voor de prestaties van de afgelopen jaren in de mixfondsen ASR Profiefonds E (periode 5 en 10 jaar) en ASR Profiefonds G (5 jaar).

### Lipper Awards

De awards worden toegekend door het onafhankelijke Amerikaanse researchinstituut Refinitiv (voorheen Thomson Reuters). Beleggingsfondsen en fondshuizen die consequent beter presteren dan vergelijkbare fondsen in de database van Lipper komen in de database van Lipper komen in aanmerking. De awards zijn bijzonder omdat er niet alleen wordt gelet op cijfermatige criteria, zoals rendement, maar ook op de stabiliteit van de organisatie en de kwaliteit van het team.

Meer over Vermogensbeheer op p63

PRIJS



## ZZP Pensioen valt in de prijzen

**ZZP Pensioen wordt door MoneyView gewaardeerd met de maximale score van 5 sterren als een van de beste producten qua prijs in de categorie lijfrenteproducten.**

Het product werd vorig jaar aangeboden onder de vlag van Loyalis en is nu een merk van a.s.r.

Onderzoeksbureau MoneyView publiceerde in november een special over lijfrentes. Het ZZP Pensioen van a.s.r. kreeg in deze review de maximale 5 sterren voor de gunstige prijsstelling. In totaal zijn er 20 lijfrente-beleggingsproducten met elkaar vergeleken. Naast a.s.r. scoorde ook Aegon 5 sterren in deze categorie.

ERKENNING



## Investor Relations scoort hoog in analistenonderzoek

**Jaarlijks geven analisten en beleggers in Europa scores voor 'investor relations' (IR), voor de CEO, CFO, IR-mensen en de verschillende aspecten van de IR-dienstverlening. Dit jaar scoort zowel Jos Baeten als de afdeling IR hoog, met overall een 4e plaats van de 35 Europese verzekeraars waarop gestemd kon worden.**

Michel Hülters, manager IR, benadrukt de goede samenwerking met andere afdelingen. 'Wij scoren bijvoorbeeld goed op onze "financial disclosures", oftewel ons jaarverslag, analistenpresentaties en andere financiële publicaties. De scores gaan dan onder meer over consistentie, diepgang en tijdigheid. Dit kan alleen als de financiële afdeling ons tijdig de gewenste informatie levert.'

### RvB

Jos Baeten doet het volgens de internationale investor community zelf ook erg goed. Hij staat op nummer 4 van de 28 genomineerde CEO's, met hoge scores voor communicatie, geloofwaardigheid en leiderschap. Annemiek komt in lijstje van CFO's niet voor, zij was nog te kort in dienst.

# Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie en de ontwikkeling van de resultaten. De Raad van Bestuur richt zich daarbij op het belang van het hele bedrijf.



## Jos Baeten

Voorzitter van de Raad van Bestuur (CEO), sinds 26 januari 2009

Geboren in: 1958

Portefeuille: Group Risk Management, Human Resources, Juridische zaken & Integriteit, Innovatie & Digitaal, Corporate Communicatie en Audit.

## Waarom bestuurder bij a.s.r.?

***'a.s.r. is een bedrijf met een mooi diverse groep aan collega's die mij trots maken door hun dagelijkse inzet, hun aandacht voor elkaar als het even tegen zit, de openheid, de lach en de traan die we kunnen delen. Met bovendien een 'can do mentaliteit' waardoor we mooie resultaten boeken voor zowel klanten als aandeelhouders terwijl we ook onze maatschappelijke positie versterken. Dat totaal maakt het iedere dag weer leuk om voor a.s.r. te werken.'***

- Studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
- Startte zijn loopbaan in 1980 bij Stad Rotterdam Verzekeringen, een van de pijlers waarop a.s.r. is gebouwd
- Werd in 1997 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Stad Rotterdam Verzekeringen N.V. en in 1999 tot CEO. Daarna toegetreden tot de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep
- Sinds juni 2003 voorzitter van de directie van De Amersfoortse Verzekeringen
- In 2005 benoemd tot voorzitter van de Hoofddirectie van Fortis ASR Verzekeringsgroep.



## Waarom bestuurder bij a.s.r.?

***'Ik vind het leuk om voor a.s.r. te werken omdat ik ongelooflijk veel energie krijg om met alle prettige collega's samen het verschil te maken voor onze klanten, elkaar en onze aandeelhouders. Ik ben trots om bij het team te horen dat helpt door te doen voor onze klanten en onze hele maatschappij. En niks is zo leuk als in het winnende team te zitten! Ik hoop dat ik aankomend jaar ook eindelijk een beroemd a.s.r.-feest kan meemaken. Work hard, play hard is voor a.s.r., maar ook voor mij persoonlijk een toepasselijk motto!'***

## Ingrid de Swart

Lid van de Raad van Bestuur (COO/CTO),  
sinds 1 december 2019

Geboren in: 1969

Portefeuille: IT&C, Klantbeleving en Digitaal,  
Leven & Pensioenen, AOV, Schade, Uitvaart,  
Hypotheke, Zorg, Ditzo en Distributie.

- Studeerde Nederlandse taal- en letterkunde aan de Rijksuniversiteit van Utrecht
- Volgde bij CEDEP in Fontainebleau het Young Executive Programme en het General Management Programme
- Volgde naast diverse andere leiderschaps- en managementtrainingen en interviewprogramma's, in 2014 het Advanced Management Programme aan de Wharton University in Pennsylvania
- Van 2001 tot 2017 werkzaam bij Delta Lloyd en ABN AMRO Verzekeringen in verschillende management- en directiefuncties
- Lid van directie Aegon Nederland van 2017 tot mei 2019 als Voorzitter Particulier.



## Annemiek van Melick

Lid van de Raad van Bestuur (CFO),  
sinds 12 februari 2020

Geboren in: 1976

Portefeuille: Finance, Risk & Performance  
Management, Group Balance Sheet  
Management, Group Asset Management  
en Real Estate.

- Studeerde rechten aan de Universiteit Utrecht en financial management aan de Nyenrode Business Universiteit
- Begon carrière in 2001 bij Goldman Sachs in London als adviseur op het gebied van kapitaalmarkt transacties
- Adviseur fusies en overnames bij Lehman Brothers
- Van 2008 tot 2012 werkzaam als Director Corporate Strategy en M&A bij SNS REAAL
- Daarna Chief Financial & Risk Officer van SNS Retail Bank (een business unit van SNS REAAL) van 2012 tot 2014
- Lid van de Raad van Bestuur en CFO van de Volksbank van 2014 tot september 2019.

## Waarom bestuurder bij a.s.r.?

***'Ik ga dagelijks met veel plezier aan de slag voor a.s.r. Het is als een warm bad zonder dat je er suf geknuffeld wordt. Niet lullen maar poetsen, geen ego's maar inhoud, oprechte aandacht voor de klant en elkaar en oog voor de maatschappij als geheel. Groot genoeg om een professionele verzekeraar te zijn, klein genoeg om als individu impact te hebben. Met ruimte voor humor, wat wil een mens nog meer?'***

Campagne-inzet: van naamsbekendheid naar uitbouwen imago

# 'We worden steeds meer gezien als eerlijk, duurzaam en betrouwbaar'



Nelleke Ungersma (links) en Hella de Weger van het campagneteam

Hulp aan anderen staat al jaren centraal in het verhaal van a.s.r. en daarmee ook in de campagnes van a.s.r. Dit begon met Olli voor steun aan Diergaarde Blijdorp en een ander voorbeeld was De Andere Spelen om jongeren meer aan het sporten te krijgen. In 2016 kwam rapper Sticks in beeld die vertelde wat hij verwacht van een verzekeraar. Gevolgd door campagnes met concreet bewijs over ons duurzame investeringsbeleid, waarmee we aangaven te luisteren naar de rapper. In 2019 was het tijd voor een positiever geluid en ging de balans meer naar oplossingen dan de issues, verwoord in 'De tijd van vinden, is de tijd van Toen. Welkom in de tijd van Doen'. En 'Helpen door te doen' is 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.

Hella: 'In de eerste jaren was de herkenbaarheid van campagnes goed, maar ze werden niet voldoende gekoppeld aan het merk a.s.r. En daardoor deed het

Een kleine doorbraak mag je het wel noemen, vindt manager Merk & Positioning Hella de Weger. 'Zelfs na 2 maanden mediastilte bleef onze naamsbekendheid op peil. We zien een stabiel cijfer van 80 procent.' De aandacht kan nu verschoven worden naar het beïnvloeden van imago en vertrouwen.

ook onvoldoende voor onze naamsbekendheid en imago. Die naamsbekendheid werd het belangrijkste speerpunt, omdat werken aan je imago weinig zin heeft als niemand je kent. 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.'

Campagnemanager Nelleke Ungersma: 'Naast die concrete bewijzen, waren we in plaats van 1 keer heel groot, nu 4 tot 6 keer per jaar flink aanwezig. En dat werkte. De naamsbekendheid steeg en mensen herkenden ons merk. De nieuwe huisstijl en het vorig jaar geïntroduceerde merkboek waar we met het hele bedrijf 1 herkenbaar beeld naar buiten tonen heeft daar ook zeker aan bijgedragen.'

Hella: 'Een van de voorbeelden waarbij a.s.r. een oplossing of een bijdrage levert bij een maatschappelijk vraagstuk, is de Verduurzamingshypotheek. Klanten

kunnen een extra lening krijgen voor de verduurzaming van hun huis.'

Een ander voorbeeld is a.s.r. Vitality. Nelleke: 'Dit is ons verzekeringsprogramma dat klanten belooft voor gezonde keuzes. Het programma werkt volgens het shared value principe. Iedereen haalt er voordeel uit: klanten, de verzekeraar én de samenleving. Mensen gaan gezonder leven en meer bewegen. Dat is in eerste instantie goed voor henzelf, maar ook voor de samenleving en uiteraard voor ons als verzekeraar. Een gezondere samenleving zorgt ervoor dat mensen minder een beroep doen op de zorg en de zorgkosten dus dalen.'

### Imago

Dat het maken van de vertaalslag naar 'a.s.r. doet het' zijn vruchten afwerpt, blijkt uit de resultaten. Nelleke: 'Inmiddels beoordeelt 45 procent van Nederland ons als maatschappelijk verantwoorde partij. En ook de reclameherinnering is belangrijk voor een merk. Met 25 procent zijn we verreweg de hoogste in percentage en dat



betekent dus dat onze campagnes continu meer impact hebben dan die van andere verzekeraars.'

Hella: 'Nu de naamsbekendheid op niveau ligt, zijn we toe aan de volgende stap: het nog sterker beïnvloeden van het imago en het vertrouwen in a.s.r. Dat hebben we natuurlijk voorheen ook al gedaan, maar de balans kan nu iets naar de andere kant. Door de regelmaat in onze zichtbaarheid en de grote introductiecampagnes van nieuwe producten - zoals de Verduurzamingshypotheek, Startershypotheek en a.s.r. Vitality - zien mensen ons steeds meer als eerlijk, duurzaam en betrouwbaar. Dit gaan we verder uitbouwen.'

## a.s.r. haakt in op corona

**Als een van de eerste bedrijven kwam a.s.r. in maart 2020 met een commercial inhakend op de coronapandemie. In een spotje laat a.s.r. op tv en social media zien wat Nederland kan en roept iedereen op zoveel mogelijk binnen te blijven voor alle mensen in de zorg en voor elkaar.**

De boodschap: het belangrijkste is dat we nu iets kunnen doen door even niets te doen. Om zo het aantal besmettingen zo laag mogelijk te houden en daardoor ouderen en zieken te beschermen en de zorg draaiende te houden. Medewerkers in de zorg gaven in het weekend ervoor met indringende foto's en spotjes een belangrijke boodschap af: 'Wij blijven werken voor jou, blijf jij thuis voor ons?'

Hella: 'Eigenlijk stond voor die periode een campagne over de Verduurzamingshypotheek gepland. Op de zondag voor de livegang op maandag besloten we dat dit niet het goede moment was om die propositie te lanceren. Het was voor iedereen een heftige tijd, ineens thuiswerken, alles moest

dicht, mensen moesten nog wennen aan het zogenaamde nieuwe normaal. We hebben die zondag alle spotjes en uitingen moeten verwijderen uit de programmering en gelukkig werkten alle media-exploitanten heel goed mee. Maar om meteen de hele media-inzet in de prullenmand te gooien was zonde en we vonden dat we toch iets moesten doen. Daarom maakten we in 1,5 dag (en oké, ook een nacht) de commercial "Nederland doet het". Door ontzettend snel schakelen tussen ons team, RvB, media-exploitanten en reclamebureau konden we als eerste een "coronacommercial" lanceren. En gelukkig waren we de eerste, want de bedrijven die volgden op dag 3 of 4, kregen een stuk minder positieve reacties.'

**Directeur Yorick van der Meer:**

'Dankzij de  
Doorgaanverzekering  
kon ik in die **hectische**  
**periode** gewoon  
naar kantoor'

Yorick deed na de bevalling van zijn echtgenote met succes een beroep op de Doorgaanverzekering die hij voor zichzelf had afgesloten. 'Dankzij de module Saar aan Huis kregen wij een paar weken hulp van een mantelzorgster. Daardoor kon ik in die hectische periode, als dat nodig was, gewoon naar kantoor. Dat dit via De Amersfoortse kon worden geregeld is echt uniek.'

#### **Commentaar**

Yorick leidt Van der Meer Verzekeringen samen met vader Johan (rechts op de foto). Zijn opa begon het bedrijf in 1954 en hij was het die Yorick in 2006 warm maakte voor het verzekeringsvak. 'Ik werkte in de IT toen opa vroeg of ik het bij hem en mijn pa op kantoor wilde proberen. Het eerste jaar deelden we samen een bureau en leerde hij mij alles. Kreeg ik commentaar van mijn vader, dan zei opa: "Yorick doet het niet verkeerd, hij doet het anders".'

Bijna 60 jaar na de oprichting woont 95 procent van de klanten binnen een straal van 15 kilometer van het in Honselersdijk gevestigde familiebedrijf, die ook als Regiobank functioneert. De klanten kunnen er voor alle verzekeringsproducten en voor hypotheekadvies terecht, legt Yorick uit. 'We adviseren particulieren en bedrijven.'

Over de samenwerking met De Amersfoortse is Yorick dik tevreden. 'In mijn begintijd kwam



onze partner



**Na de geboorte van hun tweede zoon in 2020 moest de vrouw van Yorick van der Meer het een paar weken rustig aan doen. De mede-directeur van Van der Meer Verzekeringen uit Honselersdijk merkte toen persoonlijk de toegevoegde waarde van de a.s.r.-producten die hij zijn klanten doorgaans adviseert.**

de accountmanager vaak langs om mijn kennis bij te spijkeren. Mede daardoor ken ik de AOV-verzekering uit mijn hoofd. De Amersfoortse staat bekend als een van de beste inkomensverzekeraars van Nederland. De producten zitten kwalitatief en premie-technisch goed in elkaar en omdat ons kantoor voor hoogwaardige dienstverlening gaat, sluit dat mooi bij elkaar aan. We worden soms ook benaderd om mee te denken over nieuwe producten.'



## Top 3

**Hierover is Yorick van der Meer het meest tevreden:**

- 1 De inkomensverzekeringen
- 2 Het persoonlijk contact met de accountmanagers en de medewerkers in de binnendienst
- 3 De mogelijkheid tot maatwerk bij AOV- en bedrijfsaansprakelijkheidsverzekeringen

### **Maatwerk**

a.s.r. heeft over de gehele linie prima producten en een snelle service', zegt Yorick. 'De contacten met zowel de accountmanagers als de medewerkers in de binnendienst zijn erg prettig. Offertes krijgen we supersnel, meestal binnen een dag, terwijl we bij andere verzekeraars soms een paar weken moeten wachten. Bovendien is maatwerk bespreekbaar, bijvoorbeeld als wij bepaalde clausules van de AOV- of bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering willen halen.'

Toch zijn er ook een paar verbeterpunten. 'Het zou mooi zijn als ook de originele schadepolis

niet meer per post hoeft, maar net als de kopiepolis digitaal kan worden verstuurd. Dat is een stuk efficiënter. En ik ben niet tevreden over het offertetraject voor het aanvragen van een ziektekostenverzekering afgelopen jaar. Dat was vooral nog gericht op de klant en voor ons als adviseur minder geschikt om bijvoorbeeld de offerte met andere aanbieders te vergelijken.'

Liever denkt hij terug aan het dossier van een klant met een medische aandoening en sterk wisselende klachten. 'Soms kon hij alles, een dag later vrijwel niets. Het was onmogelijk om het juiste percentage arbeidsongeschiktheid te bepalen.' In overleg met de expert stelde De Amersfoortse dat op 75 procent. 'Dat a.s.r. zich toen zo schappelijk opstelde, zorgde voor financiële en emotionele rust bij die klant.'

