



Met DAS kom je verder



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

➤ DAS in vogelvlucht	3
-----------------------------	---

➤ DAS door de jaren heen	6
---------------------------------	---

Jaarverslag

➤ Bericht van de directie	7
----------------------------------	---

➤ Business review	9
--------------------------	---

➤ DAS Holding	9
---------------	---

➤ DAS Rechtsbijstand	9
----------------------	---

➤ DAS Legal Finance	13
---------------------	----

➤ DAS innovatiecentrum	16
------------------------	----

➤ Vooruitblik 2016	17
--------------------	----

➤ De directie	18
---------------	----

➤ DAS in de maatschappij	19
---------------------------------	----

➤ Raad van Commissarissen	24
----------------------------------	----

➤ Bericht van de Raad van Commissarissen	24
--	----

➤ De Raad van Commissarissen in 2016	26
--------------------------------------	----

➤ Kerncijfers en meerjarenoverzicht	27
--	----

➤ Corporate governance en regelgeving	30
--	----

➤ Algemeen	30
------------	----

➤ Corporate governance codes	31
------------------------------	----

➤ Risicoprofiel en risicobeheersing	34
--	----

➤ Risicoprofiel	34
-----------------	----

➤ Risicobeheersing	36
--------------------	----

Jaarrekening

➤ Geconsolideerde jaarrekening 2015	38
--	----

➤ Geconsolideerde balans per 31 december 2015	38
---	----

➤ Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015	40
--	----

➤ Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015	41
--	----

➤ Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2015	43
--	----

➤ Enkelvoudige jaarrekening 2015	68
---	----

➤ Enkelvoudige balans per 31 december 2015	68
--	----

➤ Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015	69
---	----

➤ Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2015	70
---	----

➤ Overige gegevens	73
---------------------------	----

➤ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	73
---	----

➤ Statutaire winstverdeling	73
-----------------------------	----

➤ Voorgestelde winstbestemming	73
--------------------------------	----

Sociaal verslag

➤ Verkort sociaal verslag	77
----------------------------------	----

➤ Kengetallen personeel	77
-------------------------	----

➤ Arbeidsvoorwaarden	79
----------------------	----

DAS in vogelvlucht

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Al ruim vijftig jaar helpt DAS particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, incasso en factoring.

Kerncijfers 2015

€ 201 mln

Premie-inkomen

€ 83 mln

Omzet credit management en overige omzet

€ 289 mln

Totale baten

€ 35 mln

EBITDA



Producten & diensten

Juridisch

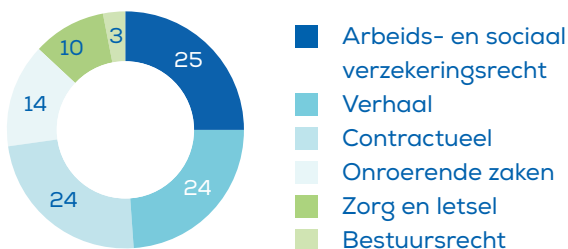
- Rechtsbijstandverzekering
Altijd verzekerd van juridische hulp
- Flexx van DAS
Juridische oplossingen voor een vast bedrag

Financieel

- Kredietinformatie
- Factoring
- Debiteurenbeheer en outsourcing
- Online boekhouding
- Incasso
- Financiële coaching



Verdeling juridische zaken (in %)



In 2015 verwerkte DAS

104.327

juridische zaken

2.000.000

incassovorderingen



Klanttevredenheid

 80%

van onze klanten beveelt ons aan

2.225

medewerkers

waaronder 600 juristen
en 350 incassospecialisten



3



De wereld van DAS

DAS Holding bedient haar klanten vanuit verschillende merken. DAS helpt particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, incasso en factoring.



29 vestigingen

- DAS Rechtsbijstand
- DAS Legal Finance



Merkwaarden DAS

Menselijk
Slim
Betrokken
 Optimistisch
 Open



DAS is er als het ertoe doet. Op 'momenten van de waarheid'. Tijdens het leven of op belangrijke groeimomenten van een onderneming.

Belangrijke momenten in het leven

Ongeval tijdens groepsreis?

Juridische bijstand bij letselschade

Conflict over de erfenis?

Zekerstellen erfdeel

Ontslagen?

Onderhandeling ontslagvergoeding

Echtscheiding?

Mediation bij omgangsregeling



Roekeloos op social media?

Advies over privacy

Ruzie huisbaas?

Check huurovereenkomst

Auto met gebreken?

Aansprakelijk stellen verkoper

Conflict bij verbouwing?

In gebreke stellen aannemer

Klanten van DAS variëren van particulieren, zelfstandigen en ondernemers tot overheden en grote dienstverleners.

Groeimomenten van een onderneming

Onbetrouwbare zakenrelaties?

Kredietinformatie leveranciers en klanten

Klanten betalen niet?

Minnelijke en gerechtelijke incasso

Funding nodig?

Direct meer werkkapitaal door factoring

Last van nieuw bestemmingsplan?

Procedure opstarten gemeente



Eerste opdrachten?

Opstellen algemene voorwaarden

Door ongeval niet aan het werk?

Juridische bijstand bij letselschade

Bedrijfsruimte vertoont gebreken?

Verhuurder sommeren tot herstel

Personeel aannemen?

Hulp bij opstellen arbeidsvoorwaarden



DAS door de jaren heen

De oorsprong van DAS ligt in de Franse stad Le Mans. In 1917 richt het bestuur van Automobile Club l'Ouest de vereniging van rechtsbijstand op, La Défense Automobile et Sportive (DAS). Ruim 50 jaar geleden is DAS in Nederland begonnen en inmiddels uitgegroeid tot de grootste financieel juridisch dienstverlener van het land. Door organische groei en door overnames.



1917

Oprichting tijdens Le Mans: La Defense Automobile et Sportive (DAS)



1963

DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringsmaatschappij
3 medewerkers, bruto-omzet €2.948

1991

Overname Inter Jura, Delta Lloyd

2002

- Vestiging DAS Arnhem na **overname** rechtsbijstand OHRA
- Vestiging DAS Den Bosch



2008

- **Overname** AddFinance: DAS Incasso Den Bosch
- **Overname** RMC: DAS Incasso Rotterdam
- Vestiging DAS Groningen
- Vestiging DAS Roermond

2007

- **Overname** Indam: DAS Incasso Arnhem
- **Overname** De Wit Visser: LAVG Zuid

2006

Start DAS Legal Finance (incassodienstverlening) na **overname** Bos Incasso

2004

Vestiging DAS Rijswijk, na **overname** LAR

Overname



2009

- **Overname** Pro-Actum, Rotterdam: DAS Consultancy & Detachering
- **Overname** Van Arkel in Leiden

2010

- **Overname** TM: DAS Incasso Arnhem
- **Overname** EDR credit service
- **Overname** B&D juristen

2011

- Vestiging DAS Zaandam
- Productintroductie: prepaid dienstverlening voor particulieren

2012

- DAS Incasso Eindhoven
- Vestiging DAS Utrecht
- Productintroducties: Bedrijfsinformatie en Factoring

2015

- **Opening innovatiecentrum Utrecht Maliebaan**
- Introductie label Flexx van DAS + introductie Leggle
- 2.225 medewerkers en totale baten is € 289 miljoen



2014

- **Overname** Cannock Chase (vestigingen in Den Haag, Druten en Brouwershaven)
- Productintroductie: prepaid dienstverlening voor ondernemers
- Overname Inkasso Unie

2013

DAS 50 jaar
Productintroductie: Online Boekhouder



6



Bericht van de directie

In 2015 hebben we veel progressie geboekt bij het realiseren van onze doelstellingen. Tegelijkertijd was het in verschillende opzichten een uitdagend jaar voor DAS. Na jaren van sterke groei, ook tegen de crisis in, waren de resultaten weliswaar lager dan in 2014, maar solide.



De marktomstandigheden bleven lastig en de gevolgen van de economische crisis waren het afgelopen jaar nog steeds merkbaar voor DAS. Door de crisis zijn schulden lastiger te innen, waardoor de resultaten van onze incasso- en deurwaardersactiviteiten onder druk staan. Ook zagen we de uitgaven voor externe advocaten binnen onze rechtsbijstandverzekeringen verder stijgen door de uitspraak van het Europese Hof van Justitie in 2013.

De totale baten daalden in 2015 met bijna 5% naar € 289 miljoen. Dit werd voornamelijk gedreven door eenmalige effecten en door lagere resultaten

voor onze creditmanagementactiviteiten. Efficiënte processen dragen bij aan een hogere klanttevredenheid, lagere lasten en versterken tegelijkertijd onze concurrentiekracht. Door actief te sturen op efficiency hebben we in 2015 de lasten gereduceerd met bijna 2%. De EBITDA kwam uit op € 35,1 miljoen vergeleken met € 44,5 miljoen in 2014.

De financiële resultaten in combinatie met onze sterke kapitaalpositie vormen een solide basis om onze organisatie verder uit te bouwen en onze innovatieve kracht te versterken. We zijn dan ook geïnteresseerd om de DAS organisatie verder te brengen in een voortdurend veranderende omgeving.

Klanten zijn ons uitgangspunt

Onze klanten blijven het uitgangspunt bij alles wat we doen. We zijn er dan ook trots op dat we ook in 2015 weer zeer veel klanten hebben kunnen helpen. Zo hebben onze gespecialiseerde juristen meer dan 100.000 zaken behandeld en hebben we met onze creditmanagementactiviteiten circa 2.000.000 incassovorderingen voor bedrijven verwerkt. Twee voorbeelden waaruit blijkt dat onze medewerkers iedere dag het recht toegankelijk maken voor iedereen en bijdragen aan vertrouwd zaken doen. Onze menselijke en deskundige aanpak is daarbij onderscheidend, en dat is terug te zien in de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken.



Slagkracht door innovatie

Klantbehoeften en nieuwe technologieën bepalen in steeds grotere mate de markt. DAS speelt slagvaardig in op de continue veranderingen. De particuliere markt voor rechtsbijstandverzekeringen is verzadigd, maar in de zakelijke markt is er, vooral in het MKB, ruimte om te groeien. Tegelijkertijd blijft de behoefte aan juridische hulp groot. In ons nieuwe innovatiecentrum in Utrecht werkt een team voortdurend aan nieuwe oplossingen waarbij transparantie en betaalbaarheid centraal staan. Een uitstekend voorbeeld hiervan is Flexx van DAS waarbij particulieren en ondernemers juridische oplossingen kunnen afnemen voor een vast bedrag. Een ander voorbeeld is Leggle, een nieuwe online marktplaats waar klanten en juristen zorgvuldig met elkaar worden gematcht.

Vertrouwd zakendoen

Onze creditmanagementactiviteiten zijn sinds de start in 2006 snel gegroeid door overnames en een verbreding van diensten. Een uitstekende uitgangspositie om de dienstverlening verder uit te bouwen. De dienstverlening voor outsourcing waarbij DAS facturatie en debiteurenbeheer van ondernemers overneemt groeit stevig en biedt ruimte om verder te groeien. Ook het verstrekken van kredietinformatie groeit sterk. Effectief creditmanagement geeft de

zekerheid om op een vertrouwde manier zaken te doen. Ondernemers kunnen zich dan richten op datgene waar ze goed in zijn, namelijk ondernemen.

Medewerkers in hun kracht

Onze mensen zijn onze toekomst. We willen dat onze medewerkers trots zijn om voor DAS te werken en optreden als ambassadeurs. Daarvoor handelen we vanuit waarden en principes die medewerkersbetrokkenheid vergroten en integriteit binnen onze organisatie bevorderen. In 2015 zijn nieuwe merkwwaarden geïntroduceerd. In alle activiteiten van onze medewerkers en contacten met onze klanten staan onze vijf merkwwaarden, menselijk, slim, open, betrokken en optimistisch centraal.

Namens de directie wil ik graag onze medewerkers, intermediairs en partners hartelijk danken voor hun enorme inzet het afgelopen jaar. Door onze gezamenlijke inzet en goede werk heeft DAS ook afgelopen jaar weer een hele grote groep mensen op uitstekende wijze kunnen helpen en bijstaan.

Namens de directie,

Eric Pouw

Algemeen Directeur (voorzitter)

Onze menselijke en deskundige aanpak is onderscheidend, en dat is terug te zien in de uitkomsten van klanttevredenheids- onderzoeken.



Business review

DAS Holding N.V. bestaat uit DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance. In het innovatiecentrum van DAS wordt er dagelijks gewerkt aan business development. In de Business Review worden de belangrijkste ontwikkelingen binnen deze onderdelen omschreven en wordt een vooruitblik gegeven voor 2016.

DAS Holding

DAS Holding N.V. (DAS Holding) is een holding-maatschappij. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit het verzekeren in de branche rechtsbijstand, het verlenen van juridische en financiële diensten en incassodiensten waaronder deurwaardersactiviteiten.

DAS is de grootste rechtsbijstandverzekeraar van Nederland. In 2015 behandelde DAS in Nederland ruim 100.000 zaken in meer dan veertig verschillende rechtsgebieden en ongeveer 2.000.000 incassovorderingen voor bedrijven. DAS heeft 29 vestigingen verspreid door heel Nederland. In Nederland werken meer dan 2.200 medewerkers, onder wie 600 juridisch specialisten en 350 incassospecialisten.

Groepsstructuur

DAS Holding N.V. is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V. (DAS Rechtsbijstand) en DAS Legal Finance B.V. (DLF), beide gevestigd te Amsterdam. Wanneer 'DAS' in dit jaarverslag wordt genoemd, dan wordt de groep van DAS Holding N.V. bedoeld. De cijfers genoemd in het jaarverslag zijn gebaseerd op geconsolideerde cijfers, tenzij anders aangegeven.

DAS Rechtsbijstand

DAS Rechtsbijstand is het grootste onderdeel van DAS en de pilaar waarop het bedrijf van oudsher is gebouwd. Met de rechtsbijstandverzekeringen van marktleider DAS kan iedereen zich verzekeren van juridische bijstand. Of het nu gaat om rechtsbijstand bij ontslag, een zakelijk conflict met een leverancier, onenigheid met de verhuurder van je bedrijfspand of een geschil met je aannemer na een verbouwing.

Onze rechtsbijstandverzekeringen zijn er voor particulieren en ondernemers. DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen.

Financiële ontwikkelingen

In 2015 zag DAS Rechtsbijstand de premie-inkomsten licht dalen, met 1,9% naar € 201,1 miljoen. De EBITDA¹ daalde naar € 25,2 miljoen (€ 30,3 miljoen in 2014). Dit lagere resultaat werd veroorzaakt door de eerder genoemde daling van de premie-inkomsten en door een lagere vrijval in de voorziening voor niet-verdiende premies. Verder zijn de uitgaven voor externe advocaten verder toegenomen sinds de uitspraak van het Europese Hof van Justitie in november 2013 over 'vrije advocaatkeuze'. Dit heeft geleid tot een verdubbeling van de uitgaven voor externe advocaten in 2015 ten opzichte van 2014, waardoor de Combined Ratio is gestegen naar 91,8%. De solvabiliteit onder Solvency I is verder versterkt naar 314,8% eind 2015 (278,4% eind 2014). Een zeer solide basis.

Kerncijfers DAS Rechtsbijstand

(bedragen in miljoen euro)

	2015	2014
Premie-inkomsten	201,1	204,9
EBITDA	25,2	30,3
Resultaat na belastingen	16,1	20,3
Solvency I ratio	314,8%	278,4%
Combined ratio	91,8%	89,0%
FTE	950	984

¹ EBITDA betekent: Earnings Before Interest Tax Depreciation Amortization, in het Nederlands betekent dit: Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor interest en afschrijven. Onder bedrijfskosten is interest verantwoord.



Marktontwikkelingen

De markt voor rechtsbijstandverzekeringen is al enige jaren verzadigd. In de zakelijke markt - waar circa 35% van de ondernemers een rechtsbijstandverzekering heeft - is er nog ruimte om te groeien, vooral in het MKB. Het particuliere segment krimpt echter en er is sprake van scherpe prijsconcurrentie. Terwijl de concurrentie verhevigt, profiteert DAS van zijn onderscheidende distributiekraacht door de constructieve samenwerking met gevolmachtigde agenten en verzekeraars. DAS verzorgt de uitvoering en neemt de herverzekering voor zijn rekening. Met een marktpenetratie van 54% in het particuliere segment zetten we hier vooral in op het behoud van klanten.

Schademeldingen

Voor het derde jaar op rij daalde het aantal schade-meldingen. In 2015 ontvingen we 100.282 meldingen, een daling van 1,5% vergeleken met 2014. In 2014 bedroeg de daling 4,0% ten opzichte van het jaar daarvoor. Het aantal verkeersmeldingen steeg in 2015 met 2,0%. Dit was de eerste stijging sinds 2009 en het gevolg van een aantal grote verzekeringscon-tracten voor verkeersschades. De overige juridische meldingen daalden met 2,6%. In 2014 zagen we een daling van 2,2% terwijl in 2013 deze meldingen nog met 3,1% stegen. Dit komt vooral door een terugval van het aantal polissen. In 2015 daalde ook het aantal arbeidszaken en wel met 5,0% tegenover een afname van 6,4% in 2014. In 2014 kwam dit vooral door een verbeterde economische situatie. In 2015 kwam de daling deels voort uit onzekerheden rond de invoering van de nieuwe regelgeving voor arbeidscontracten (per 1 juli 2015). Contractuele geschillen en geschillen over onroerende zaken (zoals verhuur, koop, bouw) stegen licht. Dit hangt samen met de toename van de economische activiteit in Nederland.

Legal tech

Technologische ontwikkelingen hebben een grote invloed op de branche. Informatietechnologie geldt tegenwoordig als een belangrijke innovatiefactor binnen de juridische dienstverlening. ICT wordt niet langer alleen ingezet om de werkprocessen en communicatie van juristen en advocaten te ondersteunen, maar leidt ook tot nieuwe business modellen. Het aantal legal tech startups dat zich richt op consumenten en kleinere bedrijven groeit snel.

DAS heeft begin 2016 een innovatiecentrum opge-richt om nog beter in te spelen op de voortdurende veranderingen in de markt.

Wet- en regelgeving

Eén van de meest bepalende ontwikkelingen in de markt voor rechtsbijstandverzekeringen is het effect van de zogenaamde vrije advocaatkeuze. In november 2013 heeft het Europese Hof van Justitie bepaald dat een verzekerde altijd zelf zijn rechts-hulpverlener, zoals een advocaat, mag kiezen als er sprake is van een 'gerechtelijke of administratieve' procedure. Deze uitspraak heeft inmiddels een serieus effect op de markt voor rechtsbijstand-verzekeringen. Klanten wenden zich in toenemende mate tot externe advocaten, waardoor de kosten voor verzekeraars sterk zijn gestegen. In 2015 werd 5,1% van het totale aantal zaken uitbesteed aan een externe advocaat, terwijl dat percentage in 2012 (het jaar vóór de uitspraak van het Europese Hof) nog 3,2% was. Op 7 april 2016 heeft het Europese Hof van Justitie het recht op vrije advocaatkeuze verder uitgebreid. Bij ontslagprocedures bij het UWV en bij bezwaarprocedures in het bestuursrecht heeft een verzekerde volgens het Europese Hof eveneens recht op vrije advocaatkeuze.

Met deze verdere verruiming van de vrije advocaat-keuze dreigen de kosten van rechtshulp verder te stijgen. Daarmee komt de toegankelijkheid van het recht in Nederland verder onder druk te staan. DAS is een naturaverzekeraar. De premie is vastgesteld op basis van afhandeling door onze eigen juridisch specialisten met dekking van advocaatkosten indien bijstand door een advocaat vereist is. Omdat het verhogen van verzekeringspremies onwenselijk is, hebben rechtsbijstandverzekeraars maatregelen getroffen. Klanten die ervoor kiezen om een externe advocaat in te schakelen terwijl de afhandeling ook door de juridisch specialisten van de verzekeraar zelf gedaan kunnen worden, zijn een eigen bijdrage verschuldigd. De kosten worden door DAS tot een vastgesteld maximum vergoed. Zo houden we ook in de toekomst het recht toegankelijk voor iedereen.



Strategie

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Voor particulieren, bedrijven en overheden. Verzekerd of niet verzekerd. Dat is onze missie. Als rechtsbijstandverzekeraar dragen wij de juridische risico's die onze klanten zelf niet kunnen of willen dragen. DAS wil een klantgerichte verzekeraar zijn die streeft naar een positieve klantbeleving waarmee we de verwachtingen overtreffen. Om deze belofte waar te maken focussen we op drie punten. Onze juristen zijn super specialisten en bieden kwalitatief hoogwaardige rechtsbijstand. Onze producten en diensten zijn beschikbaar via verschillende kanalen. Onze activiteiten worden ondersteund door een efficiënte operatie. In alle activiteiten van onze medewerkers en contacten met onze klanten staan onze merkwaarden centraal. Deze merkwaarden zijn: menselijk, slim, open, betrokken, optimistisch.

Rechtsbijstand door super specialisten

DAS is in Nederland als rechtsbijstandverzekeraar de marktleider. Met ruim 600 juridisch specialisten in dienst heeft DAS een unieke positie. In 2015 behandelde DAS in Nederland ruim 100.000 zaken. Het grote aantal zaken maakt dat DAS juristen zeer gespecialiseerd en buitengewoon ervaren zijn in ruim veertig verschillende rechtsgebieden. Vanuit deze sterke basis wil DAS graag selectief groeien in met name de zakelijke markt, maar ook door onze juridisch specialisten in te zetten voor particulieren en bedrijven zonder rechtsbijstandverzekering.

Multi-channel distributie

DAS staat altijd klaar voor haar klanten, wanneer

en hoe zij dat willen. Dit geldt voor de wijze waarop klanten contact kunnen opnemen met onze juristen voor de behandeling van een zaak, maar ook voor het aanbieden van onze juridische diensten. Onze rechtsbijstandproducten zijn dan ook beschikbaar via tussenpersonen, verzekeraars en gevolmachtigde agenten, maar ook online via DAS.nl. Tegenwoordig doen klanten boodschappen bij een pompstation en zijn notarisdiensten te koop in een warenhuis, wij blijven niet achter. Daarom kijken we naast de traditionele verkoopkanalen ook naar nieuwe strategische partners voor de verkoop van onze producten en diensten. Klanten kunnen op deze manier zelf kiezen hoe zij met ons in contact treden.

