



# Met DAS kom je verder

**Jaarverslag 2017**



met DAS kom je verder





# Inhoud

› DAS in vogelvlucht	4
› Historie DAS	7

## Bestuursverslag

› Bericht van de directie	8
› Business Review	10
DAS Holding	10
DAS Rechtsbijstand	11
DAS Legal Finance	12
› Kerncijfers en meerjarenoverzicht	13
› Solvency II	15
› Marktontwikkelingen	17
› Wet- en regelgeving	18
› Strategie	20
› Hart voor de klant	24
› Wat vinden onze klanten	28
› DAS in de maatschappij	29
› Vooruitblik 2018	31
› De directie	32
› Corporate governance en regelgeving	33
› Risicomanagement	38
› Bericht van de Raad van Commissarissen	41
› De Raad van Commissarissen	43

## Jaarrekening

› Geconsolideerde jaarrekening 2017	44
Geconsolideerde balans per 31 december 2017	44
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	46
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	47
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2017	49
Toelichting op de geconsolideerde balans	63
› Enkelvoudige jaarrekening 2017	80
Enkelvoudige balans per 31 december 2017	80
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017	81
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	82
› Overige gegevens	87
Statutaire winstverdeling	87
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	88

## Sociaal verslag

Arbeidsvoorwaarden	91
Arbozaken	92
Overig	92
Kengetallen personeel	93

# DAS in vogelvlucht

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Al ruim vijftig jaar helpt DAS consumenten, bedrijven en overheden bij juridische geschillen. Daarnaast zorgt DAS voor financiële continuïteit door bedrijven, overheden en instellingen te helpen om debiteurenrisico's te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken.

## Kerncijfers 2017

**€ 230 miljoen**

Premie-inkomsten en opbrengst beleggingen

**€ 59 miljoen**

Omzet creditmanagement en overige baten

**€ 289 miljoen**

Totale baten

**€ 20 miljoen**

EBITDA



## Producten & diensten

### Juridisch

- Rechtsbijstandverzekering
- Flexx van DAS biedt juridische oplossingen voor een vast bedrag



### Creditmanagement

- Kredietinformatie
- Factoring
- Advies klantacceptatie, debiteurenbeheer en klantbehoud
- Detachering financieel specialisten
- Outsourcing, facturatie & debiteurenbeheer
- Minnelijke incasso
- Gerechtelijke incasso (deurwaardersdiensten)
- Financiële coaching



## Onze klanten

- Consumenten
- Zzp'ers
- MKB-bedrijven
- Grootzakelijke bedrijven
- (Semi) Overheden
- Instellingen



## In 2017 verwerkte DAS

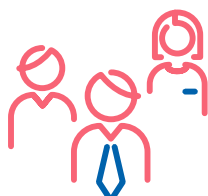
- Ruim **100.000** juridische zaken
- Circa **2.000.000** incassovorderingen



## 2.200 medewerkers

onder wie:

- circa **675** juristen
- circa **725** creditmanagementspecialisten



## Klanttevredenheid

- Algemene tevredenheid particuliere klanten: **7,2** (2016: 7,1)
- Algemene tevredenheid zakelijke klanten: **6,7** (2016: 6,6)



Bron: MWM2

## Merkwaarden DAS



**Menselijk**



**Slim**



**Betrokken**



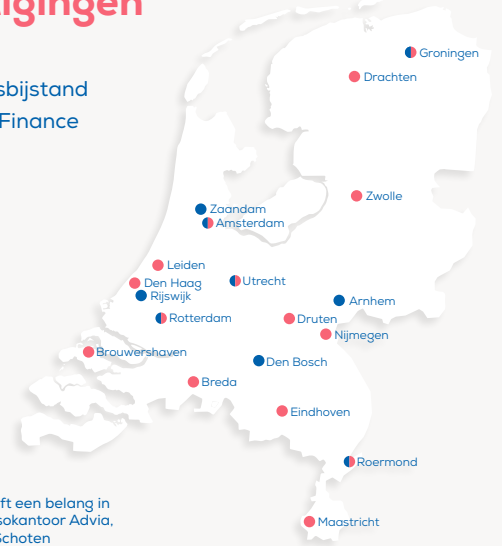
**Optimistisch**



**Open**

## 27 vestigingen

- DAS Rechtsbijstand
- DAS Legal Finance



Cannock Chase heeft een belang in het Belgische incassokantoor Advia, dat is gevestigd in Schoten



## De merken van DAS

LAVG en Van Arkel, beide gerechtsdeurwaarders zijn onderdeel van DAS Holding.

 juridische dienstverlening	 juridische dienstverlening en creditmanagement	 creditmanagement
 marktplaats voor juristen		 incassobureau
 juridisch advies en creditmanagement		 kredietinformatiebureau
<a href="#">&lt; juridisch</a>		<a href="#">financieel &gt;</a>

# 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

### Jongvolwassene 18 – 24 jaar



**Roekeloos op social media?**  
Advies over privacy



**Ruzie huisbaas?**  
Check huurovereenkomst

### Starter 24 – 30 jaar



**Auto met gebreken?**  
Aansprakelijk stellen verkoper



**Conflict bij verbouwing?**  
In gebreke stellen aannemer

### Gezin 30 – 65 jaar



**Ontslagen?**  
Onderhandeling ontslagvergoeding



**Echtscheiding?**  
Mediation bij omgangsregeling

### Senior 65+ jaar



**Ongeval tijdens groepsreis?**  
Juridische bijstand bij letselschade



**Conflict over de erfenis?**  
Zekerstellen erfdeel

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

## Groeimomenten van een onderneming

### ZZP-er



**Eerste opdrachten?**  
Opstellen algemene voorwaarden



**Door ongeval niet aan het werk?**  
Juridische bijstand bij letselschade

### Startende onderneming



**Bedrijfsruimte vertoont gebreken?**  
Verhuurder sommeren tot herstel



**Personeel aannemen?**  
Hulp bij opstellen arbeidsvoorwaarden

### Groeifase



**Funding nodig?**  
Direct meer werkkapitaal door factoring



**Last van nieuw bestemmingsplan?**  
Procedure opstarten gemeente

### Optimalisatie



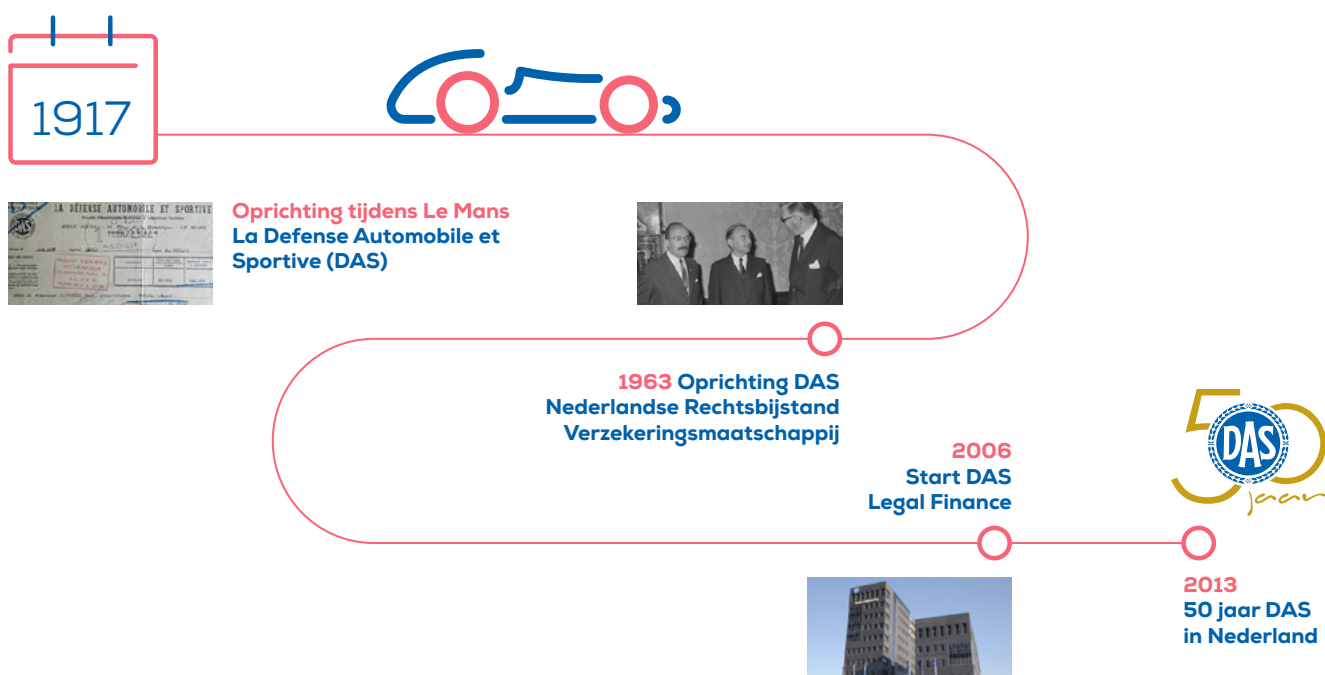
**Onbetrouwbare zakenrelaties?**  
Kredietinformatie leveranciers en klanten



**Klanten betalen niet?**  
Minnelijke en gerechtelijke incasso

# Historie DAS

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). Leden van de Automobile Club kunnen in geval van autoschade een beroep doen op rechtsbijstand om schade bij de wederpartij te claimen.



## Rechtsbijstandverzekering

Het concept rechtsbijstandverzekering werkt zo goed, dat het over de hele wereld wordt overgenomen. Na Frankrijk volgen al snel DAS-organisaties in België (1927), Duitsland (1928) en Spanje (1958). In 1963 wordt DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. opgericht en start in Amsterdam met drie medewerkers. In de jaren zeventig wordt de rechtsbijstand uitgebreid met rechtsbijstand voor geschillen buiten het verkeer, zoals rechtsbijstand voor het hele gezin of speciale doelgroepen.

## DAS Incasso

In 2006 start DAS met DAS Legal Finance B.V. en kunnen ondernemers ook gebruik maken van incassodiensten van DAS. In 2012 wordt de financiële dienstverlening uitgebreid met andere creditmanagementdiensten zoals consumenten kredietinformatie en factoring.

## Juridisch advies

In 2010 breidt DAS haar juridische dienstverlening uit met juridisch advies voor ondernemers, ook als de ondernemer geen rechtsbijstandverzekering heeft. Niet-verzekerde klanten kunnen hiervoor sinds 2011 bij ons terecht. Voortaan kan dus iedereen met een juridische vraag aankloppen bij DAS.

## Juridische oplossingen voor een vast bedrag

In 2015 breidt DAS haar juridische dienstverlening uit met Flexx van DAS. Ondernemers en consumenten kunnen bij Flexx van DAS terecht voor slimme juridische oplossingen voor een vast en eenmalig bedrag als zich een juridisch probleem voordoet en zij geen rechtsbijstandsverzekering van DAS hebben.

## Grootste financieel juridisch dienstverlener

Nu, ruim 50 jaar later, is DAS uitgegroeid tot de grootste financieel juridisch dienstverlener van Nederland.