### **Corona**

Tot slot constateert Yorick dat het coronavirus nauwelijks van invloed is geweest op de samenwerking met a.s.r. 'In het begin van de pandemie liepen de wachttijden iets op, maar al snel leek het alsof er niets aan de hand was. Ondanks dat ook jullie de switch naar volledig thuiswerken moesten maken, is het persoonlijk contact onverminderd goed. En de service bleef op het peil dat wij van jullie gewend zijn. Ja, a.s.r. heeft het allemaal goed geregeld.'

Het merk De Amersfoortse gaat op in het merk a.s.r., maar het unieke karakter van De Amersfoortse als betrouwbare en behulpzame verzekeraar op het gebied van inkomens- en zorgverzekeringen gaat niet verloren: a.s.r. gaat door met dezelfde medewerkers, dezelfde verzekeringen en dezelfde dienstverlening. Voor adviseurs en klanten verandert er niets.

### Nieuwe OR-voorzitter over overleg met bestuurder:

# 'Openheid en vertrouwen zijn groot'

In januari 2021 is een nieuwe zittingsperiode ingegaan van de Ondernemingsraad. Met een nieuwe voorzitter: Miriam Hermkens, in het dagelijks leven manager Business Risk binnen Finance, Risk & Performance Management bij a.s.r. 'Ik wilde in de OR omdat ik breder naar ons bedrijf wil kijken dan alleen vanuit mijn eigen vakgebied.'



MIRIAM HERMKENS

'Ik heb 3 jaar in de Onderdeelcommissie Finance gezeten en draaide daaruit het laatste jaar mee in de Raad van Medewerkers (zie ook kader, red.). Bij die Raad zit om de vergadering de bestuurder erbij. Meestal Jos en soms Ingrid vanuit de RvB en ook geregeld Jolanda Sappelli, directeur HR. Dan bespreek je onderwerpen die verder gaan dan je eigen onderdeel. Bijvoorbeeld hoe het gaat als we na corona naar kantoor mogen, of over diversiteit en inclusie in het bedrijf. En dat vond ik erg leuk. Echt met de blik naar heel a.s.r. kijken. Dus na de OC was de OR een logische stap.'

#### En meteen voorzitter geworden, terwijl je nieuw in de OR kwam?

'Ja, van de 7 leden zijn er 4 nieuw in de OR deze periode. Maar een uitzondering

ben ik niet hoor. Noortje Antonis werd 3 jaar geleden ook meteen als nieuweling tot voorzitter gekozen. Blijkbaar heb ik het vertrouwen van de andere leden, dat is heel mooi. Dat vertrouwen in de OR voel ik ook bij Jos.'

#### Verklaar je nader...

'Hij deelt echt al vanaf het begin veel met ons. Hij neemt ons mee in de strategie, hoe hij denkt over a.s.r. in de toekomst, welke trajecten er lopen. Ik vind het bijzonder dat hij een OR die hij nog helemaal niet kent, zo vertrouwt. De openheid is groot.'

#### En hoe zit het met de OR-leden onderling?

'We komen uit veel verschillende bedrijfs-onderdelen – wat heel fijn is natuurlijk – en het is een uitdaging om elkaar echt te leren

kennen in deze tijd van thuiswerken. Met 5 vrouwen en 2 mannen en verschillende leeftijden en (culturele) achtergronden zijn we een diverse club.'

#### Hoe leer je elkaar dan kennen?

'We hebben onder andere een team-DNA-sessie gedaan. Daarin zit beduidend meer overlap dan onze werkgebieden. We zijn inspirators, motivators en gelukkig zitten er ook aanjagers in ons midden. En laat ik Henk Ariëns en Caroline van Zelst niet vergeten. Zij vormen het OR-secretariaat en zijn onmisbaar voor ons op het gebied van kennis en ondersteuning.'

#### Wat kwam er nog meer uit die sessie?

'We zijn allemaal meer gericht op de mens dan op de prestatie. Niet zo verwonderlijk



## Medezeggenschap bij a.s.r.

In 'De Andere OR' zitten 7 leden. Zij hebben de mogelijkheid om kennis en kunde van binnen en buiten de organisatie in te schakelen. Verder zijn er 9 Onderdeelcommissies (OC's) met (gekozen) vertegenwoordigers uit het bedrijfsonderdeel die meepraten en meedenken over zaken die dat onderdeel aangaan.

De verbinding tussen de OR en alle OC's vindt plaats in de Raad van Medewerkers, waarin naast de OR-leden vanuit elke OC 1 lid deelneemt. Deze Raad komt minimaal 6 keer per jaar bij elkaar.

want daarom ga je ook de OR in. Omdat je de belangen van medewerkers wil behartigen en sparringpartner wil zijn bij de besluitvorming van het management.'

### Welke uitdagingen zie je voor de OR?

'Het succes van een OR en ook OC valt of staat met 2 dingen. Eén is een goed contact met de bestuurder. En dat betekent ook duidelijk zijn als je het ergens niet mee eens bent. Tweede is het contact met de achterban, met de medewerkers, houden. Het gebeurt nog niet genoeg dat ze je rechtstreeks benaderen, dus we moeten ervoor zorgen dat wij hen zoveel mogelijk opzoeken en om input vragen. We moeten voorkomen dat we gaan denken dat wij de wijsheid in pacht hebben en weten wat er leeft en goed is voor ruim 4000 mensen.'

## En dit zijn de **andere** OR-leden!

SYLVIA WAAG



SENNA EL MOURABIT

IKAMBA BLYER



HENK KOELEWIJN

MARIEM ISIBOUKAREN



PETER VAN AARTSEN

# De cijfers van a.s.r.

## Financiële resultaten

### Operationeel resultaat

(€ miljoen)

885

858



### IFRS Netto resultaat

(€ miljoen)

656

972



### Operationeel rendement op eigen vermogen

15,3%

15,1%



### Bruto geschreven premies

(€ miljoen)

5276

4666



### Combined ratio

93,6%

93,5%



### Operationele lasten

(€ miljoen)

-701

-656

### Liquideiteit

(€ miljoen)

502

458

### Financial leverage

(verhouding schulden/eigen vermogen)

28,3%

29,2%



### Solvency II

(standaard formule)

199%

194%



2020

2019

## Financiële resultaten

Dividend per  
aandeel (€)

**2,04**  
1,90



Totaal eigen vermogen

(€ miljoen)

6.093 6.313

2019 2020



## Niet-financiële resultaten

Maatschappelijke betrokkenheid medewerkers

(Resultaat door corona sterk beïnvloed)

Vrijwillige inzet

1754  
keer

**427**  
keer

Tijdsinvestering

12.413  
uur

**4398**  
uur

Net Promoter  
Score



44 **+49**

Impact investing

(€ miljoen)

**1696**  
927



Eerlijke  
Verzekeringwijzer

1  
nummer

**1**  
nummer

VBDO\*

1  
nummer

**1**  
nummer

Transparantie-  
benchmark\*\*

21  
nummer

Dow Jones (max 100 pnt)  
Sustainability Index

73

82

2019 2020

\* Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

\*\* 2-jaarlijks onderzoek door ministerie van Economische Zaken naar openheid van MVO-verslaggeving van 500 grootste bedrijven

# 'Bij internationale beleggers hoefde je niet aan te komen met een **Teamsvergadering**'



**Ze heeft het net nog één keer meegemaakt. Het traditionele broodje hamburger met Jos Baeten en manager IR Michel Hülters op het vliegveld op weg naar internationale beleggers in Londen. Ruim een week later was alles in lockdown en was alleen digitaal en mobiel contact mogelijk. En dat terwijl Annemiek van Melick 2020 nauwelijks goed en wel was begonnen als nieuwe CFO bij a.s.r., meteen de jaarcijfers 2019 moest presenteren en de maanden daarna a.s.r. financieel op de rails moest houden in een wereld waar niets meer zeker leek.**

Gelukkig begon Annemiek van Melick goed uitgerust aan haar taak als CFO in januari 2020. 'Ik had sinds september vrij nadat ik afscheid genomen had van de Volksbank. Ik had energie genoeg en zag er erg naar uit om bij a.s.r. te beginnen. a.s.r. was en is een warm bad. Met name de steun, oprechte interesse en hulp van de nieuwe collega's waren prettig om te ervaren. a.s.r. is eigenlijk een beursgenoteerd familiebedrijf. Groot genoeg om echt een professioneel bedrijf te zijn en klein genoeg om zorgzaam te zijn naar klant en medewerker.'

'Die prettige landing bij a.s.r. kwam goed uit, want tijd voor een rustige inwerkperiode of uitgebreide kennismakingstoe was er niet. Ik startte midden in de jaarafsluiting en moest in februari de bedrijfsresultaten over 2019 aan de buitenwereld presenteren terwijl ik er uiteraard in 2019 niet zelf bij was. Bovendien willen researchanalisten en beleggers weten wat voor vlees ze in de kuip hebben als nieuwe CFO, dus schromen ze niet je het hemd

van het lijf te vragen. Gelukkig waren de cijfers goed, dat maakt het wel wat makkelijker.'

Van de roadshows binnen Europa en de VS – gewoonlijk door de CEO, CFO en manager Investor Relations - heeft alleen de trip naar Londen daadwerkelijk plaatsgevonden. 'Door COVID-19 konden we vanaf midden maart enkel via de telefoon de beleggers te woord staan want van Teams en Zoom moesten ze initieel niets hebben. Ach, in maart 2020 drong ook nog niet door dat dit zo'n fundamentele en langdurige ontwrichting zou worden en dat digitale roadshows de normaalste zaak van de wereld zouden worden. Dat Jos, Michel en ik tijdens al die telefoongesprekken met beleggers tegelijkertijd in Teams onderling contact hadden, sleepte me door die lange "telefoondagen" van 's ochtends 8 uur tot 's avonds 8 uur heen. De dynamiek is toch anders dan live meetings met beleggers. Maar het belangrijkste blijft toch de inhoud van de

gesprekken. En die gingen inmiddels niet meer over onze goede 2019-resultaten maar over de mogelijke impact van COVID-19.'

'Gelukkig zijn we binnen a.s.r. direct in maart 2020 gestart met uitgebreide scenario-analyses over de mogelijke financiële impact van COVID-19. Hierdoor konden we vragen hierover goed duiden en in perspectief plaatsen. Waar zagen we meer claims, waar minder. We hebben in de scenario's ook uitgebreid gekeken naar de mogelijke impact van de pandemie op de macro-economie, bijvoorbeeld op de renteverwachtingen en de werkloosheid. Vooral die renteverwachting is voor ons als verzekeraar erg belangrijk. Een lange lage renteverwachting is voor een verzekeraar, evenals voor een pensioenfonds, doorgaans niet positief.'

### **Veel scenario's gemaakt**

Een andere vraag die Annemiek en haar team bezighield was wat er met de beleggingsportefeuille van a.s.r. zou gebeuren in de roerige tijden met corona. 'We hebben veel scenario's gemaakt over mogelijke gevolgen. Hoe robuust zijn die beleggingen en wat doet het met je solvabiliteit? We zagen immers zeer grote schokken in de verschillende beleggingscategorieën. Vergeet niet dat een groot deel van de bedrijfswinst uit het beleggingsresultaat komt. Maar het is goed gegaan. Al deze scenario's zijn cruciaal gebleken om overzicht over de mogelijke impact te houden, om te bekijken hoe we klanten kunnen helpen, om het a.s.r. waar nodig en mogelijk bij te sturen en om zo transparant mogelijk naar interne en externe belanghebbenden te kunnen communiceren. Denk daarbij aan klanten, medewerkers, beleggers maar ook bijvoorbeeld de toezichhouders.'

Net toen Annemiek van plan was om na de 2019-jaarafsluiting een live kennismakingstoer langs verschillende bedrijfs-onderdelen te maken, gold ook voor haar het devies van thuiswerken. 'Het MT CFO kende ik inmiddels wel maar ik had nog lang niet alle collega's binnen de financiële kolom live ontmoet. Ik had me erg verheugd op veel meeloop- en kennismakingsdagen, ook bij de verschillende teams in de financiële kolom. De producten echt begrijpen, aanvoelen wat klanten willen, begrijpen hoe de distributie plaatsvindt, leren waar de uitdagingen zitten. Dat is niet alleen essentieel voor een CFO, maar ook nog eens heel leuk om te doen. Tja, en via Teams is dat toch wat lastiger. Maar goed, uiteindelijk kun je ook

met digitale kennismakingsessies een heel eind komen en heb ik sowieso niet te klagen over die lockdownperiodes. Al was het maar omdat onze oppasmoeder veel kon bijspringen en ik al die digitale sessies daardoor niet met een kleuter van 4 op mijn schoot moest doen.'

Hoewel er de vrees was dat ook a.s.r. bedrijfsmatig met de gevolgen van corona te maken zou krijgen, vindt Annemiek het niet vreemd dat veel bedrijfsonderdelen goed bleven draaien. 'Het is een crisis die bepaalde onderdelen van verzekeraars raakt maar andere niet. a.s.r. is gelukkig goed gediversificeerd en kon daardoor druk op bijvoorbeeld AOV door hogere claims en een lager beleggingsresultaat bij Leven opvangen doordat er tijdelijk minder claims bij Schade waren.'

'We zijn bovendien in 2020 in staat gebleken de premiegroei in Schade en AOV en de groei van fee inkomsten uit bijvoorbeeld vermogensbeheer voor derden door te zetten. Ondanks corona bleek dat particulieren en bedrijven niet meteen het mes zetten in hun verzekeringen. 'Veel mensen met een vaste baan werken gewoon door en krijgen doorbetaald. Dan is er geen noodzaak om te snijden in de uitgaven. Ik doel dan natuurlijk niet op ZZP'ers of mensen met tijdelijke contracten, bijvoorbeeld in de horeca, daar was de situatie soms anders. Door de overheidssteun voor bedrijven hebben we daar vooralsnog tevens weinig impact op zakelijk premievolume gezien. Waar klanten desalniettemin in problemen kwamen probeerden we mee te denken. Maar zoals gezegd viel de impact op onze resultaten over het algemeen mee. Wat er gebeurt in 2021 als de overheidssteun straks wordt afgebouwd houdt ons natuurlijk wel bezig.'

Voor 2021 ziet Annemiek onder andere mogelijkheden om meer rendement te halen uit de beleggingsportefeuille en ook verdere groei in Pensioenen DC staat op de agenda. 'Maar eerst moet de pandemie daadwerkelijk onder controle zijn en dan maar eens zien wat de economie gaat doen als de overheidssteun wegvalt. Dat is lastig te voorspellen. Hoe dan ook kijk ik in ieder geval uit naar mijn uitgestelde live meeloopdagen met de business. En hoewel het thuiswerken en de digitale roadshows met beleggers zo hun efficiëntievoordelen hebben, hoop ik ook weer op persoonlijke ontmoetingen met collega's op kantoor.'

Hoe kunnen wij in deze tijd iets extra's doen voor onze klanten? Dit vroeg Maarten Bouwman zich in de eerste lockdown af. Hij bedacht een plan om zowel horecaondernemers als zorgpersoneel een hart onder de riem te steken. Horecaondernemer Monique van Bekkum: 'Heel gaaf om mensen uit de zorg een fijne avond te bezorgen.'



onze klant

Maarten Bouwman van Schade:

# 'Met onze **vouchers** staken we de zorg en horeca een **hart onder de riem**'



'Als manager bij Schade Zakelijk zie ik dat het voor veel klanten lastig is nu. Vooral de zorg en de horeca hebben het zwaar te verduren', vertelt Maarten Bouwman. 'Zorgpersoneel staat onder zware druk door de zorg voor coronapatiënten en horecaondernemers hebben het moeilijk doordat hun omzet enorm is teruggelopen door de sluiting van de restaurants en cafés.'

Een groot deel van de zorgcentra waar coronapatiënten worden verpleegd, is bij a.s.r. verzekerd en dit geldt ook voor een behoorlijk aantal restaurants. Daarom bedacht Maarten een bijzondere actie.

'We zijn vanaf mei vouchers gaan uitdelen aan zorgpersoneel. Met een voucher konden zij eten bij een van de deelnemende restaurants of daar eten bestellen.'

Het idee van Maarten werd door de RvB goedgekeurd en vervolgens enthousiast opgepakt door collega's. 'Al snel werden er vouchers gemaakt. In eerste instantie hadden

In augustus werden wij verrast door de actie van a.s.r. om horecavouchers ter beschikking te stellen aan zorgmedewerkers die door de COVID-19-uitbraak extra zijn belast. Wat een ontzettend attente actie en leuk dat daarbij de keuze op Laurens Stadzicht is gevallen!

Wij hebben als eerste alle zorg- en facilitaire medewerkers de kans gegeven om zich aan te melden voor de voucher, voor de vouchers die overbleven konden de behandelaren en de ondersteunende diensten zich inschrijven.

We hebben heel veel enthousiaste reacties gekregen. Niet alleen voor de leuke actie maar ook over de deelnemende restaurants. Vaak hoorden we terug: heerlijke gegeten, gezellig personeel en de bereidheid om dingen aan te passen. Tijdens de sluiting van de restaurants werd er meegedacht over eventueel eten bezorgen of afhalen.