Efficiënte organisatie

Een efficiënte organisatie waarborgt dat we ook op de lange termijn onze klanten goed en effectief kunnen bedienen. Efficiënte processen dragen immers bij aan een hogere klanttevredenheid, lagere kosten en versterken tegelijkertijd onze concurrentiekracht. Meer gestandaardiseerde processen en een vereenvoudiging van onze IT-infrastructuur zijn onderdeel van het efficiënter inrichten van onze organisatie.

Een voorbeeld hoe DAS werkt aan een efficiëntere dienstverlening is het project Fast Lane. Snel klantcontact na een melding van een zaak op DAS.nl is cruciaal voor de klanttevredenheid. Dit geldt met name bij arbeidszaken waarbij veelal het inkomen in het geding is en de emoties hoog kunnen oplopen. Begin 2016 heeft dit geresulteerd in een pilot; Fast Lane, waarbij klanten binnen 15 minuten na een melding op DAS.nl worden gebeld.

Onze missie

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen

Onze strategie

Super specialisten
600 ervaren juristen
gespecialiseerd in
40 rechtsgebieden

Multi-channel distributie
Klanten kiezen zelf
hoe ze met ons
zaken doen

Efficiënte organisatie
Efficiëntie en effectiviteit
voor hogere
klanttevredenheid

Onze merkwaarden

Menselijk • Slim • Open • Betrokken • Optimistisch



Juridische diensten voor als je niet verzekerd bent

Bij DAS werken meer dan 600 gespecialiseerde juristen die hun expertise maximaal inzetten voor de klant. Ook voor mensen zonder verzekering. Zo maken we het recht toegankelijk voor iedereen en spelen we in op de veranderende klantbehoeften.

Flexx van DAS

Een voorbeeld hiervan is Flexx van DAS. Particulieren en ondernemers bieden wij met Flexx van DAS slimme juridische oplossingen voor een vast bedrag. Zo kunnen klanten rechtsbijstand afnemen wanneer ze dit nodig hebben en is toegang tot

het recht ook voor deze groep laagdrempelig en betaalbaar.

Kosteloos schade verhalen bij letselschade

Rechtsbijstand bij letselschade valt binnen de rechtsbijstandverzekering van DAS. DAS heeft dan ook al meer dan 50 jaar ervaring op het gebied van letselschade. Sinds 2011 kunnen mensen die niet verzekerd zijn bij DAS kosteloos terecht voor rechtshulp bij letselschade. Als er sprake is van een aansprakelijke partij, dan kunnen onze gespecialiseerde juristen de schade verhalen. De kosten die DAS maakt, worden door de aansprakelijke partij vergoed. Deze vorm van rechtsbijstand is de afgelopen jaren sterk gegroeid.



'Letselschadehulp is een uitgelezen mogelijkheid voor DAS om te laten zien wat we waard zijn, voor verzekerden en niet-verzekerden. Ik ben trots op hoe wij ons dagelijks inzetten om letselslachtoffers verder te helpen.'

Jan-Willem Walrave

Schaderegelaar bij Team Zorg en Letsel

DAS Legal Finance

DAS Legal Finance, kortweg DLF, bestaat uit activiteiten en deelnemingen die diensten verlenen op het gebied van creditmanagement. DLF zorgt voor financiële continuïteit door bedrijven, overheden en instellingen te helpen om debiteurenrisico's te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken. DAS heeft sinds 2006 door een aantal overnames en deelnemingen haar incasso-activiteiten verbreed naar de hele keten voor effectief creditmanagement. DLF geeft de zekerheid om op een vertrouwde manier zaken te doen.

Kerncijfers DLF

(bedragen in miljoen euro)

	2015	2014
Omzet	83,2	88,1
EBITDA	10,8	15,5
Resultaat na belastingen	-1,9	0,5
FTE	986	1.014

Financiële ontwikkelingen

In 2015 zag DLF de omzet dalen met 5,6% naar € 83,2 miljoen (€ 88,1 miljoen in 2014). De EBITDA naar € 10,8 miljoen (€ 15,5 miljoen in 2014). Als gevolg van de economische crisis staat de markt voor creditmanagement onder druk. Het aanbod van incassodossiers is weliswaar hoog, maar de resultaten staan onder druk door verminderde verhaalbaarheid van schulden en een langere doorlooptijd van incassotrajecten. In 2015 heeft dit, in combinatie met gestegen tarieven voor griffierechten, vooral de omzet van de deurwaarders-

kantoren nadelig beïnvloedt. Een gerechtelijke uitspraak in 2015 binnen de telecombranche heeft geleid tot een tijdelijke stopzetting van het incasseren van rekeningen van telecombedrijven. Omdat deze bedrijven grote toeleveranciers zijn, heeft dit een grote impact gehad op de incassobranche.

Marktontwikkelingen

Het percentage van de omzet dat bedrijven verliezen als gevolg van onbetaalde rekeningen is gedurende de laatste jaren gestegen naar 2,6%. Circa 40% van de MKB-bedrijven maakt gebruik van incassobureaus, deurwaarders of juristen om niet-betaalde rekeningen alsnog geïncasseerd te krijgen. Tegelijkertijd groeit ook het aantal internationale transacties en daarmee het aantal betalingsproblemen. Dit wordt veroorzaakt door het stijgende aantal grensoverschrijdende online aankopen.

Desalniettemin staat als gevolg van de economische crisis de markt voor creditmanagement onder druk. Het lichte herstel van de Nederlandse economie heeft geen significant positief effect gehad op het betaalgedrag van consumenten. Het grootste deel van onbetaalde rekeningen is het gevolg van tijdelijke of structurele betalingsonmacht van consumenten en ondernemers.

De incassobranche staat ook onder druk omdat grote business-to-consumer dienstverleners in bijvoorbeeld telecom, energie of verzekeringen de afgelopen jaren het risico op oninbare rekeningen en het kostenrisico om deze rekeningen te incasseren in toenemende mate bij incasso-organisaties hebben neergelegd. De incasso-industrie heeft mede door deze ontwikkelingen te kampen met een stevige margedruk, waardoor verschillende aanbieders in zwaar weer zijn gekomen.



'Bij het incasseren van openstaande facturen houden we rekening met de situatie van de debiteur. Met een begripvolle benadering, duidelijke informatie en een eerlijke behandeling proberen we voor alle betrokkenen een oplossing te vinden.'

Kailash Tiloe

Coördinator bij DAS Incasso Rotterdam



Strategie DLF

DLF draagt bij aan de financiële continuïteit van bedrijven door debiteurenrisico's te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken. Ondernemers kunnen zich dan richten op datgene waar ze goed in zijn, namelijk ondernemen. Dankzij onze diensten kunnen onze klanten op een vertrouwde manier zakendoen.

Breed palet diensten

DLF biedt een breed palet aan diensten op het gebied van creditmanagement. Als marktleider in Nederland heeft DLF zowel schaal als expertise. Een sterke uitgangspositie om de dienstverlening verder uit te bouwen. De dienstverlening voor outsourcing, waarbij DAS facturatie en debiteurenbeheer van opdrachtgevers overneemt, groeit stevig en biedt ruimte om verder te groeien. Ook het verstrekken van kredietinformatie groeit sterk en de Europese Privacy Verordening die in 2017 in zal gaan biedt kansen voor DLF om verder te groeien. De verwachting is dat door verscherpte eisen ter bescherming van privacygevoelige informatie, steeds meer bedrijven aangewezen zijn op een gespecialiseerd bedrijf voor kredietinformatie. Naast het verstrekken van kredietinformatie voor acceptatie van nieuwe klanten ondersteunt DLF opdrachtgevers ook door de financiële conditie van hun bestaande klanten te volgen.

Naast bedrijven, overheden en instellingen zet DLF haar expertise ook steeds vaker in voor consumenten. Budget coaching is in 2015 flink gegroeid. DAS helpt steeds meer consumenten om hun inkomsten en uitgaven in balans te brengen.

Bediening zoals de klant wil

DLF maakt gebruik van een divers distributienetwerk. Onze diensten worden zowel direct via de traditionele verkoopkanalen als online aangeboden. Ook de intermediairs die DAS rechtsbijstandverzekeringen aanbieden aan bijvoorbeeld het MKB zijn een goed afzetkanaal voor de creditmanagementdiensten van DLF en bieden kansen voor groei. Het uitgangspunt voor onze distributie is dat klanten altijd zelf kunnen kiezen voor de dienstverlening die bij hen past. We maken hierbij onderscheid tussen zelf doen, samen doen en laten doen. Steeds meer klanten hebben de behoefte om 'zelf achter het stuur te zitten' en met nieuwe online concepten spelen we daar goed op in. Een goed voorbeeld van een nieuwe innovatie is 'Online vertrouwd zakendoen' waarbij DAS een facilitator wordt van vertrouwd online zakendoen.

Focus op integratie en efficiency

Door de ontwikkelingen in de markt voor creditmanagement staan de resultaten onder druk. DLF heeft deze ontwikkelingen in een vroeg stadium zien aankomen en de bedrijfsvoering daarop aangepast. Na jaren van sterke groei door met name overnames richt DLF zich momenteel vooral op de integratie van de verschillende onderdelen. In 2014 zijn efficiencymaatregelen ingevoerd en is DLF begonnen met het integreren van diverse onderdelen. Het aantal vennootschappen wordt teruggebracht door fusies. Een proces dat de komende jaren zal doorgaan. De vereenvoudiging van de (juridische) structuur van DLF heeft inmiddels tot structurele kostenbesparingen geleid.

DLF staat voor vertrouwd zakendoen

Breed palet aan diensten voor beheersen debiteurenrisico's

Financiële continuïteit door:

- Voorspellen
- Voorkomen
- Beheersen

Creditmanagementdiensten:

- Kredietinformatie
- Factoring
- Debiteurenbeheer en outsourcing
- Online boekhouding
- Minnelijke incasso
- Gerechtelijke incasso
- Financiële coaching

Bediening zoals de klant wil:

- Zelf doen
- Samen doen
- Laten doen



Wet- en regelgeving

Door de hogere griffierechten is het kostenrisico aanzienlijk toegenomen en tegelijkertijd is de kans op het volledig incasseren als gevolg van betalingsonmacht juist afgenomen. De verhoging van het griffierecht treft overigens vooral de consument die te maken krijgt met de doorberekening van deze kosten. Naast de nadelige effecten van de verhoging van de griffiekosten drukt ook de Wet Incassokosten uit 2012 de inkomsten van incassokantoren. Omdat iedereen vrij is om een incassobureau te starten, hebben grote zelfstandige schuldeisers zoals energiebedrijven hun eigen incassoactiviteiten opgetuigd. Dit remt de inkomsten van de reguliere incassosector af.

De overheid heeft behalve maatregelen die de kosten voor het incasso-traject opdrijven ook een aanzet gegeven tot het reguleren van de incassomarkt. Er wordt gesproken over toetredings- en opleidingseisen en het introduceren van een toezicht houder. Maatschappelijk verantwoord en zorgvuldig innen heeft van oudsher de hoogste prioriteit bij DAS. We zijn dan ook een groot voorstander van regelgeving die de incassobranche als geheel verbeteren.



DAS innovatiecentrum

DAS is sinds haar oprichting in 1917 altijd een innovator geweest. De klant kan op verschillende manieren met ons zakendoen. Soms kan hij via online tools eenvoudig zelf het antwoord vinden, dan weer doet hij dat samen met een specialist van DAS. En als dat beter voor hem werkt, laat de klant alles door onze jurist uitzoeken. Onze ervaren juristen geven online, telefonisch en ook 'live' snel een antwoord, want de behoefte aan juridische hulp is altijd urgent. Begin 2016 opende DAS de deuren van haar innovatiecentrum in Utrecht. Een inspirerende plek, waar iedere dag wordt gewerkt aan nieuwe oplossingen, om ook de komende jaren te blijven groeien en onze klanten bij te staan.

Flexx van DAS

DAS heeft op innovatieve wijze gereageerd op de toenemende verzadiging van de markt voor rechtsbijstandverzekeringen. Met **Flexx van DAS** kan ook iedereen die geen rechtsbijstandverzekering heeft toegang krijgen tot betaalbare juridische bijstand. Dit geldt voor alle mogelijke soorten van bijstand, bijvoorbeeld als het gaat om letselschade, huurconflicten, conflicten over werk en inkomen, maar ook als er een mediator nodig is bij een echtscheiding. In de afgelopen jaren is Flexx van DAS (voorheen Prepaid Rechtshulp) met ruim 50% per jaar gegroeid en is een gezonde basis gelegd voor groei-ambities. Een grotere naamsbekendheid, een hechte samenwerking met bestaande en nieuwe

distributiepartners, een breder assortiment en zeer goede dienstverlening moeten voor deze groei gaan zorgen.

Online innovatie

Innovatie wordt tegenwoordig vooral gedreven door nieuwe communicatietechnologieën, waarbij het klantcontact centraal staat. DAS heeft ook in 2015 geïnvesteerd in een aantal nieuwe online diensten, zowel juridische als financiële diensten waarmee we inspelen op veranderde klantbehoeften en verdienmodellen. Dit gaat overigens niet ten koste van de persoonlijke aandacht voor klanten.

Leggle

Een mooi voorbeeld van een nieuwe online dienst van DAS is **Leggle**, de online juridische marktplaats. In 2015 is Leggle ontstaan vanuit het inzicht dat steeds meer mensen te maken krijgen met een juridisch conflict. Zonder rechtsbijstandverzekering is het een uitdaging om de juiste expert te vinden. Bij Leggle doen we er alles aan om klant en jurist snel en zorgvuldig met elkaar te matchen.

DAS Online Vertrouwd Zakendoen

Een nieuw initiatief is DAS Online Vertrouwd Zakendoen. DAS wordt een facilitator van vertrouwd online zakendoen, voor consumenten én voor webshops. Zo bieden we consumenten een veilige online aankoop, inclusief rechtshulp voor het geval er toch iets misgaat. Webshops ondersteunen we met kredietinformatie.



'In het innovatiecentrum in Utrecht bouwen we aan bestaande start-ups als Flexx en Leggle en nieuwe businessmodellen. Met de Lean Startup-methode creëren we de snelheid en wendbaarheid die nodig is om het markttempo bij te benen.'

Ian van Veen
Chief Market Officer



Vooruitblik 2016

In 2016 blijven de marktomstandigheden uitdagend. Om hierop in te spelen blijft onze focus op innovatie, integratie en efficiency.

Ondanks de uitdagende omstandigheden verwachten we voor 2016 een geringe omzetgroei. De belangrijkste pijlers voor deze groei zijn de nieuwe initiatieven uit ons innovatiecentrum, groei in het MKB en de constante focus op klanttevredenheid. De dienstverlening voor outsourcing, waarbij DLF facturatie en debiteurenbeheer van opdrachtgevers overneemt, groeit stevig en biedt ruimte om verder te groeien. Ook het verstrekken van kredietinformatie groeit sterk.

Tegelijkertijd gaan we door met de verdere integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen binnen DLF. Dit draagt niet alleen bij aan efficiency, maar helpt ook om snel te kunnen inspelen op de voortdurend veranderende en uitdagende marktomstandigheden. Het aantal vennootschappen binnen DLF wordt teruggebracht door fusies en deze vereenvoudiging van de juridische structuur heeft inmiddels tot structurele kostenbesparingen geleid. Dit proces zal de komende jaren doorgaan. Terwijl DLF de afgelopen jaren sterk is gegroeid door acquisities, komt nu de focus te liggen op consolidatie en autonome groei.

Sinds 1 januari 2016 is voor DAS Rechtsbijstand de nieuwe Solvency II-wetgeving van kracht. Deze wetgeving is erop gericht om kapitaaleisen toe te snijden op de daadwerkelijke risico's die een verzekeraar loopt. Er wordt ook meer inzicht verschaft in de actuele financiële positie en in de gevoeligheid van deze positie als gevolg van deze risico's. Doordat onder Solvency II de daadwerkelijke risico's die bij een verzekeraar aanwezig zijn worden meegenomen in de berekening van het vereiste kapitaal, is het vereiste kapitaal hoger dan onder Solvency I. Hierdoor is de Solvency II solvabiliteitsratio lager dan de Solvency I solvabiliteitsratio. Dit is niet alleen voor DAS Rechtsbijstand zo, maar dit geldt voor de gehele verzekeringsmarkt.

Een belangrijke ontwikkeling binnen DAS Rechtsbijstand, is de op 7 april 2016 verruimde vrije advocaatkeuze, waarop reeds is geanticipeerd in de begroting over 2016. Met deze verdere verruiming van de vrije advocaatkeuze dreigen de kosten van rechtshulp verder te stijgen. Omdat dit onwenselijk is, hebben rechtsbijstandverzekeraars maatregelen getroffen. Klanten die ervoor kiezen om een externe advocaat in te schakelen, terwijl de afhandeling ook door de juridisch specialisten van de verzekeraar zelf gedaan kunnen worden, zijn een eigen bijdrage verschuldigd. De kosten worden vergoed tot een vastgesteld maximum.

De lagere maar solide financiële resultaten, in combinatie met onze sterke kapitaalpositie, vormen een gezonde basis om onze organisatie verder uit te bouwen en onze innovatieve kracht te versterken.



De directie



Eric Pouw (1957)

Algemeen Directeur

Sinds 1997 is Eric Pouw Algemeen Directeur bij DAS. Eric heeft Internationaal Bedrijfskunde IBO en Rechten in Utrecht gestudeerd. Van 1991 tot 1997 was Eric werkzaam bij ANOZ Verzekeringen, waar hij begin 1995 in de centrale directie werd opgenomen. Tussen 1981 en 1991 bekleedde hij verschillende managementfuncties in de gezondheidszorg. Eric is commissaris bij Monuta.



Linda Moos (1976)

Chief Financial & Risk Officer

Sinds januari 2016 is Linda Moos werkzaam bij DAS als Chief Financial & Risk Officer. Linda heeft de opleiding tot Registeraccountant aan de Vrije Universiteit Amsterdam genoten en Account Administratie Consulente aan de HES Amsterdam. Linda heeft 18 jaar ervaring binnen de financiële- en kapitaalmarkten. Zij werkte van 2011 tot en met 2015 als CFO/COO bij Oyens en Van Eeghen. Daarvoor bekleedde zij managementfuncties bij Van der Moolen en was zij Audit Manager bij PricewaterhouseCoopers.



DAS in de maatschappij

Bij DAS vinden we het belangrijk om, naast onze bedrijfseconomische activiteiten, ook een actieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Niet alleen voor onze klanten, maar ook voor onze medewerkers en alle andere belanghebbenden.

De wijze waarop we onze maatschappelijke rol invulling geven, is direct gerelateerd aan onze kernactiviteiten: rechtsbijstand en creditmanagement. Door maatschappelijke veranderingen op de voet te volgen en de gevolgen hiervan voor onze klanten in kaart te brengen, spelen we hier voortdurend op in.

Met meer dan 2.200 medewerkers verspreid over 29 vestigingen in Nederland, vervult DAS ook een belangrijke rol in de maatschappij als werkgever. Onze medewerkers dragen met veel enthousiasme actief bij aan diverse lokale initiatieven.

Het recht toegankelijk voor iedereen

Rechtsbijstand is de basis waarop DAS is gebouwd. Bijna 100 jaar geleden was een rechtsbijstandverzekering een zeer innovatieve manier om rechtsbijstand betaalbaar te maken. Het zit dan ook in het DNA van DAS om het recht toegankelijk te maken voor iedereen. Voor particulieren, bedrijven en overheden. Verzekerd of niet verzekerd. Dat is de missie van onze rechtsbijstandactiviteiten.

Als rechtsbijstandverzekeraar dragen wij de juridische risico's die onze klanten zelf niet kunnen of willen dragen. Voor veel Nederlanders is een rechtsbijstandverzekering een laagdrempelige en goed betaalbare toegang tot het recht. Daarom hebben circa 3 miljoen huishoudens en 400.000 bedrijven in Nederland een rechtsbijstandverzekering afgesloten.

De verzekeraars behandelen jaarlijks ongeveer 400.000 zaken en maken daarmee het recht toegankelijk voor veel Nederlanders, voor wie een advocaat vaak te duur is. Particulieren of bedrijven die niet bij ons verzekerd zijn, kunnen ook bij DAS terecht. We zetten de expertise van onze meer dan 600 gespecialiseerde juristen graag maximaal in. Voorbeelden hiervan zijn [Flexx van DAS](#) en [kosteloze rechtshulp bij letselschade](#).

Empowerment door kennisdeling

Het voorkomen van problemen begint met de bewustwording van risico's. We zien het dan ook als onze taak om het maatschappelijke bewustzijn van juridische en kredietrisico's te vergroten en kennis te delen voor oplossingen. Op de gratis toegankelijke online kennisbank van DAS, kunnen particulieren en ondernemers gratis een schat aan juridische informatie raadplegen. Met behulp van voorbeeldbrieven, veelgestelde vragen en brochures kunnen bezoekers zelf aan de slag. Deze vorm van juridische empowerment sluit naadloos aan bij onze klantbenadering, waarbij we de opties geven tot 'zelf doen', 'samen doen' en 'laten doen'.

Pro-bono activiteiten

DAS levert haar bijdrage vooral in de vorm van pro-bono-activiteiten. Onze expertise en kracht liggen immers op juridisch gebied. DAS levert zo een bijdrage aan maatschappelijk verantwoorde activiteiten. Een voorbeeld hiervan is de



samenwerking met de organisatie Sport & Zaken. DAS verleent jaarlijks juridische bijstand aan een of meer sportbonden of verenigingen.

Duurzaam beleggingsbeleid

Als belegger van premie-inkomsten toont DAS haar maatschappelijke verantwoordelijkheid onder meer door toepassing van ethische en duurzaamheids-criteria in het beleggingsbeleid. Alle beleggingen worden gescreend op sociale- en milieuaspecten, zoals omschreven in de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars. Landen en ondernemingen die niet aan de principes voldoen, worden uitgesloten.

Vertrouwd zakendoen en financiële continuïteit

Rechtvaardigheid heeft ook te maken met vertrouwen. Vertrouwen bij zakelijke transacties, zodat afnemers geleverd krijgen waar ze recht op hebben en aanbieders netjes betaald worden voor hetgeen ze geleverd hebben. Sinds 2006 heeft DAS haar dienstverlening verbreed met creditmanagementactiviteiten.