# Bericht van de directie

**2017 was een uitdagend jaar voor DAS. De resultaten stonden onder druk door een herwaardering van creditmanagement portefeuilles, lagere marges en toegenomen regelgeving. Dit werd gecompenseerd door hogere beleggingsopbrengsten en nagekomen premie-inkomsten waardoor de resultaten van de holding onderaan de streep ongeveer gelijk zijn gebleven. We hebben het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet om de basis van onze dienstverlening te versterken. Met onverminderde focus op onze klanten bouwen we hier in 2018 op verder. Vereenvoudiging, digitalisering en het herdefiniëren van onze dienstverlening staan hierbij centraal.**

## Financiële resultaten

In 2017 werden de financiële resultaten sterk beïnvloed door grote eenmalige posten, zowel negatief als positief. Enerzijds door een herwaardering van de creditmanagement portefeuilles bij DAS Legal Finance en anderzijds door hogere beleggingsopbrengsten en nagekomen premie-inkomsten van voorgaande jaren bij DAS Rechtsbijstand. Operationeel stonden de resultaten licht onder druk door afnemende marges en toegenomen kosten als gevolg van regelgeving. Hierdoor zijn de resultaten van de groep van DAS Holding ten opzichte van vorig jaar relatief gelijk gebleven. De EBITDA kwam uit op € 19,5 miljoen vergeleken met € 18,4 miljoen in 2016. Het resultaat na belasting over 2017 is € 1,0 miljoen (2016: € 2,1 miljoen). De Solvency II ratio van DAS is per jaareinde 2017 uitgekomen op een solide 153% (2016: 151%).

## De kracht van 'samen'

We zijn een klant gedreven organisatie. We vragen ons voortdurend af hoe we onze klanten verder kunnen helpen en hoe we bijdragen aan de maatschappij als geheel. Met onze dienstverlening maken we rechtshulp toegankelijk voor iedereen. Rechtvaardigheid bestaat immers alleen als rechtvaardigheid voor iedereen bestaat. Als rechtsbijstandverzekeraar dragen wij de juridische risico's die onze klanten zelf niet kunnen of willen dragen. Onze verzekerde klanten waarderen het dan ook zeer dat zij bij een geschil direct worden bijgestaan zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken over

de financiële kant. Met onze betaalde juridische diensten staan we klanten zonder verzekering bij. Daarnaast ondersteunen en ontzorgen we ondernemers met een breed scala aan financiële oplossingen. Zo zijn we ontstaan, gegroeid en groot geworden. En dat zullen we blijven doen.

## Digitalisering

De snelheid waarmee digitalisering dienstverleners raakt neemt steeds verder toe. Digitalisering heeft de afgelopen jaren al een grote impact gehad, maar zal ook de komende jaren de markten waarin wij opereren sterk blijven veranderen. Geschillen en betalingsproblemen zullen blijven bestaan, maar slimme technologische oplossingen bieden kansen om onze dienstverlening zowel klantgerichter als efficiënter te maken. Dit geldt voor onze rechtsbijstandverzekeringen, voor onze betaalde juridische dienstverlening en voor onze creditmanagementactiviteiten. We zien dat creditmanagement steeds meer een integraal onderdeel wordt van het klantcontact bij onze opdrachtgevers. Bedrijven willen klanten niet alleen binnenhalen, maar ook behouden. Daar waar zij bij hun klanten betalingsachterstanden zien, is ook steeds meer aandacht voor het oplossen daarvan. Sterker nog, bedrijven willen dit, net als wij, liever voorkomen. Onze opdrachtgevers zijn dan ook steeds meer op zoek naar data gedreven oplossingen en niet meer alleen naar de infrastructuur voor incasso van onbetaalde rekeningen.





Eric Pouw, Hanneke Jukema, Linda Moos en Charles Staats

### **Van oplossen naar voorkomen**

Mensen gaan voortdurend relaties aan. Zowel zakelijk als privé. Relaties goed starten en goed eindigen leidt tot minder geschillen en rechtszaken, en daar profiteert uiteindelijk de hele maatschappij van. Onze dienstverlening schuift steeds meer op van het oplossen naar het voorkomen van problemen. Door duidelijke afspraken te maken bij het aangaan van nieuwe relaties, zoals bij het opstellen van arbeidsvoorwaarden of leveringsvoorwaarden, wordt voorkomen dat zaken onnodig uit de hand lopen als er wrijving ontstaat. Het beschikken over kredietinformatie alvorens een nieuwe relatie aan te gaan, voorkomt dat ondernemers blijven zitten met onbetaalde rekeningen en dat mensen verplichtingen aangaan die zij niet na kunnen komen. De vraag naar onze kredietinformatie neemt dan ook sterk toe. Onze nieuwe bedieningsconcepten zijn gericht op het eerder signaleren en oplossen van problemen. Data, algoritmes, kunstmatige intelligentie en blockchain helpen daarbij.

### **Vereenvoudiging**

Het lijkt misschien tegenstrijdig maar digitalisering draagt ook bij aan vereenvoudiging. Wij zijn ervan overtuigd dat dankzij algoritmes en kunstmatige intelligentie veel juridisch en creditmanagement werk kan worden overgenomen. Dan houden onze specialisten meer tijd over om onze klanten nog meer persoonlijke aandacht te geven. Digitalisering zal ons mensenwerk dan ook versterken. Tegelijkertijd vereenvoudigen we onze dienstverlening door het aantal producten en diensten terug te brengen. Hierdoor wordt het voor onze klanten

eenvoudiger om keuzes te maken en wordt onze dienstverlening sneller, makkelijker en efficiënter. Tot slot zijn we ook gestart met de vereenvoudiging van onze organisatie. In 2017 zijn we gestart met het verkennen van de mogelijkheden voor verdere integratie van minnelijke incassobedrijven, zodat wij met meer synergie en efficiency onze diensten kunnen aanbieden aan onze klanten. In 2018 zetten we deze verdergaande integratie in gang. Kortom, vereenvoudiging leidt tot de versterking van onze organisatie als geheel.

### **Menselijk kapitaal**

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Wij hechten er daarom veel waarde aan dat de juiste mensen op het juiste moment de juiste functie vervullen, en over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. Onze medewerkers zetten zich iedere dag vol energie in voor onze klanten. Daar zijn we hen uiteraard zeer dankbaar voor. Wij willen onze klanten bedanken voor hun loyaliteit en ambassadeurschap. Ook onze distributiepartners zijn wij dankbaar voor de hechte samenwerking en de waardevolle feedback die zij ons geven zodat wij nog betere diensten kunnen ontwikkelen. Wij zetten dit graag in 2018 voort en zullen ons hard maken om de ingezette koers te realiseren.

**Eric Pouw**  
**Linda Moos**  
**Hanneke Jukema**  
**Charles Staats**

# Business review

## DAS Holding

DAS Holding N.V. (DAS) is een brede juridisch en financiële dienstverlener bestaande uit verschillende groeps-ondernemingen en merken. Als een partner helpen we onze klanten om juridische en financiële problemen te voorkomen of op te lossen. Met juridische bijstand of financiële oplossingen. Voor consumenten en ondernemers. Verzekerd of niet verzekerd.

De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit het aanbieden van rechtsbijstandverzekeringen, juridische dienstverlening en creditmanagementdiensten zoals kredietinformatie, incasso en factoring. DAS Rechtsbijstand is marktleider van Nederland. In 2017 behandelde DAS in Nederland ruim 95.000 zaken in meer dan veertig verschillende rechtsgebieden en 2.000.000 incassovorderingen voor bedrijven. DAS heeft 27 vestigingen, verspreid door heel Nederland. In Nederland werken ongeveer 2.200 medewerkers, onder wie circa 675 juridische specialisten en circa 725 creditmanagement specialisten.



## Groepsstructuur

DAS Holding is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij 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 dit jaarverslag zijn gebaseerd op geconsolideerde cijfers, tenzij anders aangegeven.

## Financiële resultaten

### Kerncijfers DAS Holding

(in miljoen euro)

	2017	2016
Baten	289,2	280,9
Lasten	284,5	275,5
EBITDA	19,5	18,4
Resultaat na belastingen	1,0	2,1
Solvency II ratio	153%	151%

Het jaar 2017 was uitdagend voor DAS. De financiële resultaten werden sterk beïnvloed door grote eenmalige posten. Een herwaardering van creditmanagement portefeuilles bij DAS Legal Finance van per saldo bijna € 17 miljoen. Dit werd gecompenseerd door eenmalige hogere beleggingsopbrengsten als gevolg van een beleggingsportefeuillewissel van ruim € 13 miljoen en nagekomen premie-inkomsten van voorgaande jaren van bijna € 4 miljoen bij DAS Rechtsbijstand. Verder stonden de resultaten operationeel licht onder druk door druk op de marges en toegenomen regelgeving.



## DAS Rechtsbijstand

DAS Rechtsbijstand is het grootste onderdeel van DAS en het fundament waarop het bedrijf is gebouwd. DAS is in Nederland marktleider op het gebied van rechtsbijstandsverzekeringen. Iedereen kan 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.

### Financiële resultaten

#### Kerncijfers DAS Rechtsbijstand

(in miljoen euro)

	2017	2016
Premie-inkomsten	213,0	204,7
Opbrengst beleggingen	17,0	2,6
Operationele kosten	197,8	190,3
EBITDA <sup>1</sup>	33,8	19,2
Resultaat na belastingen	23,7	13,0
Combined ratio <sup>2</sup>	93%	93%
Solvency II ratio	153%	151%
FTE (gemiddeld)	963	945

1 EBITDA betekent: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization. In het Nederlands betekent dit: resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór interest en afschrijvingen.

2 Combined ratio wordt berekend op basis van resultaat voor belastingen gecorrigeerd voor opbrengst beleggingen gedeeld door premie-inkomsten.

De operationele resultaten van DAS Rechtsbijstand over 2017 waren stabiel, maar staan onder druk.

De premie-inkomsten van DAS Rechtsbijstand stegen naar € 213 miljoen. Dit kwam mede door nagekomen premie-inkomsten van circa € 4 miljoen die betrekking hadden op voorgaande jaren. Daarnaast was er een toename van de opbrengst beleggingen door de verkoop en aankoop van een beleggingsportefeuille die een boekhoudkundig resultaat genereerde van circa € 13 miljoen. De EBITDA is gestegen naar € 33,8 miljoen (€ 19 miljoen in 2016). De combined ratio is ten opzichte van vorig jaar met 93% stabiel gebleven. De solvabiliteitsratio onder Solvency II was per eind 2017 153% (2016: 151%). Conform het kapitaalbeleid ligt de normsolvabiliteit van DAS Rechtsbijstand tussen 140% en 160%.

## DAS Legal Finance

DAS Legal Finance is een van de grootste partijen in Nederland op het gebied van creditmanagement. Adequaat en met oog voor de belangrijke klantrelatie helpt DAS Legal Finance om risico's met debiteuren te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken. Dankzij kredietinformatie, incasso, factoring of debiteurenbeheer kunnen onze klanten op een vertrouwde manier zakendoen en is er meer financiële continuïteit. DAS Legal Finance bedient bedrijven, overheden en instellingen vanuit verschillende merken: DAS Incasso Rotterdam, Cannock Chase, Bos Incasso, EDR, B&D Juristen, Van Arkel en LAVG.