Chapeau voor jullie maar ook voor de restaurants!

Namens alle medewerkers van Stadzicht, die gebruik hebben gemaakt van de horecavoucher: Dank je wel! Het was super om op deze manier gewaardeerd te worden en een 'feestje' om in deze onzekere en roerige tijd uit eten te gaan of thuis te genieten van al het lekkers!

Met vriendelijke groet,  
Anneke Lammeijn, Locatiemanager Stadzicht



deze een waarde van 100 euro en in juli werden daar door het grote succes nog vouchers van 50 euro bijgemaakt. Ook werd er een lijst opgesteld met bij ons verzekerde restaurants die wilden deelnemen. De vouchers mogen hier tot 31 maart 2021 worden ingeleverd.'

De vouchers werden door de zorginstellingen zelf gedistribueerd onder het personeel. 'Voor ons is het heel moeilijk te bepalen wie er het meest in aanmerking komen en we willen zo'n keuze ook helemaal niet maken. Wat we wel hebben gedaan, is de vouchers beschikbaar stellen aan zorginstellingen met een coronacentrum. Dit is een plaats waar coronapatiënten naar toe gaan die niet meer kunnen worden geholpen. Het personeel maakt heel veel sterfgevallen mee en dit heeft een enorme impact. We waren het er al snel over eens dat zij zeker een extra blijk van waardering verdienen.'

Een van de horecaondernemers die deelneemt aan de actie is Monique van Bekkum van restaurant Pasto in Berkel en Rodenrijs. 'Wij hoorden van dit idee van ons assurantie-kantoor dat onze verzekeringen regelt en we waren meteen enthousiast. Het is heel gaaf om juist deze mensen een mooie avond te bezorgen. In eerste instantie kwamen ze bij ons in het restaurant eten en inmiddels verzilveren we de bon ook voor een van onze maaltijdboxen.'

Volgens Monique levert de mogelijkheid om bij hen maaltijden af te halen ook extra inkomsten op. 'Deze omzet is niet kostendekkend maar we genereren zo wel voldoende inkomsten om ons hoofd boven water te houden. We horen ook verhalen van collega's die er financieel op moeten toelagen om afhaalmaaltijden te bereiden. Dat is echt een hele nare situatie.'



# Duurzaam ondernemen zo geeft a.s.r. er invulling aan...

Annechien ten Brink, manager MVO:

---

*'We zijn goed op weg, van  
business en sustainability naar  
sustainable business'*

---



Annechien ten Brink

**Bij a.s.r. is duurzaamheid onderdeel van alles wat we doen en van het verhaal van a.s.r.**

'We geloven dat we met onze bedrijfsvoering een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken binnen onze invloedssfeer, met daarbij de lange termijn als uitgangspunt. Dat we zoveel mogelijk positieve impact moeten creëren en onze negatieve impact moeten reduceren', meldt Annechien. Volgens haar is het belangrijk om als bedrijf het voorbeeld te geven om te laten zien dat we als samenleving moeten verduurzamen.

## **Daarom duurzaam ondernemen**

Maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, toenemende sociale en economische ongelijkheid, vergrijzing

en stijgende zorgkosten zijn sterk met elkaar verbonden en treffen ons allemaal. De inzet van het bedrijfsleven is essentieel om dit op te lossen. 'Het belang van duurzaamheid dringt ook steeds meer door bij onze stakeholders. Zo zijn millennials en generatie Z zich bewuster van hun koopgedrag en kiezen ze maatschappelijk bewuste werkgevers. Voor veel sollicitanten is ons duurzaamheidsbeleid een bepalende factor om voor a.s.r. te kiezen. Ook beleggers richten zich in toenemende mate op duurzame investeringen. Daarnaast neemt de druk vanuit toezichthouders toe om duurzaamheidsrisico's te verminderen en zo financiële stabiliteit en inclusieve, duurzame groei te stimuleren.'



# Kernthema's

a.s.r. wil een duurzame verzekeraar zijn. Dit betekent dat we continu de afweging maken of we duurzaam en verantwoord handelen en nadenken over hoe we met onze producten en diensten kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Voor nu en in de toekomst. Onze grootste maatschappelijke impact zien we binnen 3 thema's; ontwikkelingen binnen deze thema's zijn van invloed op onze financiële prestaties en tegelijkertijd kunnen we hier langetermijnwaarde creëren voor de maatschappij.



## Financiële zelfredzaamheid en inclusie

a.s.r. vindt het belangrijk dat mensen in staat zijn om verantwoorde risico's te nemen en bewuste financiële keuzes kunnen maken. Dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend: in Nederland heeft 1 op de 5 huishoudens (risicovolle) schulden. a.s.r. helpt mensen daarom bij het maken van bewuste financiële keuzes. Om te voorkomen dat mensen in de schulden raken, óf om ze te helpen er weer uit te komen.

a.s.r. is een verzekeraar voor alle mensen die wonen en werken in Nederland. Dit vereist aandacht voor inclusie van kwetsbare doelgroepen. Daarom bieden we producten zoals de Startershypotheek en de Levensrentehypotheek. In 2020 hebben we bovendien het platform Ik denk vooruit ontwikkeld, waarmee klanten eenvoudig inzicht kunnen krijgen in hun financiële situatie op de lange termijn.

En binnen ons eigen bedrijf stimuleren we medewerkers om zich naast het werk in te zetten voor een inclusieve maatschappij en zijn we in 2020 bezig geweest met diversiteit en inclusie op de werkvloer.



## Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Er is in toenemende mate aandacht voor gezondheid en vitaliteit, mede ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen zoals stijgende zorgkosten en verhoging van de AOW-leeftijd. a.s.r. richt zich daarom op het voorkomen van ziekte, verzuim en arbeidsongeschiktheid om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. In 2020 hebben we a.s.r. Vitality verder uitgerold om zo nog meer klanten te motiveren om gezondere keuzes te maken.

Met de Doorgaanverzekering wordt langer uitval van personeel voorkomen en de Langer mee AOV bieden we specifiek aan voor mensen met zware beroepen, zodat ook zij duurzaam inzetbaar blijven. Maar ook onze eigen medewerkers inspireren, motiveren en mobiliseren we om in beweging te komen en het beste uit zichzelf te halen.



## Klimaatverandering en energietransitie

a.s.r. wil klanten helpen om zich te beschermen tegen de risico's van extreem weer, en ook klanten ondersteunen in duurzaam/duurzamer leven. Dit doen we onder meer via onze Verduurzamingshypotheek en duurzame woonverzekeringen, maar ook door innovatieve duurzame oplossingen verzekeraar te maken (bijvoorbeeld duurzame dakbedekkingen en gevels). Ook bieden we klanten aan schade snel en op een duurzame manier te laten herstellen.

Naast het aanbieden van duurzame producten en diensten, wil a.s.r. de energietransitie aanjagen door premies duurzaam te beleggen. We nemen klimaatcriteria in al onze investeringsbeslissingen mee en we investeren in bedrijven met positieve impact op het klimaat. In 2020 heeft a.s.r. vermogensbeheer zich gecommitteerd aan het doel van nul netto emissies in 2050 (of eerder) en daarmee de opwarming van de aarde met 1,5 graad te beperken. Uiteraard kijken we daarbij ook naar onze eigen bedrijfsvoering: we streven ernaar om 50% van onze CO2-uitstoot te reduceren.

# Duurzaam ondernemen doen we niet alleen...

We zoeken de samenwerking met anderen op, om meer impact te kunnen maken. En betrekken onze stakeholders op verschillende manieren bij hoe we duurzaam ondernemen. Enkele voorbeelden:

## ASN Bank

In 2020 hebben we een samenwerking met ASN Bank gelanceerd om samen duurzame woonverzekeringen aan te bieden.

## Platform Living Wage Financials in 2020

Samen met andere beleggers voerden we gesprekken over eerlijke lonen met bedrijven waar we in beleggen.



### **Annelien van Meer: 'Zo kwam ik bij a.s.r. uit'**

Annelien is sinds 1 oktober 2020 in dienst bij a.s.r. als adviseur Duurzaamheid. Samen met Annechien ten Brink vormt zij het team MVO. 'Ik ben sinds 2008 werkzaam als duurzaamheidsconsultant voor het bedrijfsleven. Al langer wilde ik de overstap maken naar een baan bij een bedrijf dat duurzaam ondernemen als een wezenlijk onderdeel ziet. Gezien mijn projecten bij verschillende financiële instellingen lag mijn voorkeur voor een organisatie in de financiële sector. En ja, wie is daar écht duurzaam...? Dus zo kwam ik bij a.s.r. uit.'

## Stakeholderdialoog

In oktober en november 2020 heeft a.s.r. een stakeholderdialoog gehouden, opgedeeld in een sessie voor medewerkers en een voor externe stakeholders. Bij beide sessies was onze RvB aanwezig om te luisteren en met de aanwezigen in gesprek te gaan.

Het doel van de stakeholderdialoog was tweeledig:

1. het toetsen van strategie, beleid en activiteiten van a.s.r. bij stakeholders: zijn we met de juiste dingen bezig?

2. inzicht krijgen in toekomstige thema's en trends.

Dit heeft tot veel concrete ideeën en inzichten geleid, onder andere op het gebied van productontwikkeling. Volgens stakeholders moet a.s.r. de verschillende transities die momenteel plaatsvinden (zoals de energietransitie, maar ook de veranderingen in het pensioenstelsel en de woningmarkt) faciliteren door het aanbieden van nieuwe verzekeringsdiensten. Dit is dan ook een van de speerpunten waar we komende jaren binnen a.s.r. mee aan de slag gaan!

# Erkenningen & prijzen

PRIJS



## Aansprakelijkheidsverzekering als beste getest

**De aansprakelijkheidsverzekering voor particulieren (AVP) van a.s.r. met sterdekking is door de Consumentenbond als beste getest. De bond geeft deze AVP het cijfer 8,8 voor de 'complete dekking en gunstige voorwaarden'.**

De Consumentenbond omschrijft de AVP in de maartuitgave van haar Consumentengids. 'Bij a.s.r. kun je kiezen uit de standaarddekking of sterdekking. De sterdekking is heel compleet en scoort een 8,8 op voorwaarden.' Met de AVP met sterdekking kun je je extra verzekeren bovenop de basisdekking.

Deze verzekering keert uit bijvoorbeeld schade aan onderdelen van je woonhuis bij verhuur van je gehele woning of schade aan spullen van anderen waarover je zorg hebt (opzicht) met een maximum van € 25.000.

ERKENNING



## Ditzo in Top 5 best gewaardeerde zorgverzekeraars

**Ditzo eindigt als 4e in de top 5 van best gewaardeerde zorgverzekeraars van Nederland. Deze top 5 is samengesteld door zorgwijzer.nl, een vergelijkingswebsite voor zorgverzekeringen.**

Ditzo scoort in dit onderzoek een 8,5 en wordt door klanten gezien als 'een slimme keuze'. De top 5 wordt gedomineerd door kleine zorgverzekeraars, met marktaandeelen onder de 5%. Volgens zorgwijzer.nl geen verrassing: 'Zij presteren al jaren bovengemiddeld op het gebied van service. Kennelijk is er bij de kleinere labels meer ruimte voor persoonlijke aandacht en klantgerichtheid.'

ERKENNING



## Fondsen a.s.r. real estate beloond met 5 sterren

**De sectorfondsen van a.s.r. real estate zijn in 2020 door de onafhankelijke benchmark GRESB beoordeeld op hun duurzaamheidsprestaties. Het ASR Dutch Core Residential Fund en het ASR Dutch Mobility Office Fund zijn beloond met het maximaal aantal van 5 sterren. Hiermee behoren dit woning- en kantorenfonds tot de 20% best presterende GRESB-fondsen wereldwijd.**

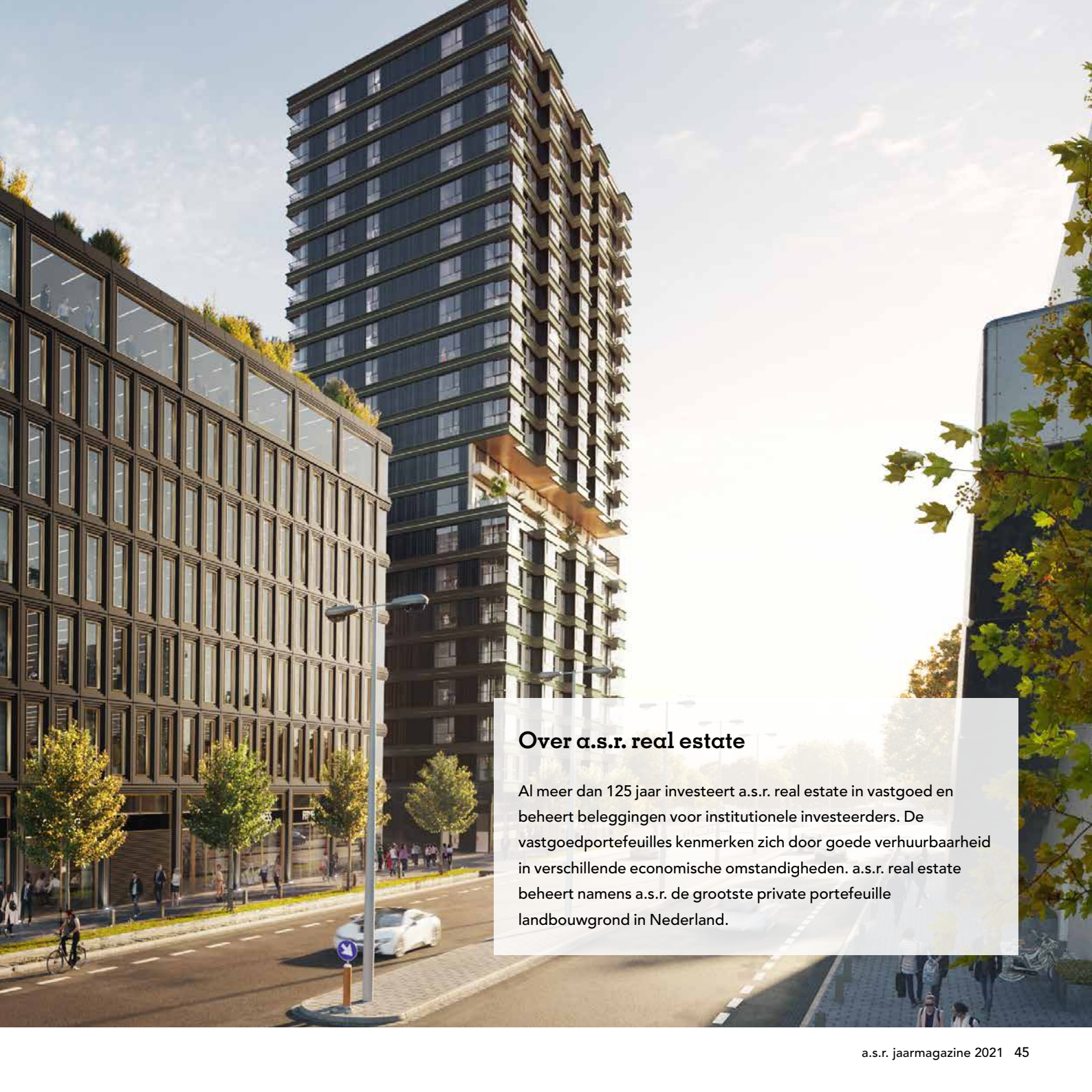
De onafhankelijke benchmark GRESB beoordeelt het duurzaamheidsbeleid van vastgoedfondsen en -portefeuilles wereldwijd. Naast de 5 sterren voor de 2 genoemde fondsen kreeg het ASR Dutch Prime Retail Fund dit jaar 4 sterren. Enkele resultaten zijn:

- Het ASR Dutch Core Residential Fund heeft sinds 2015 meer dan 1000 woningen verduurzaamd
- In het ASR Dutch Mobility Office Fund is het aandeel kantoren met energielabel A van 47% naar 81% gestegen
- Het ASR Dutch Prime Retail Fund heeft het afgelopen jaar de focus gelegd op verduurzaming in samenwerking met haar huurders. Zo werden onder andere circa 3500 zonnepanelen geplaatst op winkels waarbij de lokaal opgewekte energie wordt afgenomen door de huurders.

## Over EDGE Eindhoven

a.s.r. real estate heeft EDGE Eindhoven van projectontwikkelaar EDGE gekocht. EDGE Eindhoven ligt op loopafstand van het Centraal Station en omvat 175 appartementen met het zwaartepunt in het middelhoge huursegment, 52 parkeerplaatsen en een gemeenschappelijke fietsenstalling voor de bewoners. Het kantorengedeelte wordt een multi-tenant gebouw van 25.000 m<sup>2</sup> kantoren, 378 m<sup>2</sup> commerciële ruimte, 200 parkeerplaatsen en een fietsenstalling voor 360 fietsen. Het moderne hightech kantoorgebouw wordt eigendom van het ASR Dutch Mobility Office Fund en het woningendeel komt in het bezit van het ASR Dutch Core Residential Fund.