Voor het onderdeel DAS Legal Finance staan vertrouwd zakendoen en financiële continuïteit centraal. Binnen DLF vertegenwoordigt incasso het grootste stuk van onze dienstverlening. Een belangrijke activiteit voor onze klanten. Door onbetaalde rekeningen op zorgvuldige wijze te innen voor onze klanten helpen we ondernemers hun financiële recht te halen en financiële risico's te beheersen. Cruciaal voor de continuïteit van een onderneming. Het percentage van de omzet dat bedrijven verliezen als gevolg van onbetaalde rekeningen, is de laatste jaren verder gestegen.

De belangrijkste aanleiding voor het niet betalen van rekeningen door particulieren of bedrijven, is het gevolg van tijdelijke of structurele betalingsonmacht. Het is daarom essentieel dat het innen van onbetaalde rekeningen zorgvuldig gebeurt. Wij zijn dan ook een groot voorstander van de initiatieven voor toetredings- en opleidingseisen en het introduceren van een toezichthouder om de incassobranche als geheel te verbeteren.

Begripvolle benadering, duidelijke informatie en een eerlijke behandeling staan centraal in het Ethisch Manifest, waar DAS zich aan heeft gecommitteerd.

Van schulden naar kansen

Om 'van schulden naar kansen' te onderstrepen hebben wij ons gecommitteerd aan het Ethisch Manifest. DAS maakt onderdeel uit van een coalitie van schuldeisers voor terugdringing van betalingsachterstanden. Het manifest bevat tien principes voor het omgaan met klanten met betalingsproblemen en is een leidraad voor de omgang met klanten en de verbetering van incassoprocedures. Begripvolle benadering, duidelijke informatie en een eerlijke behandeling staan hierin centraal. Daarmee zijn niet alleen mensen of bedrijven met betalingsachterstanden geholpen, maar ook de opdrachtgevers, die meestal niet gebaat zijn bij een 'harde aanpak'. Opdrachtgevers willen niet alleen dat hun klanten op tijd betalen, maar ook de samenwerking op de lange termijn borgen. Onze dienstverlening en kredietinformatie spelen een belangrijke rol bij het voorkomen van betalingsachterstanden.

Maatschappelijke betrokkenheid

Naast initiatieven van onze lokale vestigingen – zoals budgetbegeleiding, financiële coaching, gastonderwijs en sportieve activiteiten om geld in te zamelen voor goede doelen – draagt DAS de non-profit organisatie GO4Children een warm hart toe door middel van sponsoring. Deze stichting werft fondsen voor onderzoek naar kankermedicijnen, speciaal voor kinderen. Naast de sponsorbijdrage door DAS is er ook door onze medewerkers voor dit goede doel bijna € 1.250 opgehaald tijdens de Amsterdam Marathon.



Medewerkers in hun kracht

Als organisatie willen wij niet alleen van waarde zijn voor onze klanten, maar ook voor onze medewerkers. Bevlogen en vitale medewerkers zijn het fundament onder DAS en de sleutel tot ons succes. We willen dat onze medewerkers trots zijn om voor DAS te werken en optreden als ambassadeurs. Daarvoor handelen we vanuit waarden en principes die medewerkersbetrokkenheid vergroten en integriteit binnen onze organisatie bevorderen. In 2015 zijn nieuwe merkwaarden geïntroduceerd. In alle activiteiten van onze medewerkers en contacten met onze klanten staan onze merkwaarden centraal. Deze merkwaarden zijn: menselijk, slim, open, betrokken, optimistisch. De passie en gedrevenheid waarmee onze medewerkers hun vak uitoefenen maken het verschil voor onze klanten, direct en indirect. Om ook de saamhorigheid en het plezier onder het personeel te vergroten verzorgen de diverse lokale personeelsverenigingen regelmatig activiteiten. De personeelsverenigingen van DAS zijn actief onder de naam Vereniging Amusement DAS en organiseren op de verschillende locaties diverse activiteiten voor hun leden.

DAS Academy

Permanente educatie is essentieel om de hoge kwaliteit van onze medewerkers op peil te houden. De snelle veranderingen in de markt en de maatschappij vereisen immers up-to-date kennis en vaardigheden. Met de sterke groei van het aantal medewerkers en de diversificatie van onze dienstverlening de afgelopen jaren is ook het aantal opleidingen voor onze medewerkers toegenomen en zijn bestaande opleidingen doorontwikkeld. Om het opleidingsaanbod optimaal te laten aansluiten

Merkwaarden DAS

Menselijk
Slim
Betrokken
Optimistisch
Open

op de behoeften van onze medewerkers hebben we in 2015 de deuren van ons eigen opleidingsinstituut DAS Academy geopend. De DAS Academy bestaat uit vijf Business Schools (Legal, Sales, Credit Management, Verzekeren, Marketing) en een Corporate Academy (o.a. WFT, Management Development).



'In 2015 hebben we de DAS Academy geïntroduceerd. We kunnen terugkijken op een goed eerste jaar waarin we bestaande opleidingen hebben doorontwikkeld en nieuwe hebben toegevoegd. We organiseerden in totaal 370 opleidingen.'

Pauline Kroese (links)

Kennismanager

Elles Servaas

Teamleider HR Development & Recruitment



Divers personeelsbestand

DAS streeft ernaar dat de samenstelling van het personeelsbestand een weerspiegeling is van de Nederlandse samenleving. Het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of liever gezegd het verkleinen van de afstand die de arbeidsmarkt heeft tot mensen met een beperking, is een belangrijk onderdeel van onze maatschappelijke ambities. In 2015 zijn 14 nieuwe medewerkers met een arbeidsbeperking in een vaste of tijdelijke functie geplaatst op reguliere vacatures binnen onze organisatie. Door een aantal praktische aanpassingen kunnen zij hun werk goed uitoefenen. Het is dan ook onze intentie om de werving van medewerkers uit deze doelgroep de komende jaren verder uit te breiden. Onze afdeling Human Resources werkt onder andere samen met Emma At Work, een stichting gelieerd aan het Emma Kinderziekenhuis. Emma At Work bemiddelt werk voor jongeren met een chronische ziekte of lichamelijke beperking. Verder werken we ook samen met [99vanAmsterdam](#) om verder te bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

DAS.Vitaal

DAS stimuleert het gezondheidsbewustzijn en gezond gedrag van medewerkers. Dankzij het programma DAS.Vitaal kunnen medewerkers van DAS Rechtsbijstand onder werktijd tegen geringe kosten gebruik maken van stoelmassage. Op de vestiging Amsterdam in een in pandige fitnessruimte kunnen medewerkers onder professionele begeleiding van beweegcoaches gebruik maken van diverse cardio- en krachttrainingsapparaten, spinningfietsen of deelnemen aan een wisselend aanbod aan groepslessen. Ook kunnen medewerkers terecht bij een fysiotherapeut. Medewerkers van de overige DAS-kantoren kunnen bij aangesloten externe fitnesscentra met korting gebruik maken van deze faciliteiten.

Groen en Sociaal

In 2015 zijn we gestart met een inventarisatie om meer energie te besparen. Daarnaast hebben we sociale- en milieueisen vastgelegd waaraan al onze leveranciers moeten voldoen. Vanzelfsprekend scheiden wij ons afval, gebruiken we papier met zowel het FSC keurmerk als het EU Ecolabel en gebruiken we handdoekrollen van ecologisch katoen. In Zaandam en Utrecht staan duurzame bedrijfsfietsen die gemaakt zijn van gerecyclede onderdelen ter beschikking zodat medewerkers zich op een CO₂ neutrale manier kunnen verplaatsen. Bovendien zijn de fietsen in elkaar gezet door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Klant centraal

Alles begint en eindigt bij onze klanten. Klanttevredenheid staat dan ook hoog op de agenda bij DAS. In alle bedrijfsonderdelen is klanttevredenheid onderdeel van de strategie en er wordt iedere dag door onze medewerkers actief gewerkt aan verdere verbetering. De menselijke en deskundige aanpak van DAS is onderscheidend. Dat is terug te zien in de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken. Een voorbeeld is het project Optimale Klantbeleving, waarin klantreizen geoptimaliseerd worden. Sinds een aantal jaar is de Net Promotor Score (NPS) een belangrijke graadmeter voor DAS om te bepalen hoe goed we onze klanten bedienen. De NPS geeft aan in hoeverre onze klanten ons zouden aanbevelen bij anderen. Naast metingen gedurende het jaar, voeren we ook jaarlijks een grootschalig klanttevredenheidsonderzoek uit. De resultaten in 2015 laten mooie verbeteringen zien.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

DAS verkreeg in 2010 als een van de eerste verzekeraars het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Verzekeraars kunnen dit Keurmerk verkrijgen als zij

De NPS van particulieren steeg van -4 in 2014 naar +2 in 2015. De NPS van klanten met een gedekte zaak ging van +2 in 2014 naar +16 in 2015.

De NPS van ondernemers steeg van -29 in 2015 naar -13 in 2015. De NPS van nieuwe zakelijke klanten ging van -19 naar +2 in 2015.





'We willen onze klanten graag een optimale klantbeleving laten ervaren. Door het maken van klantreizen krijgen we een beter inzicht in hoe de klant nu het contact met DAS ervaart en waar we die nog verder kunnen verbeteren. Daar werken we hard aan.'

Rachel Ramjatan

Jurist en lid van werkgroep Optimale Klantbeleving

voldoen aan strenge eisen over kwaliteit en klantgerichtheid van hun dienstverlening en de totstandkoming van hun producten.

Of verzekeraars voldoen aan de eisen, controleert de Stichting toetsing verzekeraars. Dit is een onafhankelijke stichting die het Keurmerk ontwikkelt en beheert.

DAS behaalde in de meest recente toetsing van december 2015 op de kwaliteitscode rechtsbijstand een score van 94% op een schaal van 100%. Van alle acht schaderegelingskantoren die zijn beoordeeld, waaronder DAS, lag de gemiddelde score op 78%.

DAS verkreeg in 2010 als een van de eerste verzekeraars het Keurmerk Klantgericht Verzekeren.



Raad van Commissarissen

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening in de vergadering van mei 2016 besproken met de directie en de externe accountant en vervolgens goedgekeurd. Deze jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende controleverklaring voorzien, die in dit verslag is opgenomen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen DAS Holding N.V. Bij de uitoefening van zijn taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het belang van DAS Holding NV en de verbonden ondernemingen en maakt daarbij een evenwichtige afweging van de in aanmerking komende belangen van stakeholders. In 2015 hebben zes vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgehad, waarvan drie regulier. Deze overleggen vonden plaats volgens een vaste agenda. Terugkerende zaken waren de ondernemingsstrategie, de begroting en de resultaten, corporate governance en risicomanagement. In drie niet-reguliere overleggen is specifieke aandacht besteed aan strategie, de effecten van de economische crisis, de samenstelling van de Raad van Commissarissen, de vrije advocaatkeuze en het effect hiervan op de solvabiliteit.

Wijzigingen samenstelling

In 2015 zijn de heren F. (Freek) Wansink, P. (Peter) Kok, J. (Jochen) Messemer en H. (Heiko) Stüber toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Door De Nederlandse Bank (DNB) heeft een beoordeling op geschiktheid plaatsgevonden, waarna benoeming heeft plaatsgevonden. In 2015 zijn de heren R. (Rainer) Huber en J. (Jan) Boven uitgetreden. De directie is beide heren zeer erkentelijk voor hun werkzaamheden de afgelopen jaren (respectievelijk 8 en 14 jaar). De leden van de Raad nemen jaarlijks deel aan een op maat gesneden programma van permanente

educatie. In 2015 heeft de heer Rob van Holten invulling gegeven aan de permanente-educatieplicht. Voor de heren Freek Wansink, Peter Kok, Jochen Messemer en Heiko Stüber gaat deze plicht in 2016 in. Door de wijzigingen die hebben plaatsgevonden bestaat de Raad van Commissarissen sinds juli 2015 weer uit de vereiste 5 leden met complementaire professionele kennis en ervaring op uiteenlopende terreinen uit verschillende leeftijdscategorieën. De Raad van Commissarissen hecht grote waarde aan genderdiversiteit en heeft zijn uiterste best gedaan om hier in 2015 bij de benoemingen binnen de Raad van Commissarissen invulling aan te geven. Helaas heeft dat in 2015 niet geleid tot de benoeming van vrouwelijke kandidaten. Dit laat onverlet dat de Raad van Commissarissen zich zal blijven inspannen om in de toekomst vrouwelijke leden te benoemen. Er heeft een inventarisatie van nevenfuncties van directieleden en de leden van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden zoals de Wet bestuur en toezicht vereist. Daaruit is geen bedreiging voor belangenverstrengeling naar voren gekomen.

Commissies

De Raad van Commissarissen kan op grond van het reglement commissies uit zijn midden benoemen, waaronder een Audit Committee en een Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie. De Raad van Commissarissen blijft echter als geheel verantwoordelijk voor besluiten die zijn voorbereid door deze commissies. Een commissie kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de Raad van Commissarissen uitdrukkelijk aan haar heeft toegekend of gedelegeerd en kan nimmer bevoegdheden uitoefenen die verder strekken dan de bevoegdheden die de Raad van Commissarissen als geheel kan uitoefenen.

Audit Committee

Tot de taken van de Audit Committee behoren het directe toezicht op financiën, risicomanagement



en -beheersing, compliance, corporate governance en Internal Audit. De Audit Committee is, volgens het reguliere schema, drie keer met de directie in overleg geweest. Hierbij was de externe accountant tweemaal aanwezig. Mede op basis van het accountantsverslag en de management letter van de externe accountant en het auditverslag van Internal Audit stelde de Raad van Commissarissen zich op de hoogte van de getroffen beheersingsmaatregelen en de effectiviteit hiervan. In de genoemde rapportages van de externe accountant zijn ook de bevindingen en aanbevelingen over de geautomatiseerde gegevensverwerking opgenomen. De directie en Raad van Commissarissen zien toe op een adequate reactie van het management op de gerapporteerde bevindingen naar aanleiding van de uitgevoerde externe en interne audits. De bevindingen van de uitgevoerde interne audits, zoals gerapporteerd in het auditverslag, geven geen aanleiding tot vragen.

Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie

De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen is in het afgelopen jaar twee keer bijeen geweest om onder meer te spreken over de aanpassing van de pensioenregelingen van de directie aan het nieuwe fiscale regime. DAS is de afgelopen jaren sterk gegroeid. De Raad van Commissarissen en directie hebben in 2015 het initiatief genomen om toe te werken naar een nieuw besturingsmodel van DAS waarmee DAS sneller en beter haar strategische doelstellingen (lees: groei) kan realiseren. Er is een eerste stap gezet door de directie uit te breiden met een statutaire Chief Financial & Risk Officer. In 2015 is de selectieprocedure gestart en dit heeft geresulteerd in de benoeming van L. (Linda) Moos per 11 januari 2016.

Strategische borging klantbelang centraal

Om verder uitvoering te geven aan de implementatie van de governance code van het Verbond van Verzekeraars en het Klantbelang Centraal adagium van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is de toezichhoudende taak van de Raad van Commissarissen op het productontwikkelingsproces expliciet gemaakt. Dit betekent concreet dat de Raad van Commissarissen halfjaarlijks een aantal verslagen ter beoordeling ontvangt en bespreekt.

Reflectie op eigen functioneren

De Raad van Commissarissen beoordeelt regelmatig

zijn eigen functioneren. In overeenstemming met de governance code wordt een frequentie van één keer per jaar voor de evaluatie aangehouden. Gezien het grote aantal wisselingen heeft er in 2015 geen evaluatie plaatsgevonden. De eerstvolgende evaluatie zal in 2016 plaatsvinden. Driejaarlijks wordt het eigen functioneren onder externe begeleiding geëvalueerd. De evaluatie in 2014 heeft niet geleid tot aanpassingen in het functioneren van de Raad van Commissarissen. De eerstvolgende evaluatie van het eigen functioneren onder externe begeleiding zal in 2017 geschieden.

Permanente educatie

Het reglement van de Raad van Commissarissen bepaalt dat de leden na hun eerste benoeming een introductieprogramma volgen, waarin in elk geval aandacht wordt besteed aan de financiële verslaggeving door DAS en de specifieke aspecten die eigen zijn aan DAS en haar ondernemingsactiviteiten. DAS speelt bij deze introductieprogramma's een faciliterende rol en draagt daarvan de kosten. De Raad van Commissarissen heeft verder in 2015 ingestemd met een voorstel tot invoering van permanente educatie van de leden van de directie en de Raad van Commissarissen. DAS heeft ook bij dit programma een faciliterende rol en draagt daarvan de kosten.

Dankwoord en aanbieding jaarverslag

Tot slot spreekt de Raad van Commissarissen zijn waardering uit voor de directie en de medewerkers van DAS voor hun inzet en de behaalde resultaten over 2015. De directie heeft de jaarrekening voorbereid en besproken met de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen stelt voor om tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 2016:

- De jaarrekening over 2015 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
- De directie te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2015.
- De Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2015.
- De winstbestemming, waaraan de Raad van Commissarissen zijn goedkeuring heeft verleend, is te vinden in de overige gegevens van de jaarrekening.

Amsterdam, 24 mei 2016

Namens de Raad van Commissarissen,

Freek Wansink (voorzitter)



De Raad van Commissarissen in 2016



Freek Wansink (1954)

Voorzitter van de Raad van Commissarissen en lid van de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie

Freek Wansink was van 2005 tot en met mei 2015 CEO bij Generali en daarvoor managing director bij Nationale Nederlanden. Daarnaast was hij vicevoorzitter van de Verbond van Verzekeraars. Freek is lid van de Raad van Commissarissen van CED en TVM.



Peter Kok (1954)

Lid van de Raad van Commissarissen en lid van de Audit Committee

Peter Kok was van 2001 tot en met 2010 CFO van Delta Lloyd NV en tot en met augustus 2014 CFRO a.i. van APG. Voor 2001 bekleedde Peter Kok managementfuncties bij o.a. Delta Lloyd, Shell Pensioenfonds en FGH Bank. Peter is lid van de Raad van Commissarissen bij ANWB B.V. en Raad van Toezicht Bondsraad bij ANWB B.V. Eveneens is Peter lid van de Raad van Commissarissen bij Vesteda, Optimix Investment Funds en MN Services (tot en met 31 december 2015).



Rob van Holten (1955)

Lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie

Rob van Holten was van 2008 tot en met 2014 directeur en medeoprichter van Qbuzz, daarvoor was Rob van Holten o.a. vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van het vervoerbedrijf Connexion en directeur bij ISS. Rob is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Reisinformatie Groep.



Heiko Stüber (1968)

Lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Audit Committee

Heiko Stüber werkt vanaf 2011 als Head Group Accounting and Group Controlling bij ERGO Group AG. Daarvoor bekleedde hij audit- en managementfuncties bij KPMG respectievelijk AXA. Heiko is lid van de Raad van Commissarissen bij DAS Austria en is tevens voorzitter van de Audit Committee.



Jochen Messemer (1966)

Lid van de Raad van Commissarissen

Jochen Messemer is voorzitter van de Raad van Bestuur bij ERGO International AG en lid van de Raad van Bestuur van ERGO Group AG. Voorheen was hij partner bij McKinsey en lid van de Raad van Bestuur bij DKV Deutsche Krankenversicherung en Victoria Krankenversicherung. Jochen is lid van de Raad van Commissarissen bij DAS UK.



Kerncijfers en meerjarenoverzicht

Kerncijfers

x € 1.000	2015	2014	verschil	%
Baten				
Premie-inkomen (her)verzekeringen	201.128	204.947	-3.819	-1,9%
Omzet credit management en overige omzet	83.213	91.116	-7.903	-8,7%
Opbrengst beleggingen	3.558	3.117	442	14,2%
Wijziging voorziening voor niet-verdiende premies	737	3.660	-2.924	-79,9%
	288.636	302.839	-14.203	-4,7%
Lasten				
Verzekeringstechnische lasten	96.655	97.265	-610	-0,6%
Provisie op verzekeringen	59.651	60.815	-1.164	-1,9%
Overige bedrijfskosten	112.199	115.608	-3.409	-2,9%
	268.506	273.688	-5.183	-1,9%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	20.130	29.151	-9.021	-30,9%
EBITDA	35.085	44.547	-9.462	-21,2%
Technische voorzieningen				
Voor niet-verdiende premies	28.662	29.399	-737	-2,5%
Voor te betalen schade of verplichtingen	171.091	180.703	-9.612	-5,3%
	199.753	210.102	-10.349	-4,9%
Beleggingen				
Aandelen	106.015	104.311	1.704	1,6%
Obligaties	158.580	162.336	-3.756	-2,3%
	264.595	266.647	-2.052	-0,8%
Kasstroom en liquide middelen				
Operationele kasstroom	18.781	1.011	17.372	1718,6%
Liquide middelen	75.947	69.274	6.673	9,6%
Eigen vermogen				
Gestort kapitaal	11.844	11.844	-	0,0%
Eigen vermogen	210.679	194.775	15.904	8,2%
Nettowinst	13.418	19.674	-6.256	-31,8%
	235.941	226.293	9.648	4,3%
Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's				
Nettowinst	113	166	-53	-31,8%
Eigen vermogen	1.992	1.911	81	4,3%
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.936	1.998	-63	-3,1%



Toelichting kerncijfers

De totale baten daalden in 2015 met 4,7% naar 289 miljoen. Belangrijkste redenen voor deze daling zijn de lastige marktomstandigheden bij zowel DAS DLF als DAS Rechtsbijstand en een eenmalige hogere vrijval in 2014 van € 3 miljoen in de voorziening voor niet-verdiende premies. De bedrijfskosten zijn gedaald met € 5 miljoen, voornamelijk door lagere aan omzet gerelateerde kosten en efficiënter werken.

De technische voorzieningen zijn met 4,9% gedaald naar € 200 miljoen. Deze daling wordt enerzijds veroorzaakt door een daling van het aantal schade-meldingen in de afgelopen jaren en anderzijds door een daling van het betrouwbaarheidsinterval in 2015.

De operationele kasstroom is in 2015 met ruim € 17 miljoen gestegen tot € 19 miljoen in 2015. Voornaamste reden hiervoor is een eenmalige storting in 2014 van € 15 miljoen in een toeslagen-depot pensioenen.