### Financiële resultaten

#### Kerncijfers DAS Legal Finance

(in miljoen euro)

	2017	2016
Omzet	59,1	73,6
Operationele kosten	74,3	74,8
Resultaat na belastingen	-22,7	-10,6
EBITDA	-13,8	0,2
FTE (gemiddeld)	916	917

In 2017 zag DLF de omzet dalen met circa € 15 miljoen naar ongeveer € 59 miljoen (€ 74 miljoen in 2016). Dit kwam met name door een herwaardering van de creditmanagement portefeuilles. De kosten zijn stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar. De EBITDA daalde naar circa € 14 miljoen negatief.

Het aanhoudende herstel van de economie heeft nog slechts een beperkt positief effect op de verhaalbaarheid van schulden en op de doorlooptijd van incassotrajecten. Tegelijkertijd neemt het aantal incassoklanten wel toe zowel in het mkb-segment als bij grotere bedrijven en instellingen zoals pensioenfondsen. Minnelijke schikking en uitbesteding, waarbij het proces al vanaf de facturatie wordt overgenomen, zijn ook flink gegroeid dankzij het aanboren van nieuwe markten. Kredietinformatiebedrijf EDR heeft in 2017 mooie stappen gezet in de private lease sector, een groeimarkt. Bijna iedereen die in Nederland privé een auto leest, gaat door de acceptatieportal van EDR. Deze potentiële groei zien we ook voor B&D Juristen, die actief is op het gebied van incasso voor commercieel vastgoed en VvE's.

Er is in 2017 gestart met de verdere integratie van de minnelijke incassobedrijven met als doel om efficiënter onze klanten te kunnen bedienen. Verder hebben gerechtsdeurwaarders LAVG en Van Arkel een herstelplan ingediend waarin is opgenomen hoe en op welke termijn zij aan de Verordening Onafhankelijkheid van de Gerechtsdeurwaarder zullen voldoen.



*'Over het incassoproces hoorden we van klanten dat het een lastig en juridisch onderwerp is, dat het niet altijd makkelijk te volgen is, men weinig nieuws over de voortgang krijgt en dat het lang duurt. Reden genoeg om dit jaar in te zetten op het verbeteren van de klanttevredenheid over de incassodienstverlening voor het mkb. We hebben hard gewerkt aan het verbeteren van een groot aantal processen met als resultaat een sterke stijging van onze NPS-score met 45 punten.'*

#### Christa Lentjes

Incassomedewerkster Cannock Chase

# Kerncijfers en meerjarenoverzicht

## Kerncijfers

x € 1.000	2017	2016	verschil	%
<b>Baten</b>				
Premie-inkomsten (her)verzekeringen	212.964	204.690	8.274	4,0%
Omzet creditmanagement en overige omzet	59.186	73.607	-14.421	-19,6%
Opbrengst beleggingen	17.003	2.560	14.443	564,2%
<b>Totaal</b>	<b>289.153</b>	<b>280.857</b>	<b>8.296</b>	<b>3,0%</b>
<b>Lasten</b>				
Verzekeringstechnische lasten	106.369	103.707	2.662	2,6%
Provisie op verzekeringen	65.621	64.894	727	1,1%
Overige bedrijfskosten	112.510	106.918	5.592	5,2%
<b>Totaal</b>	<b>284.500</b>	<b>275.519</b>	<b>8.981</b>	<b>3,3%</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	4.653	5.338	-685	-12,8%
EBITDA	19.463	18.405	1.297	7,0%
Resultaat na belastingen	1.013	2.140	-1.127	-52,7%
<b>Technische voorzieningen</b>				
Voor niet-verdiende premies	26.769	28.892	-2.123	-7,3%
Voor te betalen schaden	160.997	166.717	-5.720	-3,4%
<b>Totaal</b>	<b>187.766</b>	<b>195.609</b>	<b>-7.843</b>	<b>-4,0%</b>
<b>Beleggingen</b>				
Aandelen	117.661	112.412	5.249	4,7%
Obligaties	159.628	159.841	-213	-0,1%
<b>Totaal</b>	<b>277.289</b>	<b>272.253</b>	<b>5.036</b>	<b>1,8%</b>
<b>Kasstroom en liquide middelen</b>				
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.836	6.577	-741	-11,3%
Liquide middelen	78.108	79.140	-1.032	-1,3%
<b>Eigen vermogen</b>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	11.844	11.844	-	0,0%
Overige eigen vermogen componenten	225.010	227.966	-2.956	-1,3%
Netto resultaat	1.421	4.231	-2.810	-66,4%
	<b>238.275</b>	<b>244.041</b>	<b>-5.766</b>	<b>-2,4%</b>
<b>Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's</b>				
Resultaat na belastingen	12	36	-24	-66,7%
Eigen vermogen	1.900	2.060	-160	-7,8%
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.879	1.862	17	0,9%

## Meerjarenoverzicht

x € 1.000	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Baten</b>					
Premie-inkomsten (her)verzekeringen	212.964	204.690	201.865	208.607	220.512
Omzet creditmanagement en overige omzet	59.186	73.607	83.213	91.116	68.008
Opbrengst beleggingen	17.003	2.560	3.558	3.117	31.760
<b>Totaal</b>	<b>289.153</b>	<b>280.857</b>	<b>288.636</b>	<b>302.840</b>	<b>320.280</b>
<b>Lasten</b>					
Verzekeringstechnische lasten	106.369	103.707	95.640	97.265	114.581
Provisie op verzekeringen	65.621	64.894	66.882	60.815	61.611
Overige bedrijfskosten	112.510	106.918	104.474	115.608	109.442
<b>Totaal</b>	<b>284.500</b>	<b>275.519</b>	<b>266.996</b>	<b>273.688</b>	<b>285.634</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	4.653	5.338	21.640	29.152	34.646
EBITDA	19.463	18.405	35.085	44.547	46.780
Resultaat na belastingen	1.013	2.140	13.956	20.090	25.676
<b>Technische voorzieningen</b>					
Voor niet-verdiende premies	26.769	28.892	28.662	29.399	33.059
Voor te betalen schaden	160.997	166.717	171.091	180.703	188.825
<b>Totaal</b>	<b>187.766</b>	<b>195.609</b>	<b>199.753</b>	<b>210.102</b>	<b>221.884</b>
<b>Beleggingen</b>					
Aandelen	117.661	112.412	106.015	104.311	117.061
Obligaties	159.628	159.841	158.580	162.336	147.917
<b>Totaal</b>	<b>277.289</b>	<b>272.253</b>	<b>264.595</b>	<b>266.647</b>	<b>264.978</b>
<b>Kasstroom en liquide middelen</b>					
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.836	6.577	21.091	1.011	19.325
Liquide middelen	78.108	79.140	76.489	69.274	104.886
<b>Eigen vermogen</b>					
Gestort en opgevraagd kapitaal	11.844	11.844	11.844	11.844	11.844
Eigen vermogen	225.010	227.966	210.679	194.775	166.709
Netto resultaat	1.421	4.231	13.419	19.674	25.274
	<b>238.275</b>	<b>244.041</b>	<b>235.942</b>	<b>226.293</b>	<b>203.827</b>
<b>Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's</b>					
Resultaat na belastingen	12	36	113	166	213
Eigen vermogen	1.900	2.060	1.992	1.911	1.721
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.879	1.862	1.936	1.998	1.812

# Solvency II

Sinds 2016 is voor DAS Rechtsbijstand de nieuwe Solvency II-wetgeving van kracht. Deze wetgeving is erop gericht om de Europese verzekeringsmarkt te harmoniseren, de polishouders te beschermen en de risicobewustheid bij zowel het bestuur als de toezichthouders van verzekeringsmaatschappijen te verbeteren. Solvency II en daarmee samenhangende risico's zijn integraal onderdeel van de risicobeheersing. DAS Rechtsbijstand hanteert voor de bepaling van de kapitaaleisen het door de toezichthouders geformuleerde standaardmodel.

Op basis van het huidige kapitaalbeleid van DAS Holding en DAS Rechtsbijstand ligt de interne solvabiliteitsnorm binnen de bandbreedte van 140-160%. Het kapitaalmanagement van DAS Rechtsbijstand houdt onder andere rekening met de eisen die door Solvency II worden gesteld. Indien de solvabiliteit op enig moment onder de interne norm dreigt te komen worden er maatregelen getroffen om de solvabiliteit te herstellen. Er wordt gewerkt met verschillende interventieniveaus. In de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) wordt tenminste jaarlijks de interne normsolvabiliteit getoetst aan de hand van verschillende soorten scenario's.

De solvabiliteitsratio bedraagt per 31 december 2017 153%.

In onderstaande tabel wordt de solvabiliteitspositie Solvency II weergegeven:

Bedragen x € 1.000	31 dec 2017	31 dec 2016	Vershil
Eigen vermogen (EV)*	136.990	129.899	7.091
Solvabiliteitskapitaal- vereiste (SCR)	89.744	86.233	3.511
Solvabiliteitsratio (EV/SCR)	153%	151%	2%

\* Betreft eigen vermogen op basis van Solvency II waarderingsgrondslagen.

Het eigen vermogen wordt gewaardeerd op basis van de economische waarde. Het eigen vermogen bestaat volledig uit Tier 1 kapitaal.

## Vereiste solvabiliteit

Binnen de vereiste solvabiliteit vallen de volgende elementen:

### 31 december 2017



### 31 december 2016



Met 69% van de totale vereiste solvabiliteit is het schadeverzekeringstechnisch risico het belangrijkste risico binnen DAS Rechtsbijstand. Binnen dit risico zitten ook de belangrijkste gevoeligheden. Uit de ORSA 2017 komt naar voren dat deze gevoeligheid met name wordt veroorzaakt door externe behandeling van meldingen, waardoor de toekomstige kosten voor de zaak behandeling gemiddeld hoger worden.

Het marktrisico (20%) wordt met name veroorzaakt doordat een deel van de beleggingen in aandelen is belegd, waarover derhalve aandelenrisico wordt gelopen. Daarnaast wordt ook rente-, spread- en valutarisico gelopen. Om de belangen van de polishouder optimaal te borgen, worden de technische voorzieningen

op best estimate inclusief een opslag belegd in obligaties met een AAA of een AA-rating. Om het renterisico te minimaliseren is het beleid om deze beleggingen en technische voorziening zoveel mogelijk af te stemmen op de looptijd. Aangezien het schadeverzekeringstechnisch risico en het marktrisico samen bijna 90% van de vereiste solvabiliteit betreft, zijn de gevoeligheidsscenario's toegespitst op deze twee risicogroepen.