## 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. De vastgoedportefeuilles kenmerken zich door goede verhuurbaarheid in verschillende economische omstandigheden. a.s.r. real estate beheert namens a.s.r. de grootste private portefeuille landbouwgrond in Nederland.

# Duiken in de data

Marlene Schinkel,  
adviseur Klachtmanagement



**In een jaar waarin alles anders was door corona, is naast de hoogste Net Promoter Score (NPS) voor klanttevredenheid ook de waardering voor de klachtbehandelaar gestegen. De al eerder ingeslagen weg naar meer persoonlijk contact betaalde zich uit. Het rapportcijfer voor de manier waarop a.s.r. klachten afhandelt, steeg in 2020 van 8,0 naar 8,35 gemiddeld.**

Adviseur Klachtmanagement Marlene Schinkel: 'Een persoonlijke benadering is altijd belangrijk bij klantcontact en zeker bij klachtbehandeling. Twee jaar geleden zijn we hier actiever mee aan de slag gegaan. In een nieuw opleidingstraject is het accent nog meer op het persoonlijk contact komen te liggen. Tijdens de voor alle klachtbehandelaars verplichte trainingen werd er meer ingezet op de verschillende vaardigheden om het klachtengesprek zo

Reactie klant na behandeling klacht:

*'Netjes en vriendelijk te woord gestaan, mijn klacht serieus genomen en goede uitleg n.a.v. mijn vraagstelling'*

persoonlijk mogelijk te voeren. Aanvullend werd ook coaching aangeboden. En zorgden we dat binnen 3 dagen na ontvangst van de klacht de klant werd gebeld om zijn of haar verhaal te doen.'

In de eerste helft van 2020 resulteerde dit in een 8,4 voor de klachtenbehandelaar. In de tweede helft kwam het rapportcijfer uit op een 8,3, nog altijd een verbetering is ten opzichte van de 8,0 van het jaar daarvoor.

## Milder

'Opvallend is dat de mensen het afgelopen jaar milder leken te zijn. Juist in de onzekere periode van de eerste lockdown werd het persoonlijke contact en het snel oppakken van de klacht erg gewaardeerd. Wat hierin ook mee kan spelen is dat in die bijzondere situatie zowel de klant als de klachtenbehandelaar thuis zaten. Daardoor deelden ze iets.'

## Een 10

Bij klachten denk je vaak aan een klacht over een product of dienst, maar ook over de a.s.r.-tv-commercials komen wel eens klachten binnen, vertelt Marlene. 'Een consument klaagde over de commercial voor de Verduurzamingshypotheek. Hij vond het onverantwoord dat de monteurs van de zonnepanelen zonder dakrand-beveiliging of steiger op het dak zaten. Gelukkig kon Nelleke Ungersma van Merk & Positionering de man geruststellen. De monteurs waren voorzien van goedgekeurde valbeveiliging die over het dak van het huis liep.' Na deze uitleg gaf de klager haar een rapportcijfer 10 voor de klachtbehandeling.

Reactie klant na behandeling klacht:

*'Het eerste wat deze meneer voor mij deed, was het niet oordelen, maar meeleven met mijn situatie en het zo goed mogelijk proberen op te lossen'*

## Process mining

Nieuw bij Klachtenmanagement is 'process mining'. Per bedrijfsonderdeel is de data-analist van Customer Experience samen met de klachtencoördinator en klachtbehandelaars in de log data van onder andere het Klachtmanagementsysteem en de NPS gedoken en is een jaar aan data geanalyseerd. De focus lag daarbij op de groep klanten die ontevreden is over de afhandeling van hun klacht en waarvoor het vervolg niet duidelijk is. 'We willen voor deze groep meer kunnen doen. In de tweede helft van het jaar was dit 6 procent van het totaal. We willen dit terugdringen naar onder de 3. Een van de dingen die opvielen in de analyse was dat deze groep minder telefonisch contact met a.s.r. heeft gehad.'

## Klachtenafhandeling heeft prioriteit

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

De belangrijkste doelstellingen zijn:

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

## Resultaten 2020

Het aantal ontvangen klachten is iets meer dan

**5500**

Het rapportcijfer voor de klachtbehandelaar ging in 2020 omhoog van een **8,0** naar

**8,4** (1e halfjaar) **8,3** (2e halfjaar)

**60%**

van de klachten gaan over administratieve performance en service zoals: afwikkeling duurt te lang, klachten over output klopt niet of afspraak is niet nagekomen.

# 'Ik moet mijn **punten** nog halen, is een **gevleugelde uitspraak** op kantoor'



Rob Warmenhoven, directeur van Westland Adviesgroep, heeft een simpele verklaring voor de deelname aan a.s.r. Vitality. 'We zijn een kantoor met sportieve medewerkers. Zonder iets extra's te doen, kunnen ze 5 euro per week verdienen.'

Het gesprek met Rob is zo'n tien minuten bezig als Sarah Morsi op de deur klopt. 'Sorry dat ik iets later ben, ik liep een rondje door het dorp', zegt de binnendienstmedewerker, die bij Westland Adviesgroep een van de twee ambassadeurs is van a.s.r. Vitality. Er wordt wat afgewandeld door de medewerkers van zijn verzekeringsbedrijf, vertelt Rob in het souterrain van zijn kantoorpand, waar de voormalige kluis is omgebouwd tot vergaderruimte. 'Sinds we in 2018 van Poeldijk naar deze locatie in 's Gravenzande verhuisden, werd er al meer gewandeld tijdens de lunchpauze. Want dit dorp is leuker. Onze deelname aan a.s.r. Vitality heeft dat een extra impuls gegeven.'

## **Frank Holierhoek**

Het was a.s.r.-accountmanager Frank Holierhoek die Rob in 2019 vertelde over a.s.r. Vitality. 'Ik had het er soms met Frank over, dat ons kantoor valt of staat met de inzetbaarheid van het personeel. Hij vond a.s.r. Vitality echt iets voor ons, ik reageerde

in eerste instantie gereserveerd. Leuk zo'n programma, dacht ik, maar na twee maanden is het nieuwe eraf en kapt iedereen er weer mee.'

Omdat Westland een van de eerste klanten van a.s.r. Vitality was, liep niet alles meteen gesmeerd. Er waren nogal wat aanloopproblemen, vertelt Sarah. 'De app werkte in het begin niet goed en de installatie bleek lastiger dan gedacht. Ik werd daardoor een soort helpdesk voor mijn collega's.' Rob kan zich de eerste medewerkers herinneren die bij de Etos hun gespaarde punten wilden verzilveren. 'Bij Etos wisten ze nergens van, haha.'

## **5 euro**

Anderhalf jaar later nemen alle 20 medewerkers van zijn bedrijf deel aan het gezondheidsprogramma, vertelt Rob. 'Ons motto is: laten we vooral veel lol maken met elkaar, dan komt hard werken vanzelf. We zijn een kantoor met sportieve medewerkers, die uit zichzelf al graag bewegen.'

## **'Prima product, deskundige mensen'**

Westland Adviesgroep ontstond in 2003 en focust zich op de zakelijke markt. Een groot deel van de klanten is actief in de glastuinbouw. De a.s.r.-portefeuille bevat vooral verzuim- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, vertelt directeur Rob Warmenhoven. 'Jullie hebben bijvoorbeeld een prima product, waarmee de tuinbouw-cao wordt gevolgd. Dankzij korte lijnen kunnen we snel schakelen met deskundige mensen. Dat werkt fantastisch.'





onze klant  
én partner

Rob Warmenhoven en  
Sarah Morsi

Via a.s.r. Vitality kunnen ze, zonder iets extra's te doen, 5 euro per week verdienen.'

'Ik moet mijn punten nog halen en ga een stukje wandelen, hoor ik mijn collega's vaak zeggen', vertelt Sarah, die op de fiets naar kantoor komt, een paar keer per week naar de sportschool gaat en sinds de uitbraak van het coronavirus veel wandelt. 'Mijn wandelschoenen staan op kantoor, daarop loop ik iedere dag een rondje door het dorp. Meestal heb ik op woensdag of donderdag m'n weekdoel al gehaald.'

### **Beloningen**

De beloningen die de medewerkers van Westland Adviesgroep met hun inzet verdienen, mogen ze naar eigen inzicht besteden. 'De een koopt cadeaubonnen van Bol.com, de ander geeft zijn beloning aan een goed doel. Ik vind het allemaal prima', zegt Rob, die in het beloningssysteem nog wel een verbeterpunt ziet. 'Ik zou het prettig vinden als de mogelijkheid wordt gecreëerd om lokaal te sponsoren.'

Dat we alle punten van onze medewerkers kunnen verzamelen en daarvoor zelf een doel kiezen, bijvoorbeeld een vereniging of organisatie in ons dorp. Dan wordt het nóg tastbaarder waarvoor we het doen.'

Sarah merkt op dat ze haar punten wel erg makkelijk haalt. 'Misschien is het een idee om met verschillende levels te werken, zodat je wordt uitgedaagd. Maar de lat moet niet te hoog liggen, want je wilt voorkomen dat mensen afhaken.'

Rob en Sarah hopen dat het coronavirus snel wordt bedwongen. 'Veel collega's werken nu thuis, op kantoor kun je elkaar sneller stimuleren. We willen weer activiteiten organiseren, zoals eerder een wandel- en fietsspeurtocht langs klanten. Op die manier leerden onze medewerkers de klant beter kennen, het was goed voor de saamhorigheid én de medewerkers waren lekker in beweging. Dat is toch mooi', besluit Rob.

# Raad van Commissarissen

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



**Kick van der Pol**

*Voorzitter van de RvC, voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie en lid van de Remuneratiecommissie*

Kick van der Pol (1949) is voorzitter van de Board van Ortec Finance B.V., lid van de RvC van de Holding Nationale Goede Doelen Loterij N.V. en voorzitter van de RvC van Total Care B.V. (thuiszorgorganisatie Tzorg en schoonmaakbedrijf CSU).

Voorheen was hij vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea, voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis en voorzitter van het Bestuur van de Pensioenfederatie en lid van de Bankraad DNB.

Eerste benoeming op: 15 december 2008  
Huidige benoemingstermijn: 2019 - 2021

Kick neemt tijdens de AvA in mei 2021 afscheid van de RvC. Hij wordt opgevolgd door Joop Wijn.



**Herman Hintzen**

*Vice-voorzitter van de RvC, lid van de Audit- en Risicocommissie, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Selectie- en Benoemingscommissie*

Herman Hintzen (1955) is actief als Non-Executive Board Member van VCM Holdings Ltd. en Non-Executive Board Member van TSC Power Ltd.

Herman werkte in het verleden als adviseur van de Raad van Commissarissen bij APG Asset Management, was Managing Director bij de Financial Institutions Investment Banking Groups van Morgan Stanley, Credit Suisse en JP Morgan, werkte bij UBS Investment Bank als Chairman Insurance EMEA en was voorzitter van de RvC van Amlin International SE.

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



**Sonja Barendregt**

*Lid van de RvC en voorzitter van de Audit- en Risicocommissie*

Sonja Barendregt (1957) is lid van de RvC van de Volksbank, waar zij ook voorzitter is van de Audit Commissie. Daarnaast is zij lid van de RvC van Robeco Institutional Asset Management B.V. en voorzitter van de Audit Commissie. Verder is Sonja Financial auditing examiner bij de Erasmus School of Accounting & Assurance in Rotterdam.

Sonja was tussen 1998 en 2017 (senior) partner bij PwC gespecialiseerd in de financiële sector. Ook was zij voorzitter van PwC's International Pensiongroup, lid van PwC's European Strategic Diversity Council, voorzitter van de Pension Funds Industry Group, voorzitter van de Investment Management Industry Group en lid van het European Investment Management Leadership Team.

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



**Gerard van Olphen**

*Lid van de RvC en lid van de Audit- en Risicocommissie*

Gerard van Olphen (1962) is voorzitter van de Raad van Bestuur van APG. Daarnaast is hij lid van de Raad van Toezicht van de Hartstichting en lid van de Raad van Toezicht bij Netspar.

Gerard was onder meer Manager Financiële Informatie en CFRO bij Reaal Verzekeringen, CFO bij NIB Capital en CEO bij NIBC Asset Management. Van 2002 tot 2013 was Gerard CFRO en later ook vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea. Van 2013 tot 2015 was Gerard voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal (toen Vivat).

Eerste benoeming: 30 oktober 2019  
Lopende benoemingstermijn: 2019 - 2023



**Gisella van Vollenhoven**

*Lid van de RvC, voorzitter van de Remuneratiecommissie en lid van de Selectie- en Benoemingscommissie*

Gisella van Vollenhoven (1970) is lid van de RvC van Waarborgfonds Sociale Woningbouw, waar zij voorzitter is van de Remuneratie-commissie.

Voorheen was Gisella onder meer werkzaam als Manager Corporate Accounts Employee Benefits bij Nationale Nederlanden en later Senior Manager Credit Riskmanagement en Head Model Validation Corporate Riskmanagement bij ING. Van 2013 tot april 2019 werkte zij bij De Nederlandsche Bank als Directeur Divisie Toezicht Onsite en Expertise Banken was en later van 2017 tot april 2019 Directeur Divisie Toezicht Pensioenen.

Eerste benoeming: 30 oktober 2019  
Lopende benoemingstermijn: 2019 - 2023



**Joop Wijn**

*Lid van de RvC, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Selectie- en Benoemingscommissie*

Joop Wijn (1969) is vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van Royal Schiphol Group, waar op 1 juni 2021 zijn derde benoemingstermijn afloopt.

Joop Wijn was minister / staatssecretaris van Economische Zaken en Financiën in diverse kabinetten Balkenende. Van 2007 tot 2009 was hij directeur bij Rabobank Nederland en van 2009 tot 2017 lid van de RvB van ABN AMRO. Tot mei 2020 was Joop lid van de RvB van Adyen, waar hij de functie van Chief Strategy and Risk Officer vervulde. Eerder was hij o.a. voorzitter van het Oranjefonds, lid van de RvC van de Koninklijke Jaarbeurs Utrecht en lid van de RvC van Stadsherstel Amsterdam.

Eerste benoeming: 28 oktober 2020  
Lopende benoemingstermijn: 2020 - 2024  
Joop Wijn wordt vanaf de AvA in mei 2021 de nieuwe voorzitter van de RvC

# a.s.r. en vakbonden trekken **samen** op

## Nieuwe pensioenregeling én nieuwe cao gerealiseerd

Na constructief overleg met de vakbonden en een positief advies van de vakbondsleden heeft a.s.r. per 1 januari 2021 een nieuwe pensioenregeling en een nieuwe cao. Het Andere Pensioen kwam in oktober 2020 rond en de nieuwe cao begin januari 2021. Directeur HR Jolanda Sappelli vertelt meer over deze trajecten.

a.s.r. heeft sinds 2018 een eigen cao 'De Andere Cao'. Bij de verlenging van deze cao in 2019 werd afgesproken om de huidige pensioenregeling nog 2 jaar voort te zetten om in die tijd een nieuwe toekomstbestendige voorziening te ontwikkelen. Jolanda Sappelli: 'We zijn in juli 2019 samen met de vakbonden

en onder begeleiding van onafhankelijke pensioenadviseur Willis Towers Watson gestart met het vormgeven van deze nieuwe regeling. We hebben de uitgangspunten besproken, de verschillende soorten regelingen en mogelijke uitvoerders. Daarbij keken we ook naar het pensioenakkoord en mogelijke gevolgen voor onze regeling.'

De gesprekken gingen in goede harmonie, wat niet wil zeggen dat de bonden en a.s.r. het over alles eens waren. 'Waar de vakbonden 1 oplossing wilden voor iedereen, was het voor ons belangrijk dat deelnemers een individuele keuze kunnen maken over hun pensioenopbouw. Een van

de redenen hiervoor is dat we een passende regeling wilden voor de 5 generaties die we binnen ons bedrijf hebben.'

Omdat pensioen zo'n belangrijke arbeidsvoorwaarde is en geen makkelijke materie, organiseerde a.s.r. voor alle medewerkers een webinar, om uitleg te geven over de opties en waar iedereen vragen kon stellen. 'En om meer inzicht te krijgen in wat medewerkers willen met hun pensioenregeling, hebben we samen met de vakbonden een onderzoek gedaan naar risicocapaciteit en risicobereidheid. Hieruit bleek dat in het algemeen medewerkers voldoende financiën hebben om een bepaald risico te nemen, maar dat de bereidheid hiertoe relatief lager was. Die uitkomsten namen we mee in onze gesprekken.'