Het gemiddeld aantal fte's daalde met 3,1% tot 1.936 fte als gevolg van de teruglopende omzet en het efficiënter werken gedurende 2015. De gemiddelde personeelskosten nam tevens af met 3,1% naar € 62.800 per fte (2014: € 64.800).



Meerjarenoverzicht

x € 1.000	2015	2014	2013	2012	2011
Baten					
Premie-inkomen (her)verzekeringen	201.128	204.947	207.835	209.529	208.904
Omzet credit management en overige omzet	83.213	91.116	68.008	66.440	68.914
Opbrengst beleggingen	3.558	3.117	31.760	10.083	9.148
Wijziging voorziening voor niet-verdiende premies	737	3.660	12.677	-391	-445
	288.636	302.839	320.280	285.661	286.521
Lasten					
Verzekeringstechnische lasten	96.655	97.265	114.581	98.917	97.578
Provisie op verzekeringen	59.651	60.815	61.611	65.195	64.151
Overige bedrijfskosten	112.199	115.608	109.442	89.930	86.243
	268.505	273.688	285.634	254.042	247.972
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	20.131	29.151	34.646	31.619	38.549
EBITDA	35.085	44.547	46.780	42.198	48.512
Technische voorzieningen					
Voor niet-verdiende premies	28.662	29.399	33.059	45.736	45.345
Voor te betalen schade of verplichtingen	171.091	180.703	188.825	176.997	175.180
	199.753	210.102	221.885	222.733	220.525
Beleggingen					
Aandelen	106.015	104.311	117.061	56.365	50.382
Obligaties	158.580	162.336	147.917	238.141	247.464
	264.595	266.647	264.978	294.506	297.846
Kasstromen en liquide middelen					
Operationele kasstroom	18.781	1.011	19.325	30.389	33.139
Liquide middelen	75.947	69.274	104.886	56.713	30.391
Eigen vermogen					
Gestort kapitaal	11.844	11.844	11.844	11.844	11.844
Eigen vermogen	210.679	194.775	166.709	151.748	123.915
Nettowinst	13.418	19.674	25.274	23.057	27.320
	235.941	226.293	203.828	186.649	163.079
Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's					
Nettowinst	113	166	213	195	231
Eigen vermogen	1.992	1.911	1.721	1.576	1.377
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.936	1.998	1.812	1.706	1.605



Corporate governance en regelgeving

Algemeen

DAS Holding N.V. (statutair gevestigd te Amsterdam), hoofdkantoor op De Entree 222, 1101 EE te Amsterdam is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen voor 50% in bezit zijn van ERGO Group AG (ultieme moeder hiervan is Munich Re). De resterende 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Schadeverzekeringen N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeraar N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%). DAS Holding N.V. is een holdingmaatschappij. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit het verzekeren in de branche rechtsbijstand, het verlenen van juridische en financiële diensten en incassodiensten waaronder deurwaardersactiviteiten.

DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. (DAS Rechtsbijstand), waarvan DAS Holding N.V. 100% aandeelhouder is, heeft een Solvency II vergunning, nadat deze vanaf 1 januari 2016 van rechtswege is omgezet vanuit een DNB-vergunning als verzekeraar.

De corporate governancestructuur van DAS is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime. De belangrijkste kenmerken hiervan zijn:

- De vaststelling van de jaarrekening geschiedt door de algemene vergadering van aandeelhouders.
- De algemene vergadering van aandeelhouders kan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris voor te dragen.
- Het bestuur wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders volgend op een bindende voordracht van de Raad van Commissarissen.

- De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Als basis dient een profiel-schets van de leden van de Raad van Commissarissen, die voor het eerst bij vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging wordt besproken in de algemene vergadering van aandeelhouders.
- De algemene vergadering van aandeelhouders, de directie en de Centrale ondernemingsraad kunnen personen voor benoeming tot commissaris aanbevelen. De Raad van Commissarissen deelt de betreffende organen van de vennootschap tijdig mee wanneer in zijn midden een plaats moet worden vervuld.
- De Centrale ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht met betrekking tot de voordracht van een derde deel van de leden van de Raad van Commissarissen.

Verantwoordelijkheden en rol in de corporate governance

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de directie van DAS en algemene zaken in de vennootschap en met haar verbonden ondernemingen. De taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen in de statuten en reglement van de Raad van Commissarissen. Ondersteunende en adviserende committees van de Raad van Commissarissen zijn de Audit Committee en Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie.

De directie is verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap. Dit houdt in dat de directie verantwoordelijk is en besluitvormingsbevoegdheid heeft



voor de dagelijkse activiteiten van DAS, in overeenstemming met de uitgangspunten zoals die in de statuten zijn geformuleerd. De directie heeft een reglement waarin de specifieke taken, activiteiten en taakverdeling tussen de individuele leden is vastgelegd, evenals besluitvorming binnen de directie. De directie draagt zorg voor een evenwichtige afweging van de belangen van alle bij DAS betrokken partijen, zoals klanten, aandeelhouders, (business)partners en medewerkers. De directie houdt rekening met de continuïteit van DAS, de maatschappelijke omgeving waarin we actief zijn en toepasselijke regelgeving en codes.

DAS hecht veel belang aan een actieve en zorgvuldige invulling van corporate governance en compliance. Als financieel juridisch dienstverlener kent DAS bij uitstek een cultuur waarin het vanzelfsprekend behoort te zijn om elkaar aan te spreken op waarden en normen en de naleving van wettelijke verplichtingen.

De afdeling Compliance werkt aan de gewenste inrichting van de governancestructuur en de ontwikkeling van een integere en normbewuste bedrijfscultuur. De afdeling Risk Management is verantwoordelijk voor de periodieke controle op de werking van de risicobeheersingssystematiek (de risico governance en het risicomangement framework). Risk Management en Compliance dragen zorg voor de periodieke monitoring van de uitvoering van de geformuleerde beheersmaatregelen in samenwerking met het verantwoordelijke lijnmanagement. Afdeling Internal Audit monitort en controleert of lijnmanagement, Risk Management en Compliance haar 'control' verantwoordelijkheden nakomt.

Compliance wet- en regelgeving

Gezien de maatschappelijk relevante positie van verzekeraars als financiële instellingen kent de financiële toezichtwetgeving belangrijke stimulansen om binnen de directiestructuur waarborging voor naleving te creëren. Het blijvend voldoen aan de veranderende eisen die door relevante wetgeving aan DAS worden gesteld, is een belangrijke doelstelling nu en voor de komende jaren. De interne structuur van DAS is erop gericht om blijvend aan deze regelgeving te voldoen.

Corporate governance codes

Ook in 2015 heeft DAS de relevante regelgeving, waaronder de op de Wet financieel toezicht gebaseerde uitvoeringsregelingen, getoetst en beoordeeld of de genomen maatregelen in overeenstemming zijn met de uit het wettelijk kader, de beleids- en gedragsrichtlijnen van het Verbond van Verzekeraars en de toepasselijke gedragscodes voortvloeiende eisen. Hieruit zijn geen bijzondere bevindingen naar voren gekomen. De beheersing van compliance risico's is in het riskmanagement-framework geïntegreerd en ook in de daarbij behorende bestuurlijke governance systematiek. Een van de belangrijke doelstellingen van de directie is waarde te creëren voor alle direct en indirect bij de onderneming betrokken partijen. De directie onderschrijft daarom het in de genoemde codes geformuleerde principe dat good governance rekening houdt met alle groepen en individuen die direct en indirect het bereiken van de doelstellingen van de onderneming beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed, zoals klanten, aandeelhouders, (business)partners, medewerkers en maatschappelijke groeperingen.

De directie en de Raad van Commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, gericht op de continuïteit van de onderneming, het klantbelang en het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Deze verantwoordelijkheid werd ook in 2015 actief ingevuld.

Samenstelling en diversiteit

Directie en management zijn op basis van de wettelijke en interne normen van deskundigheid, integriteit en betrouwbaarheid geselecteerd en benoemd. Directie voldoet aan de wettelijke verplichting van man/vrouw-diversiteit.

Eed en belofte in de financiële sector

De eed of belofte is, naast alle beleidsbepalers en interne toezichthouders, nu ook wettelijk verplicht gesteld voor medewerkers die het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden, medewerkers met rechtstreeks klantcontact. Raad van Commissarissen, directie en genoemde medewerkers hebben de eed of belofte afgelegd.



Permanente educatie

Voor de volgende twee categorieën medewerkers is permanente educatie vereist:

1. Personen die feitelijk leiding geven aan de onderneming. Hieronder valt de directie en het senior management. Onder senior management worden diegenen verstaan die in dienst van de onderneming verantwoordelijk zijn voor besluitvorming op het niveau van sectordirecteuren en voor de implementatie van de vastgestelde strategie en het door de directie vastgestelde beleid.
2. Personen die een door de Solvency II wet- en regelgeving benoemde sleutelfunctie bekleden. Sleutelfuncties zijn de compliance functie, de risk-managementfunctie, de actuariële functie en de internal auditfunctie.

DAS waarborgt de deskundigheid, integriteit en betrouwbaarheid door een systeem van permanente educatie, waaraan de beleidsbepalers en het senior management verplicht deelnemen. Daartoe is een regeling op basis van studiepunten ontwikkeld, de regeling permanente educatie directie en sleutelfunctionarissen DAS. Het individuele Permanente Educatie-programma wordt door betrokkene in overleg met zijn leidinggevende ontwikkeld. De permanente educatie moet afgestemd zijn op de behoefte van de betrokkene enerzijds en wat de markt vraagt anderzijds. De permanente educatie van de directie is afgestemd met de Raad van Commissarissen. De permanente educatie omvat in ieder geval het verwerven van algemene bedrijf, gerelateerde kennis en van markt gerelateerde kennis, deskundigheidsbevordering, persoonlijke ontwikkeling van vereiste competenties.

Beloningsbeleid

Algemeen

DAS voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat in lijn is met haar strategie en risicoprofiel en waarbij rekening wordt gehouden met de langetermijnbelangen van de onderneming. De volgende algemene principes liggen ten grondslag aan het beloningsbeleid van DAS:

- De beloning moet niet aanzetten tot het nemen van ongewenste risico's.
- De hoogte van de beloning moet marktconform zijn en daarmee aantrekkelijk voor medewerkers om bij DAS te komen en te blijven werken.
- De beloning bevordert de integriteit en soliditeit van de onderneming met een focus op zowel de

korte- als de langetermijnbelangen van de onderneming.

- De beloning voldoet aan verplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving.
- De relatie tussen prestatie en beloning is voor medewerkers herkenbaar.
- Er is een relatie tussen economisch succes van de onderneming en de hoogte van de beloning.

De beloning en mogelijke jaarlijkse verhogingen worden gekoppeld aan specifieke individuele doelstellingen, die ook betrekking hebben op niet-financiële doelstellingen, zoals klantbelang en het inrichten en het handhaven van een adequate en effectieve bedrijfsvoering en besturing. DAS kent geen retentie-, exit- en welkomstpakketten als vast onderdeel van het beloningsbeleid van de onderneming.

Governance van het beloningsbeleid

Richtsnoer voor de invulling van het beloningsbeleid van DAS zijn de Principes voor beheerst beloningsbeleid van DNB/AFM van 6 mei 2009 en de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014 die per 1 augustus 2014 en 7 februari 2015 in werking is getreden.

De Regeling beheerst beloningsbeleid geeft enkele algemene voorschriften voor de inrichting van het beloningsbeleid waarvan de belangrijkste zijn:

- Het beloningsbeleid draagt bij aan een degelijke en doeltreffende risicobeheersing.
- Het beloningsbeleid zet niet aan tot het nemen van meer risico's dan voor de financiële onderneming aanvaardbaar is.
- Het beloningsbeleid strookt met de bedrijfsstrategie en de lange termijn belangen van de onderneming.
- Het beloningsbeleid creëert de bestuurlijke voorwaarden voor een zorgvuldige en gecontroleerde toepassing van het beleid (good governance).

In het reglement uitvoering beloningsbeleid van DAS, welke is vastgesteld door de Raad van Commissarissen, is onder andere vastgelegd dat:

- De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) stelt het beloningsbeleid voor de CEO vast. Wijzigingen van het vastgestelde beloningsbeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de AvA.
- De Raad van Commissarissen stelt het beloningsbeleid vast voor de overige Identified Staff² leden alsmede de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de overige medewerkers. Daarnaast keurt de Raad van Commissarissen het totaal aan collectief variabele en individueel variabele beloning goed.



- Wijzigingen van het vastgestelde beleid behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
- De Chief HR Officer is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beloningsbeleid van de leden van de Identified Staff.
 - De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie stelt jaarlijks de bezoldiging van leden van de Identified Staff vast en legt in haar remuneratierapport verantwoording af over de toepassing van het beloningsbeleid aan de Raad van Commissarissen. Het remuneratierapport bevat een verslag van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht.

In lijn met de Governance principes zijn aan de Raad van Commissarissen bevoegdheden toegekend die het mogelijk maken in individuele gevallen afwijkend te beslissen als de omstandigheden daartoe aanleiding geven. De betreffende bevoegdheden zijn neergelegd in het door de Raad van Commissarissen vastgestelde Reglement Uitvoering Beloningsbeleid, dat de coördinatie van de uitvoering opdraagt aan de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie, die uit leden van de Raad is samengesteld. De bijzondere bepalingen behelzen een discretionaire bevoegdheid van de Raad van Commissarissen om in de in het reglement genoemde omstandigheden van het beloningsbeleid af te wijken.

Ook de procedurele uitvoering van het beloningsbeleid, de taken en verantwoordelijkheden, de rol en onderlinge samenwerking van de controlefuncties zijn in het reglement uitvoering beloningsbeleid van DAS vastgelegd.

De controlefuncties Risk Management, Compliance, Human Resources Management en Internal Audit zien toe op een juiste toekenning van beloningen en jaarlijkse verhogingen conform het beleid, en ook op een juiste toepassing van de procedures zoals vastgelegd in de Regeling Uitvoering Beloningsbeleid van DAS.

Variabele beloning

DAS kent geen variabele beloningsbestanddelen voor leden van de identified staff, onder wie directieleden.

Wel is er de mogelijkheid voor overige medewerkers een variabele beloningscomponent te realiseren afhankelijk van het bedrijfsresultaat en de persoonlijke prestatie. Een collectieve variabele beloning is voor alle medewerkers, met uitzondering van de identified staff, van toepassing en is afhankelijk van de gerealiseerde bedrijfsresultaten. Ook kan afhankelijk van de persoonlijke prestatie aan de beste presteerders een individueel variabel beloningsbestanddeel worden toegekend. Alle variabele beloningscomponenten bij elkaar zijn gemaximeerd tot 20% van het basissalaris. Uitbetaling van de individueel variabele beloningscomponent is eveneens afhankelijk gesteld van de gerealiseerde bedrijfsresultaten. Variabele beloningen bij DAS worden toegekend op basis van heldere vooraf vastgelegde prestatiecriteria. De prestatiecriteria zijn niet uitsluitend aan de resultaten van de onderneming gerelateerd, maar mede aan de individuele prestaties.

Voor alle medewerkers geldt een begeleidings-, beoordelings-, en beloningscyclus, die in overeenstemming is gebracht met de strategische en operationele doelstellingen van DAS. In het kader van de genoemde cyclus worden de doelstellingen van de onderneming in korte termijn (jaar)doelstellingen voor medewerkers op het punt van kwaliteit van de dienstverlening, klantbelang en klanttevredenheid vertaald. Ook individuele doelstellingen, die de professionele ontwikkeling op individueel en collectief niveau ondersteunen, maken deel van de cyclus uit.

Toepassing Governance principes van het Verbond van Verzekeraars

Op de website van DAS is een uitgebreider verslag geplaatst over de wijze waarop de onderneming invulling aan de toepassing van de Governance principes Verzekeraars heeft gegeven. De betreffende tekst is op onze website www.das.nl beschikbaar. Aangezien veel principes inmiddels zijn opgenomen in wetgeving, heeft het Verbond ervoor gekozen de 'Governance principes van het Verbond van Verzekeraars' met ingang van 1 januari 2016 te laten vervallen. Voor het jaarverslag van 2015 zijn de DAS specifieke principes nog wel opgenomen.

2 Identified Staff: de dagelijks beleidsbepalers, directieleden en sleutelfuncties alsmede de adjunct-directeuren en overige geselecteerde risiconemers van de vennootschap.

Risicoprofiel en risicobeheersing

Risicoprofiel

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Al ruim vijftig jaar helpt DAS particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, boekhouden en factoring. De producten en diensten van DAS zijn betaalbaar en hebben een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. DAS doet op een eerlijke manier zaken, met respect voor alle betrokken partijen. Het belang van de klant staat daarbij centraal. Onze diensten en producten zijn begrijpelijk en hebben een duidelijke waarde voor onze klanten. Door voortdurende innovatie van producten, dienstverlening en distributie houden we de kosten laag en klanttevredenheid hoog. Onze medewerkers en door ons ingeschakelde externe specialisten zijn deskundig, gemotiveerd, en professioneel. DAS staat middenin de samenleving en vervult een belangrijke maatschappelijke rol als rechtsbijstandverzekeraar en creditmanager. Daar hoort bij dat DAS ook een bijdrage levert aan het publieke debat over de verbetering van de toegang tot het recht en vertrouwd zakendoen. Als financiële dienstverlener is DAS blootgesteld aan allerlei risico's waaronder verzekeringstechnisch, marktgerelateerd en operationeel.

Verzekeringstechnisch risico

De verzekeringstechnische risico's waar DAS Rechtsbijstand aan blootstaat, hebben betrekking op de juridisering van de samenleving en de veranderingen van wet- en regelgeving in Nederland.

De mate waarin de juridisering van de samenleving zich ontwikkelt dan wel de invoering van nieuwe wet- en regelgeving kunnen direct gevolgen hebben voor DAS Rechtsbijstand.

Als gespecialiseerde rechtsbijstandverzekeraar is er bij DAS Rechtsbijstand sprake van een concentratie van verzekeringstechnische risico's op de juridische problematiek van haar verzekerden. Juist als specialist heeft DAS Rechtsbijstand haar organisatie en processen zodanig ingericht dat de risico's continu bewaakt en gevolgd worden en er, indien nodig, tijdig en adequaat wordt ingegrepen. Hierbij spelen productbeleid, acceptatiebeleid, na selectiebeleid en schadelastbeheersingsactiviteiten een belangrijke rol.

Door een strikt acceptatiebeleid met daarvan afgeleide richtlijnen wordt van tevoren geschat of er, verzekeringstechnisch, meer dan gebruikelijke risico's zijn. Een verzekering wordt vervolgens niet, of op condities die in verhouding tot het te verzekeren risico staan afgesloten. Daarnaast wordt via een actief naselectie-beleid continu bewaakt of er sprake is van risico's die een meer dan gebruikelijk schadebeeld hebben. Op basis van het hiervoor geformuleerde beleid worden de nodige maatregelen genomen om het verzekeringstechnische risico te minimaliseren dan wel te beëindigen. Deze continubewaking van de verzekeringsportefeuille is ook input voor het up-to-date houden van het acceptatiebeleid.

Bij het vaststellen van de verzekeringstechnische parameters wordt in de verzekeringstechniek voornamelijk rekening gehouden met inschattingen van de verwachte schadelast (meldingen vertaald naar de te leveren inhoudelijke juridische prestaties en de hiervoor minimaal noodzakelijke juridische capaciteit). Als wordt vastgesteld dat de door verzekeringstechniek verwachte schadelast gevolgen zal hebben voor het resultaat dan wel eigen vermogen, worden adequate maatregelen getroffen. Deze maatregelen kunnen zowel inkomstenverhogend (premie aanpassingen) als risico beperkend



(voorwaarden-aanpassing) zijn. De afdelingen Verzekeringzaken en Actuarie bewaken verzekeringstechnische risico's en monitoren de ontwikkeling van de omgevingsfactoren om risico's tot een minimum te beperken.

Veranderingen in wet- en regelgeving

Europese Hof van Justitie breidt de vrije advocaatkeuze bij rechtsbijstandverzekeringen verder uit

In november 2013 heeft het Europese Hof van Justitie bepaald dat een verzekerde altijd zelf zijn rechtshulpverlener, zoals een advocaat mag kiezen als er sprake is van een 'gerechtelijke of administratieve' procedure. Dit heeft sindsdien geleid tot aanzienlijk hogere uitgaven. In 2015 zijn de uitgaven voor externe rechtshulp verdubbeld ten opzichte van 2014, waardoor de Combined Ratio van DAS Rechtsbijstand is gestegen naar 91,8% (89,0% in 2014).

Op 7 april 2016 heeft het Europese Hof van Justitie het recht op 'vrije advocaatkeuze' verder uitgebreid. Bij ontslagprocedures bij UWV en bij bezwaarprocedures in het bestuursrecht heeft een verzekerde volgens het Hof eveneens recht op vrije advocaatkeuze. Met deze verdere verruiming van de vrije advocaatkeuze dreigen de kosten van rechtshulp verder te stijgen. Daarmee komt de toegankelijkheid van het recht in Nederland verder onder druk te staan. In Nederland komen de grenzen van de verzekeraarbaarheid van de kosten van advocaten nu in zicht. Dit is geen goede ontwikkeling aangezien meer dan de helft van de gezinnen in Nederland een rechtsbijstandverzekering heeft en juridisch specialisten van rechtsbijstandverzekeraars in ons land bijna net zo vaak particulieren als advocaten bijstaan. DAS is een naturaverzekeraar. De premie is vastgesteld op basis van afhandeling door onze eigen juridisch specialisten met dekking van advocaatkosten indien bijstand door een advocaat vereist is.

In Nederland zijn de kosten van advocaten hoog en onvoorspelbaar, ook in Europees verband, en daarmee voor verzekeraars onvoldoende beheersbaar. Door de verdere verruiming van de vrije advocaatkeuze, stijgen de kosten en uiteindelijk ook de verzekeringspremies. Omdat dit onwenselijk is, hebben rechtsbijstandverzekeraars maatregelen getroffen. Klanten die ervoor kiezen om een externe advocaat in te schakelen terwijl de afhandeling ook door de juridisch specialisten van de verzekeraar zelf

gedaan kan worden, zijn een eigen bijdrage verschuldigd. De kosten worden vergoed tot een vastgesteld maximum. Zo houden rechtsbijstandverzekeraars ook in de toekomst het recht toegankelijk voor iedereen.