In onderstaande tabel wordt de gevoeligheid op het eigen vermogen (EV), het solvabiliteitskapitaalvereiste (SCR) en de solvabiliteitsratio van een aantal parameters weergegeven:

Bedragen x € 1.000	<b>Eigen vermogen (EV)</b>	<b>Solvabiliteits- kapitaalvereiste (SCR)</b>	<b>Effect op solvabiliteits- ratio</b>
<b>Parameter</b>			
Toekomstige schadebetalingen stijgen met 10%	-10.614	2.064	-15,0%
Rente daalt 1% (over de hele linie)	3.517	856	2,4%
Rente stijgt 1% (over de hele linie)	-2.445	1.145	-4,6%
Aandelen dalen met 10%	-3.146	271	-4,0%
Vennootschapsbelastingtarief daalt naar 21% (16% over € 200k)	2.060	2.060	-1,2%



# Marktontwikkelingen

## Digitalisering

De wereldwijde trend van digitalisering heeft een grote impact op alle dienstverleners. Slimme technologische oplossingen bieden kansen om nog klantgerichter en efficiënter te werken. Dit geldt zowel voor juridische dienstverlening als creditmanagement. Mensen zijn steeds meer gewend om diensten direct online en mobiel af te nemen. Het toenemende gebruik van social media maakt het mogelijk om snel en op grote schaal in contact te komen met gelijkgestemden. Naast het feit dat sociale netwerken uitgroeien tot een nieuw wervingskanaal levert dit ook veranderende behoeften van klanten op, wat een impact heeft op de aangeboden producten en diensten. Verder zet de opkomst van de deeleconomie door. Het aantal digitale (deel)platforms waar mensen spullen van elkaar lenen, tweedehands spullen kopen en verkopen, kamers verhuren en auto's delen neemt hand over hand toe. Deze trends hebben grote invloed op de aard van onze diensten, de marketing ervan en de prijs.

## Trends in juridische dienstverlening

In 2017 nam, als gevolg van de aantrekkende economie en de daaruit voortvloeiende opleving van de woningmarkt, het aantal conflicten over onroerende zaken (zoals over verhuur, koop, bouw) toe. Consumenten worden steeds mondiger en kritischer en willen sneller hun recht halen. Het aantal ontslag- en inkomenszaken bij DAS Rechtsbijstand nam af met circa 10%. Dit kwam met name door een afname van het aantal ontslagen om bedrijfseconomische redenen. Ondanks het feit dat consumenten en ondernemers kritischer zijn gaan kijken naar hun verzekeringsportefeuilles, zien we ook dat zij nog steeds risico's willen afdekken. Daarnaast zijn consumenten steeds meer geneigd om 'on demand' diensten af te nemen.

## Trends in creditmanagement

Bij onze dienstverlening op het gebied van creditmanagement zien we dat een groot deel van de huishoudens weliswaar begint te profiteren van de economische opleving, maar ook dat er nog een grote groep is die het positieve effect daarvan niet ervaart. Dit uit zich in structurele betalingsproblemen. Door de crisis is de groep die niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen enorm verbreed. Dertigers en

veertigers komen nu langzaam uit de problemen, omdat er weer inkomsten worden gegenereerd. Daarentegen wordt de groep 50+ hard geraakt. Naast deze ontwikkelingen neemt ook betalingsnonchalance toe bij huishoudens. Mensen gaan vaker verplichtingen aan die ze zich niet kunnen veroorloven. Doordat de overheid de griffiekosten in de afgelopen jaren verdrievoudigd heeft, zijn de grootste kosten in het proces waarbij niet betaalde rekeningen worden geïnd terug te vinden bij de gerechtsdeurwaarders. De markt voor deurwaarders blijft daardoor extra uitdagend. Zeker aangezien de overheid – de grootste opdrachtgever op het gebied van incasso – voor alle probleemgevallen zich wil beperken tot slechts één deurwaarder. Voor het merendeel van de deurwaarders – al geldt dat maar beperkt voor DAS – is de overheid nu de grootste opdrachtgever.



# Wet- en regelgeving

## Vrije Keuze Rechtshulpverlener

Het Europese Hof van Justitie heeft in 2013 bepaald dat een verzekerde altijd zelf zijn rechtshulpverlener, zoals een advocaat, mag kiezen als er sprake is van 'gerechtelijke of administratieve procedures'. Deze keuzevrijheid werd in april 2016 verder verruimd in een nieuw arrest waardoor een rechtsbijstandverzekerde ook bij ontslagprocedures bij het UWV en bij bezwaarprocedures in het bestuursrecht de vrijheid heeft om zelf een rechtshulpverlener te kiezen. Als gevolg van deze verruiming is het aandeel zaken dat uitbesteed wordt aan externe rechtshulpverleners in 2017 verder gestegen van 6,8% in 2016 naar 7,2% in 2017. Dit heeft een forse impact op de schadelkosten aangezien de kosten van externe advocaten aanzienlijk hoger zijn dan wanneer een eigen DAS-jurist de zaak behandelt.

Rechtsbijstandpremies zijn in Nederland vastgesteld primair op basis van behandeling door juristen in dienst van de verzekeraar, die goede kwaliteit bieden tegen aanvaardbare kosten. Als het aandeel zaken dat wordt behandeld door externe advocaten blijft toenemen, komen de grenzen van verzekerbaarheid van rechtsbijstand in zicht. Dit is geen goede ontwikkeling aangezien meer dan de helft van de gezinnen in Nederland een rechtsbijstandverzekering heeft.

Door de verdere verruiming van de vrije advocaatkeuze stijgen de kosten en uiteindelijk wellicht 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 voor dat type uitbestedingen specifiek vastgesteld maximum. Zo houdt DAS in de toekomst het recht zo betaalbaar en toegankelijk mogelijk voor iedereen.

## Regulering incassobranche

De overheid heeft een aanzet gegeven tot het reguleren van de incassomarkt. Er wordt gesproken over toetredings- en opleidingseisen en het introduceren van een toezichthouder. Maatschappelijk verantwoord en

zorgvuldig innen heeft van oudsher de hoogste prioriteit bij DAS. Wij zijn dan ook een voorstander van regelgeving die de incassobranche als geheel verbetert.

## 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 operationele zeggenschap behoudt binnen zijn eigen organisatie.

Op basis van dit uitgangspunt participeert DAS in de gerechtsdeurwaarderskantoren Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V., (LAVG), sinds 1 november 2006 en Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. (Van Arkel), sinds 1 januari 2009. Bij beide kantoren is 51% van de aandelen in handen van de gerechtsdeurwaarder. In de statuten is gewaarborgd dat de gerechtsdeurwaarder zijn praktijk in volkomen onafhankelijkheid kan uitoefenen. DAS heeft binnen het 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.

De thans geldende Verordening Onafhankelijkheid van de Gerechtsdeurwaarder 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 Veiligheid en 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 van de



Gerechtsdeurwaarder uit 2010 is daarmee van kracht gebleven. Thans heeft de Minister de KBvG opdracht gegeven om op het verbod op indirecte opdrachten te gaan handhaven. De gerechtsdeurwaarders LAvG en Van Arkel hebben de KBvG aangegeven dat zij uiteraard aan dit verbod gehoor zullen geven. LAvG en Van Arkel hebben bij de KBvG een herstelplan ingediend hoe en op welke termijn zij aan de verordening zullen gaan voldoen. Uiterlijk 1 januari 2019 of zoveel eerder als mogelijk zullen de gerechtsdeurwaarders compliant zijn aan het verbod. Voor de incassobedrijven binnen DAS betekent het in ieder geval dat zij gerechtelijke opdrachten aan derden zullen gaan uitbesteden.

### **Wijziging regelgeving Consumptief Kredietvorderingen Incassobureaus**

Vanaf 6 april 2017 heeft de Autoriteit Financiële Markten (AFM) haar regelgeving met betrekking tot het incasseren van Consumptief Kredietvorderingen door Incassobureaus aangescherpt. Een incassobureau heeft een vergunning nodig van de AFM wanneer zij assisteert bij het beheer van een consumptief kredietovereenkomst. Er is geen vergunning nodig wanneer het incassobureau enkel assisteert bij het innen van de vordering. Wanneer het incassobureau meer doet dan dit innen, bijvoorbeeld het afspreken van betalingsregelingen met de consument, heeft zij een bemiddelaarsvergunning van de AFM nodig. De DAS Incasso organisaties die zich bezighouden met het incasseren van consumptief kredietvorderingen beschikken over een vergunning van de AFM.

# Strategie

Als brede juridisch dienstverlener en creditmanager biedt DAS iedereen toegang tot kwalitatieve rechtsbijstand en vertrouwen bij het zakendoen. Met juridische bijstand of financiële oplossingen voor consumenten en ondernemers. Als een partner helpen we onze klanten om juridische en financiële problemen te voorkomen of op te lossen. Verzekerd of niet verzekerd.

## Onze 'purpose'

Voorkomen en oplossen van juridische en financiële problemen

## Twee pilaren

### Het recht toegankelijk voor iedereen

Als brede juridisch dienstverlener bieden we verschillende vormen van toegankelijke en betaalbare juridische bijstand voor zowel mensen thuis als ondernemers. Met onze rechtsbijstandsverzekering kan iedereen zich verzekeren van juridische bijstand. Rechtshulp On Demand biedt slimme juridische oplossingen voor een vast bedrag. En dankzij Claimservice kunnen klanten kosteloos schade verhalen.

### Vertrouwd zakendoen

Adequaat en met oog voor de klantrelatie helpt DAS Legal Finance om risico's met debiteuren te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken. Dankzij kredietinformatie, incasso, factoring of debiteurenbeheer kunnen onze ondernemers, instellingen en overheden op een vertrouwde manier zakendoen en is er meer financiële continuïteit.

## Onze strategie

Een uitmuntende klantervaring dankzij...

### Specialisten

#### Persoonlijk

Onze dienstverlening is menselijk en betrokken. We hebben oog voor de emoties die vaak schuil gaan achter juridische vragen en betalingsproblemen.

### Versterkt met tech

#### Slim

Door onze jarenlange expertise van specialisten te verrijken met door technologie gedreven oplossingen combineren we het beste van twee werelden en verschuiven we steeds meer van oplossen naar voorkomen.

### Multi-channel

#### Passend

Onze kracht is altijd geweest dat we de behoeften van onze klanten begrijpen en hen passende oplossingen bieden. Dit geldt ook voor de manier waarop klanten contact met ons opnemen. We staan klaar wanneer en hoe zij dat willen.

## Versneld veranderen

Het is altijd onze kracht geweest dat we de behoeften van onze klanten begrijpen en hen passende oplossingen bieden. Tegelijkertijd verandert de wereld om ons heen steeds sneller en vragen klanten steeds geavanceerdere oplossingen. ICT wordt niet langer alleen ingezet om de werkprocessen en communicatie te ondersteunen, maar leidt ook tot nieuwe businessmodellen. Het DAS innovatieteam is in 2017 verbreed en zetelt nu in het hart van het kantoor in Amsterdam. Afgelopen jaar lag de nadruk op het verkennen van de technologische toekomst en de kansen die daarin schuilen voor DAS voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. De komende periode zal daarnaast worden gekeken naar de mogelijkheden om de bestaande activiteiten verder te optimaliseren. Nieuwe innovaties bieden kansen om onze bestaande dienstverlening nog laagdrempeliger, klantvriendelijker en efficiënter te maken.