En dit resulteerde in oktober van het vorige jaar tot een definitief akkoord tussen a.s.r. en de vakbonden CNV, FNV en De Unie. Het Andere Pensioen was een feit! Jolanda: 'Het is een pensioenregeling die voor alle partijen tot tevredenheid heeft geleid. Het is een moderne en toekomstbestendige

---

*'De eerste cao hebben we  
helemaal in co-creatie vanaf  
de grond opgebouwd. Dat  
was nog nooit vertoond'*

---

pensioenregeling, die voor de deelnemer het best mogelijke verwachte pensioenresultaat oplevert binnen het beschikbare budget. De regeling biedt flexibiliteit en keuzes op het gebied van risicobereidheid.' De nieuwe regeling loopt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025.

### **De Andere Cao**

Bijna direct na het afronden van het pensioen-dossier ging a.s.r. weer om de tafel met de vakbonden. Ditmaal over de cao, die eind 2020 afliep. Hier verliep het proces beduidend sneller dan bij het pensioen, want medio januari 2021 kon er een klap op worden gegeven. Jolanda zegt hierover: 'De eerste cao hebben we helemaal in co-creatie vanaf de grond af opgebouwd. Dat was tot dan toe nog nooit vertoond. Dan moet je ook alles samen uitvinden. Omdat de cao nu al zo mooi is, waren er niet zo veel punten om te verbeteren, naast natuurlijk de voor de bonden belangrijke loonsverhoging. Zij waren blij dat wij daarbij niet met de nullijn begonnen. Daarna was het kwestie van onderhandelen.'

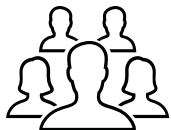
'Het goede aan deze cao is dat we de focus hebben op vitaliteit en werkgeluk. We hebben een aantal aanvullingen gedaan in het kader van "flexibiliteit in je werk", namelijk de mogelijkheid om een sabbatical op te nemen, een stapje terug in je loopbaan (remotie) en een Regeling Vervroegde Uittreding (RVU). Maar we investeren ook in gezond thuiswerken via een thuiswerkbudget en een werkplekcheck. En waar ik ook heel blij mee ben, is dat de verstandhouding met de bonden heel constructief is gebleven. Er is geen onvertogen woord gevallen.'

De Andere Cao III geldt 2 jaar. 'Dat had duidelijk onze voorkeur. Dan heb je rust voor een langere periode en hoef je niet aan het eind van dit jaar al weer aan tafel.'



# HR in cijfers

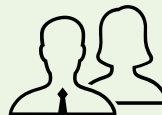
## Aantal interne medewerkers a.s.r.



**4365** (fte: 4042)\*

\* Deze cijfers zijn inclusief VKG, Dutch ID, SuperGarant, Corins, Poliservice en ANAC. De overige cijfers in dit overzicht gaan alleen over medewerkers a.s.r.

## Percentage man / vrouw



**58/42**

Bij nieuwe medewerkers  
**50/50**

## Aantal nieuwe collega's

(incl overnames e.d.)



**452**

Aantal  
vacatures  
vervuld

**464**

Waarvan  
intern  
vervuld

**199**

## Gemiddelde afstand woon-werk

**35,9**

kilometer



## Gemiddelde leeftijd

**45,4**

man **47**

vrouw **43,1**

## Gemiddeld aantal jaren dienstverband

Totaal

**14,3**

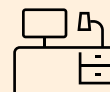
Mannen

**15,8**

Vrouwen

**12,2**

## Gemiddeld aantal reisdagen naar kantoor en bezettingsgraad kantoor



Gemiddeld  
aantal  
reisdagen

Bezettings-  
graad

Januari	12,3	64%
Februari	10,9	62%
Maart	4,7	24%
April	0,2	1%
Mei	0,4	2%
Juni	2,1	11%
Juli	2,9	14%
Augustus	2,5	14%
September	3,1	16%
Oktober	0,4	2%
November	0,4	2%
December	0,4	2%
<b>Totaal</b>	<b>3,4</b>	<b>18%</b>

# Ontwikkeling

**Totaal** uitgegeven aan training en ontwikkeling:

**€ 4,7 mln**

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

**296**

**Aantal** medewerkers dat opleidingen heeft gevolgd:

**1725**

**Totaal** aantal inschrijvingen voor interne opleidingen:

**5300**

**Aantal** medewerkers dat heeft deelgenomen aan een development programma:

**382**

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

**85**

## Hoe voelen thuiswerkende collega's zich?

**Aan het begin van de eerste lockdown ontstond het idee voor de Employee Mood Monitor (eMood) om op de hoogte te blijven hoe thuiswerkende collega's zich voelen. De eMood geeft vaak waardevolle inzichten en stimuleert het goede gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers.**

Hoewel we bij a.s.r. al jaren tijd- en plaatsafhankelijk werken, is keuzevrijheid om af en toe thuis te werken niet te vergelijken met het verplichte fulltime thuiswerken in 2020. We moesten opnieuw uitvinden hoe we met elkaar in contact bleven en hoe collega's, ondanks de afstand, hun stem konden laten horen. Daarom heeft HR aan het begin van de eerste lockdown de eMood in het leven geroepen. Simone Roos, manager HR Data & Analytics: 'We hebben zelf het onderzoeksdesign ontwikkeld. We meten de "mood" van a.s.r. op basis van 3 pijlers: vitaliteit, werkgeeluk en productiviteit (toewijding). Door per pijler wekelijks een stelling uit te vragen komen we tot een mood voor a.s.r.'

De eMood onderscheidt zich volgens Simone van andere tools in de markt door de eenvoud van het concept, de wekelijks wisselende stellingen en omdat er een volledig geautomatiseerde dashboardstroom aan is gekoppeld. Wekelijks verschijnt de 'mood' van a.s.r. op intranet en ontvangen de ruim 300 leidinggevenden een dashboard met de geanonimiseerde scores van het eigen team. 'Daar hoeft een leidinggevende helemaal niets voor te doen. Hierdoor is het gebruik van de eMood super laagdrempelig. Die helpt, nu we overwegend op afstand werken, leidinggevenden om gevoel te houden bij wat er leeft in het team.



Simone Roos, manager HR Data & Analytics

En omdat we weten hoe collega's zich voelen en hoe ze denken over uiteenlopende en actuele onderwerpen, kunnen we ons HR-beleid ook écht laten aansluiten op de behoeften en wensen vanuit de organisatie.'

### Waardevolle inzichten

Ook zijn inzichten uit de eMood meegenomen in de cao van 2021-2022 en wordt het opleidingsaanbod regelmatig aangepast op basis van de uitkomsten. Simone: 'Tijdens het verplichte thuiswerken bracht de eMood ons waardevolle inzichten waar we zonder deze tool

waarschijnlijk minder makkelijk achter waren gekomen. Een van de misverstanden die door het verplichte thuiswerken bijvoorbeeld ontkracht is, is dat de jongere generatie het liefst volledig tijd- en plaatsafhankelijk werkt vanuit een hip café of tropisch eiland. Niets bleek minder waar: het gemis van fysieke nabijheid is juist het grootst onder medewerkers jonger dan 35 jaar, die in deze tijd structureel minder teamgevoel, werkvoladoening en steun van hun manager ervaren dan oudere generaties. Hoewel we ons bij a.s.r. bewust zijn van de verschillende wensen en behoeften van de generaties, hadden we vooraf niet kunnen bedenken dat voor deze groep medewerkers het thuiswerken zo fundamenteel anders zou zijn. Tegelijkertijd bleek dat sommige medewerkers nog wat hulp konden gebruiken bij het werken met digitale middelen.

*'De eMood helpt om op afstand gevoel te houden bij wat er leeft in een team'*

Daar hebben we direct ons ontwikkelaanbod op afgestemd. Een ander opvallend inzicht in de eerste maanden van de eMood was dat onze productiviteit steeg. Terwijl bij veel medewerkers en managers pre-corona nog het idee leefde dat meer dan 2 dagen per week thuiswerken ten koste gaat van een goede samenwerking, teamgevoel en productiviteit, ervaren we nu het tegenovergestelde.'

### eMood als dienst voor andere werkgevers

Na de start van de eMood toonden veel andere bedrijven belangstelling voor onze tool. 'Het is belangrijker dan ooit om te luisteren naar de ervaringen en behoeften van medewerkers, dus veel werkgevers zijn op zoek naar een instrument hiervoor. De eMood sluit aan bij de behoefte aan continu inzicht in combinatie met een geautomatiseerde rapportageflow, zodat de HR-afdeling geen tijd kwijt is aan het maken van allerlei analyses op verschillende organisatieniveaus. Daarom bieden wij deze dienst nu ook aan andere bedrijven aan. En daar zijn we best trots op.'

### eMood

De eMood wordt sinds april 2020 ingezet binnen a.s.r. Gemiddeld vullen zo'n 2500 medewerkers wekelijks de korte vragenlijst in. De algemene stemming, uitgedrukt in een cijfer, varieerde in 2020 van 6,1 tot 8,4.

### eNPS

Ook wordt via de eMood de eNPS gemeten, een cijfer dat uitdrukt in hoeverre medewerkers a.s.r. actief bij anderen aanbevelen als werkgever. De eNPS kwam in 2020 gemiddeld uit op +48. Ter vergelijking: in de verzekeringsbranche in totaal ligt de e-NPS rond de +35.



LE-programma helpt leidinggevenden bij ontwikkeling vaardigheden

# 'Leidinggeven is een vak'

In 2020 startte binnen a.s.r. het Leiderschap Educatie (LE) programma. Doel van dit ontwikkelprogramma is leidinggevenden te helpen om hun vakkennis en vaardigheden te ontwikkelen en op peil te houden. En toen het afgelopen jaar niet langer mogelijk bleek om fysieke bijeenkomsten te houden, is daar met online trainingen op ingespeeld.



Manon van der Lely, manager HR development legt uit waarom dit programma er is gekomen: 'Leidinggeven is een van onze kritische succesfactoren en de manier waarop we dit binnen a.s.r. doen, is gebaseerd op de 5 D's (Dilemma's bespreken, Dialoog, Duidelijke kaders stellen, Doen en Diversiteit), die voor iedereen gelden. Zij zijn een belangrijke pijler

van onze cultuur. Op het moment zijn de arbeidsmarkt en het werken sterk in beweging. Denk aan thuiswerken, de opkomst van nieuwe werkvormen - zoals agile - en nieuwe arbeidsrelaties, waaronder hybride professionals. En ontwikkelingen zoals de verdergaande automatisering en de intrede van robotisering. Als leidinggevende moet je kunnen meebewegen met deze veranderingen. Vandaar dat we hier bij a.s.r. in investeren.'

## Leidinggeven moet je leren en bijhouden

Manon vervolgt: 'De naam is een knipoog naar de PE-diploma's en de PA-punten die onze adviserende en informerende collega's moeten halen om hun vakkennis te bewijzen. Wij beschouwen leidinggeven ook als een vak, dat je moet leren én bijhouden.' Met hun deelname verdienen leidinggevenden

LE-punten. Jaarlijks moeten dit er minimaal 12 zijn. Het aanbod bestaat uit workshops en interviews, en er worden ook een learning agility scan en 360 graden feedback aangeboden.



## Alternatieven door corona

Al vrij snel na de start moest het aanbod worden aangepast. Marianne Hijman, adviseur beleid en strategie bij HR: 'Jammer genoeg moesten we de fysieke bijeenkomsten cancelen, waaronder de virtual reality trainingen die we speciaal hiervoor hadden ontwikkeld. Samen met onze leveranciers hebben we alternatieven

ontwikkeld, zoals een training "Leidinggeven op afstand" en het online traject "On track elements", waarin je met een volledig MT aan de slag gaat met de strategie en de samenwerking. Je krijgt in deze training concreet advies en coaching om als team beter te presteren, ook op afstand.'

## Verplichte training diversiteit en inclusie

Het programma wordt voortdurend uitgebreid en aangepast aan de actualiteit. Zo zijn er in februari intervisiebijeenkomsten over de vloetschouw toegevoegd. Ook is begin dit jaar de training 'Samen bewust divers en inclusief' opgenomen. 'Die training begint met een algemene verkenning van diversiteit en inclusie. Vervolgens staan we via een ervaringsgerichte oefening stil bij onze eigen onbewuste vooroordelen. De training is verplicht binnen het programma. We willen hiermee de bewustwording van een inclusieve cultuur binnen a.s.r. stimuleren.'

# Vitaal de coronatijd door

Door de coronamaatregelen kwamen vitaliteit en verzuim ineens vol in de spotlights te staan. Er was behoefte aan coronaprotocolen en verzuimrapportages, aandacht voor de thuiswerkplek en zorg om mentale en fysieke vitaliteit. **Monique Groen, specialist Vitaliteit en Verzuim** vertelt er meer over.

## Wat gebeurde er vanaf de eerste thuiswerkdag, half maart?

'De eerste week zagen we een explosie aan verzuim. We dachten: als dit zo doorgaat, zit half a.s.r. straks ziek thuis. Dat nam daarna gelukkig af en al snel kwamen we zelfs onder het gemiddelde uit. Uiteindelijk is het ziekteverzuimpercentage nooit echt hoger geweest dan het jaar daarvoor.'

## Hoe zagen de werkzaamheden er in die eerste weken uit?

'Eerst hebben we met het team bepaald hoe we met het coronaprotocol omgaan. Veel leidinggevenden belden ons over medewerkers die het niet meer trokken, zoals alleenstaande ouders met kinderen in huis, en de vraag of daar iets voor geregeld was. De mogelijkheid voor medewerkers om "af te schakelen" was superfijn en ook echt nodig. Het gaf veel medewerkers weer lucht.'

## En wat gebeurde nog meer?

'We stuurden elke week ziekteverzuimrapportages uit om een vinger aan de pols te houden en we waren druk met de verdere uitwerking van het coronaprotocol. Dat protocol werkt goed. Na signalering van een medewerker met coronaklachten geeft de leidinggevende zo snel mogelijk via een formulier aan om wie het gaat. Om de privacy

# Organisatie meting: betrokkenheid medewerkers stijgt opnieuw fors

van medewerkers te borgen doen wij als onafhankelijke partij vervolgens het bron- en contactonderzoek. De medewerker en zijn contacten moeten uit voorzorg thuisblijven tot de uitslag van de test er is. Om coördinatie te houden en te kijken of er risico op een brandhaard bestaat, vragen we ook uit op welke plek de medewerker heeft gewerkt.'

## In hoeverre is jullie werk veranderd?

'We zijn meer bezig met mentaal fit blijven. Dat doen we bijvoorbeeld via het Inspiratieplein verbinding & vitaliteit op intranet, de wekelijkse werkplek-workouts van High Five, tips voor gezond thuiswerken op het startscherm van je laptop en een toolkit voor leidinggevenden. We hopen dat medewerkers tijdig aan de bel trekken als het niet meer gaat. Of dat nu bij hun leidinggevende is of bij ons, dat maakt niet uit. Om te voorkomen dat collega's van thuiswerken fysieke klachten krijgen bieden we een virtuele thuiswerkplekcheck aan. Ook kunnen medewerkers met klachten een stoel van a.s.r. in bruikleen krijgen. Door het thuiswerken hebben we andere uitdagingen. Bijvoorbeeld hoe we leidinggevenden helpen om op afstand het goede gesprek te houden en tijdig disbalans bij een medewerker te signaleren.'

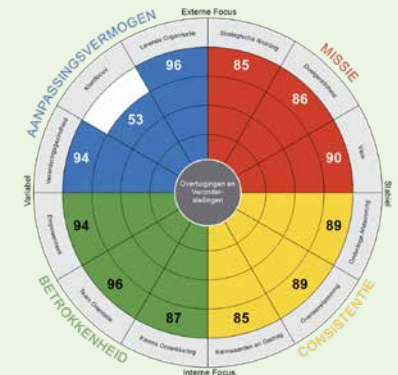
## In hoeverre zie je veranderingen in het type verzuim?

'Binnen a.s.r. is langdurig verzuim de grootste uitdaging. Doordat behandelingen zijn uitgesteld, gaat herstel soms langzamer. En thuiswerken kan van invloed zijn op het ontstaan van psychisch verzuim. Maar corona heeft ook meer ruimte gegeven voor herstel van psychisch verzuim. Medewerkers die weer gaan re-integreren kunnen meer in de luwte beginnen zonder alle prikkels die er op kantoor zijn. Het heeft dus zijn nadelen, maar ook voordelen.'

**Eind maart, tijdens de eerste lockdown, voerde a.s.r. de Denison Organisatie Succes Meting uit. 78% van de collega's vulde de scan in. Dat is meer dan in voorgaande jaren. Op bijna alle vlakken scoort a.s.r. hoog. Er is een duidelijke verbetering van de resultaten bij strategische richting en doelgerichtheid en ook op kernwaarden en gedrag wordt hoger gescoord. Dit geldt ook voor klantfocus, hoewel hier nog ruimte voor verbetering is.**

Het onderzoek, dat jaarlijks wordt gehouden, meet het succes van een organisatie op meerdere vlakken, waaronder engagement. De resultaten worden vergeleken met een wereldwijde benchmark van meer dan 1200 grote organisaties die de Denison scan gebruiken. Eens in de 3 jaar wordt deze benchmark geüpdatet. Dit was het afgelopen jaar het geval. De nieuwe benchmark heeft in zijn geheel een stijging laten zien. De resultaten van a.s.r. van dit jaar zijn dus afgezet tegen een sterkere benchmark.