Aandeel DAS in gerechtsdeurwaarders

DAS heeft zowel incassoactiviteiten als belangen in gerechtsdeurwaarders. Het uitgangspunt hierbij is dat gerechtsdeurwaarders altijd onafhankelijk hun ambt kunnen uitoefenen. Een maximaal belang in stemrecht van 49% door een derde garandeert dat de gerechtsdeurwaarder altijd de volledige zeggenschap behoudt binnen zijn eigen organisatie. Op basis van dit uitgangspunt participeert DAS sinds 2006 in een aantal gerechtsdeurwaarderskantoren, namelijk voor 49% in Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V., (LAVG) en in Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. (Van Arkel). De overige 51%, en daarmee de zeggenschap, is in handen van gerechtsdeurwaarders. DAS heeft binnen de 49% belang in beide gerechtsdeurwaarderskantoren een preferent aandeel, en daarmee een groter economisch belang, en consolideert de cijfers van LAVG en Van Arkel in de jaarrekening. Incassozaken van opdrachtgevers van DAS waarvoor een gerechtelijk traject moet worden opgestart worden aan LAVG of Van Arkel in behandeling gegeven.

De thans geldende verordening Onafhankelijkheid uit 2010 bepaalt dat een niet gerechtsdeurwaarder die deelneemt in een gerechtsdeurwaarderskantoor niet direct of indirect betrokken mag zijn bij opdrachten aan het kantoor. De Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders (KBvG) – een publiekrechtelijke organisatie met verordenende bevoegdheid – heeft in 2012 een gewijzigde verordening ingediend waarin onder andere het verbod op indirecte opdrachten door aandeelhouders wordt geschrapt. Deze voorgestelde wijziging is niet goedgekeurd door de Minister van Justitie. Tegen deze afwijzing heeft de KBvG in twee instanties geprocedeerd. Op 24 februari 2016 heeft de Raad van State geoordeeld dat de Minister in zijn recht stond om de door de KBvG ingediende gewijzigde verordening af te keuren. De huidige verordening Onafhankelijkheid uit 2010 is daarmee van kracht gebleven. DAS is in gesprek met de KBvG om te bekijken of de werkwijze van DAS moet worden aangepast zodat de werkwijze verenigbaar is met de huidige verordening Onafhankelijkheid.



Marktrisico

DAS Rechtsbijstand belegt in aandelenfondsen, obligatiefondsen en obligaties en loopt als gevolg daarvan aandelen- en renterisico. In het beleggingsbeleid heeft de Raad van Commissarissen een beleggingsmix vastgesteld waarbij een gedegen afweging tussen het (verwachte) rendement van de beleggingen en de daarmee gepaard gaande aandelen- en rente risico's is gemaakt. De naleving van het beleggingsbeleid, gebaseerd op een Asset & Liability Management-studie (ALM-studie), wordt periodiek getoetst en aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd. Het rente risico wordt beperkt door een obligatieportefeuille met een korte looptijd (gemiddeld 2,7 jaar) aan te houden. Tevens wordt renterisico gelopen over de langlopende schulden. De variabele rente op deze leningen is door middel van renteswaps omgezet in een vaste rente. De huidige renteswap loopt in 2016 af.

Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico is het risico dat financiële activa in waarde dalen doordat tegenpartijen geheel of gedeeltelijk niet aan hun verplichtingen voldoen, of dat de marktwaarde van activa verandert door gewijzigde kredietwaardigheid van deze tegenpartijen. Tegenpartijrisico is bij DAS relatief beperkt, omdat het grootste deel van de activa minimaal een AA rating heeft.

Liquiditeitsrisico

DAS heeft een sterke liquiditeitspositie. Door het voeren van actief cashmanagement streeft DAS er altijd naar om voldoende liquiditeiten beschikbaar te hebben om aan haar verplichtingen te voldoen wanneer deze verschuldigd zijn.

Operationeel risico

Net als andere bedrijven wordt DAS blootgesteld aan het risico van verlies ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen. Operationele risicocategorieën zijn bijvoorbeeld interne of externe fraude, uitvoering en procesbeheersing, klanten, producten, personeel, gedragsregels en beveiliging. Specifieke operationele risico's die een grote impact op korte termijn kunnen hebben zijn informatiebeveiliging en onvoldoende adequaat reageren op onder druk staand vertrouwen. De

directie en het management besteden veel aandacht aan het beheer van operationele risico's, omdat deze een ernstig nadelig effect kunnen hebben op de bedrijfsprestaties en realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Het operationeel risico management proces ondersteunt het management bij het maken van een afweging tussen operationele risico's, commerciële belangen en efficiëntie.

Risicobeheersing

Three lines of defense model

De interne beheersing bij DAS is ingericht volgens het principe van de 'three lines of defense'. De 'first line of defense' betreft het lijnmanagement, dat verantwoordelijk is voor risicomanagement en controle van de onder haar ressorterende processen. De 'second line of defense' wordt gevormd door functies en afdelingen die het lijnmanagement ondersteunen bij de inrichting van de organisatie en de afdelingen die beleid formuleren over risicobeheersing en beheersingsmaatregelen op een specifiek vlak. Bij DAS is dit de afdeling Risk & Compliance. De 'third line of defense' wordt vormgegeven door de afdeling Internal Audit die onder andere de inrichting en werking van de eerste en tweede lijn controleert.

Groeps- en risk committees

Op groepsniveau houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de directie voor wat betreft het beleid dat van kracht is en de daarmee samenhangende risico's. De Audit Committee adviseert de Raad van Commissarissen over financiële en actuariële zaken, Risk Management en Compliance alsmede Internal Audit aangelegenheden. Voor beloningszaken van management adviseert de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie de Raad van Commissarissen. Alle risico gerelateerde zaken zijn binnen DAS belegd bij de drie risk committees die periodiek vergaderen: Product en Distributie Committee (o.a. Verzekeringstechnisch Commissie), het Investment Committee en het Finance Risk Committee. Bij de vergaderingen van deze risk committees is altijd minimaal een directielid en minimaal het hoofd Risico Management & Compliance aanwezig. De risk committees adviseren, ondersteunen en bereiden beslissingen van de directie voor.



De activiteiten van de Product en Distributie Committee bestaan o.a. uit:

- Beleid en richtlijnen ten aanzien van producten en distributie;
- Nieuwe producten (via product approval report);
- Rendement van producten en distributiepartners en -kanalen;
- Afspraken met distributiepartners.

De voornaamste activiteiten van het Investment Committee zijn:

- Asset Liability Management study;
- Strategisch en tactisch beleggingsbeleid.

De overige risicoactiviteiten van DAS zijn belegd in het Finance Risk Committee en bestaan uit o.a.:

- Enterprise Risk Management;
- Internal Control Framework;
- Finance, Actuarial, Risk Management, Compliance;
- Actuariële functie;
- Internal Audit;
- Externe toezichthouders, waaronder DNB, AFM en KBvG.

Risico beheersing

DAS geeft stakeholders duidelijk inzicht in de identificatie, beheersing, monitoring en rapportage van de risico's. Ook streeft DAS ernaar dat riskmanagement door de medewerkers van DAS herkend en erkend wordt als een intrinsiek aspect van de dagelijkse werkzaamheden met een duidelijke meerwaarde. DAS werkt aan de verdere ontwikkeling van instrumenten met een structurele focus op risico-beheersing. DAS beschikt over een riskmanagement framework, waarin potentiële risico's van DAS zijn geïnventariseerd en maatregelen ter beheersing van deze risico's zijn geformuleerd. Voor iedere beheersmaatregel zijn vervolgens specifieke reviewinstructies opgenomen. Aan de hand daarvan voert het verantwoordelijk lijnmanagement voor alle beheersmaatregelen periodiek self-assessments uit. Door middel van deze assessments wordt vastgesteld of de beheersmaatregelen toegepast worden en kan tevens beoordeeld worden of ze effectief zijn en of de risico's voldoende zijn afgedekt.

Risicomonitoring

Goed ondernemingsbeleid is mede gebouwd op ethische grondbeginselen, zoals betrouwbaarheid en integriteit. Betrouwbaarheid heeft in dit verband ook betrekking op de financiële soliditeit van de onderneming. Hierover legt DAS intern en extern verantwoording af. DAS monitort de risico's voortdurend en neemt maatregelen om te voorkomen dat de onderneming en haar stakeholders financiële of immateriële schade lijden. DAS hanteert daarom een systematiek waarin de beheersing van alle relevante risicogebieden (o.a. financieel, operationeel, continuïteit, IT, informatiebeveiliging, privacy, compliance, fraude en integriteit) is geborgd. De aanpak is vormgegeven binnen de uitgangspunten van het toezichtkader van DNB.

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening 2015

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

voor winstbestemming

Activa

x € 1.000	Note	31 dec 2015	31 dec 2014
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Goodwill	1	42.570	50.487
Materiële vaste activa			
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	26	17
Overige effecten:			
• Aandelen		106.015	104.311
• Obligaties		158.580	162.336
Belastinglatentie		5.779	5.475
Overige vorderingen		5.995	6.002
		276.395	278.141
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen uit directe verzekering	4	9.903	10.686
Vorderingen herverzekeringen		16.343	16.584
Derdengelden/onderhanden werk		166.495	161.485
Vorderingen incasso		6.552	5.551
Lopende rente		2.654	2.851
Overige vorderingen en overlopende activa		45.425	47.285
		247.372	244.442
Liquide middelen	5	75.947	69.273
		658.048	660.001



Geconsolideerde balans per 31 december 2015

voor winstbestemming

Passiva

x € 1.000	Note	31 dec 2015	31 dec 2014
Groepsvermogen	6		
Eigen vermogen		235.941	226.293
Aandeel derden		12.779	12.434
		248.720	238.727
Vorzieningen	7		
Voor niet-verdiende premies		28.662	29.399
Voor te betalen schade		171.091	180.703
Overige voorzieningen		14.959	20.801
		214.712	230.903
Langlopende schulden	8	1.050	1.750
Kortlopende schulden	9		
Schulden uit directe verzekering		1.590	1.890
Schulden uit herverzekering		29	-
Schulden aan kredietinstellingen		18.585	26.632
Kortlopende gedeelte langlopende schulden		925	-
Derdengelden		120.392	108.607
Derivaten		243	620
Overige schulden en overlopende passiva		51.802	50.872
		193.566	188.621
		658.048	660.001



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015

x € 1.000	Note	2015	2014
Omzet	10	284.341	296.062
Opbrengsten uit beleggingen	11	3.558	3.117
Wijziging voorziening niet-verdiende premies	12	737	3.660
Totaal baten		288.636	302.839
Verzekeringstechnische lasten	13	96.655	97.265
Bedrijfskosten	14	171.850	176.423
Totaal lasten		268.505	273.688
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		20.131	29.151
Resultaat deelnemingen	15	25	-209
Resultaat voor belastingen		20.156	28.942
Belastingen	16	6.200	8.852
Resultaat na belastingen		13.956	20.090
Aandeel derden		538	416
Nettowinst		13.418	19.674
Herwaardering beleggingen		886	7.185
Aandeel derden in het resultaat		538	416
Totaal resultaat		14.842	27.275



Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

x € 1.000	Note	2015	2014
Resultaat voor belastingen		20.156	28.942
Belastingen	16	-6.200	-8.852
Aanpassingen voor:			
• Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1, 2	13.498	14.457
• Koersresultaat beleggingen en derivaten	3, 9	-4.393	-10.643
• Koersresultaten gecompenseerd door reserve herwaardering	3, 9	886	7.185
• Agio	3	1.511	1.432
Veranderingen in het werkkapitaal			
Inbreng werkkapitaal als gevolg van acquisities		-	-4.828
Wijziging van de vorderingen	4	-2.930	-18.998
Wijziging van de schulden	8, 9	12.444	-3.362
Wijziging van de voorzieningen	7	-16.191	-4.322
		-6.677	-31.510
Kasstroom uit operationele activiteiten		18.781	1.011
Investerings en verstrekkingen			
Financiële vaste activa	3	-757	-6.363
Beleggingen in obligaties	3	-32.314	-30.201
Beleggingen in aandelen	3	-6.500	-3.250
Materiële vaste activa	2	-3.418	-4.068
Materiële vaste activa - acquisities	2	-53	-1.046
Immateriële vaste activa - acquisities	1	-350	3.793
Betaalde goodwill	1	-30	-31.857
		-43.422	-72.992
Desinvesteringen en aflossingen			
Aflossingen obligaties	3	33.822	13.650
Verkopen obligaties	3	749	718
Verkopen aandelen	3	8.800	27.350
Financiële vaste activa	3	267	474
Materiële vaste activa	2	163	331
		43.801	42.523
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		379	-30.469

vervolg >



Vervolg: Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

x € 1.000	Note	2015	2014
Ontvangsten uit schulden aan kredietinstellingen	8	-	304
Aflossingen van schulden aan kredietinstellingen	8	-7.823	-5.137
Mutatie algemene reserve als gevolg van carry over accounting	6	-454	-194
Aandeel derden bij acquisities		-193	3.169
Mutatie vorderingen op groepsmaatschappijen	4		
Betaalde dividenden	6	-4.200	-4.200
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-12.670	-6.154
Toename resp. afname liquide middelen		6.490	-35.612
Stand begin van het jaar	5	69.274	104.886
Stand eind van het jaar	5	75.947	69.274
Toename resp. afname liquide middelen		-6.673	-35.612



Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2015

Vennootschap en voornaamste activiteiten

DAS Holding N.V. (statutair gevestigd te Amsterdam), hoofdkantoor houdend op De Entree 222, 1101 EE te Amsterdam is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen voor 50% in bezit zijn van ERGO Group AG (ultieme moeder hiervan is Munich Re). De resterende 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Schadeverzekeringen N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeraar N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%).

DAS Holding N.V. is een holdingmaatschappij. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit het verzekeren in de branche rechtsbijstand, het verlenen van juridische en financiële diensten en incassodiensten waaronder deurwaardersactiviteiten.

Groepsstructuur

DAS Holding N.V. is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. en DAS Legal Finance B.V., beide gevestigd te Amsterdam.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- **DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V.**, Amsterdam (100%)
- **DAS Legal Finance B.V.**, Amsterdam (100%) en haar groepsmaatschappijen:
 - **Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V.**, Groningen (89,76%) en haar groepsmaatschappij:
 - Sensus Groep B.V., Stadskanaal (100%)
 - **BOS Incasso B.V.**, Groningen (89,76%)
 - **Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V.**, Leiden (100%)
 - **DAS Incasso Rotterdam B.V.**, Rotterdam (80%)
 - **DAS Incasso Eindhoven B.V.**, Eindhoven (100%)
 - **DAS Incasso Arnhem B.V.**, Arnhem (100%)
 - **DAS Legal Services B.V.**, Amsterdam (100%)
 - **DAS Financial Services B.V.**, Amsterdam (100%)

- **Leggle B.V.** (hiervoor: B&D Acquisitie B.V.), Amsterdam (100%) en haar groepsmaatschappij:
 - B&D Business Solutions B.V., Utrecht (100%)
- **EDR Resources B.V.**, Amsterdam (100%) en haar groepsmaatschappij:
 - DRA Debt Recovery Agency B.V., Den Haag (100%)
- **Cannock Chase Holding B.V.**, Amsterdam (71,67%) en haar groepsmaatschappijen:
 - Cannock Chase B.V., Den Haag (100%)
 - Mandaat B.V., Druten (100%)
 - Cannock Chase Connect Center B.V., Den Haag (100%)
 - Cannock Chase Purchase B.V., Den Haag (100%)
 - Cannock Chase Incasso II B.V., Den Haag (100%)
 - X-Pact B.V., Den Haag (62,5%)
 - Advia N.V., Deurne (België) (80%)

Bij twee deelnemingen van DAS Holding N.V., te weten Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V. ('LAVG') en Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V., is op grond van wet- en regelgeving sprake van een scheiding tussen zeggenschap (juridisch eigendom) en winstrecht (economisch eigendom). Het aandelenbelang dat DAS Holding N.V. houdt in deze vennootschappen van DAS Legal Finance B.V. vertegenwoordigt een zeggenschap van 43.75% respectievelijk 49% en een winstrecht van 89,76% respectievelijk 100%. Op grond van het winstrecht en statutaire bepalingen is sprake van een groepsmaatschappij en is de jaarrekening van deze deelnemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van DAS Holding N.V. waarbij het aandeel van DAS Holding N.V. in het eigen vermogen en resultaat van de vennootschap is bepaald op grond van het toepassing zijnde winstrecht.



In februari 2015 heeft Cannock Chase Holding B.V. 80% van de aandelen Advia N.V. (Belgium) verworven.

De volgende maatregelen zijn in 2015 geïmplementeerd om de organisatiestructuur verder te vereenvoudigen:

- AGC Gerechtsdeurwaarders & Incasso B.V., Koole & Sennef Gerechtsdeurwaarderskantoor B.V. en Hands-On Arnhem B.V. zijn gefuseerd met Sensus Groep B.V.;
- Cannock Chase Incasso B.V. is gefuseerd met Cannock Chase Holding B.V.;
- De entiteiten LAVG Zuid Holding B.V., LAVG Zuid B.V. en Kuik & Partners Gerechtsdeurwaarders & Incassobureau B.V. zijn opgeheven in 2015, als gevolg hiervan zijn alle activa en passiva van deze entiteiten overgeheveld naar Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V.
- EDR Acquisitie B.V., EDR Credit Services B.V., EDR Resources B.V. en EDR Research B.V. zijn gefuseerd. Na de fusie bestaat de EDR Groep uit EDR Resources B.V. en DRA Debt Recovery Agency B.V.
- Overbrengen van de activiteiten van DAS Incasso Eindhoven B.V. naar DAS Incasso Arnhem B.V. door middel van een activa passiva transactie.

Voor het aandeel dat door derden wordt gehouden, is een minderheidsbelang opgenomen.

Algemene grondslagen

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor de waardering van activa en passiva van de verzekeringsactiviteiten alsmede de resultaatbepaling op deze activiteiten worden de bepalingen van afdeling 15 van titel 9 Boek 2 BW in aanmerking genomen.

Alle bedragen in deze jaarrekening, welke zijn opgenomen in tabellen, zijn opgenomen in duizendtallen. Duizendtallen in de tekst worden aangegeven met een 'k'.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve

vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Opname van activa en passiva in de balans

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van DAS Holding N.V., haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen opgenomen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin DAS Holding N.V. beslissende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Transacties



tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Er zijn geen transacties geëlimineerd, anders dan binnen de groep.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep. Er zijn geen transacties geëlimineerd, anders dan binnen de groep.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend in de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of equivalent dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten.

Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn

de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), gekochte leningen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de onderneming gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien:

- de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn;
- een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen; en
- het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

In contracten besloten afgeleide instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract omdat niet aan de hiervoor genoemde voorwaarden is voldaan, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Na eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten, die verband houden met aandelen gewaardeerd op actuele waarde. De overige financieel afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedgemodel wordt toegepast.



Grondslagen van waardering activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs of actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Vergelijking met voorgaand jaar

Er zijn geen wijzigingen in de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen ten opzichte van vorig jaar.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De belangrijkste schattingsposten in deze jaarrekening zijn premie-inkomsten en hieraan gerelateerde balansposten, de voorziening onderhanden werk, de voorziening incasso vorderingen, de technische voorzieningen, de pensioenvoorziening, de reorganisatievoorziening en de jubileumvoorziening.

Vreemde valuta

De transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. De hieruit voortvloeiende balansposten worden omgerekend tegen de koers per balansdatum, waarbij eventuele koersverschillen in het resultaat worden verwerkt, tenzij deze betrekking hebben op aandelen die worden verwerkt in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor aandelen.

Immateriële vaste activa

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming,

verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegeneerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

Financiële vaste activa

Andere deelnemingen

Onder andere deelnemingen zijn deelnemingen opgenomen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Deze deelnemingen zijn gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde.

Overige effecten

Aandelen

Aandelen worden gewaardeerd tegen marktwaarde die is gebaseerd op de beurswaarde per balansdatum.

Niet-officieel genoteerde aandelen worden gewaardeerd op de aan ons verstrekte advieskoers per balansdatum.

Gerealiseerde koerswinsten worden direct ten gunste van het resultaat verantwoord.

Ongerealiseerde koersresultaten worden, na aftrek van belasting, rechtstreeks in de reserve herwaarderend beleggingen opgenomen. Voor zover herwaarderingsreserves per individueel beleggingsobject onvoldoende zijn, wordt de waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht.



Obligaties

Obligaties worden gewaardeerd tegen worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs. Waar noodzakelijk wordt rekening gehouden met duurzame waardevermindering. Agio en disagio worden gedurende de resterende looptijd in het resultaat verantwoord.

Valutatermijncontracten (derivaten)

Valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen marktwaarde, gebaseerd op de termijnkoersen in de markt op balansdatum. Ongerealiseerde koersverliezen en -winsten worden direct ten laste/gunste in het resultaat verantwoord.

Vorderingen

Derdengelden

Derdengelden worden gewaardeerd tegen aan de dossiers verbonden directe kosten. Ontvangsten ten behoeve van cliënten worden als derdengelden credit verantwoord, indien het saldo van de directe dossierkosten en de ontvangsten ten behoeve van cliënten een creditsaldo weergeeft.

Indien de directe kosten hoger zijn dan de voor cliënt ontvangen gelden, wordt het saldo als derdengelden debet op de balans gepresenteerd.

Onderhanden werk/voorziening onderhanden werk

De vergoedingen voor reeds per balansdatum verrichte werkzaamheden, welke niet zijn gedekt door ontvangen derdengelden, zijn opgenomen onder het onderhanden werk.

Vergoedingen voor ambtelijke en niet ambtelijke werkzaamheden worden gewaardeerd op basis van het daarvoor geldende tarief. Voor incassowerkzaamheden op lopende dossiers wordt een evenredig deel van de incassowerkzaamheden verantwoord. Waar nodig is een voorziening gevormd voor niet in rekening te brengen eigen verdiensten en verschotten. Deze voorziening wordt op dossierniveau bepaald aan de hand van het betalingsverleden van de debiteur, dossier specifieke criteria en historische scoringspercentages.