## Van oplossen naar voorkomen

Tijdens het leven gaan mensen voortdurend relaties aan. Zowel zakelijk als privé. Relaties goed starten en goed eindigen leidt tot minder geschillen en rechtszaken, en daar profiteert uiteindelijk de hele maatschappij van. Onze dienstverlening is van oudsher gestoeld op het helpen oplossen van problemen door onze klanten te helpen bij een juridisch geschil of onbetaalde rekeningen te incasseren. Onze dienstverlening schuift steeds meer op naar preventie – het voorkomen van problemen. Dankzij duidelijke afspraken bij het aangaan van nieuwe relaties, zoals bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden of leveringsvoorwaarden, wordt voorkomen dat zaken

onnodig uit de hand lopen als er wrijving ontstaat. En kredietinformatie voorkomt dat ondernemers blijven zitten met onbetaalde rekeningen en tegelijkertijd dat mensen verplichtingen aangaan die zij niet na kunnen komen. De vraag naar onze kredietinformatie neemt dan ook toe. Onze nieuwe bedieningsconcepten zijn gericht op het eerder signaleren en oplossen van problemen. Data, algoritmes, kunstmatige intelligentie en blockchain helpen daarbij.

## Transformeren naar een technologie en data gedreven dienstverlener

Wij werken aan technologisch gedreven, betaalbare en transparante producten en diensten. Persoonlijk, slim en passend bij de behoefte van de klant. Wij hebben de schaal en expertise in huis. Als juridisch dienstverlener en creditmanager. Het is dan ook onze ambitie om hierin een leidende rol te spelen. Door de jarenlange expertise van onze specialisten te verrijken met door technologie gedreven oplossingen, combineren we het beste van twee werelden. Juist deze combinatie maakt DAS bijzonder en onderscheidt ons van zowel traditionele spelers als nieuwe toetreders.

## Digitalisering versterkt de menselijke maat

Onze medewerkers hebben oog voor de emoties die vaak schuilgaan achter juridische en creditmanagement vraagstukken. Dat zit in ons DNA. We zijn door de jaren heen steeds groter geworden, maar we blijven betrokken, menselijk en slim in de manier waarop we werken. Het is dan ook niet de bedoeling dat technische tools ten koste zullen gaan van menselijk contact. We zijn ervan



*'Vanuit de afdeling Corporate Accounts zijn wij dagelijks in contact met verzekeraars over onze dienstverlening. In 2017 hebben we een aantal klantreisdagen georganiseerd. Hieruit hebben we veel inzichten hebben gekregen over de beleving van onze dienstverlening en waar we deze verder kunnen verbeteren.'*

### **Esther Jelsma**

Manager Corporate Accounts

overtuigd dat juist dankzij technische middelen veel voorbereidend juridisch werk kan worden geautomatiseerd. Hierdoor blijft de kwaliteit hoog en kunnen tegelijkertijd zaken sneller worden geanalyseerd en opgepakt. Dankzij deze verdergaande automatisering houden onze specialisten meer tijd over om klanten persoonlijke aandacht te bieden. Digitalisering zal ons mensenwerk dan ook versterken.

### **Efficiency draagt bij aan hogere klanttevredenheid en lagere kosten**

Een efficiënte organisatie waarborgt dat we op de lange termijn onze klanten goed en effectief kunnen bedienen. Efficiënte processen dragen immers bij aan een hogere klanttevredenheid en lagere kosten en versterken tegelijkertijd onze concurrentiekracht. Zo kunnen we een rendabele volumespeler blijven en tegelijkertijd nieuwe businessmodellen ontwikkelen.



### **#24H DAS Innovatie Challenge**

De beste innovaties komen vaak van buitenaf. Daarom hebben we in november 2017 de #24H DAS Innovatie Challenge gehouden. Vijftig studenten hebben zich een etmaal lang in het DAS-kantoor verdiept in de twee casussen: hoe voorkom je een financieel of juridisch conflict. Dat heeft een aantal nieuwe businessideeën

opgeleverd. Bovendien is hierdoor de band met de hogescholen en universiteiten in de regio versterkt en hebben deze onderwijsinstellingen DAS als potentiële werkgever voor hun afgestudeerden weer vol en over de hele breedte in het vizier. Want de aanwezige expertise en vaardigheden van nu bieden niet automatisch de garantie tot succes voor de toekomst.



*'Tijdens onze eerste DAS Innovatie Challenge hebben we 55 studenten en JongDAS'ers uitgedaagd om met een oplossing te komen voor een wereld zonder financiële zorgen en een wereld zonder conflicten. De teams gingen met een van de twee aan de slag. In 24 uur kwamen zij tot nieuwe, bij klanten gevalideerde businessideeën. Wij wilden zowel klanten als medewerkers betrekken en DAS positioneren als een innovatief merk. We zijn ontzettend enthousiast over de ideeën die hierbij uitgewerkt zijn. Drie van de ideeën worden verder uitgewerkt.'*

**Silvia Onos**

Manager KlantHart en Innovatie

**Multi-channel distributie**

DAS staat klaar voor klanten, wanneer en hoe zij dat willen. Onze producten en diensten zijn beschikbaar in verschillende vormen en via verschillende kanalen. Klanten kunnen op diverse manieren contact met ons opnemen en wij werken continu aan nieuwe manieren om het contact met ons verder te vergemakkelijken. In 2017 zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuw online platform op DAS.nl waarop kennisdeling, service en online dienstverlening centraal staan. In de loop van 2018 zal de nieuwe online omgeving live gaan.

- Onze juridische diensten bieden we aan via tussenpersonen, gevolmachtigde agenten, verzekeraars en direct (telefonisch en online). Naast de vertrouwde rechtsbijstandverzekering bieden we klanten die liever 'on demand' rechtshulp invoeren, juridische diensten voor een vast bedrag en Claimservice voor het kosteloos verhalen van materiële of letselschade.
- Bij DLF kunnen klanten kiezen tussen zelf doen, samen doen en laten doen. Steeds meer klanten hebben de behoefte om 'zelf achter het stuur te zitten' en met onlinedienstverlening spelen we daarop in.

**Legal Tech in de praktijk**

DAS is groot geworden door energie en innovatiekracht. Nieuwe concepten voeden ons ondernemerschap. We scheppen daarmee een nieuwe toekomst. Kansen voor inzet van technologie liggen bij het procesmatiger werken en bij het versterken van de relatie met de klant.

Bij DAS draaien vier concrete pilots om de interactie met en het advies aan klanten te verbeteren. Zo is er een proef met een chatbot en wordt er getest of we declaraties van externe advocaten automatisch kunnen laten uitlezen en doorlichten. Daarnaast zijn we bezig met een diagnostool die klanten digitaal diverse oplossingen biedt voor allerlei juridische conflicten. Wat minder high tech, maar niet minder belangrijk is de ontwikkeling van een tool waarmee klanten zelf online een afspraak kunnen inplannen met hun jurist. De nieuwe generatie klanten wil vooral zelf 'aan het stuur zitten' en met nieuwe onlineconcepten spelen we daarop in. Een mkb'er die een incasso heeft uitstaan wil real time kunnen volgen hoe het ervoor staat. De tevredenheid van onze klanten staat centraal. We kijken ook naar de mogelijkheden van de inzet van blockchain technologie.

# Hart voor de Klant

Klanten worden, mede door alle nieuwe technologieën, steeds mondiger en veeleisender en weten wat er te koop is. Deze ontwikkeling heeft een directe invloed op de relatie tussen DAS, de klant en onze dienstverlening. Klanten verwachten van ons gehoord en begrepen te worden. Wij moeten snel inspelen op hun wensen en behoeften. Daarom zijn we voortdurend bezig de organisatie zo optimaal mogelijk in te richten en onze dienstverlening te verbeteren. Onze klanten houden ons scherp. Co-creatie brengt DAS en klant dicht bij elkaar. Hierdoor komen er meer nieuwe ideeën binnen en is er meer wederzijdse betrokkenheid. Zo werken we continue aan een duurzame relatie. En altijd vanuit onze kernwaarden: menselijk, slim, open, betrokken en optimistisch.

## Dialogoog met de klant

De wijze waarop we invulling geven aan het verbeteren van onze dienstverlening en het creëren van een optimale klantbeleving doorloopt een iteratief proces: we halen feedback op via klantreizen, klantpanels, tussen-tijdse NPS-metingen (net promotor score, een methode om de loyaliteit van een klant te meten), klachten en natuurlijk in ons reguliere contact met klanten. Deze feedback nemen we mee en vervolgens bepalen we in projectteams – veelal via agile werkmethodeïken – wat prioriteit moet krijgen. Bij de uitwerking in diensten en/of producten vragen we onze klantpanels om feedback

*'De manier waarop DAS mijn dossier heeft behandeld is naar volle tevredenheid. Na de eerste melding werd ik uiterst adequaat bijgestaan door een jurist. Via persoonlijk contact, mail en 'Mijn Dossier' was er op elk moment een actuele stand van zaken. Ook bij haar afwezigheid werden mijn vragen door een vervanger direct opgepakt. Klasse!'*

### De heer Guitjens

Klant

te geven. Na introductie of aanpassing van onze dienstverlening monitoren we zowel via de klantpanels als via onze servicedesk en klachtenregistratie de feedback, zodat we opnieuw bij kunnen sturen.

## Klantpanels

De DAS-klantpanels zijn eind 2016 in het leven geroepen. Doorlopend voeren wij een dialoog met onze klanten over zowel onze juridische als creditmanagement diensten. Met die feedback verbeteren we het contact met de klant én onze dienstverlening nog verder. Panelleden zien wij als de echte ambassadeurs van DAS. De komende jaren willen we het aantal leden van onze klantpanels uitbreiden en de relatie versterken. In 2017 hebben we ingezet op verbetering van onze incasso-dienstverlening. De communicatie naar de klanten is, mede dankzij de input van de panels, sterk verbeterd. Met de stappen die we hebben gezet is de NPS-score aanzienlijk verbeterd.

## Klachtenafhandeling

In 2017 hebben we veel aandacht besteed aan onze klachtafhandeling. We hebben grote stappen gezet met vier initiatieven: verbetering van de eerstelijns klachtafhandeling, de introductie van een nieuw klachtensysteem, het introduceren van een nieuwe digitale enquête en een verbeterde aanpak voor klanten met een klacht die langdurig loopt. Het achterliggende doel voor deze initiatieven was het sneller oplossen van klachten en het verkrijgen van verbeterde managementinformatie. Het is goed nieuws dat het aantal klachten aanzienlijk is gedaald, maar we zijn natuurlijk pas helemaal tevreden als al onze klanten dat zijn.

## Klantbehoud

DAS hecht veel waarde aan klantbehoud. Als klanten toch besluiten weg te gaan, willen we graag meer inzicht krijgen in de achterliggende reden. We hebben daarom in 2017 drie speciale retentieteams (Particulier, Zakelijk en Indirect) in het leven geroepen om meer inzicht te krijgen in de redenen van het opzeggen van een rechtsbijstandverzekering, het proces te verbeteren van de ervaring bij opzeggen en natuurlijk het verhogen van het klantbehoud. Klanten waarderen het zeer dat we het gesprek op een positieve aangaan en dat hun signaal dat opzeggen aanstaande is, serieus wordt opgepikt.



Veel klanten gaven aan dat ze ervoor openstaan om klant te blijven of op een ander moment weer diensten te willen afnemen.