78% van de collega's vulde de scan in. Dat is meer dan in voorgaande jaren (2019: 74%, 2018: 70%). Op bijna alle vlakken scoort a.s.r. hoog. Er is een duidelijke verbetering van de resultaten bij strategische richting en doelgerichtheid en ook op kernwaarden en gedrag wordt hoger gescoord. Dit geldt ook voor klantfocus, hoewel hier nog ruimte voor verbetering is. Verder komt uit de scan naar voren dat op het gebied van leiderschap en cultuur duidelijke stappen zijn gezet. Medewerkersbetrokkenheid (engagement) steeg dit jaar opnieuw fors en



a.s.r. scoort hier hoog ten opzichte van de benchmark. Engagement wordt gemeten via de scores op thema's visie, kernwaarden, empowerment en kennisontwikkeling.

Dit jaar zijn de scores van a.s.r. op het onderdeel diversiteit en inclusie voor het eerst afgezet tegen de benchmark. Uit de hoge score blijkt dat veel collega's van mening zijn dat alle medewerkers binnen a.s.r. met respect behandeld worden en gelijke kansen hebben op persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers zijn echter ook van mening dat diversiteit nog onvoldoende gestimuleerd wordt binnen de organisatie. Opvallend was de lage score op gelijke kansen op promotie. Naar aanleiding van deze resultaten is een verdiepend onderzoek uitgevoerd. Daaruit bleek onder meer dat er onvoldoende duidelijkheid was over wat diversiteit en inclusie bij a.s.r. betekent. Ook bleek dat er meer transparantie gewenst was bij werving- en selectietrajecten en benoemingen. Dit heeft geleid tot een bewustwordingstraject op het gebied van diversiteit en inclusie en een aantal aanpassingen in het werving- en selectieproces.

# HR Diversiteit en inclusie

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.



Dit zijn de **doelstellingen** van a.s.r. op het gebied van diversiteit en inclusie:

- Meer dan 30% van ons hoger en senior management is vrouw en meer dan 30% is man
- Meer dan 30% van onze Raad van Bestuur is vrouw en meer dan 30% is man
- Meer dan 30% van onze Raad van Commissarissen is vrouw en meer dan 30% is man
- Participatie van minimaal 70 personen in 2026 met een afstand tot de arbeidsmarkt (25,5 uur p/w, ongeveer 45 fte)

## Samenstelling management

Op 31 december 2020 was de samenstelling:

- Hoger management: 35 vrouwen (22%) en 127 mannen (78%)
- Senior management: 5 vrouwen (28%) en 13 mannen (72%)
- Raad van Bestuur: 2 vrouwen (67%) en 1 man (33%)
- Raad van Commissarissen: 2 vrouwen (33%) en 4 mannen (67%).

## Participatiedesk

Om de stap naar de arbeidsmarkt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen, is er de Participatiedesk. Via deze desk zet a.s.r. mensen met een Wajong-uitkering maximaal 2 jaar in op verschillende opdrachten binnen de organisatie. Zo krijgen ze de mogelijkheid om werkervaring op te doen, een vak te leren en werknemersvaardigheden te ontwikkelen. Ze krijgen intensieve begeleiding en een op maat gemaakt opleidingsprogramma. Het doel is om ze daarna uit te laten stromen op een vaste functie, liefst binnen a.s.r.

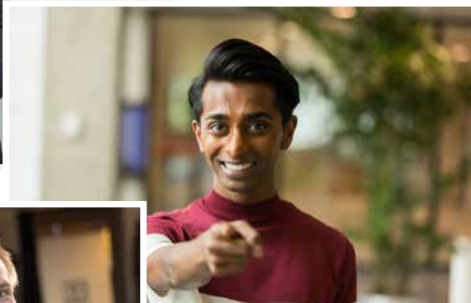
a.s.r. wil eind 2026 minimaal 70 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben. Eind 2020 werken er 37 medewerkers via de Participatiedesk. 16 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vervullen een vaste functie.

## Aanpassingen in werving- en selectieproces

Bij a.s.r. hanteren we de volgende uitgangspunten bij werving, selectie, doorstroom en promotie:

- Bij ons heeft iedereen met dezelfde competenties, wendbaarheid en hetzelfde potentieel, gelijke kansen op een functie bij a.s.r.
- Wij streven ernaar dat niemand zich gediscrimineerd voelt en laten ons bij werving en selectie leiden door relevante en objectieve criteria
- Wij waarderen verschillen
- We streven naar een personeelsbestand dat qua diversiteit een representatieve afspiegeling is van de maatschappij
- We geven extra kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In 2020 zijn een aantal aanpassingen gedaan om de uitgangspunten van het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie nog beter te incorporeren in het werving- en selectieproces. Voortaan worden alle vacatures eerst twee weken intern uitgezet, ook vacatures voor managementposities. In aanvulling hierop mogen externe medewerkers die voor a.s.r. werken ook op interne vacatures solliciteren, zodat zij gelijke loopbaankansen hebben als medewerkers met een arbeidsovereenkomst bij a.s.r. Om te voorkomen dat we ons bij werving en selectie toch onbewust laten leiden door leeftijd of culturele achtergrond van de kandidaten, mogen externe kandidaten in hun cv hun geboortedatum en geboorteplaats weglaten.



Ons standpunt ten aanzien van diversiteit en inclusie wordt duidelijk gemaakt in vacatureteksten en op [www.werkenbijasr.nl](http://www.werkenbijasr.nl). Dit illustreren we bovendien via authentieke ervaringsverhalen en foto's van collega's met verschillende diversiteitskenmerken op de site. Daarnaast zijn er nieuwe afspraken gemaakt over de samenstelling van de gesprekspartners in een sollicitatieproces, volgen alle leidinggevenden een workshop over diversiteit en inclusie en is er een commissie Werving en Selectie ingesteld. Die ziet erop toe dat sollicitatieprocedures objectief en transparant verlopen.

## Bewustwording en dialoog

Eind 2019 was al een start gemaakt met het herijken van het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. In 2020 is een verdere impuls gegeven aan het realiseren van een meer diverse en inclusieve werkomgeving. De RvB en het senior management hebben een off-site gehad over dit onderwerp en diversiteit en inclusie is als thema opgenomen in het Leiderschap Educatie programma. De multidisciplinaire werkgroep Diversiteit & Inclusie heeft een actieplan geformuleerd dat is gericht op het delen van kennis, het faciliteren van dialoog en creëren van bewustwording. Op het intranet is een onderdeel Diversiteit & Inclusie ingericht. Daarnaast hebben er dialoogsessies en ethiekcafés plaatsgevonden, waar medewerkers met elkaar in gesprek zijn gegaan over dit onderwerp.



# 'Iedereen moet zich veilig voelen mee te doen aan het gesprek'

**Ethicus Kyon Soons over  
diversiteit en inclusie bij a.s.r.**



**Er zijn al concrete stappen gezet om diversiteit en inclusie bij a.s.r. te bevorderen, nadat het begin vorig jaar nadrukkelijker op de agenda kwam. Er is nieuw beleid en een actieplan om meer bewustzijn te creëren. Daarnaast zijn er dialoogsessies en ethiekcafés. Bedrijfsethicus Kyon Soons: 'Belangrijk is dat het gesprek op gang komt en we samen de perspectieven en gevoeligheden verkennen.'**

De Black Lives Matter Movement, de wereldwijde aandacht voor het onderwerp en de uitkomsten van de Denison scan waren voor CEO Jos Baeten in 2020 aanleiding om het onderwerp diversiteit en inclusie aan de orde te stellen in zijn blog op intranet. Uit de scores van de Denison scan, de organisatie succesmeting die a.s.r. jaarlijks uitvoert, blijkt dat veel collega's van mening zijn dat alle medewerkers binnen a.s.r. met respect behandeld worden en gelijke kansen hebben op persoonlijke ontwikkeling. Er blijkt echter ook nog ruimte voor verbetering. Met name een lage score op gelijke kansen op promotie viel op. 'Nadat Jos het onderwerp diversiteit en inclusie had geadresseerd in zijn blog kwam ook de discussie binnen a.s.r. hierover op gang. Zijn wij wel zo divers en inclusief? En toen werd het voor mij als bedrijfsethicus ook een thema. Want dit is uiteindelijk een thema dat iedereen aangaat.'

Al vrij snel kwamen er initiatieven om diversiteit en inclusie onder de aandacht van alle medewerkers te brengen. 'Er waren afdelingen die het meteen op de agenda hebben gezet om er samen over te praten, maar er waren ook al eerder stappen gezet op het gebied van het diversiteitsbeleid.' Zo was eind 2019 een start gemaakt met het herijken van het beleid. In 2020 heeft HR een aantal aanpassingen gedaan in haar werving- en selectiebeleid en is diversiteit en inclusie als thema opgenomen in het Leiderschap Educatie programma. 'Corona en zeker ook de aandacht voor Black Lives Matter hebben deze ontwikkeling wel versneld. En omdat we

toen al veelal thuiswerkten kwam er ruimte vrij om daar eens over te reflecteren.'

Dit reflecteren gebeurde onder meer in ethiekcafés die op initiatief van de multidisciplinaire werkgroep diversiteit en inclusie zijn georganiseerd, en die door Kyon werden geleid. 'Hier zijn medewerkers met elkaar in gesprek gegaan over dilemma's rond dit thema, ondersteund door ethische theorie en handvatten. We zijn het bijvoorbeeld principiële eens dat echte discriminatie en pestgedrag ontoelaatbaar zijn, maar op het gebied van concrete humor kunnen smaken weer enorm verschillen. Wat door sommigen als grappig en verbindend wordt ervaren, kan voor anderen toch als een vorm van uitsluiting voelen. Daardoor is het des te belangrijker dat je elkaars intenties goed begrijpt en op een respectvolle, aandachtige en vertrouwde wijze met elkaar in dialoog blijft.'

Kyon wijst erop dat de initiatieven niet bedoeld zijn om directe oplossingen te formuleren. 'Belangrijk is dat een gesprek op gang komt. Dat we samen elkaars perspectieven verkennen en ons bewust worden van (onbewuste) vooroordelen en aannames waar nu eenmaal ieder mens mee is toegerust. Het doel van alle inspanningen is dat diversiteit en inclusie bij a.s.r. nadrukkelijk op de agenda blijft staan, ook met de wetenschap dat we een fijne organisatie hebben waar veel mensen zich thuis voelen, maar waar iedereen zich ook veilig moet voelen om deel te nemen aan het gesprek.'

# De hoogtepunten voor a.s.r. vermogensbeheer in **2020**

Corona en duurzaamheid. Dat waren de belangrijkste onderwerpen voor a.s.r. vermogensbeheer het afgelopen jaar. Marjolein Meulenstein, portfoliomanager duurzaam beleggen: 'We hebben met het team grote stappen gezet op voor ons belangrijke thema's: het meten van de CO2-uitstoot van onze beleggingsportefeuilles, biodiversiteit en impact investeringen. Daarnaast hebben we snel kunnen schakelen om als aandeelhouder in te spelen op de actualiteit rondom COVID-19. En opnieuw bevestiging gekregen dat ons beleid degelijk in elkaar zit door de nummer 1 positie in de Eerlijke Verzekeringswijzer (zie p13, red). Kortom, een jaar om trots op te zijn!'



Marjolein Meulenstein

## Bestrijden van COVID-19

Samen met andere investeerders riepen wij aan het begin van de coronapandemie een aantal grote farmaceutische bedrijven op om op een maatschappelijk verantwoorde manier een bijdrage te leveren aan de bestrijding van COVID-19. Bijvoorbeeld door te zorgen dat iedereen toegang heeft tot medicijnen, testen en vaccins.

Werknemers in diverse internationale productieketens zijn extra kwetsbaar, bijvoorbeeld in de kledingindustrie en in de vleesverwerkingsindustrie, waarbij gedwongen arbeid en gezondheidsrisico's op de loer liggen. a.s.r. is in gesprek met bedrijven waarin we investeren om deze sociale risico's inzichtelijk te krijgen en onder de aandacht te brengen.



# a.s.r. vermogensbeheer

## Impact investeringen

Wij hebben in 2018 de afspraak gemaakt om in 2021 in totaal 1,2 miljard euro te hebben geïnvesteerd in impact beleggingen. Dit zijn beleggingen in ondernemingen die positief bijdragen aan de wereld. Eind 2020 stond de teller samen met Hypotheken en Real Estate op 1,7 miljard euro. Impact investeringen dragen bij aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (de SDGs). Een paar voorbeelden van impact investeringen die wij in 2020 hebben gedaan zijn:

### **eTheRNA immunotherapies**

We hebben geïnvesteerd in fonds V van Life Science Partners. Dit fonds heeft geld beschikbaar gesteld aan eTheRNA immunotherapies, een Belgisch bedrijf dat innovatieve immunotherapieën ontwikkelt. Zij zijn ook betrokken bij de ontwikkeling van COVID-19-vaccinaties.

### **LSP Dementia Fund**

Dit is een fonds dat zich toelegt op de bestrijding van neurodegeneratieve ziekten. Het richt zich op de ontwikkeling van geneesmiddelen tegen de ziekte Alzheimer die dementie veroorzaakt.



## Finance Biodiversity Pledge

a.s.r. tekende in 2020 de Finance Biodiversity Pledge. Hiermee verplichten wij ons om in de komende 4 jaar de biodiversiteitsvoetafdruk van onze bedrijfsvoering en investeringen in kaart te brengen. Ook stellen we doelstellingen vast om negatieve impact hiervan te beperken en positieve impact te vergroten. Het doel is om natuurverlies in dit decennium zoveel mogelijk terug te draaien. Biodiversiteit is een thema dat bij a.s.r. vooral speelt bij beleggingen van Vermogensbeheer en Real Estate.



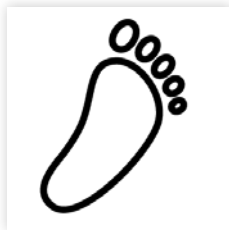




## Seminar over duurzaam investeren

Wij organiseerden in 2020 een seminar met als hoofdvraag: Hoe zorgt u voor een duurzaam beleggingsbeleid? Met als sprekers Jeroen de Munnik, lid van het Executive Committee van PGGM en architect Thomas Rau. De Munnik liet zien hoe PGGM duurzaam beleggen vormgeeft in hun portefeuille en waar zij tegenaan lopen bij het verduurzamen ervan. Innovator Thomas Rau zette duurzaam investeren met opvallende voorbeelden in een ander licht. Van denken in een product (bijvoorbeeld een lamp of een auto) naar denken in diensten (je hebt licht nodig of je wilt mobiel zijn). In zijn voorbeelden leidde deze verschuiving tot het veel zuiniger omgaan met grondstoffen en het verlengen van de levensduur van een product.

## Beleggingsportefeuilles koolstofarm



Wij hebben ons vorig jaar aangesloten bij het Net Zero Asset Manager Alliance. Dit is een nieuw wereldwijd platform van vermogensbeheerders die zich inzetten om hun beleggingsportefeuilles CO2-neutraal te maken. In 2018 is door a.s.r. afgesproken dat bij 95% van de beleggingen in 2021 de CO2-voetafdruk wordt gemeten. De volgende stap is om de beleggingsportefeuilles in lijn te brengen met de doelstellingen van het Parijs Akkoord. In 2020 hebben we reductiedoelstellingen geformuleerd. In 2025 worden de doelstellingen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

## Verantwoorde winning van grondstoffen

In samenwerking met natuurbeschermer IUCN en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) hebben wij mijnbedrijven in onze portefeuille opgeroepen het watermanagement in de mijnen te verbeteren. Slecht waterbeheer leidt tot biodiversiteitsverlies en andere ecologische rampen.

Ook zijn wij in 2020 een nieuw engagementtraject gestart met Tesla, over de verantwoorde winning van kobalt. Er bestaat er een duidelijke link tussen mensenrechtenschendingen en het winnen van kobalt, onder andere in de Democratische Republiek Congo. Tesla is als producent van elektrische auto's een belangrijke gebruiker van kobalt. We spraken met het bedrijf over hun strategie om het gebruik van kobalt uit te faseren en hoe ze in de tussentijd omgaan met de bestaande risico's.



Hoofd a.s.r. foundation Marijke Troost over 2020 waarin alles anders werd

# 'We hebben **de knop** omgezet en toch heel **mooie dingen** gedaan'

'We waren harder nodig dan ooit maar het was moeilijk om ons werk te kunnen doen.' Marijke Troost en haar team van a.s.r. foundation probeerden ondanks de coronamaatregelen zo veel mogelijk maatschappelijke teamactiviteiten en projecten over financiële zelfredzaamheid door te laten gaan. 'Dan moet je denken aan het doneren van laptops, het ontwikkelen van online lesprogramma's en faciliteren van vrijwilligerswerk voor kleinere groepen.'