Herwaarderingsreserve

Waardevermeerderingen van activa die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in de herwaarderingsreserve. De herwaarderingsreserve wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen

de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de boekwaarde op basis van actuele waarde. Op de herwaarderingsreserve wordt waardeverminderingen van het betreffende actief in mindering gebracht.

Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van het resultaat. Bij de bepaling van de herwaarderingsreserve is een bedrag voor latente belastingverplichtingen in mindering gebracht, berekend tegen het actuele belastingtarief.

Aandeel derden

Het aandeel derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de onderneming.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden, tenzij anders toegelicht, gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening voor niet-verdiende premies

De technische voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die direct verband houden met het uitoefenen van het rechtsbijstandverzekeringsbedrijf. Deze voorziening bestaat uit voorziening niet-verdiende premies en voorziening voor lopende risico's. De voorziening voor lopende risico's betreft schaden en kosten uit lopende overeenkomsten van verzekering, die na afloop van het boekjaar kunnen ontstaan en die niet gedekt kunnen worden door de

voorziening voor niet-verdiende premies tezamen met de in het volgende boekjaar of de volgende boekjaren nog te ontvangen premies.

De voorziening voor niet-verdiende premies betreft het per balansdatum nog niet verdiende deel van de netto premies. De voorziening heeft over het algemeen een kortlopend karakter.

Voorziening voor te betalen schaden of verplichtingen

De voorziening voor te betalen schaden omvat het bedrag van de te verwachten schaden of verplichtingen, in aanmerking nemende de voor balansdatum ontstane schaden of verplichtingen die zijn gemeld en nog niet zijn afgewikkeld, schaden of verplichtingen die nog niet zijn gemeld en de kosten die verband houden met de afwikkeling van schaden of verplichtingen.

Deze voorziening heeft over het algemeen een langlopend karakter.

De toereikendheid van de technische voorzieningen is gebaseerd op de voor de bedrijfstak aanvaardbare grondslagen.

De schadevoorziening voor lopende risico's bestaat uit twee componenten:

Externe voorziening

Deze voorziening dient ter dekking van de in de toekomst te maken externe kosten, met name advocaatkosten. Hierin wordt rekening gehouden met dossiers die reeds zijn gemeld en daarnaast met dossiers die in de toekomst nog gemeld zullen worden. De schademeldingen en de externe kosten worden verdeeld in 8 homogene risicogroepen. Per homogene risicogroep wordt een schatting gemaakt van de voorziening. Deze schatting wordt gemaakt op basis van de gemiddelde kosten per dossier van de meest recente jaren en het verwachte aantal meldingen per schadejaar.

Tevens wordt separaat rekening gehouden met de in de toekomst te maken advocaatkosten als gevolg van de Vrije Advocaat Keuze.

Interne voorziening

Deze voorziening dient ter dekking van de in de toekomst verwachte interne kosten, met name

personeels- en exploitatiekosten. Hierin wordt rekening gehouden met dossiers die in behandeling zijn en dossiers die in de toekomst nog gemeld zullen worden. Deze dossiers worden verdeeld in 3 homogene risicogroepen. Per homogene risicogroep wordt een inschatting gemaakt van de te verwachte interne kosten voor de afwikkeling van deze dossiers.

Overige voorzieningen

Pensioenvoorziening

De pensioenvoorziening van DAS Holding N.V. bevat de verplichtingen en vorderingen voortvloeiende uit de pensioenregeling. De verplichtingen omvatten niet alleen de in rechte afdwingbare verplichtingen, maar ook die waarbij er sprake is van een situatie waarbij er geen ander reëel alternatief is dan het nakomen van die verplichting. De voorziening is gewaardeerd tegen actuele waarde. Wijzigingen in de voorzieningen worden als resultaat verantwoord, evenals de betaalde premies aan de pensioenuitvoerder. In de pensioenregeling is momenteel bepaald dat ingegane pensioenen voorwaardelijk worden geïndexeerd op grond van de inflatie, rekening houdend met een maximalisatie van 4%.

De pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. in 2015 is conform de CAO regeling verzekeringswezen.

De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. in 2015 zijn:

- middelloonregeling
- voorwaardelijk geïndexeerd middelloon;
- voorwaardelijke indexatie inactieven;
- reguliere pensioendatum 67 jaar;
- opbouwpercentage ouderdomspensioen: 1,75% van de geldende pensioengrondslag; de pensioengrondslag betreft het jaarsalaris voor zover dat meer bedraagt dan de franchise (voltijds in 2015: € 13.334). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 81.670;
- partnerpensioen: 60% van het te bereiken ouderdomspensioen;
- wezenpensioen: 14% van het te bereiken ouderdomspensioen.

De pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. voor de directie in 2015 is conform de CAO regeling verzekeringswezen.



De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. voor de directie in 2015 zijn:

- onvoorwaardelijke indexatie actieven op basis van CAO-ontwikkeling lonen;
- voorwaardelijke indexatie inactieven;
- reguliere pensioendatum 67 jaar;
- opbouwpercentage ouderdomspensioen: 1,875% van de geldende pensioengrondslag; de pensioengrondslag betreft het jaarsalaris inclusief toeslagen (toeslagen zijn gemaximeerd op 20% van het jaarsalaris) voor zover dat meer bedraagt dan de franchise (voltijds in 2015: € 12.642). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 100.000. Indien het pensioengevend salaris de € 100.000 overschrijdt, kan voor het meerdere vanuit het netto salaris een storting gedaan worden op een pensioenrekening;
- partnerpensioen: 70% van het te bereiken ouderdomspensioen;
- wezenpensioen: 14% van het te bereiken ouderdomspensioen.

Het arbeidsongeschiktheidspensioen valt buiten de regeling.

DAS Rechtsbijstand N.V. heeft een zogenaamde verzekerde regeling, wat inhoudt dat de uitkeringen van pensioenen zijn gegarandeerd door de pensioenuitvoerder.

Eind 2015 zijn afspraken gemaakt om de huidige pensioenuitvoeringsovereenkomst gewijzigd voort te zetten (te verlengen) tot 1 juli 2016. Na deze datum is het de intentie om de pensioenuitvoeringsovereenkomst onder te brengen bij een pensioenfonds.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op balansdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkering. De voorziening betreft de contante waarde van het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- Jubileumuitkering bij 12,5 jaar dienstverband: $\frac{1}{4}$ maandsalaris
- Jubileumuitkering bij 25 jaar dienstverband: 1 maandsalaris
- Gehanteerde disconteringsvoet: 5% verminderd met een inflatiepercentage van 0,64%

De pensioenvoorziening, voorziening voor latente belastingen en jubileumvoorziening hebben in het algemeen een langlopend karakter.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Renteswap

DAS Legal Finance B.V. past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps ter dekking van de variabel rentende leningen. De renteswaps zorgen ervoor dat variabel rentende leningen worden omgezet in vastrentende schulden. Bij het toepassen van kostprijshedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. De waardering van de afgedekte post betreft kostprijs, hetgeen



betekent dat ook de renteswaps tegen kostprijs worden gewaardeerd. De kostprijs van de renteswaps was nul. Indien van toepassing wordt het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps verantwoord in de winst-en-verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

Operational lease

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen van resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd.

Omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten onder aftrek van kortingen, omzetbelasting en rekening houdend met klantafspraken.

Premie-inkomsten

Hieronder zijn opgenomen de in het boekjaar aan de verzekeringnemers in rekening gebrachte bruto premies. Hierop zijn de direct toe te rekenen kosten in mindering gebracht.

Incasso- en deurwaardersactiviteiten

Deze diensten bestaan uit ambtelijke en niet-ambtelijke werkzaamheden, alsmede incassodiensten. De opbrengst van ambtelijke werkzaamheden worden verantwoord op het moment van verrichten van de dienst. De opbrengst van niet-ambtelijke en incasso-werkzaamheden wordt afhankelijk van de geldende klantafpraak verantwoord op het moment dat recht bestaat op een vergoeding.

Het resultaat op ambtelijke- en niet-ambtelijke werkzaamheden alsmede incassodiensten wordt

genomen op het moment dat de prestatie wordt verricht rekening houdend met het betalingsverleden van de debiteur, dossier specifieke criteria en historische scoringspercentages alsmede met de specifiek van toepassing zijnde afspraken met de opdrachtgever.

Overige omzet

Daarnaast worden opbrengsten gegenereerd door het verstrekken van opleidingen en door het verlenen van detacheringdiensten. De opbrengst van opleidingen en detacheringdiensten worden verantwoord op het moment van verrichten van de dienst.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Bij abonnementen wordt de omzet verantwoord in de periode waarop deze betrekking heeft.

Opbrengsten uit beleggingen

Aandelen

Gerealiseerde koerswinsten op aandelen worden direct in het resultaat verantwoord. Ongerealiseerde koerswinsten op aandelen worden, na aftrek van belasting, in de reserve herwaardering beleggingen opgenomen. Ongerealiseerde koersverliezen worden direct ten laste van het resultaat gebracht op het moment dat de marktwaarde onder de kostprijs daalt.

Obligaties

Ongerealiseerde koerswinsten en -verliezen op obligaties worden niet in het resultaat verantwoord, aangezien obligaties worden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs. Gerealiseerde koerswinsten op obligaties en de afschrijvingen van (dis)agio worden direct in het resultaat verantwoord. Interest op obligaties worden verantwoord in het jaar waarin dit is gerealiseerd.

Verzekeringstechnische lasten

Onder verzekeringstechnische lasten zijn opgenomen de aan het boekjaar toe te rekenen in- en externe schadebehandelingskosten, waaronder de mutatie van de voorziening voor te betalen schaden/uitkeringen.



Bedrijfskosten

Hieronder worden opgenomen de in het boekjaar ten gunste van agenten en gevolmachtigden gecrediteerde provisie, alsmede personeelskosten, kosten gevolmachtigden, kosten van incasso- en deurwaardersactiviteiten en overige kosten die op het boekjaar betrekking hebben (exclusief schadebehandelingskosten). De betaalde premies aan de pensioenuitvoerder worden verantwoord als kosten, evenals de wijziging in de pensioenvoorziening.

Pensioenkosten

Voor twee van de tot de consolidatiekring behorende entiteiten geldt een aansprakenregeling waarvoor op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan (een) verzekeringsmaatschappij(en) worden betaald door de vennootschap. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of medewerkers wordt een voorziening opgenomen.

Dit betreft een voorziening voor:

- nadelen van individuele waardeoverdrachten die ten laste komen van de vennootschap.

Daarnaast neemt de vennootschap een vordering op voor:

- overrente of winstdeling die overeenkomstig de bepalingen in een verzekeringscontract beschikbaar komen voor de vennootschap;
- voordelen van individuele waardeoverdrachten die ten gunste komen van de vennootschap.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa inclusief goodwill wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn berekend op basis van vaste percentages van de kostprijs van de materiële vaste activa.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslag datum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

DAS Holding N.V. rekent af op basis van het fiscale resultaat van de overige rechtspersonen binnen de fiscale eenheid waarbij de fiscale voor- en nadelen aan die maatschappij worden toegerekend waar deze thuishoren.



Grondslagen van kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en het bankkrediet dat is opgenomen onder de schulden.

Ontvangsten uit hoofde van interest en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Investerings in groepsmaatschappijen worden verwerkt tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van binnen de geacquireerde onderneming aanwezige geldmiddelen. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Risicoprofiel en risico beheersing

Binnen DAS is het identificeren, analyseren en beoordelen van risico's, het ontwerpen en implementeren van relevante beheersmaatregelen een continu proces. Relevante risico's van DAS zijn onder andere:

- Strategisch risico;
- Verzekeringstechnisch risico;
- Marktrisico;
- Liquiditeitsrisico;
- Operationeel risico.

Uitgebreide toelichting is in hoofdstuk 7: Risicoprofiel en risicobeheersing.

Solvabiliteit (Solvency I)

	31 dec 2015	31 dec 2014
Vereist marge op basis van de premie	33.524	35.048
Aanwezige marge	105.547	97.567
Wettelijke solvabiliteitsmarge (voor winstbestemming)	314,8%	278,4%
Noodzakelijk geachte solvabiliteitsmarge	175,0%	175,0%

De solvabiliteitsratio heeft betrekking op DAS Rechtsbijstand N.V. De directie streeft onder Solvency I naar een minimale solvabiliteit van 175%. Dit wordt voldoende geacht in verband met het verzekeringstechnische- en voorzieningenbeleid. Deze solvabiliteit is bepaald aan de hand van ALM-studies waarbij gekeken is naar de looptijd van de activa en de verplichtingen in samenhang met het dividendbeleid, rekening houdend met fluctuaties in relatie tot de waarden van de aandelen en de rentestand. De winstbestemming 2015 heeft geen effect op de solvabiliteit.



Toelichting op de geconsolideerde balans

(x € 1.000)

1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de goodwill kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Goodwill		
Balans per 1 januari	50.487	31.050
Goodwill als gevolg van acquisities	380	28.064
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.859	-1.722
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	1.859	1.731
	50.867	59.123
Impairment	0	-17
Afschrijvingen	-8.297	-8.619
Balans per 31 december	42.570	50.487

	31 dec 2015	31 dec 2014
Aanschafwaarde	84.282	85.762
Cumulatieve afschrijvingen	41.712	35.275
	42.570	50.487

De goodwill als gevolg van acquisities betreft betaalde goodwill van € 350k inzake de aankoop van 80% van de aandelen Advia N.V. (aankopprijs <€ 0,5 miljoen) door Cannock Chase Holding B.V. en € 30k inzake de aankoop van 1,67% van de aandelen van Cannock Chase Holding B.V. door DAS Legal Finance B.V..

Desinvesteringen hebben betrekking op volledig afgeschreven goodwill bij een in 2014 overgenomen dochteronderneming.

Van investeringen, verworven voor 1 januari 2015, is in 2015 een impairment test uitgevoerd. Deze heeft in 2015 niet geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar. De toetreding van DAS Holding N.V. op de markt voor incasso-, deurwaarderij- en creditmanagementdiensten voortvloeit uit een strategie die een lange termijn beslaat. Acquisities hebben een beoogd duurzaam karakter. Er vindt waarde creatie plaats door (onder andere) realisatie van groei en synergievoordelen. De economische levensduur van de goodwill is ingeschat op 10 jaar. Bij de bepaling van de economische levensduur is, naast de netto contante waarde berekening, ook rekening gehouden met kwalitatieve aspecten als continuïteit van de klantenportefeuilles, opleiding van personeel en geautomatiseerde systemen alsmede de geografische spreiding van de business.

2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	17.658	18.696
Investeringen	3.418	4.068
Investeringen acquisities (aanschafwaarde)	180	5.111
Investeringen acquisities (cumulatieve afschrijvingen)	-127	-4.065
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-3.836	-2.495
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	3.673	2.164
	20.966	23.479
Afschrijvingen	-5.031	-5.621
Bijzondere waardeverminderingen	-172	-200
Balans per 31 december	15.764	17.658

De afschrijving vindt plaats over een periode van 5-10 jaar, rekening houdend met de economische levensduur. Voor een deel van de materiële vaste activa (totale aanschafwaarde € 9.293k) met betrekking tot het nieuwe hoofdkantoor vindt de afschrijving plaats over een periode van 10 jaar, zijnde de verwachte economische levensduur. Voor de overige materiële vaste activa vindt de afschrijving plaats over een periode van 5 jaar, zijnde de verwachte economische levensduur. De afschrijvingskosten zijn verantwoord onder overige bedrijfskosten. DAS Holding N.V. is economisch eigenaar van



alle materiële vaste activa. Met betrekking tot de materiële vaste activa zijn er geen indicaties dat de boekwaarde materieel afwijkt van de marktwaarde.

De geaccumuleerde aanschafwaarden en afschrijvingen per 31 december van de materiële vaste activa zijn:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Aanschafwaarde	44.289	44.526
Afschrijvingen	28.525	26.868
	15.764	17.658

3 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaat uit:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Andere deelnemingen	26	17
Aandelen	106.015	104.311
Obligaties	158.580	162.336
Belastinglatentie	5.779	5.475
Overige vorderingen	5.995	6.002
	276.395	278.141

Andere deelnemingen

Het verloop van de andere deelnemingen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	17	7
Resultaat deelneming	9	10
Balans per 31 december	26	17

De andere deelnemingen bestaan uit de volgende belangen:

Naam	Aandeel in vermogen	Bedrag in vermogen
Sekundi CVBA, Diegem, België	33,0%	2
Kuik & Partners Credit Management BVBA, Diegem, België	98,9%	24
DAS Financial Services B.V., Amsterdam	51,0%	-215

Aangezien het eigen vermogen van DAS Financial Services B.V. negatief is, is het vermogen van DAS Financial Services B.V. in mindering gebracht op de vordering op deze vennootschap, verantwoord onder de financiële vaste activa.

Aandelen

Het verloop van de aandelen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	104.311	117.061
Aankopen	6.500	3.250
	110.811	120.311
Verkopen	8.800	27.350
	102.011	92.961
Gerealiseerde koersresultaten bij verkoop	2.823	1.770
Ongerealiseerde koersverliezen/ winsten naar vermogen	886	7.185
Ongerealiseerde koersverliezen/ winsten naar acute belastingen resp. latente belasting- verplichting	295	2.395
Balans per 31 december	106.015	104.311

Ultimo 2015 is 29% belegd in aandelenfondsen en 71% in aandelen met als onderliggende waarde obligatiefondsen. De kostprijs van de aandelen bedraagt € 90.583k (2014: € 90.060k). Het Delta Lloyd Sub-Sovereign Bond Fund en Delta Lloyd Collateralized Bond Fund zijn niet genoteerd.



Onderstaande tabel toont de aandelen per 31 december 2015:

	Balans waarde ultimo 2014	Aankopen/ verkoppen	Winst/ verlies	Balans waarde ultimo 2015
Aandelenportefeuille				
Delta Lloyd Sub-Sovereign Bond Fund	18.097	1.000	58	19.155
Delta Lloyd Corporate Bond Fund	35.445	2.000	-275	37.170
Delta Lloyd Collateralized Bond Fund	18.087	1.000	133	19.220
Delta Lloyd Inst. Global Equity Index Fund	32.682	-6.300	4.088	30.470
Totaal	104.311	-2.300	4.004	106.015

Obligaties

Het verloop van de obligaties kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	162.336	147.917
Aankopen	32.314	30.201
	194.650	178.118
Verkoppen	749	718
Aflossingen	33.822	13.650
	160.079	163.750
Gerealiseerde koers- resultaten bij verkoop	12	18
Agio ten laste van het resultaat	-1.511	-1.432
Balans per 31 december	158.580	162.336

De beurswaarde van de obligaties bedraagt ultimo 2015 € 163.800k (2014: € 169.831k).

De modified duration van de obligatieportefeuille is ultimo 2015 2,96 (2014: 2,63).

Onderstaande tabel toont de verdeling van kredietrisico's van de obligatieportefeuille op balanswaarde:

	Rating AA	Rating AAA	Totaal
Classificatie			
Financieel	8.904	26.847	35.751
Overheid	14.160	102.024	116.184
Semi-overheid	-	6.645	6.645
Totaal	23.064	135.516	158.580

Belastinglatentie

Het verloop van de belastinglatentie kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	5.475	4.389
Overgenomen bij acquisities	-	158
Ten gunste van de winst-en-verliesrekening	304	928
Balans per 31 december	5.779	5.475

Van de latente belastingvorderingen heeft € 3.953k (2014: € 5.475k) een looptijd van langer dan één jaar.

Overige vorderingen

	31 dec 2015	31 dec 2014
Lening aan houders van minderheidsbelangen	4.903	4.992
Andere overige vorderingen	1.092	1.010
Balans per 31 december	5.995	6.002



Lening aan houders van minderheidsbelangen

Het verloop van de lening aan houders van minderheidsbelangen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	4.992	-
Investerings	-	4.800
Bijgeschreven rente	178	192
Aflossingen	-267	-
Balans per 31 december	4.903	4.992

De lening aan houders van minderheidsbelangen bestaan uit leningen welke zijn verstrekt uit hoofde van de financiering van aandelen en certificaten in Cannock Chase Holding B.V. Over de leningen wordt op jaarbasis een interest berekend van 4%. De leningen zullen worden afgelost in de periode 2016 tot en met 2023. Als zekerheid heeft DAS Legal Finance B.V. pandrecht verkregen op de aandelen/certificaten in Cannock Chase Holding B.V. Gedurende 2015 is één lening afgelost als gevolg van de transactie waarbij DAS Legal Finance B.V. de certificaten heeft overgenomen.

Andere overige vorderingen

De andere overige vorderingen bestaan uit:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Overige leningen u/g	550	275
Liquiditeiten niet direct beschikbaar	542	735
	1.092	1.010

Overige leningen u/g

Het verloop van de overige leningen u/g kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	275	-
Reclassificatie 2014 van kortlopend	200	-
Balans per 1 januari na reclassificatie	475	-
Investerings	65	275
Bijgeschreven rente	10	-
Balans per 31 december	550	275

In 2015 heeft een reclassificatie van een lening uit 2014 plaatsgevonden van de kortlopende vorderingen naar de financiële vaste activa. De hoofdsom van deze lening is € 375k. Per 1 januari 2015 is het saldo van deze lening €200k. Op deze lening wordt op jaarbasis een interest berekend op basis van de 1-maands Euribor, vermeerderd met een opslag van 2,5%.

De overige leningen u/g bestaan verder uit een achtergestelde lening ad € 275k. Op deze lening wordt op jaarbasis een interest berekend op basis van de 1-maands Euribor, vermeerderd met een opslag van 2,5%.

In 2015 is er een nieuwe lening verstrekt aan een oud werknemer van € 65k met een looptijd tot 2021. Over de lening wordt op jaarbasis 4,5% rente berekend. Ter verzekering van de nakoming van de aflossing van de lening is door de geldnemer een persoonlijke garantstelling verstrekt.

Liquiditeiten niet direct beschikbaar

Voor € 542k (2014: € 735k) is een bankgarantie afgegeven ten behoeve van de betalingsverplichting van een huursom.



4 Vorderingen

Vordering directe verzekering

	31 dec 2015	31 dec 2014
Vordering directe verzekering	10.799	11.846
Voorziening vordering directe verzekering	-896	-1.160
	9.903	10.686

De vorderingen uit directe verzekering en op verzekeraars hebben een looptijd korter dan één jaar. De vorderingen op verzekeraars bestaan voor 71% uit vorderingen op onze minderheidsaandeelhouders. Overige concentraties doen zich niet voor.