### **Open Huis en Week van de Klant**

We organiseerden in 2017 voor de tweede maal het Open Huis van DAS. Tijdens de week van de rechtspraak stonden op zaterdag 30 september de deuren van acht vestigingen door heel Nederland open. Iedereen kon binnenlopen voor een gratis en vrijblijvend gesprek met een jurist of juridische informatie inwinnen.

Het was wederom zeer geslaagd. We hebben ruim 350 gesprekken gevoerd in onze vestigingen in Roermond, Arnhem, Rijswijk, Zaandam, Groningen, Utrecht, Den Bosch en Amsterdam. Veel klanten geven aan dit initiatief zeer te waarderen. Vlak voor het Open Huis organiseerde DAS voor het eerst de Week van de Klant. In deze week hebben wij onze klanten extra in de

schijnwerpers gezet. Zo konden collega's hun klanten verrassen met diverse attenties en waren er diverse (lunch)bijeenkomsten, onder meer met de directie van DAS. Hier kwamen diverse onderwerpen aan bod. Veel animo was er om met elkaar van gedachten te wisselen over de ambitie van DAS om klanten te helpen uit conflicten te blijven.

### **Waardevolle onderzoeken**

Op diverse manieren meten wij doorlopend hoe klanten onze dienstverlening ervaren. Via verschillende onderzoeken krijgen wij feedback. De belangrijkste zijn klanttevredenheidsonderzoek, doorlopende NPS-metingen en VerzekeraarsInBeeld. Daarnaast toetst Stichting toetsing Verzekeraars verschillende keren per jaar of onze dienstverlening aan de keurmerknormen voldoet. De onderzoeken leveren waardevolle inzichten op voor de continue verbetering van onze dienstverlening.



Open Huis DAS – september 2017



*'In september, aan het einde van de week van de rechtspraak, organiseerden we voor de tweede keer het Open Huis. Ruim 350 bezoekers kwamen langs op onze vestigingen. De meeste bezoekers kwamen voor een gratis 25-minutengesprek met een juridisch specialist. Daarnaast kwamen veel mensen langs die nieuwsgierig waren naar DAS als organisatie. Naast koffie en een goed en gezellig gesprek lieten we klanten aan de hand van een animatievideo zien dat we ons volop bezighouden met de inzet van nieuwe technologieën om zowel nu als in de toekomst te blijven voldoen aan de verwachtingen van onze klanten.'*

**Marcel Kicken**

Jurist Roermond

**Klanttevredenheid DAS**

Ieder jaar houden wij bij particuliere en zakelijke klanten met een verzekering en/of een incassovordering een klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek is opgebouwd uit een online onderzoek en verdiepende telefonische interviews. De algemene tevredenheid is zowel bij onze particuliere als bij onze zakelijke klanten licht gestegen ten opzichte van vorig jaar. Onze particuliere klanten geven ons een gemiddeld cijfer van 7,2 (was 7,1 in 2016), waar het cijfer dat ons door onze zakelijke klanten werd gegeven, steeg van 6,6 in 2016 naar 6,7 nu. Zakelijke klanten zijn duidelijk minder geneigd om DAS aan te bevelen dan particuliere klanten. Zij missen met name pro-activiteit vanuit DAS en vinden dat DAS haar afspraken niet altijd nakomt en niet snel genoeg reageert op verzoeken. Voor beide doelgroepen geldt dat de uitkomst van een zaak een cruciale rol speelt in de tevredenheid.

**Keurmerk**

DAS voldoet aan de eisen van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Klanten kunnen rekenen op begrijpelijke informatie, verzekeringen die bij ze passen en optimale dienstverlening. Met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren maken we zichtbaar dat wij klantgericht werken en daarop periodiek worden getoetst.

We zijn er dan ook trots op dat we in de afgelopen jaren voor alle audits zijn geslaagd. In april 2018 worden de nieuwe certificaten uitgereikt.

**VerzekeraarsInBeeld**

Het Verbond van Verzekeraars laat jaarlijks onderzoek doen naar de tevredenheid van particuliere klanten die verzekerd zijn bij haar leden. De naam van het onderzoek onder de vijftig verzekeraars is VerzekeraarsInBeeld. Die verzekeraars worden op de volgende onderdelen beoordeeld: vertrouwen, tevredenheid, klantgerichtheid, deskundigheid, duidelijkheid en contact. In 2017 behaalde DAS een gemiddelde score van 7,09 (7,19 in 2016). De analyse laat zien dat er verbeterkansen zijn op onder meer behulpzaamheid, reactiesnelheid, overdracht zaakbehandeling en daadkracht. Opvallend is dat uit de resultaten blijkt dat dit tegelijkertijd ook de punten zijn waarop andere klanten ons juist waarderen. De ambitie is om, aan de hand van een aantal gerichte verbeteracties, de score in 2018 duidelijk te verbeteren naar 7,3.

## Jaar van de klant

2017

jan



- Bijeenkomst klantambassadeurs

feb



- Start project Verbetering dienstverlening MKB'ers
- Klantpanel Particulier en Ondernemerspanel al meer dan 500 leden

mrt



- Vier initiatieven gestart voor betere klachtafhandeling

apr



- Start teams klantbehoud Particulier/Zakelijk en Indirect

mei



- Start audits kwaliteitsverbetering

aug



sep

- Uitreiking KlantHart Award aan teams klantbehoud
- Week van de Rechtspraak (Open Huis)



okt



- Week van de Klant

nov/dec



- Jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken

2018



### Nieuwe thema's Keurmerk 2018

- Claimafhandeling
- Klacht- en feedbackmanagement

# Wat vinden onze klanten?

Klanttevredenheid is een belangrijk uitgangspunt van de dienstverlening van DAS. Vandaar dat wij graag willen weten wat klanten van ons vinden. Naast de algemene tevredenheid over DAS als verzekeraar, vragen wij ook naar de tevredenheid van klanten over de rechtshulpverlening van DAS. Hieronder staan de belangrijkste resultaten uit 2017.

## Particuliere klanten



▲  
0,1

**7,2**

### Algemene tevredenheid over DAS

Het rapportcijfer van particuliere klanten steeg licht van **7,1** in 2016 naar **7,2** in 2017.



▲  
0,1

**8,0**

### Tevredenheid over de rechtshulpverlening van DAS

Het rapportcijfer van particuliere klanten steeg licht van **7,9** in 2016 naar **8,0** in 2017.

Bron: MWM2 + Millward Brown

## Zakelijke klanten



▲  
0,1

**6,7**

### Algemene tevredenheid over DAS

Het rapportcijfer van zakelijke klanten steeg licht van **6,6** in 2016 naar **6,7** in 2017.



▲  
0,2

**7,8**

### Tevredenheid over de rechtshulpverlening van DAS

Het rapportcijfer van zakelijke klanten steeg licht van **7,6** in 2016 naar **7,8** in 2017.

Bron: MWM2 + Millward Brown



*'Afgelopen jaar hebben we bij de Adviesdesk 140.000 vragen binnen gekregen. We zien de laatste jaren dat de vragen complexer worden en dat klanten meer ingelezen zijn in de juridische materie. De meeste vragen gaan nog steeds over het arbeidsrecht en het consumentenrecht. Enorm trots zijn we op de waardering van onze klanten: een 8,5 (particulier) en een 8,2 (zakelijk). Niet eerder waren de scores zo hoog!'*

#### Monique Carius-Kool

Medewerker Juridische Adviesdesk

# DAS in de maatschappij

Toegang tot juridische bijstand is een belangrijk kenmerk van een rechtvaardige samenleving. Met onze dienstverlening vervullen we een belangrijke maatschappelijke rol. De fundamentele behoefte aan betaalbare en kwalitatieve juridische bijstand zal immers altijd blijven bestaan. Net als de behoefte aan financiële continuïteit en vertrouwd zakendoen. De combinatie van juridische dienstverlening en creditmanagement sluiten feilloos op elkaar aan en versterken elkaar.

Bij DAS vinden we het belangrijk om een actieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Niet alleen voor onze klanten, maar ook voor onze medewerkers en andere belanghebbenden. De wijze waarop we onze maatschappelijke rol invulling geven, is direct gerelateerd

aan onze kernactiviteiten: juridische bijstand en creditmanagement.

## Het recht toegankelijk voor iedereen

Als brede juridisch dienstverlener bieden we verschillende vormen van toegankelijke en betaalbare juridische bijstand voor zowel particulieren als ondernemers. Met onze rechtsbijstandsverzekering kan iedereen zich verzekeren van juridische bijstand. Honderd jaar geleden was een rechtsbijstandsverzekering een zeer innovatieve manier om rechtsbijstand betaalbaar te maken. Dit is de basis waarop DAS is gebouwd. Voor veel Nederlanders is een rechtsbijstandsverzekering een laagdrempelige en goed betaalbare toegang tot het recht. Daarom hebben circa 3 miljoen huishoudens en 400.000 bedrijven in





Onze incasso-inspanningen en kredietchecks spelen een grote rol bij het voorkomen van betalingsachterstanden. De belangrijkste aanleiding voor het niet betalen van rekeningen door consumenten 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. Met budget coaching helpt DLF consumenten ook bij het oplossen en voorkomen van betalingsproblemen. DLF maakt daarbij gebruik van haar netwerk van budgetcoaches. DLF levert tevens haar ondersteuning door deelname aan landelijke initiatieven, zoals de Schuldeiserscoalitie, een initiatief om probleemschulden bij consumenten te voorkomen en betalingsachterstanden op te lossen. DAS heeft zich gecommitteerd aan het 'Ethisch Manifest', een coalitie van schuldeisers voor terugdringing van betalingsachterstanden.

Nederland een rechtsbijstandverzekering afgesloten. Aan mensen die niet verzekerd zijn bieden we ook laagdrempelige en goed betaalbare toegang tot het recht. Rechtshulp 'on demand' biedt slimme juridische oplossingen voor een vast bedrag. En dankzij Claimservice kunnen klanten kosteloos schade verhalen bij bijvoorbeeld letselschade. Het zit in ons DNA om juridische dienstverlening toegankelijk te houden. Verzekerd of niet verzekerd.

### **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. Door onbetaalde rekeningen op zorgvuldige wijze te innen, helpen we ondernemers hun financiële recht te halen en financiële risico's te beheersen. De nadruk ligt altijd op zorgvuldigheid. Begripvolle benadering, duidelijke informatie en een eerlijke behandeling staan daarbij centraal. Daarmee zijn niet alleen mensen of bedrijven met betalingsachterstanden geholpen, maar ook de crediteuren, die meestal niet gebaat zijn bij een 'harde aanpak'. Zij willen niet alleen dat hun klanten op tijd betalen, maar ook de samenwerking op de lange termijn borgen. Een steeds grotere groep bedrijven vindt klantbehoud erg belangrijk. Ook als ze merken dat mensen hun rekening niet op tijd betalen. We spreken met onze opdrachtgevers daarom KPI's af die breder zijn dan het incasseren van een openstaande rekening tegen zo laag mogelijk kosten.