'De lockdown in maart zorgde ervoor dat veel van onze activiteiten niet door gingen', vertelt hoofd a.s.r. foundation Marijke Troost. 'In plaats van bij de pakken neer te zitten zijn we gaan inventariseren wat wel kon. We hebben de knop omgezet en toch heel mooie dingen gedaan.'

Alle activiteiten vinden normaal gesproken fysiek plaats. 'Dat kon niet meer. De teamactiviteiten werden lastig te organiseren omdat we niet met meerdere mensen tegelijk bij veelal kwetsbare groepen over de vloer mochten komen. We hebben in januari vorig jaar voor corona nog heel succesvolle voorleesdagen georganiseerd waar onder meer 143 collega's hebben voorgelezen

op Utrechtse basisscholen, maar daarna werd het lastig.'

Het team ging aan de slag om alternatieven te bedenken en toen de coronaregels begin juni wat meer versoepelden, konden zij de maatschappelijke teamactiviteiten in aangepaste vorm weer opstarten. 'In overleg met het centraal crisisteam van a.s.r. mochten collega's zich niet meer als team maar wel individueel inschrijven. Zo lukte het ons om kleine groepjes op pad te sturen. Stadsboerderij Gagelsteede, Prinses Máxima Manege, boomgaard 't Burgje, Reinaerde en Sherpa kregen allemaal hulp van a.s.r.-collega's.' Ook ontplooiden organisaties nieuwe activiteiten

## Activiteiten a.s.r. foundation

a.s.r. foundation stimuleert a.s.r.-medewerkers om zich naast het werk in te zetten voor de maatschappij. a.s.r. stelt hiervoor jaarlijks uren en financiële middelen beschikbaar. De activiteiten van Foundation zijn ingedeeld in 2 groepen.

### 1. Projecten over financiële zelfredzaamheid

'We zijn actief tijdens de Nationale Voorleesdagen en bij de Voorlees-Express en we helpen mensen goede financiële keuzes te maken. Zo geven wij op basisscholen les over geld tijdens de Week van het Geld en op mbo-scholen via de programma's LEF en MoneyWays. Ook organiseren we met het Nibud het financiële opvoedingsprogramma "Ik krijg nooit wat" en helpen we huishoudens met schulden als Financieel vrijwilliger Thuis.'

### 2. Maatschappelijke teamactiviteiten (MTA)

'Wij faciliteren activiteiten vanuit een teamgedachte. Samen met je team kun je helpen door je handen uit je mouwen te steken. Bijvoorbeeld bij kinderboerderijen met het opknappen van stallen en het snoeien van struiken maar ook het organiseren van activiteiten voor bewoners van bejaarden- en verzorgingshuizen.'



—  
*'Het is moeilijk om ons  
werk goed te doen,  
terwijl we harder nodig  
zijn dan ooit'*  
—

waarvoor ze de hulp van Foundation inschakelden. 'Zo meldde de Utrechtse Vrijwilligerscentrale zich met hun initiatief "Koks koken voor Utrecht" met de vraag of wij vrijwilligers hadden die maaltijden rond wilden brengen. Daar gaan wij normaal gesproken niet op in, want dat sluit niet aan bij onze strategie, maar deden we deze keer wel.'

#### Online als alternatief

Als alternatief voor fysieke financiële lessen heeft Foundation meegewerkt aan online lespakketten en webinars. Het programma Financieel Vrijwilliger Thuis ging ook online door. 'Het is wel lastiger om een goede band tussen de vrijwilliger en de cliënt op te bouwen. Het scherm ertussen zorgt voor

meer afstand. En eigenlijk is fysiek bij elkaar komen essentieel bij dit project. Cliënten komen vaak met veel ongeopende post die moet worden verwerkt.'

'Steeds meer gezinnen komen door corona in financiële problemen. Voor deze groep is thuisonderwijs heel ingewikkeld als ze geen laptop hebben en niet voldoende geld om er een te kopen. Gelukkig konden wij via Stichting Leergeld een aantal gezinnen voorzien van een a.s.r.-laptop. Het is een treurige constatering, maar het is moeilijk om ons werk goed te doen terwijl we harder nodig zijn dan ooit.'

# 'Met de **app** stuur ik **eenvoudig** facturen in'

Hoge stookkosten en terugkerend onderhoud doen Pieter Wierema Kosters en zijn vrouw Edith besluiten hun huis te isoleren en te voorzien van kunststof kozijnen en triple-glas. Naast hun bestaande hypotheek van a.s.r. kiezen ze voor de uitbreiding met de Verduurzamingshypotheek. Na akkoord op hun plannen gaan ze voortvarend aan de slag. 'We hebben het hele verduurzamingspotje al in ons huis gestopt.'

De kozijnen worden vervangen en ook het dak, de gevelbekleding en de garagedeur krijgen een duurzame make-over. 'We zijn ontzettend blij met de verbeteringen. We hebben geen last meer van tocht en zien nu al een afname van de stookkosten.' Pieter en Edith wonen sinds 3 jaar in hun huis aan de rand van Enschede, gelegen in Stroinkslanden, de groenste wijk van Enschede. De overwaarde van hun vorige huis investeerden ze in dit nieuwe huis. Pieter: 'We wonen hier met veel plezier. De woning is praktisch vrijstaand, op een heel klein stuk grenzend aan de burens. Het is dicht bij de natuur, winkels, scholen en toegangswegen. We zijn erg blij met deze plek. Juist ook omdat dit voor de kinderen, Maarten van 11 en Floor van 13, de perfecte plek is om van alles te kunnen ondernemen.'

## **Isolatie**

Het huis is uit 1976 en kon wel wat isolatie gebruiken. Begin 2020 informeren Pieter en Edith naar de mogelijkheden hiervoor. Ze kiezen voor kunststof kozijnen en triple-glas. Hypotheekadviseur Van der Molen van

Van der Molen assurantiën adviseert om bij hun al lopende a.s.r.-hypotheek de Verduurzamingshypotheek af te sluiten. Ze zijn gelijk enthousiast over de hypotheekvorm waarmee ze hun woning energiezuiniger kunnen maken. Met de Verduurzamingshypotheek krijgen ze een speciale lage rente en hebben ze 2 jaar de tijd om hun huis ermee te verduurzamen. Pieter: 'Fijn dat deze vorm is ook dat we in relatief lange tijd, 15 jaar, de kosten van de verduurzaming terug kunnen betalen.'

Over de praktische kant van het verduurzamingspotje is Pieter ook enthousiast. Bij het aangaan van de hypotheek werd hem gevraagd wat hij met het potje wilde gaan doen. 'Bij de start heb ik een pro-forma nota ingediend voor de kozijnen en het dak en 4 weken later had ik akkoord en konden we aan de slag.' Ook vindt Pieter het makkelijk om betalingen in te dienen en uitgekeerd te krijgen. 'Het verduurzamingspotje werkt als een soort bouwdepot. Via een app stuurde ik de facturen in en snel daarna kreeg ik goedkeuring en werd het geld uitgekeerd. Ook handig van de app is



onze klant



dat je altijd inzicht hebt in de kosten en de betalingen.'

Binnen een jaar hebben ze alle verbeteringen laten doorvoeren. Vorig jaar 1 april zijn ze gestart en in januari 2021 was alles afgerond. Het plaatsen van de kozijnen heeft wel wat langer geduurd dan ze hoopten en is niet altijd even soepel verlopen. 'Maar dat is een ander verhaal. Alles is nu klaar en voor mekaar en we zijn er erg blij mee.'

Ze hebben het hele verduurzamingspotje volledig geïnvesteerd. Naast de kunststof kozijnen en het triple-glas is de garagedeur vervangen en is nieuwe keralit gevelbekleding aan gebracht. De garage is verwarmd en inpandig. Afgelopen winter zagen ze direct effect in de afname van de energiekosten. 'Het voelt veel aangenamer zonder de tocht en we hoeven niet meer zo hard te stoken.'

## De a.s.r. Verduurzamingshypotheek

Met deze hypotheek leen je tegen een lagere rente geld voor energiebesparende maatregelen in je huis. Tegelijk met de hypotheekaanvraag bepaal je hoeveel geld je wilt lenen voor energiebesparende maatregelen.

Dit bedrag wordt voor 2 jaar in een speciaal depot gezet. Je betaalt alleen rente over het deel van het geld dat je hebt gebruikt, geld dat in het depot blijft staan kost je niets.

Als je na 2 jaar nog niet het volledige depotbedrag hebt gebruikt, dan vervalt dat deel van de lening.

## Jeanne Viergever nieuwe voorzitter jongeren-netwerk



2020 was een bewogen jaar voor NeXus, de jongeren-netwerk van a.s.r. Omschakelen van fysieke naar voornamelijk online events, een bestuurswissel en het aantreden van nieuwe voorzitter Jeanne Viergever met als uitdaging: 'Ik wil de jongeren bij a.s.r. motiveren om te netwerken en zichzelf te ontwikkelen binnen a.s.r.'

# 'NeXus wil fungeren als denktank'

## **Wat was 2020 voor een jaar voor NeXus?**

'Het was een heel bewogen jaar. We zijn in januari 2020 gestart met 2 nieuwe gezichten in het bestuur. Dan moet je wennen aan elkaar en dat ging eigenlijk heel snel heel goed. Vanaf 16 maart zaten ook wij door de coronapandemie thuis en dat was flink balen. We hadden allemaal plannen voor fysieke bijeenkomsten want dat is het leukste; netwerken, fun en inhoudelijk iets leren en dat viel in een keer weg. Projectteams met leden van de evenementencommissie en het bestuur zijn gaan brainstormen over wat wel zou kunnen. Uit de sessie zijn leuke initiatieven naar voren gekomen die we ook hebben uitgevoerd. Bijvoorbeeld een webinar met een financieel influencer en een webinar over persoonlijke profilering op Teams. Het eerste grote event was een online pubquiz.'

## **Heeft het lang geduurd voor jullie de ommezwaai hebben kunnen maken naar online?**

'Nee, dat hebben we eigenlijk vrij snel opgepakt. Meteen in de eerstvolgende bestuursvergadering, we vergaderen tweewekelijks, na de lockdown hebben we dit besproken en zijn we aan de slag gegaan. Voor corona organiseerden we iedere maand in ieder geval 1 event en meer als daar budget voor was. Het is gelukkig wel gelukt

om deze frequentie door te zetten. Op 7 mei was ons eerste digitale event dus de omschakeling heeft ons iets minder dan 2 maanden gekost.'

## **Halverwege het jaar waren er weer versoepelingen mogelijk. Daar hebben jullie vast ook van geprofiteerd?**

'Zeker. In de zomer was het weer mogelijk om een fysiek event te organiseren zolang we ons hielden aan de toen geldende maatregelen, dat werd het kanoën. We hebben wel altijd overleg gehad met het interne crisisteam als we twijfelden of een event gehouden kon worden binnen de geldende maatregelen. Het enige event dat niet online plaatsvond was dus dat kanoën in Amelisweerd met een hapje en een drankje. Daarna moesten we helaas weer terug achter een schermpje.'

## **Heeft corona ook op andere vlakken invloed op jullie als bestuur gehad?**

'Ja absoluut. Doordat we normaalgesproken bij elkaar komen om te vergaderen en elkaar als bestuur dus 1 keer in de 2 weken zien bouw je een hechte band op. We kunnen alles tegen elkaar zeggen. Ik merkte dat dit digitaal toch lastiger is. We moeten wat meer doorvragen naar de mening van anderen. Je leest elkaar lastiger. We hebben hard gewerkt om dat op peil te houden.'

## **Wat was voor jou de reden om voorzitter te willen worden?**

'Toen ik in het bestuur kwam was ik verantwoordelijk voor externe communicatie en relaties. Dit heeft veel raakvlakken met mijn huidige functie maar ik wil graag de leidinggevende kant op. Bij NeXus krijg ik de mogelijkheid om eerst ervaring op te doen met het aansturen van een groep young professionals. Ik ben in het begin wel echt bij mezelf te rade gegaan of ik dit met corona ook nog wilde en het antwoord was eigenlijk volmondig ja. Ik wil de jongeren bij a.s.r. motiveren om te netwerken en zichzelf te ontwikkelen binnen a.s.r.'

## **Wat is jullie plan voor dit jaar?**

'We willen meer verbinding zoeken met leden en kijken wat zij nu nodig hebben. Een voorbeeld hiervan zijn de kletsmomentjes. Ook willen we hobbyworkshops organiseren. Denk aan dansles, cocktails maken en creatief bezig zijn. Verbinding zoeken is het belangrijkste. We vragen na ieder event uit wat leden er van vonden en waar ze nog meer behoefte aan hebben. Ook doen we een oproep aan businesslines om vraagstukken aan ons voor te leggen. Wij willen fungeren als denktank. Young professionals kijken weer op een andere manier tegen zaken aan. We hebben veel kennis in huis en willen hier meer uithalen.'

## Plotselinge omschakeling naar 1,5 meter in bijna lege Archimedeslaan

Marco Meetz:

'Dan kom je opeens op het **idee** van een **plasketting**'



**Ervaring had facility manager Marco Meetz er niet mee. Trouwens, niemand in de sector. Een gebouw met zo'n 3000 werkplekken dat van de ene dag op de andere bijna helemaal leegstond en vervolgens ingericht moest worden op 1,5 meter afstand. 'De routing was het lastigst. Hebben we eerst op papier uitgetekend. Waar zitten de knelpunten, waar kun je niet veilig passeren? Kun je zichtlijnen zien, en zien waar de dode hoek zit. We zijn begonnen op Groen 0. Dat is wel 4 of 5 keer veranderd.'**

Toen de overheid voor het eerst de voorkeur uitsprak voor thuiswerken, begon het bij gebouwmanager Marco Meetz door te dringen: daar krijgt a.s.r. mee te maken. 'En dat kwam in een stroomversnelling toen de RvB besloot eerst in teams te gaan werken en meteen de maandag daarop 15 maart het thuiswerken invoerde. Dat iemand die vrijdag ervoor verschijnselen kreeg, was wel een schrik. Hoe besmettelijk is het? Moeten we de afdeling ontruimen? We wisten nog weinig over het virus.'

Zo ver kwam het niet, maar Marco kwam wel meteen de week erna met een leeg gebouw te zitten. 'Goed dat IT&C de zaakjes goed had geregeld en we al een dag thuiswerken hadden geoefend. Maar helemaal leeg is

het hier eigenlijk nooit. Een aantal processen gaat door, zoals de post. De fysieke post neem wel af maar er komt genoeg binnen dat gescand moet worden en dan door moet naar de afdelingen. Daarnaast zijn er de installaties die moeten blijven draaien. Zoals luchtverversing. Dat kun je geen 2 maanden stilzetten. Die kennis voor onderhoud is gelukkig wel aanwezig. Ook kantoorpanden die leeg staan, laten installaties op gezette tijden draaien. Een ander voorbeeld is legionella. Als je water lang laat stilstaan in leidingen, dan heb je na 2 maanden een probleem als je de kranen opendraait. Dus elke week alle kranen en douches laten lopen. In de daltijd praten we over zo'n 20 man, beveiliging, postkamer, technici.'





Maar er zat ook een klein voordeel aan de afwezigheid van collega's. 'Omdat het pand toch leeg was konden we werkzaamheden overdag doen die normaal alleen 's avonds kunnen. Bijvoorbeeld de natuurstenen vloeren opnieuw voorzien van een coating. En in de pits – parkeerplaats voor senior management – een sprinklerinstallatie aanbrengen. Kwam goed uit dat er geen auto's staan. En dat alles scheelt geld. Overdag is nu eenmaal goedkoper dan 's avonds of in het weekend.'

### **Mondjesmaat terug**

Dan komt het moment dat het pand voorbereid moet worden op een 1,5 meter kantoorsetting voor als collega's mondjesmaat kunnen terugkeren om te werken. 'Zodra het crisisteam zei tot 1 juni thuis aan het werk, wisten we wat we moesten doen na berichten van het RIVM, zoals de 1,5 meter. Maar ja, wat verstaan we daar precies onder? Wat dan gebeurt in de facilitaire wereld, is dat iedereen met hetzelfde probleem elkaar gaat raadplegen. Vroeger maakte je je druk over de bezetting waar je ook kennis en kunde over uitwisselde.

Iemand bedenkt iets en dat nemen anderen over. Het blijft een kwestie van logisch nadenken. Die plasketting is ook zo maar een idee. Een keycord is een praktische oplossing. Zo'n maatregel die door iedereen geadopteerd wordt en ineens een plasketting wordt genoemd.'