Het verloop van de voorziening vordering directe verzekering kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	1.160	1.128
Afgeboekte vorderingen	-65	-66
Onttrekking / toevoeging	-199	98
Balans per 31 december	896	1.160

Derdengelden / onderhanden werk

	31 dec 2015	31 dec 2014
Verschotten ten behoeve van cliënten	81.852	79.753
Vergoeding eigen diensten (onderhanden werk)	166.111	157.864
	247.963	237.617
Af: Saldering met derdengelden (per opdrachtgever)	64.367	61.312
Af: voorziening voor dubieuze posten	17.101	14.820
	166.495	161.485

De vergoeding eigen diensten betreft de cumulatief verantwoorde opbrengsten vanuit het onderhanden werk.

Het verloop van het onderhanden werk kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	157.864	131.936
Overgenomen bij acquisities	279	4.365
Mutatie onderhanden werk	7.968	21.563
Balans per 31 december	166.111	157.864

Het verloop van de voorziening derdengelden/onderhanden werk kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	14.820	11.949
Afgeboekte vorderingen	-	-
Vrijval resp. toevoeging tgv/tlv resultaat	2.281	2.871
Balans per 31 december	17.101	14.820

Vorderingen incasso

	31 dec 2015	31 dec 2014
Vordering incasso	7.094	6.423
Voorziening vordering incasso	-542	-872
Vordering incasso	6.552	5.551

Het verloop van de voorziening vorderingen incasso kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	872	773
Afgeboekte vorderingen	-339	-151
Vrijval resp. toevoeging tgv/tlv resultaat	9	250
Balans per 31 december	542	872

Lopende rente

Dit betreft lopende couponrente en heeft een looptijd korter dan één jaar.



Overige vorderingen en overlopende activa

	31 dec 2015	31 dec 2014
Vooruitbetalingen inzake garantie-rendementregelingen	20.592	21.170
Vooruitbetaalde kosten	17.612	15.207
Te ontvangen externe schadekosten	53	171
Vennootschapsbelasting	439	2.839
Overige belastingen	1.734	2.375
Nog te factureren omzet	2.157	1.753
Vorderingen lease- maatschappijen (auto's)	1.672	296
Overige vorderingen en overlopende activa	1.166	3.475
	45.425	47.285

De betalingen inzake garantierendementen betreffen door DAS Legal Finance B.V. voorgefinancierde hoofdsommen in verband met afgegeven garantie-rendementen aan opdrachtgevers inzake incasso en deurwaarders activiteiten. Het risico op oninbaarheid van deze vorderingen ligt geheel bij DAS Legal Finance B.V.. Deze vorderingen zijn direct opeisbaar bij de debiteur, maar niet direct inbaar door DAS Legal Finance B.V. Op deze vordering is een voorziening van € 3.634k (2014 € 4.313k) in mindering gebracht. De verwachte looptijd van deze vordering is langer dan één jaar.

De vooruitbetaalde kosten betreffen voornamelijk vooruitbetaalde premies in verband met betalingen van huur en dossierkosten van deurwaarders-activiteiten.

De overige vorderingen bestaan voor € 280k (2014 € 213k) uit personeelsleningen.

Van het totaal aan overige vorderingen, met uitzondering van de betalingen inzake garantie-rendement regeling, heeft € 1.124k (2014 € 958k) een looptijd van langer dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het overwegende kortlopende karakter van de overige vorderingen en overlopende activa.

5 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 37.546k (2014: € 38.026k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

6 Groepsvermogen

Overeenkomstig art. 2:411 BW wordt het groepsvermogen hier niet verder uitgesplitst. Voor een specificatie van het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Aandeel derden

Het aandeel derden (€ 12.779k) bestaat uit minderheidsbelangen van de vennootschappen binnen de groep van DAS Legal Finance B.V..

7 Voorzieningen

	31 dec 2015	31 dec 2014
Voorziening voor te betalen schade	171.091	180.703
Voorziening voor niet-verdiende premies	28.662	29.399
Overige voorzieningen	14.959	20.801
	214.712	230.903



**Voorziening voor niet-verdiende premies/
voorziening voor te betalen schaden/uitkeringen**

Het verloop van de technische voorzieningen kan als volgt worden gespecificeerd:

	Voorziening voor te betalen schade		Voorziening voor niet-verdiende premies	
	2015	2014	2015	2014
Balans per 1 januari	180.703	188.825	29.399	33.059
Betalingen/premies < boekjaar	-57.520	-56.013	-29.399	-33.059
Vrijval risicomarge	-10.650	-8.981	-	-
Afwikkelingsresultaten < boekjaar	-11.939	-19.195	-	-
Balans voorziening < boekjaar	100.594	104.636	-	-
Dotatie voor boekjaar	70.497	76.067	28.662	29.399
Balans per 31 december	171.091	180.703	28.662	29.399

De looptijd van de voorziening voor niet-verdiende premies en voor te betalen schaden/uitkeringen kan als volgt worden weergegeven:

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Premie	28.662	-	-	28.662
Schade	59.128	88.156	23.807	171.091
Totaal	87.790	88.156	23.807	199.753

In de voorziening voor te betalen schaden is het bedrag voor te betalen schadebehandelingskosten bepaald op basis van de gemiddelde schade-afwikkelingstermijn. Hierbij is rekening gehouden met alle toekomstige kosten van deze schaden inclusief toekomstige prijsontwikkelingen en de effecten van de vrije advocaatkeuze. Op basis van een betrouwbaarheidsinterval is een risicomarge opgenomen in de voorziening, waarmee een betrouwbaarheid wordt nagestreefd van 90%.

In 2015 is het betrouwbaarheidsinterval gedaald van 93% naar 91%. Financiële impact hiervan is verwerkt onder afwikkelingsresultaten < boekjaar. De voornaamste reden voor deze daling is het feit dat de afgelopen jaren de werkelijk betaalde schaden lager zijn dan de ingeschatte schade bij berekening van de voorziening.

De premievoorziening is bepaald op basis van netto premies. Onder netto premies wordt verstaan de bruto premies onder aftrek van provisie en tekencommissie.

De verdeling van de looptijd van de technische voorziening voor te betalen schade is gebaseerd op de verwachte toekomstige betalingen aan de hand van historische betaalpatronen. Er is geen sprake van herverzekering.



Overige voorzieningen

	31 dec 2015	31 dec 2014
Pensioenvoorziening	1.529	54
Latente belastingverplichtingen	11.401	18.303
Jubileumvoorziening	1.057	1.026
Voorziening deelnemingen	-	161
Reorganisatievoorziening	972	1.257
	14.959	20.802

Pensioenvoorziening

Het verloop van de pensioenvoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	54	1.054
Dotatie	1.500	-
Vrijval	-25	-1.000
Balans per 31 december	1.529	54

De pensioenvoorziening heeft voor €1.409k een looptijd langer dan één jaar (2014: korter dan één jaar).

Latente belastingverplichtingen

Het verloop van de latente belastingverplichting kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	18.303	11.303
Aanpassing per 1 januari: latente belastingverplichting ten gunste van winst-en- verliesrekening	-1.885	-
Aanpassing per 1 januari: latente belastingverplichting aandelen naar acute vennootschapsbelasting	-3.563	-
Saldo per 1 januari na correctie	12.855	11.303
Overgenomen bij acquisities	-	439
Ten gunste/laste van de herwaarderingsreserve beleggingen	-	2.395
Ten gunste/laste van de winst-en-verliesrekening	1.455	4.166
Balans per 31 december	11.401	18.303

De latente belastingverplichting heeft voor € 2.669k een looptijd langer dan één jaar.

De aanpassing per 1 januari met betrekking tot de egaliseringsreserve heeft als oorzaak het niet juist berekenen van de fiscaal geoorloofde egaliseringsreserve. Hierdoor is in het verleden teveel gedoteerd aan de egaliseringsreserve, waarmee in het verleden te weinig belasting als acuut is gepresenteerd.

De aanpassing per 1 januari met betrekking tot de aandelen heeft als oorzaak het niet juist fiscaal classificeren van de aandelen. Deze aandelen zijn per 31 december 2014 allen VBI's (Vrijgestelde beleggingsinstelling). Voor VBI's zijn de niet gerealiseerde waardeontwikkelingen acuut belast. In de jaarrekening 2014 is echter een latente belastingverplichting gepresenteerd.

Jubileumvoorziening

Het verloop van de jubileumvoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	1.026	876
Dotatie	37	150
Onttrekking	-6	-
Balans per 31 december	1.057	1.026

De jubileumvoorziening heeft voor € 118k een kortlopend karakter.

Voorziening deelnemingen

Het verloop van de voorziening deelnemingen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	161	108
(Negatieve) resultaat boekjaar	54	53
Saldering met vordering deelneming	-215	-
Balans per 31 december	-	161



De voorziening deelnemingen betreft het 51% aandeel in het negatieve eigen vermogen van DAS Financial Services B.V. DAS Legal Finance B.V. heeft met haar 51% aandeel geen overheersende zeggenschap. Per jaareinde is deze voorziening gesaldeerd met de vordering van € 390k op deze deelneming verantwoord onder de financiële vaste activa.

Reorganisatievoorziening

Het verloop van de reorganisatievoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	1.257	-
Dotatie	763	1.257
Onttrekking	-454	-
Vrijval	-594	-
Balans per 31 december	972	1.257

De voorziening voor reorganisatie is in 2015 gevormd voor de reorganisaties bij Sensus Groep B.V. en DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. Van de reorganisatievoorziening heeft € 0 (2014: € 0) een looptijd langer dan één jaar.

8 Langlopende schulden

Schulden aan kredietinstellingen

	2015	2014
Balans per 1 januari	28.382	33.215
Opgenomen leningen boekjaar	-	304
Aflossingen	-7.823	-5.137
Balans per 31 december	20.559	28.382

De looptijd van de leningen kan als volgt worden weergegeven:

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Aflossingen op leningen	925	1.050	-	1.975
Rekening-courant krediet	18.584	-	-	18.584
	19.509	1.050	-	20.559

De schulden aan kredietinstellingen bestaan uit diverse roll-over leningen en rekening-courant faciliteiten.

De belangrijkste leningsvoorwaarden zijn:

Opgenomen leningen

Voor alle acquisities zijn afzonderlijke financieringen aangegaan, welke vergelijkbare leningsvoorwaarden bevatten. De roll-over leningen worden in halfjaarlijkse termijnen afgelost. De aflossing voor 2016 bedraagt € 925k. Over de leningen is een interest verschuldigd gelijk aan de 1-maands Euribor vermeerderd met een marge. De van toepassing zijnde interestmarge is voor een deel van de leningen afhankelijk van de leverage ratio welke op het geconsolideerde niveau van DAS Legal Finance B.V. op halfjaarlijkse basis wordt vastgesteld. De leverage ratio wordt gedefinieerd als totale schuld/EBITDA. De van toepassing zijnde interestmarge is gemaximeerd tot 2,0%.

Rekening-courant krediet

DAS Legal Finance B.V. beschikt over een bancaire werkkapitaalfaciliteit met een limiet van € 30.500k. Deze financiering heeft als voornaamste doel het verstrekken van werkkapitaal aan de deurwaarderswerkmaatschappijen en Bos Incasso B.V. Deze werkmaatschappijen hebben met betrekking tot deze financiering een hoofdelijkheidsverklaring afgegeven. Ook heeft DAS Legal Finance B.V. ultimo 2015 een rekening-courant faciliteit van € 200k.

De van toepassing zijnde interest op deze faciliteit op jaarbasis is gelijk aan de 1-maands Euribor vermeerderd met een marge van 1,5% en liquiditeitspremie 0,4%.

DAS Legal Finance B.V. loopt renterisico over deze schulden: de Euribor is variabel. Tot een bedrag van € 15.000k is het renterisico over de leningen en rekening-courantfaciliteit afgedekt met meerdere 'Interest Rate Swaps' waarbij de rente vastgezet is op 1,4% en 1,7%. De Cap-premie wordt maandelijks achteraf voldaan.

Verstreckte zekerheden

Tot meerdere zekerheid zijn verpandingen van de huidige en toekomstige vorderingen, onderhanden werk, rekening-courantsaldi, voorraden, inventaris en bedrijfsuitrusting van DAS Legal Finance B.V. en haar dochters gegeven, alsmede alle (certificaten van) aandelen van de overgenomen partijen.



9 Kortlopende schulden

Schulden uit directe verzekeringen

De schulden uit directe verzekering hebben een looptijd korter dan één jaar.

Derivaten

	2015	2014
Balans per 1 januari	620	-104
Waarde ten tijde van afwikkeling valutacontracten	-3.029	-1.778
Gerealiseerde koerswinsten afgewikkelde contracten	2.409	1.882
Ongerealiseerde koerswinsten lopende contracten	243	620
Balans per 31 december	243	620

Dit betreffen de nog niet afgewikkelde valutacontracten met een negatieve waarde waarvan de looptijd korter is dan één jaar.

De valutatermijncontracten hebben betrekking op de Amerikaanse dollar, het Britse pond en de Japanse yen en hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Deze zijn afgesloten in 2015. De valutatermijncontracten zijn afgesloten om de valutarisico's op aandelen af te dekken. De vreemde valuta exposures zijn grotendeels afgedekt. De gerealiseerde koerswinsten ontstaan door schommelingen in de valutatermijnkoersen.

Voor een omschrijving van de beheersing van marktrisico's van de financiële activa wordt verwezen naar de paragraaf risicobeheer.

Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden en overlopende passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Overige schulden	35.388	33.020
Overlopende passiva	16.415	17.852
	51.802	50.872

De overige schulden kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Crediteuren	3.634	5.052
Vennootschapsbelasting	9.306	1.256
Belastingen en sociale lasten	9.823	9.024
Pensioenpremie	1.120	190
Schulden aan opdrachtgevers	6.470	8.042
Personeelskosten	3.268	5.478
Te betalen (uitgestelde) koopsom	333	500
Te betalen aan houders van minderheidsbelangen	-	300
Griffierecht	509	236
Overige	925	2.942
	35.388	33.020

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar, met uitzondering van de te betalen koopsom. Deze heeft voor € 167k een looptijd van > 1 jaar.

De overlopende passiva kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	31 dec 2015	31 dec 2014
Winstcommissies	5.279	6.289
Vakantiegeld- en -dagenverplichting	4.957	4.761
Nog te betalen bedrijfskosten	2.103	2.325
Vooruitontvangen inrichtingsbijdrage en huurkorting	1.001	846
Vooruitontvangen omzet	909	960
Reservering bonussen / tantièmes	610	-
Te betalen earn out	250	-
Overige	1.306	2.671
	16.415	17.852

De overlopende passiva heeft een looptijd korter dan één jaar.

Vanwege het kortlopende karakter benadert de boekwaarde de reële waarde.



Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De niet uit de balans blijvende verplichtingen zijn in te delen in drie tijdvakken:

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	8.228	24.383	11.363	43.974
Sponsorverplichtingen	53	17	-	70
Overige verplichtingen	5.399	3.118	-	8.517
Totaal	13.680	27.518	11.363	52.561

De huurverplichtingen lopen nog voor een periode van 1 tot 9 jaar. In 2015 is er € 1.842k aan leasetermijnen inzake vaste activa betaald waartoe DAS Holding N.V. zich verbonden heeft.

DAS Legal Finance B.V. heeft aan Delta Lloyd Levensverzekering N.V. een garantie afgegeven ter zekerheid van de nakoming van de financiële verplichtingen uit de collectieve pensioenovereenkomst die is gesloten ten behoeve van de medewerkers van DAS Incasso Rotterdam B.V., DAS Incasso Arnhem B.V., DAS Incasso Eindhoven B.V., EDR Credit Services B.V. en DRA Debt Recovery Agency B.V.

DAS Legal Finance B.V. heeft aan ASR Levensverzekering N.V. een garantie afgegeven ter zekerheid van de nakoming van de financiële verplichtingen uit de collectieve pensioenovereenkomst welke is gesloten ten behoeve van de medewerkers van de werkmaatschappijen van Cannock Chase Holding B.V..

DAS Holding N.V. vormt samen met de volgende entiteiten een fiscale eenheid voor de omzetbelasting:

- DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V.*;
- DAS Legal Finance B.V.*;
- DAS Incasso Arnhem B.V.*;
- DAS Incasso Rotterdam B.V.;
- DAS Incasso Eindhoven B.V.;
- DAS Legal Services B.V.*;
- Bos Incasso B.V.;
- EDR Economic Data Resources B.V.**;
- EDR DRA Debt Recovery Agency B.V.;

- B&D Business Solutions B.V.
- Mandaat B.V.
- Cannock Chase B.V.
- Cannock Chase Connect Center B.V.
- Cannock Chase Purchase B.V.
- X-Pact B.V.

Samen met de entiteiten hierboven aangegeven met een * vormt DAS Holding N.V. ook een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Uit dien hoofde is de vennootschap aansprakelijk voor alle fiscale verplichtingen die binnen de fiscale eenheid ontstaan.

Uit hoofde van het deelnemen in de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorisemeschaden N.V. bestaat voor DAS Holding N.V. een voorwaardelijke verplichting tot het uitkeren van terreurschaden voor een bedrag van maximaal € 1.000k. Er heeft zich in dit verslagjaar geen terreurschade voorgedaan.

Garanties

Door Wood Investments B.V., een niet in consolidatie opgenomen verbonden partij van LAVG, is in december 2015 een portefeuille vorderingen gekocht voor een bedrag van € 9.850k. Deze portefeuille was voorafgaand aan de koop in behandeling bij LAVG. Alle ambtshandelingen na acquisitie van de portefeuille worden uitgevoerd door een onafhankelijke deurwaarder. Om nakoming van de financiële verplichtingen in verband met de koop van de portefeuille te waarborgen is door Bos Incasso B.V. een garantie afgegeven jegens Rabobank tot een maximum bedrag van € 6.500k. In ruil voor afgifte van de garantie maakt Bos Incasso B.V. aanspraak op een winstdeling indien sprake is van overrendement. Er is sprake van overrendement indien een hoger bedrag aan hoofdsommen wordt geïncasseerd dan de koopsom van de portefeuille. Bos Incasso B.V. kan aanspraak maken op 50% van het overrendement dat behaald wordt bij behandeling van deze portefeuille.

** Op 31 december 2015 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen EDR Acquisitie B.V. en (klein)dochters EDR Credit Services B.V., Economic Data Resources B.V. en Economic Data Research B.V. (deze entiteiten maakten ultimo 2014 deel uit van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting) waarbij de (klein)dochtervennootschappen zijn verdwenen als juridische entiteiten. Na fusie is de naam van de overgebleven vennootschap EDR Acquisitie B.V. middels een statutenwijziging gewijzigd in Economic Data Resources B.V.



Earn out regelingen

Met een aantal (oud) aandeelhouders en medewerkers van geacquireerde entiteiten zijn earn-out afspraken gemaakt waarvan de afrekening plaats zal vinden op verschillende momenten in de toekomst. De looptijd van de earn out afspraken varieert van 2014 resp. 2016 tot en met 2018 en van 2021 tot en met 2023.

Gezien het voorwaardelijke karakter van deze verplichtingen zijn deze enkel in de balans opgenomen voor zover zij betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

10 Omzet

De omzet is opgebouwd uit de volgende componenten:

	2015	2014
Premie-inkomen		
• Verzekeringen	100.843	102.081
• Herverzekeringen	100.285	102.865
Inkomsten binnen de credit management business unit	83.213	88.146
Overige baten	-	2.970
	284.341	296.062

Alle premies zijn geboekt op verzekeringsovereenkomsten gesloten in Nederland en betreffen uitsluitend rechtsbijstandverzekeringen. Van de inkomsten binnen de credit management business unit heeft € 527k (2014 € 659k) betrekking op buitenlandse omzet (Duitsland).

In de premie-inkomsten herverzekeringen is de premie-inkomsten van onze minderheidsaandeelhouders opgenomen.

11 Opbrengsten uit beleggingen

	2015	2014
Gerealiseerde koersresultaten	425	-93
Ongerealiseerde koersresultaten	-243	-620
Waardeverandering beleggingen (afschrijving op agio)	-1.511	-1.432
Ontvangen interest	4.887	5.262
	3.558	3.117

De gerealiseerde koersresultaten hebben betrekking op resultaten van de afgewikkelde valutatermijncontracten en resultaten op verkopen van beleggingen. De opbrengsten uit beleggingen die zijn toegerekend aan de technische rekening (€ 2.647k) zijn gebaseerd op de gemiddelde omvang van de technische voorziening en het in het verslagjaar gemiddeld op de beleggingen behaalde rendement.

12 Wijziging voorziening voor niet-verdiende premies

	2015	2014
Verzekeringen	811	1.402
Herverzekeringen	-74	2.258
	737	3.660

13 Verzekeringstechnische lasten

De verzekeringstechnische lasten zijn als volgt tot stand gekomen:

	2015	2014
Verzekeringen		
Schadekosten	54.665	53.576
Wijziging voorziening voor te betalen schaden/uitkeringen	-4.603	-4.384
	50.062	49.192
Herverzekeringen		
Schadekosten	51.602	51.812
Wijziging voorziening voor te betalen schaden/uitkeringen	-5.009	-3.739
	46.593	48.073
	96.655	97.265



De verzekeringstechnische lasten bevatten de volgende uitloopresultaten:

	2012	2012	2013	2014
Ontwikkeljaar				
2012	1.676	-	-	-
2013	4.812	-2.100	-	-
2014	10.889	3.180	5.127	-
2015	6.131	1.227	472	4.109
Totale uitloop	23.508	2.307	5.599	4.109
Technisch resultaat		26.831	26.908	25.374
Uitloopercentage		8,6%	20,8%	16,2%
Vrijval marge	2.149	1.282	2.465	4.755

Eind 2013 is een specifieke technische voorziening gevormd als gevolg van een prejudiciële beslissing van het Europese Hof van Justitie en aansluitend arrest van de Hoge Raad, waardoor DAS Rechtsbijstand N.V. het risico loopt om dossiers in geval van een procedure sneller uit te moeten besteden. Eind 2014 is voor dossiers van 2013 vanuit voortschrijdend inzicht gebleken dat de kosten voor zaken van 2013 lager zullen zijn dan verwacht. De positieve uitloop op de voorziening van 2013 (eind 2014) wordt hierdoor grotendeels verklaard.