*'Nogmaals wil ik DAS heel erg bedanken voor de professionele begeleiding inzake mijn dossier. Ik heb zelden zo'n doortastende jurist met kennis van zaken meegemaakt. Natuurlijk hoop ik jullie diensten in de toekomst nooit meer nodig te hebben, maar ik zal jullie zeker aanbevelen indien dit in een gesprek met iemand naar voren komt.'*

#### **De heer Verdam**

Klant

# Vooruitblik 2018

Ook in 2018 voorzien we uitdagende marktomstandigheden. Aanhoudende scherpe concurrentie, verdere consolidatie op de verzekeringsmarkt, potentiële verdere kostenstijgingen als gevolg van de vrije advocaatkeuze en toenemende wet- en regelgeving blijven actueel.

De consolidatie op de verzekeringsmarkt, waaronder het samengaan van Nationale Nederlanden en Delta Lloyd alsook het samengaan van ASR en Generali in 2017 zal naar verwachting verder doorzetten. Dit biedt zowel kansen vanwege de goede contacten met onze distributiepartners, als bedreigingen voor de verzekeringsportefeuille van DAS.

Door toenemende wet- en regelgeving blijft de druk bestaan om de interne processen, producten en diensten van DAS hierop aan te passen, zoals de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming, Insurance Distribution Directive en indirecte opdrachtregeling.

Verdere digitalisering waaronder toenemende data-analyse biedt DAS kansen voor innovatieve dienstverlening alsook meer efficiëntie in de werkprocessen. We zetten digitalisering ook in om onze dienstverlening te verbeteren en hierdoor een optimale klantbeleving te realiseren. Door klanten bij te staan bij juridische geschillen of bij te dragen aan een gezonde financiële bedrijfsvoering geven we uiting aan onze ambitie om het recht toegankelijk te maken voor iedereen en klanten de zekerheid te bieden dat ze op een vertrouwde manier zaken kunnen doen.

Om effectief op alle ontwikkelingen in te spelen, blijft onze strategie gericht op innovatie, integratie en efficiency waardoor we in staat zijn om ons rendement te verbeteren en onze klant optimaal te bedienen.



# 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 Chief Financial & Risk Officer bij DAS. Linda is Registeraccountant en heeft aan de Vrije Universiteit Amsterdam gestudeerd en is tevens Accountant-Administratieconsulent. Linda heeft 19 jaar ervaring binnen de bank- en kapitaalsector. 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 PwC.



## **Charles Staats (1969)**

*Directeur Commercie*

Sinds 2007 is Charles Staats werkzaam bij DAS en bekleedde hij verschillende directiefuncties. Per 1 juli 2016 is hij benoemd tot statutair Directeur Commercie voor DAS. Charles heeft Commerciële Economie in Enschede gestudeerd en een opleiding gevolgd aan de London Business School. Hij werkte van 2004 tot 2006 als Commercieel Directeur bij GGN. Daarvoor bekleedde hij management- en directiefuncties bij RDC Datacentrum en MarktSelect BV.



## **Hanneke Jukema (1964)**

*Directeur Operations*

Per 1 juni 2017 is Hanneke Jukema werkzaam bij DAS als Directeur Operations. Hanneke werkte hiervoor als Algemeen Directeur bij ABN AMRO Verzekeringen Holding BV. Na haar studie Rechten aan de Universiteit Utrecht heeft zij voor verschillende verzekeraars en banken gewerkt. De afgelopen 17 jaar heeft Hanneke diverse directiefuncties vervuld binnen Delta Lloyd.



# 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 Versicherung AG (uiteindelijke 100% aandeelhouder hiervan is Munich Re). De andere 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Houdstermaatschappij Verzekeringen N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeringen N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%). DAS Holding 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. Voor de groepsstructuur onder DAS Holding wordt verwezen naar de algemene toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V. (DAS Rechtsbijstand), waarvan DAS Holding 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 profielschets 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.

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 wij actief zijn en toepasselijke regelgeving en codes.

DAS hecht veel belang aan een actieve en zorgvuldige invulling van corporate governance en compliance. Als financiële en 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.

Compliance, onderdeel van de afdeling Risico Management & Compliance, bevordert en bewaakt een integere en normbewuste bedrijfscultuur.

### 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 risicomanagement en compliance en de (uitbestede) actuariële functie. 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. Risicomanagement, compliance, internal audit en de actuariële functie zijn de sleutelfuncties als bedoeld in de Solvency II wet- en regelgeving.

### Groeps- en risk committees

De Raad van Commissarissen wordt ondersteund door een tweetal adviserende committees, te weten het Audit Committee en de Remuneratie-, Selectie en Benoemingscommissie.

- Het Audit Committee richt zich onder andere op de werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen, de financiële informatieverschaffing door de vennootschap, de rol van de tweedelijnsafdelingen en die van internal audit en compliance alsmede de relatie met de externe accountant.
- De Remuneratie-, Selectie en Benoemingscommissie (RSBC) richt zich met name op selectie en benoeming van commissarissen en leden van de statutaire directie alsmede de beoordeling en beloning van de statutaire directie. De RSBC reviewt de beoordelingen van de Solvency II-sleutelfunctionarissen (risicomanagement, actuariaat, compliance en internal audit) en de voornemens tot benoeming en ontslag van deze functionarissen.

De directie wordt met betrekking tot alle risico gerelateerde zaken ondersteund door een drietal risk committees die de discussie en de besluitvorming voorbereiden. Dit zijn twee meer specifieke committees, het Product & Distribution Risk Committee (PDRC) en het Investment Risk Committee (IRC) en het overkoepelend Finance & Risk Committee (FRC).

- Het PDRC houdt zich met name bezig met beleid ten aanzien van producten en distributie, rendement van producten en distributiepartners en –kanalen en afspraken met distributiepartners. Voorzitter van het PDRC is de algemeen directeur.
- Het IRC houdt zich bezig met het strategisch en tactisch beleggingsbeleid en wordt hierbij ondersteund door een tweetal externe deskundigen. Voorzitter van het IRC is de CFRO.
- Het FRC heeft als belangrijkste aandachtsgebieden Enterprise Risk Management, het internal control framework, beleidsdocumenten en richtlijnen op het gebied van financiën, actuariaat en de Solvency II sleutelfuncties. Daarnaast bereidt het FRC onder andere de discussie in de directie voor met betrekking tot zaken als de Own Risk & Solvency Assessment (ORSA), Asset Liability Management (ALM) studies, kapitaalbeleid en rapportages aan interne en externe toezichthouders. Voorzitter van het FRC is de CFRO.

### Corporate governance codes

Ook in 2017 heeft DAS de relevante regelgeving, waaronder de op de Wet financieel toezicht gebaseerde uitvoeringsregelingen, getoetst of de genomen maatregelen in overeenstemming zijn met het wettelijk kader, de beleids- en gedragsrichtlijnen van het Verbond van Verzekeraars en de uit toepasselijke gedragscodes voortvloeiende eisen. Hieruit zijn geen bijzondere bevindingen naar voren gekomen. De beheersing van compliance risico's is in het internal control 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 medewerkers, klanten, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, leveranciers 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 2017 actief ingevuld.

## Samenstelling en diversiteit

Elk lid van de Raad van Commissarissen en de directie moet alle risico's waarmee de onderneming geconfronteerd kan worden en de daaruit resulterende kapitaalvereisten kunnen begrijpen. Dit geldt vooral voor een adequate kennis van de interne organisatie van DAS, de business modellen van de verschillende entiteiten, en de verbindingen en relaties tussen die entiteiten.

Het niveau van de vereiste detailkennis kan per lid verschillen, hoewel elk lid voldoende kennis op elk gebied moet hebben om in staat te zijn andere leden binnen de Raad van Commissarissen of de directie te kunnen controleren.

Bij de toewijzing van de respectievelijke taken binnen de Raad van Commissarissen of directie aan de individuele leden, wordt met zijn/haar kennis en competenties rekening gehouden. Specifieke kennis van een lid met betrekking tot een bepaalde divisie of entiteit zal geen invloed hebben op de algehele verantwoordelijkheid van de andere leden. Een delegatie van taken aan een lid van de Raad van Commissarissen of een directielid zal geen impact hebben op de algemene of definitieve verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen of directie.

Zowel de Raad van Commissarissen als de directie beschikt over de kwalificaties, ervaring en kennis over de volgende onderwerpen:

- Verzekeringen en de financiële markten;
- Business strategy en business model;
- Systeem van het bestuur;
- Financiële en actuariële analyse;
- Risicomanagement en compliance, actuariële functie en internal audit;
- Regelgeving en eisen.

Zowel de Raad van Commissarissen als de directie zorgen er voor dat zij over voldoende diversiteit beschikken op het gebied van kwalificaties, kennis, vaardigheden en relevante ervaring, om ervoor te zorgen dat op een professionele wijze bestuurd en gecontroleerd wordt. Er wordt een competentie matrix bijgehouden om de diversiteit te bewaken en aan te kunnen tonen. Als er wijzigingen worden aangebracht in de Raad van Commissarissen en de directie, moet de collectieve kennis van de gezamenlijke leden te allen tijde op een passend niveau gehandhaafd worden.

De directie, die is samengesteld uit twee mannen en twee vrouwen, voldoet aan de wettelijke verplichting van man/vrouw-diversiteit.

## Toetsing door De Nederlandse Bank (DNB)

Het toezicht van DNB richt zich op solide en integere financiële instellingen die hun verplichtingen nakomen. Als onderdeel van haar wettelijke taak, toetst DNB of de (beoogde) statutaire directie en commissarissen geschikt zijn om hun functie te vervullen en hun betrouwbaarheid buiten twijfel staat. Daarnaast dienen de leden van het collectief elkaar goed aan te vullen en als geheel voldoende algemene en specifieke kennis te hebben van alle verschillende aspecten die relevant zijn voor de onderneming.

Het toetsingsproces levert daar een belangrijke bijdrage aan. Bestuurders en commissarissen zijn namelijk essentieel voor de strategie en bedrijfscultuur en daarmee voor de soliditeit en toekomstige levensvatbaarheid van een onderneming.

## Eed of belofte in de financiële sector

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

## 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. De Raad van Commissarissen stelt haar eigen programma voor permanente educatie vast, zowel collectief als voor individuele leden.

DAS waarborgt de deskundigheid, integriteit en betrouwbaarheid van de beleidsbepalers en het senior management door een systeem van permanente educatie. Dit geldt ook voor personen die een door de Solvency II wet- en regelgeving benoemde sleutelfunctie bekleden. Sleutelfuncties zijn de compliance functie, de risicomanagementfunctie, de actuariële functie en de internal auditfunctie.

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 aan het bedrijf en markt gerelateerde kennis, deskundigheidsbevordering en 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 bestuuring. 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, dat is vastgesteld door de Raad van Commissarissen, is onder andere vastgelegd dat:

- De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) het beloningsbeleid voor de CEO vaststelt. Wijzigingen van het vastgestelde beloningsbeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de AvA;
- De Raad van Commissarissen het beloningsbeleid vaststelt voor de overige identified staff<sup>3</sup> 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 verantwoordelijk is voor de uitvoering van het beloningsbeleid van de leden van de identified staff;
- De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie jaarlijks de bezoldiging van leden van de identified staff vaststelt 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 functies risicomanagement, 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.

<sup>3</sup> identified staff: de dagelijks beleidsbepalers, directieleden en sleutelfuncties alsmede de adjunct-directeuren en overige geselecteerde risiconemers van de vennootschap.