In de toekomst kijken is ook voor Marco lastig. 'Medewerkers waren tijdens de versoepelingen in juni 2020 terughoudend om terug te komen. Er waren mensen die de eerste dag op de stoep stonden, maar velen zeiden: ik blijf liever thuis. Gelukkig heb je een vrijwillige keuze. Dat is wel top van a.s.r. Voor de toekomst denk ik dat het goed is om voor het aantal vierkante meters dat we nu huren te bekijken of dat nog nodig is. Hangt van de behoefte af. Wij huren dit van Real Estate. Samen met hen kijken we naar mogelijkheden voor verhuur als dat aan de orde komt.'

### **Weer dicht**

Op 29 september gingen de deuren van a.s.r. voor de tweede keer dicht voor collega's die niet noodzakelijk aanwezig moeten zijn.

Diverse etages worden inmiddels verhuurd aan de GGD die er met zo'n 300 collega's hun intrek hebben genomen. Marco zegt daar februari 2021 over: 'De GGD zit inmiddels op 5 etages en nog steeds komen er alleen een beperkt aantal a.s.r.-collega's. Sommigen willen graag weer eens een dag op kantoor zijn of het is nodig voor strategische projecten, zoals de jaarcijfers. We praten op weekbasis over zo'n 50-70 collega's.'

Aan het eind van 2020 kwam het verzoek van de RvB om te kijken naar de inrichting van ruimtes waar grotere groepen collega's coronaproof bij elkaar kunnen komen. 'We dachten aan een landelijke omgeving, dus we hebben nu in het gebied van het restaurant een boerenschuur, kas en paardenstal waar mensen kunnen werken. En als het bevalt wordt dat wellicht permanent.'

# En hoe is het in **Enschede** en **Heerlen**?



Ardanta, Enschede:

'We riepen nog:  
**tot na Pasen**'

Willeke Boerrigter vertelt hoe de plotselinge overgang naar bijna volledig thuiswerken bij Ardanta is ervaren. 'Het was onwerkelijk en we dachten dat het nooit lang kon duren. We riepen nog: tot na Pasen! Maar we bleven positief. Het werk ging door. Nog nooit waren we zo snel ingewerkt in de nieuwe technische mogelijkheden, zoals Teams en advies op afstand door de buitendienst. Op kantoor zijn dagelijks altijd een collega van Facilitair en een MT-lid aanwezig. Daarnaast mogen er maximaal

10 tot 20 collega's zijn als de thuissituatie daarom vraagt.

Direct in het begin is het pand coronaproof gemaakt. Looproutes, desinfectie-materiaal, lift en kantine buiten gebruik en het mondkapje is verplicht als je van je plek afgaat. Iedereen mist wel de sociale contacten op kantoor. We weten nu dat een gezonde mix tussen op kantoor zijn en thuiswerken ons veel kan brengen. Collega's zijn nu bezig daarvoor een plan te maken.'



Loyalis, Heerlen:

'In 2 weken van  
**nieuwe werkvloer** naar  
volledig thuiswerken...'

Janneke Klerken: 'Op 1 maart 2020 gingen alle medewerkers van Loyalis voor het eerst aan de slag in een nieuwe kantoorruimte op de Brightlands Smart Services Campus. Met enige spanning. Hoe zou het eruit zien, werkt alles? Nog amper gewend, gingen we 2 weken later over op volledig thuiswerken. Dat was schakelen! Maar vanaf het begin werkte het meteen heel goed. Natuurlijk missen we de koffieautomaatgesprekken, wie niet. In de zomer was er tijdelijk wat versoepeling waardoor collega's op aanmelding 1 of 2 dagen naar kantoor mochten. Daar werd door meerdere teams dankbaar gebruik van gemaakt.

Op kantoor is de 1,5 meter goed aan te houden. Er is voldoende ruimte. Er zijn nu altijd wel een paar mensen aanwezig, voor bijvoorbeeld post, medische dienst of klantenservice. Ook vanuit het management is er dagelijks iemand. Het blijft wel een gek gevoel dat we al bijna een jaar een nieuwe locatie hebben die daar grotendeels "ongevuld" staat te zijn...'

# Erkenningen & prijzen

## ERKENNING



### Jaarverslag voor derde keer genomineerd voor Sijthoff-prijs

Het jaarverslag 2019 is genomineerd voor de Sijthoff-prijs, een jaarlijkse prijs van Het Financieele Dagblad voor ondernemingen die zich onderscheiden in hun financiële verslaglegging. Het is de derde keer dat a.s.r. hiervoor in aanmerking komt.

De FD Henri Sijthoff-prijs wordt toegekend aan jaarverslagen die meer behandelen dan de balans en de resultatenrekening. Beleggers, klanten, werknemers en andere belanghebbenden moeten volgens de jury inzicht krijgen in zaken als strategie, risico's en dilemma's. Ook moeten bedrijven aangeven wat ze doen op maatschappelijk vlak.

Over het algemeen heeft de jury lof voor de communicatie van bedrijven: 'De kwaliteit van de verslaggeving bij beursgenoteerde bedrijven is doorgaans hoog, zeker bij AEX-fondsen.' Een verbeterpunt is een betere opsomming van de risico's.

## PRIJS



### Facilitair bedrijf 4e keer op rij winnaar Benchmark Award

Het Facilitair Bedrijf van a.s.r. wint voor het 4e jaar op rij de Facilitaire Benchmark Award in de categorie 'Beste Integrale Prestatie'.

Volgens de jury combineert a.s.r. een zeer hoog servicelevel met kostenniveaus die onder de bandbreedte van de Nederlandse markt liggen. Daarnaast meldt het rapport: 'a.s.r. is continu bezig met het zo effectief mogelijk inzetten van beschikbare middelen en het optimaliseren van de dienstverlening. Dit is ook weer terug te zien in de benchmarkcijfers.'

De uitreiking van de Facilitaire Benchmark Awards wordt georganiseerd door Facility Management Nederland en Colliers. Zij benchmarkt facilitaire en vastgoedprestaties van bedrijven in Nederland.

## ERKENNING



### a.s.r. snelste stijger in onderzoek maatschappelijke impact

a.s.r. is 3e geworden in de Management Scope Corporate Impact Index (MSCII). Hierin staan de 100 grootste bedrijven van Nederland met de meeste maatschappelijke impact. De index is dit jaar voor de 4e keer samengesteld.

De index maakt de positieve impact van het bedrijfsleven in Nederland inzichtelijk door de 100 grootste bedrijven in Nederland te beoordelen op 5 pijlers:

1. goed bestuur
2. de relatie met de buitenwereld
3. duurzaamheid
4. financiële gezondheid
5. goed werkgeverschap

De index is samengesteld door Management Scope, in samenwerking met het Impact Centre Erasmus van Erasmus Universiteit Rotterdam. Initiatiefnemer Management Scope prijst a.s.r. voor de voortvarendheid in het meten van CO<sub>2</sub>-uitstoot van de eigen onderneming en de bedrijven waarin a.s.r. belegt. Ook het in 2019 aangepaste beloningsbeleid wordt gewaardeerd.



VKG-directeur Tom van der Geer over de overname door a.s.r.

'Vanuit het **pikkedonker**

naar een **zonnige** toekomst'

**Een jaar na de overname door a.s.r. in 2015 zag het er bij serviceprovider VKG somber uit. Marktomstandigheden en een zorgelijk verzekeringstechnisch resultaat in de schadeportefeuilles vroegen om een reorganisatie. Maar na een noodzakelijk ingrijpen en met steun van a.s.r. kwam het langzamerhand helemaal goed. Directeur Tom van der Geer: 'Sinds 2018 schijnt de zon en is er warmte.'**

Als Tom van der Geer terugkijkt op 2020, constateert de directeur van VKG tevreden dat de serviceprovider voor zo'n 2700 intermediairs uitstekend draait. Het bedrijf groeit, er zijn mooie verzekeringstechnische resultaten en met een 8,2 vinden intermediairs VKG de beste serviceprovider op het gebied van hypotheek. 'En we breiden onze dienstverlening steeds verder uit. Nu zelfs ook naar klanten. Met digitale polismappen waarin ze zelf de verzekeringen beheren en dingen kunnen opzoeken. En we kijken zelf naar overnames van kleine volmachtkantoren.'

VKG, de vroegere Van Kampen Groep werd in 2015 door a.s.r. overgenomen. Tom was tot die tijd directeur intermediaire distributie bij a.s.r. en werd aangesteld als de nieuwe directeur. 'a.s.r. was vanaf

dat moment groot-aandeelhouder maar ik kon met onze directie wel autonoom aan de slag met zeer noodzakelijke aanpassingen in het bedrijf met toentertijd zo'n 200 werknemers, wat inmiddels is uitgegroeid tot zo'n 280. Natuurlijk kon ik terugvallen op de knowhow van de experts bij a.s.r., en dat doe ik ook geregeld, maar we werken zelfstandig.'

De geschiedenis van VKG gaat terug tot de jaren 50 van de vorige eeuw, toen Van Kampen voor zijn eigen klanten al actief was op de verzekeringbeurs. 'Dat veranderde in de jaren toen een intermediair een beroep deed op oprichter Jacques van Kampen. Zijn klant kon zijn extravagante Mercedes bij geen verzekeringsmaatschappij onderbrengen en vroeg Jacques te bemiddelen. En zo werken we als serviceprovider eigenlijk nog steeds. Wij helpen intermediairs bij het plaatsen van risico's. Die brengen wij onder bij de grote maatschappijen zoals a.s.r. en ook bijvoorbeeld NN. Bij verzekeraars waar veel intermediairs zelf geen directe toegang hebben. Wij doen zaken met meer dan 150 verschillende aanbieders.'

'De start in 2015 was positief, we groeiden in dat jaar maar begin 2016 kwam er een omslag. De marktomstandigheden en de zorgelijke verzekeringstechnische resultaten in de volmachtportefeuilles vroegen om maatregelen.' Tom omschrijft die periode als een donkere. 'Mij schieten woorden te binnen als donker, koud. Om te beginnen waren de verzekeraars niet blij met VKG. Praktisch gezegd: het kostte meer dan het opbracht. Daar moest als eerste verbetering in komen. Door ingrepen in de portefeuilles zoals premieverhogingen en opzeggingen van polissen legden we ook heel veel werk neer bij onze aangesloten intermediairs. En dat had zijn weerslag op de werknemers van VKG die veel ontevreden adviseurs aan de lijn kregen. Zo'n omwenteling heb je niet in een paar maanden voor elkaar. Sterker nog: het duurde tot mei 2018 toen we wat licht zagen aan het einde van de tunnel doordat de NPS weer steeg.'

Zeker in de laatste jaren heeft VKG veel geïnvesteerd in de digitale omgeving voor het intermediair. 'We zijn een serviceprovider, dan moet je het intermediair zo veel mogelijk werk uit handen nemen. Nu hebben we 1 systeem waarop ze inloggen en toegang krijgen tot maar liefst zo'n 150 aanbieders. In plaats van dat ze bij de diverse verzekeraars apart moeten inloggen. Hier bovenop bieden we vergaande ondersteuning voor intermediairs. De backoffice-ondersteuning gaat heel ver, in vakanties kunnen we, indien gewenst, het hele kantoor overnemen. Dit noem ik de tweede fase van onze

omwenteling. De derde is dat we steeds meer ontwikkelen waarmee we de klant ondersteunen. Bijvoorbeeld dat particuliere klanten zelfstandig hun polissen kunnen aanpassen zonder het intermediair. Daarmee spelen we ook in op de behoefte van de klant die zelf aan het stuur wil zitten. En adviseurs zijn hier blij mee, want we helpen ze hiermee aansluiting te houden op een veranderende markt.'

De laatste tijd concentreert Tom zich steeds meer op de toekomst. Op de ontwikkeling van strategische samenwerkingen. 'De markt consolideert. Je moet groeien om je staande te houden, dus gaan er veel afvallen. Wij zijn heel erg actief in de ondersteuning van onze adviseurs in de overnamemarkt van assurantieportefeuilles. Met de portefeuillmatch brengen we vraag en aanbod bij elkaar. Ook kijken we zelf naar strategische overnames. Sinds 2018 hebben we de weg omhoog gevonden en zitten we in een fantastische fase met ons mooie bedrijf. Ik moet wel zeggen met het vertrouwen van a.s.r. in de rug. Anders was het nooit gelukt.'

## **a.s.r. heeft de afgelopen jaren ook deze ondernemingen overgenomen**

**Dutch ID** (Felison en Boval) is een onafhankelijk intermediair en serviceprovider. Daarnaast is het bedrijf volmacht voor a.s.r.'s inkomens- en schadeverzekeringen alsook voor andere Nederlandse verzekeraars.

**Corins** is een volmachtbedrijf dat meer dan 60 schadeverzekeraars vertegenwoordigt op de Nederlandse co-assurantiemarkt. Hier worden complexe en omvangrijke risico's door meerdere verzekeraars gedragen.

**SuperGarant** is actief als intermediair en volmacht en is een verzekeringspecialist met op de detailhandel gerichte schade- en inkomensverzekeringen en aanverwante verzuim- en arbodienstverlening.

**ANAC** is een volmachtkantoor en intermediair. Het levert backoffice-diensten aan intermediairs (zoals een serviceprovider) en verzekeraars en bedrijven in de automotive-sector (schadebehandeling).

**Poliservice**, de diensten van Poliservice bestaan vooral uit adviseren en bemiddelen op het gebied van verzekeringen, hypotheek en inkomen, en pensioenoplossingen. Daarnaast zijn zij gespecialiseerd in het converteren van portefeuilles van intermediairs.

Deze dochteronderneming verzorgt ook de personeelsverzekeringen van a.s.r.-medewerkers.

# Pas op de plaats voor 300 jaar a.s.r.



De tentoonstelling a.s.r. doet het, al 300 jaar maakte op 15 januari 2020 met de opening door (toenmalig) Utrechts burgemeester Jan van Zanen en Jos Baeten een vliegende start, maar moest al binnen 2 maanden op slot. Ook initiatieven voor andere festiviteiten in het kroonjaar liggen op de plank in afwachting van betere tijden.

Bij de opening van de tentoonstelling werd de verwachting uitgesproken dat in heel 2020 veel collega's en externen de tentoonstelling zouden bezoeken. Met de opening kwam een einde aan een maandenlange voorbereiding – onder leiding van de Stichting Kunst & Historisch Bezit – aan het overzicht van de geschiedenis van a.s.r., verdeeld over 3 etages van het a.s.r.-pand aan de Archimedeslaan.

Hoewel er geen exacte bezoekersaantallen zijn bijgehouden, hebben ettelijke honderden collega's en tientallen externen in de eerste maanden van de gelegenheid gebruikt gemaakt. Zeker ook van de

familiedag op 7 maart waar grote belangstelling was van gezinsleden en onder meer oud-werknemers en omwonenden. Ruim een week later was de lockdown een feit.

Op 14 september werd de tentoonstelling weer geopend voor een beperkt aantal mensen van 10 per dag met inachtneming van de 1,5 meter afstand. Ook deze opening was van korte duur. Op 14 oktober gingen wederom de deuren dicht.

Dat de tentoonstelling toen toch kon blijven staan, was onder meer te danken aan de instellingen die bereid waren om de in bruikleen uitgegeven goederen niet op

korte termijn terug te eisen. Conservator Sigrid Vegter: 'Heel fijn dat zij hieraan mee wilden werken. Daarnaast is er wel het nodige extra onderhoud omdat we er vooraf natuurlijk niet op gerekend hadden dat het zo lang zou duren. In eerste instantie stond de tentoonstelling tot juni 2020 gepland.'

Sigrid sprak in oktober 2020 de hoop uit dat de sluiting van korte duur zou zijn. Ze zei destijds: 'Zodra de rondleidingen weer mogelijk zijn, installeren we via intranet weer de tool waarop iedereen zich kan inschrijven. Tot die tijd meten we het doen met de virtuele rondleiding.' Bij het begin was 2021 was er nog geen zicht op een heropening.



Sigrid Vegter

## Stichting Kunst & Historisch Bezit

Het doel van de stichting is om de rijke bedrijfshistorie van a.s.r. te behouden en om de kunstcollectie toegankelijk te maken voor de medewerkers.

In 2020, het jaar waarin a.s.r. 300 jaar bestond, heeft de Stichting een grote bijdrage geleverd aan de tentoonstelling. Er is een keuze gemaakt uit ruim 2000 objecten. En in totaal is er heel veel meer materiaal bekeken, duizenden stuks foto's, folders, allerlei reclame-uitingen, boekjes, en natuurlijk archiefstukken. In totaal wel 10.000 stuks.

Naast de tentoonstelling word je in het gebouw telkens verrast door schilderkunst, fotografie, zilverwerk en nog veel meer. 'Kunst in de werkruimte is heel belangrijk', stelt conservator Sigrid Vegter van de Stichting Kunst & Historisch Bezit, die alle werken beheert. 'Kunst kan je verbazen, uitdagen, irriteren, inspireren, maar het doet wat met je. Onvoorspelbaarheid, innovatie en creativiteit zijn kenmerken van kunst die we juist vandaag de dag nodig hebben als werknemer. De tegenstelling tussen de moderne en historische kunstwerken past echt bij a.s.r.'

**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