Voor dossiers van het jaar 2014 binnen de specifiek gevormde technische voorziening was eind 2014 een inschatting gemaakt naar het risico dat DAS loopt in het geval dat een nog te verwachten uitspraak van de Europese rechter inzake administratieve procedures negatief uitpakt. De verwachting was dat in de loop van 2015 deze uitspraak zou worden gedaan. De verwachting is nu dat dit begin 2016 zal geschieden. Door dit nieuwe inzicht is de voorziening voor het jaar 2014 naar beneden bijgesteld doordat de verwachting is dat er nu minder dossiers van het jaar 2014 zullen worden uitbesteed.

14 Bedrijfskosten

	2015	2014
Bedrijfskosten voor verzekeringen	42.312	40.814
Bedrijfskosten voor herverzekeringen	44.958	46.838
Bedrijfskosten incasso, deurwaarders en creditmanagement	83.580	84.422
Overige bedrijfskosten	1.000	4.349
	171.850	176.423

De bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2015	2014
Provisie	59.651	60.815
Tekencommissie	7.231	7.192
Personeelskosten	59.897	64.054
Overige beheerskosten	31.569	29.905
Afschrijvingen immateriële vaste activa	8.297	8.636
Afschrijvingen materiële vaste activa	5.033	5.621
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	172	200
	171.850	176.423



In de overige beheerskosten is een bedrag opgenomen van € 612k voor accountantskosten (PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.). Dit bedrag is als volgt samengesteld:

	2015	2014
Audit services	553	566
Audit-related services	59	56
Tax services	-	3
	612	625

Personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2015	2014
Salarissen	92.254	97.939
Sociale lasten	12.577	15.398
Pensioenlasten	6.902	4.981
Overige personeelskosten	9.786	11.089
	121.519	129.407
Af: toegerekend aan schaden	61.622	65.353
Totaal verantwoord onder bedrijfskosten	59.897	64.054

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Aangezien de bestuurdersbeloning herleidbaar is tot een enkele natuurlijke persoon, wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:383 lid 1 BW laatste volzin.

Aan bezoldigingen is in het boekjaar ten laste van de onderneming en groepsmaatschappijen gekomen voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 200k (2014: € 88k).

De pensioenlast is als volgt bepaald:

	2015	2014
Nettopensioenlasten (premies)	4.924	4.386
Vut uitkeringen	-	103
Excassokosten	1.500	-
Overige lasten	478	492
	6.902	4.981

De meeste van de tot de consolidatiekring behorende entiteiten van de incasso-business-units van DAS Legal Finance B.V. hebben een pensioenregeling op basis van een beschikbare premieregeling, waarbij de premies in het resultaat worden verantwoord op het moment dat ze verschuldigd zijn.

Het gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis (er zijn geen medewerkers buiten Nederland werkzaam) voor 2015 bedraagt 1.936 (2014: 1.998) en is als volgt opgebouwd:

	2015	2014
Verzekeringsactiviteiten	950	984
Incassoactiviteiten	986	1.014
	1.936	1.998

15 Resultaat deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de groep in het resultaat van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen Sekundi C.V.B.A. in België en Kuik & Partners Creditmanagement B.V.B.A. (€ 9k), DAS Financial Services B.V. (€ -54k) en Dutch Debt Recoveries S.a.r.l. in Luxemburg (€ 70k). Dutch Debt Recoveries S.a.r.l. is in 2014 geliquideerd. In 2015 is hier nog een nagekomen baten van ontvangen welke als resultaat deelneming is verantwoord.

16 Belastingen

De belastingen over het resultaat kunnen als volgt worden toegelicht:

	2015	2014
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	20.131	29.151
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	6.200	8.852
Effectief belastingtarief	30,8%	30,4%
Toepasselijk belastingtarief	25,0%	25,0%

Het verschil tussen het effectief en toepasselijk tarief wordt veroorzaakt door het effect van zogenoemde permanente verschillen, bijvoorbeeld niet-aftrekbare acquisitiekosten, afschrijvingskosten goodwill bij aandelentransacties, beperkt aftrekbare kosten voor voedsel en dergelijke en de deelnemingsvrijstelling.



De belastingen zijn als volgt opgebouwd:

	2015	2014
Acute belastingdruk	9.843	5.613
Mutatie in de latente belastingverplichting/vordering	-3.643	3.239
	6.200	8.852

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 37.546k (2014: € 38.026k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2015 liquide middelen zijn uitgegeven. Er zijn geen investeringen verricht door middel van financial leasing.

Enkelvoudige jaarrekening 2015

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

voor winstbestemming

x € 1.000	Note	31 dec 2015	31 dec 2014
Activa			
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1	196.591	192.979
Vorderingen op groepsmaatschappijen		39.581	33.191
		236.172	226.170
Vorderingen		64	291
Liquide middelen	2	-	2
		236.236	226.463
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatsd kapitaal	3	32.300	32.300
Nog te storten		20.456	20.456
<i>Geplaatsd en gestort kapitaal</i>		<i>11.844</i>	<i>11.844</i>
Agioreserve		9.746	9.746
Herwaarderingsreserve		11.574	10.688
Overige reserves		189.359	174.341
Onverdeelde winst		13.418	19.674
		235.941	226.293
Kortlopende schulden	4		
Overige schulden		293	170
		293	170
		236.236	226.463



Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015

x € 1.000	2015	2014
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	13.605	19.683
Overige resultaten na belasting	-187	-9
	13.418	19.674



Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2015

Activiteiten

De activiteiten van de vennootschap bestaan voornamelijk uit het deelnemen in Groepsmaatschappijen en het uitvoeren van Holdingactiviteiten. DAS Holding N.V. is gevestigd aan de Entree 222, 1101 EE te Amsterdam.

Groepsstructuur

De vennootschap is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. en DAS Legal Finance BV; beide vennootschappen zijn gevestigd te Amsterdam.

Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de bepalingen voor de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

Er zijn geen wijzigingen in de waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen ten opzichte van vorig jaar.

Grondslagen van waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de in deze jaarrekening opgenomen grondslagen. Indien de waardering van de deelneming volgens de nettovermogenswaarde

negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien, en voor zover DAS Holding N.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de onderneming, dan wel het stellige voornemen heeft de onderneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, worden deze verplichtingen opgenomen onder schulden aan groepsmaatschappijen.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Belastingen

DAS Holding N.V. vormt samen met DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V., DAS Legal Finance B.V., DAS Legal Services B.V. en DAS Incasso Arnhem B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Uit dien hoofde is de vennootschap aansprakelijk voor alle fiscale verplichtingen die binnen de fiscale eenheid ontstaan.



Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

(x € 1.000)

1 Financiële vaste activa

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	192.979	213.375
Resultaat boekjaar	13.605	19.683
Correctie resultaat boekjaar	-	680
Overige mutaties	-454	-194
Dividenduitkering	-10.425	-47.750
Mutatie herwaarderingsreserve	886	7.185
Balans per 31 december	196.591	192.979

De dividenduitkering bestaat uit het dividend dat is uitgekeerd conform de herziene winstbestemming van 2014 (€ 10.425k). De deelnemingen zijn gekocht in de vorm van aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelneming in groepsmaatschappijen.

De Overige mutaties betreft een nabetaling door Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. aan de voormalig minderheidsaandeelhouder van LAVG Zuid Holding B.V. uit hoofde van earn-outafspraken. De transactie is verwerkt volgens de carry-over accounting methode.

Het verloop van de vorderingen op groepsmaatschappijen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Balans per 1 januari	33.191	-
Liquidatie DAS Support B.V.	-	-3.367
Dividenduitkering DAS		
Rechtsbijstand N.V.	10.425	47.750
Dividenduitkering aandeelhouders	-4.200	-4.200
Doorbelastingen en overboekingen van DAS		
Rechtsbijstand N.V.	165	-93
Herrubricering van/naar schulden aan groepsmaatschappijen	-	-6.899
Balans per 31 december	39.581	33.191

Als vergoeding voor de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt een marktconform rente percentage gehanteerd (gemiddeld 1,72%; 2014: 1,92%).

2 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

3 Eigen vermogen

Geplaatst en gestort aandelenkapitaal

	2015	2014
Balans per 1 januari	11.844	11.844
Wijziging aandelenkapitaal	-	-
Balans per 31 december	11.844	11.844

Het geplaatste aandelenkapitaal betreft 702.172 gewone aandelen van nominaal € 46,-, waarop 36,67% opgevraagd en gestort is.

Agioreserve

De agioreserve is in 2015 en 2014 ongewijzigd gebleven.

Herwaarderingsreserve

Het verloop van deze reserve kan als volgt worden weergegeven:

	2015	2014
Balans per 1 januari	10.688	3.503
Herwaardering beleggingen	886	7.185
Balans per 31 december	11.574	10.688

Overige reserves

	2015	2014
Balans per 1 januari	174.341	153.461
Winstverdeling	15.474	21.074
Overige mutaties	-456	-194
Balans per 31 december	189.359	174.341

De Overige mutaties betreft een nabetaling door Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. aan de voormalig minderheidsaandeelhouder van LAVG Zuid Holding B.V. uit hoofde van earn-outafspraken. De transactie is verwerkt volgens de carry-over accounting methode.



Onverdeelde winst

	2015	2014
Balans per 1 januari	19.674	25.274
Dividenduitkering	-4.200	-4.200
Overboeking naar de overige reserves	-15.474	-21.074
Onverdeelde winst boekjaar	13.418	19.674
Balans per 31 december	13.418	19.674

4 Kortlopende schulden

Overige schulden

	2015	2014
Belastingen en sociale lasten	15	-
Nog te betalen kosten	278	170
	293	170

Niet in de balans opgenomen activa & verplichtingen

DAS Holding N.V. vormt samen met de volgende entiteiten een fiscale eenheid voor de omzetbelasting:

- DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V.*;
- DAS Legal Finance B.V.*;
- DAS Incasso Arnhem B.V.*;
- DAS Incasso Rotterdam B.V.;
- DAS Incasso Eindhoven B.V.;
- DAS Legal Services B.V.*;
- Bos Incasso B.V.;
- EDR Economic Data Resources B.V.**;
- EDR DRA Debt Recovery Agency B.V.;
- B&D Business Solutions B.V.
- Mandaat B.V.
- Cannock Chase B.V.
- Cannock Chase Connect Center B.V.
- Cannock Chase Purchase B.V.
- X-Pact B.V.

Samen met de entiteiten hierboven aangegeven met een * vormt DAS Holding N.V. ook een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Uit dien hoofde is de vennootschap aansprakelijk voor alle fiscale verplichtingen die binnen de fiscale eenheden ontstaan.

Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

Overige resultaten na belasting

Onder de overige resultaten na belasting is rente opgenomen die is ontvangen van groepsmaatschappijen van € 620k (2014: € 404k).

Personeel

Gedurende 2015 zijn er geen medewerkers (2014: 0) in dienst geweest bij DAS Holding N.V.



Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Op de volgende pagina is de controleverklaring van de onafhankelijke accountant opgenomen.

Statutaire winstverdeling

De winstverdeling is in de statuten geregeld in artikel 17.

Dit artikel houdt onder meer in de bevoegdheid van de algemene vergadering van aandeelhouders om:

- A. uit de winst bedragen af te zonderen voor dotering aan bestaande of nieuw te vormen reserves;
- B. aan het resterende bedrag een nadere bestemming te geven.

Voorgestelde winstbestemming

In de Aandeelhoudersvergadering van 17 juni 2015 is besloten af te wijken van de voorgestelde winstbestemming over 2014. De dividenduitkering over 2014 is verhoogd tot € 4.200k, zijnde gemiddeld € 5,98 per aandeel. Door de Aandeelhoudersvergadering is vastgesteld dat deze verhoging geoorloofd is ingevolge de vastgestelde jaarrekening 2014.

Het winstsaldo 2015 bedraagt € 13.418k dat overeenkomstig artikel 17 van de statuten ter beschikking van de aandeelhouders staat. De voorgestelde winstbestemming voor 2015 is het toevoegen van het gehele resultaat aan de overige reserves.

Amsterdam, 24 mei 2016

Directie

Eric Pouw
Algemeen Directeur
(voorzitter)

Linda Moos
Chief Financial &
Risk Officer

Raad van Commissarissen:

Freek Wansink (voorzitter)
Rob van Holten
Heiko Stüber
Peter Kok
Jochen Messemer



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van DAS Holding N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van DAS Holding N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van DAS Holding N.V. te Amsterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van DAS Holding N.V. en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van DAS Holding N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan

aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening en voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden, waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate, maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan



worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 24 mei 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door A.H. Zoon RA



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van DAS Holding N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn, waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten.

Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



Verkort sociaal verslag

Verkort sociaal verslag

In dit verkort sociaal verslag ligt de nadruk op het potentieel van onze organisatie: onze medewerkers. Zij zorgen er immers voor dat wij het recht toegankelijk kunnen maken voor iedereen en de klant altijd centraal staat. DAS hecht waarde aan goede arbeidsvoorwaarden. Arbozaken komen in dit deel van het verslag aan bod. De drie ondernemingsraden binnen DAS Holding NV schetsen vanuit hun eigen perspectief hoe ze in 2015 als organisatie opereerden.

DAS vindt het belangrijk om, naast onze bedrijfs-economische activiteiten ook een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Niet alleen voor onze klanten, maar ook voor onze medewerkers en alle andere belanghebbenden. Meer hierover kunt u lezen in DAS in de maatschappij.

Kengetallen personeel

Verdeling vaste medewerkers naar afdeling in full-time equivalenten

	2015	2014
DAS Holding	1.936	1.998
DAS Rechtsbijstand	950	984
DAS Legal Finance	986	1.014

Gemiddelde leeftijd

	2015	2014
DAS Holding	39,9	38,9
DAS Rechtsbijstand	41,4	40,8
DAS Legal Finance	38,5	37,0

Gemiddeld aantal dienstjaren

	2015	2014
DAS Holding	5,5	4,7
DAS Rechtsbijstand	5,4	3,1
DAS Legal Finance	5,5	6,3

Ziekteverzuim in procenten

	2015	2014
DAS Holding	4,8	3,9
DAS Rechtsbijstand	5,1	4,8
DAS Legal Finance	4,5	3,0



Verdeling vaste medewerkers naar mannen en vrouwen per afdeling

	2015			2014		
	M	V	Totaal	M	V	Totaal
DAS Holding	869	1.359	2.228	950	1.471	2.421
DAS Rechtsbijstand	405	731	1.136	427	763	1.190
DAS Legal Finance	464	628	1.092	523	708	1.231

Verhouding mannen en vrouwen

	2015		2014	
	M	V	M	V
DAS Holding	39,0%	61,0%	39,2%	60,8%
DAS Rechtsbijstand	35,7%	64,3%	35,9%	64,1%
DAS Legal Finance	42,5%	57,5%	42,5%	57,5%

In- en uitdiensttredingen

	2015		2014	
	Indienst-treding	Uitdienst-treding	Indienst-treding	Uitdienst-treding
DAS Holding	494	690	483	469
DAS Rechtsbijstand	80	134	106	130
DAS Legal Finance	414	556	377	339



Arbeidsvoorwaarden

CAO

Eind 2014 sloten de sociale partners een CAO af met een looptijd van 1 januari 2015 tot en met juni 2016.

Salarisverhoging

In het verslagjaar 2015 werd het salaris voor binnen- en buitendienst per 1 januari met 1% structureel verhoogd. Per 1 juli 2015 kregen medewerkers nog eens een structurele salarisverhoging van 1%.

Duurzame inzetbaarheid

Het opleidingsbudget van € 500 voor het volgen van een training of cursus die bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid werd opnieuw verlengd.

Aanvullende arbeidsvoorwaarden

In het verslagjaar wijzigden we de aanvullende arbeidsvoorwaarden op onderdelen. Over deze wijzigingen voerden we overleg met de Commissie HRM en de Pensioencommissie van de Ondernemingsraad.

Collectieve winstdeling en individueel variabele beloning

In het verslagjaar betaalden we een collectieve winstdeling over het jaar 2014 van circa 80% maandsalaris. 162 medewerkers ontvingen een individuele bonus wegens een bijzondere prestatie.

Reiskostenregeling woon-werkverkeer

De vergoedingen woon-werkverkeer pasten we per 1 januari met 1,3% aan in overeenstemming met de gemiddelde verhoging van de tarieven in het openbaar vervoer.

Bedrijfsauto

Een deel van de medewerkers heeft recht op een bedrijfsauto die door DAS ter beschikking wordt gesteld. De normbedragen zijn gebaseerd op normleasebedragen. In het verslagjaar pasten we de geldende normleasebedragen aan op basis van de leasetarieven in de markt.

Rente autolening

Medewerkers die een persoonlijke lening voor de aanschaf van een auto bij ons afsloten, betaalden in 2015 6,8% rente.

Overig

Eigenrisicodrager Ziektewet ('flex')

Met ingang van het verslagjaar werden we eigenrisicodrager voor de Ziektewet. DAS betaalt dan de uitkering en draagt zorg voor verzuimbegeleiding en re-integratie. Dit betreft medewerkers die ziek uit dienst gaan of binnen vier weken na hun uitdiensttreding ziek worden, terwijl er geen opvolgend werkgever of werkloosheidsuitkering is.

Eigenrisicodrager WGA en inkomensverzekeringen

We zijn sinds juli 2010 eigenrisicodrager voor de WGA. De herverzekering van het uitkeringsrisico liep op 31 december van het verslagjaar af. Ook de looptijd van de inkomensverzekeringen (WIA-excedent en WGA-gat) eindigde per die datum. In het verslagjaar deden we een gedegen marktonderzoek om op basis van kwaliteit en prijsstelling deze verzekeringen te kunnen continueren respectievelijk oversluiten.

Wetswijzigingen

We hebben ons voorbereid op de gevolgen van de invoering van strengere Wft-regels, de werkkostenregeling, de wet flexibel werken, en de wijzigingen in het ontslagrecht. Tevens volgden we de ontwikkelingen in onder meer de Participatiewet/Quotumwet en de consequenties van de afschaffing van de VAR. We waren betrokken bij de implementatie van regelgeving van toezichthouders.

Pensioen

In februari 2015 zijn de voorbereidingen voor de verlenging van onze pensioenregeling begonnen. De lopende pensioen-uitvoeringsovereenkomst met ASR zou op 1 januari 2016 eindigen. Wij hebben verschillende pensioenuitvoerders gevraagd om een offerte uit te brengen. Vanwege ontwikkelingen op financieel gebied en wijzigingen in pensioenwetgeving, heeft DAS besloten om niet alleen pensioenverzekeringsmaatschappijen een offerte te vragen, maar ook andere pensioenuitvoerders in het offertetraject te betrekken.

Na een intensief selectie- en onderhandelingstraject, dat tot eind december 2015 heeft geduurd, heeft DAS besloten om de huidige uitvoeringsovereenkomst met ASR te verlengen van 1 januari 2016 tot 1 juli 2016. De verhoging van de pensioenpremie die



per 1 januari 2016 door ASR wordt doorgevoerd, komt volledig voor rekening van DAS als werkgever. Per 1 juli 2016 zal DAS onder voorwaarden een nieuwe pensioenuitvoeringsovereenkomst aangaan met een pensioenuitvoerder die wordt opgericht door ASR: 'Het Nederlandse pensioenfonds'. Dit is een algemeen pensioenfonds (APF).

Arbozaken

Seksuele intimidatie, agressie en geweld (SAG)

Op iedere vestiging van DAS Rechtsbijstand is een vertrouwenspersoon werkzaam. Het staat medewerkers echter vrij om met een vertrouwenspersoon van een andere vestiging contact op te nemen. Er zijn in het afgelopen jaar enkele meldingen van medewerkers bij de vertrouwenspersonen binnengekomen. De vertrouwenspersonen komen jaarlijks bijeen om kennis en ervaring te delen over het behandelen van klachten.

Als lokale vertrouwenspersoon waren beschikbaar voor DAS Rechtsbijstand: Rien Leemans (Amsterdam), Sabrina Keuren-de Wit (Roermond), Marguerite Woning (Arnhem), Karin Mostert (Rijswijk), Ellen van Gestel (Amsterdam), Joos Knibbeler (Den Bosch), Jorien Blaauw (Groningen), Loes Schuijt-Older Heuvel (Zaandam), Inge de Roos (Utrecht). Voor DAS Legal Finance fungeerden lokale HR-medewerkers als vertrouwenspersoon.

De klachtencommissie bestaat uit Dorothy Schut (voorzitter), Frans Hellings, Liesbeth van de Schepop en plaatsvervangend lid Cees Jan Volcklandt. De commissie ontving in 2015 geen klachten.

Curatief en preventief

Het verzuimbeleid van DAS richt zich zowel op een preventieve als een curatieve aanpak. De lijnmanager is verantwoordelijk voor het voorkomen van verzuim door het creëren van een inspirerend en gezond werkklimaat. Bij eventueel verzuim van medewerkers draagt hij tevens zorg voor de verzuimbegeleiding en re-integratie. Hij wordt hierin begeleid door een personeelsadviseur die als casemanager optreedt.

Sinds enkele jaren werken we samen met een aantal providers dat ons ondersteunt in de uitvoering van het ziekteverzuimbeleid. Zo werken wij samen met gespecialiseerde bureaus die onze medewerkers

handvatten aanreikt om een betere balans te vinden tussen draagkracht en draaglast. Ook kan bedrijfsmaatschappelijk werk psychosociale hulp bieden als er sprake is van persoonlijke problemen die van negatieve invloed zijn op het functioneren. Als er sprake is van persoonlijke financiële problemen kunnen medewerkers een beroep doen op financiële coaches. Daarnaast worden we ondersteund door de verzuimmanagementcentrale van de verzekeraar waar we ons eigenrisicodragerschap hebben herverzekerd.

PMO

In 2015 is een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) gehouden bij de verschillende kantoren van DAS. Medewerkers zijn begin 2015 uitgenodigd voor het invullen van een vragenlijst betreffende leefstijl en werkbeleving. Daarnaast is hen de mogelijkheid geboden om op vrijwillige basis deel te nemen aan een visustest. De respons op het PMO was met een deelname van 30% net iets lager dan wat gebruikelijk is (36% deelname).





met DAS kom je verder