# Risicomanagement

## Risicobeheersing

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Al ruim vijftig jaar helpt DAS consumenten, 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 wij 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 rechtsbijstandsverzekeraar 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, strategisch, markt gerelateerd en operationeel.

DAS realiseert zich dat het nemen van risico's inherent is aan ondernemen. Haar risicomanagement strategie is er enerzijds op gericht om gebeurtenissen die potentiële bedreigingen vormen voor de strategie en de continuïteit van DAS, zowel operationeel als financieel, te identificeren. Anderzijds probeert DAS de risico's die samenhangen met de vastgestelde strategie, doelstellingen en beleidskeuzes op een zodanige manier te managen dat de mogelijke effecten van deze risico's binnen de bandbreedtes blijven die door de directie en de Raad van Commissarissen periodiek worden vastgesteld.

## Risicocultuur

DAS streeft ernaar om risicobewustzijn een onderdeel te laten zijn van de dagelijks activiteiten en besluitvorming. Hierbij zijn de volgende elementen van belang:

- **'Tone at the Top'**  
Risicomanagement en stimuleren van passend gedrag bij de medewerkers is een intrinsiek onderdeel van de verantwoordelijkheden van het senior management van DAS.
- **Risicobewustzijn**  
Het bij de leidinggevenden en de medewerkers continu benadrukken en onder de aandacht brengen van risico's en het beheersen ervan is een belangrijk onderdeel van risicomanagement binnen DAS. Door middel van periodieke awareness sessies wordt risicobewustzijn ontwikkeld en gestimuleerd. De afdeling risicomanagement & compliance speelt hierin een coördinerende rol.
- **Risicotraining**  
De afdeling risicomanagement & compliance verzorgt regelmatig trainingen voor nieuwe medewerkers en sleutelfunctionarissen met betrekking tot recente ontwikkelingen op het terrein van risicomanagement.
- **Update en monitoring van beleid**  
Een gezonde risicocultuur houdt ook in dat medewerkers en leidinggevenden zich houden aan de beleidsregels van DAS. Jaarlijks wordt de set beleidsdocumenten gereviewed en indien nodig aangepast aan nieuwe ontwikkelingen. Eventuele aanpassingen worden gecommuniceerd met de organisatie.

## Risico-identificatie

Jaarlijks, in het traject om de strategie voor de komende 5 jaar vast te stellen, wordt door de directie en het senior management van DAS een analyse uitgevoerd van de belangrijkste risico's die het realiseren van de strategie kunnen bedreigen. Daarnaast wordt middels een risico-identificatie (RCSA, risk control self assessment) vastgesteld welke bedrijfsprocessen essentieel zijn voor het realiseren van de strategische doelen. Daarnaast vindt periodiek een systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA) plaats. De afdeling risicomanagement & compliance is hier nauw bij betrokken. Deze afdeling heeft samen met het primair verantwoordelijke management, een nadrukkelijke rol bij het bepalen van de risico's in deze kernprocessen, het vaststellen van de

beheersingsmaatregelen en het borgen van de continuïteit van deze processen. Daarnaast wordt bij introductie van belangrijke nieuwe initiatieven gedurende het jaar door het verantwoordelijk management vastgesteld welke risico's dit met zich mee brengt en hoe deze risico's beheerst kunnen worden (CRA, change risk assessment).

### **Risicobereidheid**

Een wezenlijk onderdeel van het jaarlijkse proces waarin de strategie van DAS wordt bepaald is het vaststellen van de risicobereidheid. De risicobereidheid omschrijft de hoeveelheid en de soort risico's die DAS wil lopen. Deze risicobereidheid vormt een belangrijk kader bij de besturing van het bedrijf en bij besluitvorming. DAS heeft de rollen en verantwoordelijkheden in het proces om de risicobereidheid vast te stellen, alsmede de soorten risico's waarmee DAS geconfronteerd wordt, vastgelegd in een specifiek beleidsdocument.

### **Risicoprofiel**

Als financiële dienstverlener is DAS blootgesteld aan allerlei risico's zoals strategische risico's, financiële risico's, alsmede operationele en compliance risico's.

### **Risico's veranderende wet- en regelgeving**

Voor inzicht in de risico's door veranderende wet- en regelgeving zie hiervoor hoofdstuk wet- en regelgeving.

### **Verzekeringstechnische risico's**

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 rechtsbijstandsverzekeraar is er bij DAS Rechtsbijstand sprake van een concentratie van verzekeringstechnische risico's. 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 onder andere productbeleid, acceptatiebeleid, naselectiebeleid en schadelast-beheersingsactiviteiten een belangrijke rol.

Het verzekeringstechnisch risico wordt beheerst door een weloverwogen product- en premiebeleid, een gedegen acceptatiebeleid en activiteiten om de schadelast te

beheersen. De afdelingen verzekeringszaken en actuaariaat bewaken de verzekeringstechnische risico's en monitoren de ontwikkeling van de omgevingsfactoren.

Een tweetal risk committees ondersteunt de directie onder andere op het gebied van verzekeringstechnisch risico door de discussie en besluitvorming voor te bereiden. Dit betreft enerzijds het Product & Distribution Risk Committee en anderzijds het Finance & Risk Committee. Beide organen zijn toegelicht in het hoofdstuk Corporate Governance en Regelgeving.

### **Marktrisico's**

De activa van DAS worden belegd in aandelenfondsen, obligatiefondsen en obligaties. DAS loopt als gevolg daarvan marktrisico's, zoals aandelen-, rente-, spread- en valutarisico's. Het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde beleggingsbeleid is mede gebaseerd op interne (ALM-) studies waarin de ontwikkeling van de activa en passiva van DAS wordt doorgerekend onder een veelheid aan economische scenario's.

DAS heeft over het algemeen kortlopende verzekeringstechnische verplichtingen. De beleggingen die qua looptijd en hoogte gematched zijn aan de technische voorzieningen bestaan uit vastrentende waarden met een looptijd die zoveel als mogelijk is overeenkomt met de looptijd van de verplichtingen. De minimale creditrating van deze waarden is AA, zoals voorgeschreven in het beleggingsbeleid van DAS. Het surplus van de beleggingen boven de technische voorzieningen wordt over het algemeen belegd in een vaste selectie van beleggingsfondsen zonder directe eisen ten aanzien van de creditrating. Het risico op deze surplus portefeuille wordt echter gelimiteerd door een afzonderlijk maximum te stellen aan het kapitaalbeslag ervan in termen van vereiste solvabiliteit.

Afgezien van de vereiste creditrating en de looptijdmatching wordt het marktrisico verder gemitigeerd door diversificatie, zowel binnen de gekozen beleggingscategorieën als over beleggingscategorieën heen.

Tevens loopt DAS valutarisico als gevolg van beleggingen in aandelen buitenlandse valuta. Dit valutarisico wordt gemitigeerd door het gebruik van valutaderivaten. Daarnaast wordt het valutarisico geminimaliseerd door de vastrentende portefeuille in euro's te beleggen. Verder heeft DAS geen overige transacties in buitenlandse valuta waarover valutarisico wordt gelopen.

Het Investment Risk Committee houdt zich periodiek bezig met het strategisch en tactisch beleggingsbeleid en wordt hierin ondersteund door twee externe deskundigen. Het Investment Risk Committee bereidt de discussie in en de besluitvorming door de directie voor.

Binnen de door DAS vastgestelde risicobereidheid is een bandbreedte gedefinieerd voor het marktrisico. Het aan te houden vereiste kapitaal voor marktrisico dient te liggen tussen 27% en 30% van de totale (basis) solvabiliteitsvereiste. Dit is vastgesteld in het beleggingsbeleid van DAS.

### **Kredietrisico's**

Het kredietrisico (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. DAS loopt onder andere kredietrisico over beleggingen, premievorderingen, onderhanden werk, liquide middelen en vorderingen uit hoofde van incassoactiviteiten.

Het tegenpartijrisico met betrekking tot de beleggingen is relatief beperkt omdat het grootste deel van de beleggingen minimaal een AA rating heeft. Het kredietrisico dat voortvloeit uit hoofde van premie vorderingen is beperkt gezien de geringe individuele bedragen en de grootte van individuele afnemers waarmee het kredietrisico wordt verspreid. Bij de aanstelling van distributiepartners wordt een externe kredietbeoordeling uitgevoerd waarmee het kredietrisico tevens wordt beperkt. Enkele distributiepartners zijn tevens minderheidsaandeelhouders van DAS.

Tevens loopt DAS ook kredietrisico met betrekking tot het incasseren van gelden voor derden en de daaruit voortvloeiende balansposten zoals het onderhanden werk en overige incasso vorderingen. De steeds strengere vereisten voor voorfinanciering (het bevoorschotten van de in het proces te maken kosten), onder meer het gevolg van het nieuwe stelsel van griffierecht, worden continu gemonitord. Er zijn maatregelen getroffen om de voorfinancieringsposities terug te dringen. Treasury bewaakt en monitort de liquiditeitspositie.

### **Liquiditeitsrisico's**

Door het voeren van actief cashmanagement streeft DAS er altijd naar om voldoende liquiditeiten beschikbaar te hebben om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen.

De ontwikkeling van de cashflow en liquiditeit is een belangrijk aandachtspunt voor DAS Legal Finance business. In 2017 is de schuld aan kredietinstellingen toegevoegd met € 0,5 miljoen. De toename van de

schuld is gefinancierd door de aandeelhouder en groepsmaatschappijen.

In het jaar 2017 zijn bepaalde convenantenratio's overschreden, waarvoor inmiddels een waiver van de geldverstrekker is ontvangen welke geldt tot en met 31 december 2018. De rekening courant faciliteit is gecontinueerd tegen aangepaste voorwaarden. De aangepaste voorwaarden betreffen een aangepaste normen voor de ratio's, een aangepast tarief en afspraken omtrent aflossing.

In 2017 is besloten om structurele focus voor cashflow en liquiditeit in te richten door de vorming van een Group Treasury afdeling. Deze afdeling richt zich met name op het optimaliseren van de cashflows en daarmee de liquiditeit.

Doelstelling is om de komende jaren een permanente reductie van de rentedragende schuldpositie te realiseren. Verdere toelichting is opgenomen in 'noot 10' in de Toelichting op de geconsolideerde balans.

### **Operationele risico's**

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.

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 risicomanagement proces ondersteunt het management bij het maken van een afweging tussen operationele risico's, commerciële belangen en efficiëntie.

### **Compliance risico's**

DAS heeft te maken met veel, vaak uiterst gevoelige, informatie over personen en zaken. Daarom loopt een bedrijf als DAS specifieke risico's ten aanzien van gegevensverwerking en privacy-issues. Op 4 mei 2016 is een nieuwe Europese privacy-verordening gepubliceerd. Deze Algemene verordening Gegevensbescherming vervangt in Nederland de Wet Bescherming Persoonsgegevens en zal vanaf mei 2018 gehandhaafd worden. Dit is een belangrijk compliance-thema waar DAS ruim aandacht aan besteedt.

Het risicoprofiel op de thema's externe fraude en sanctiewetgeving is laag gegeven de aard van de dienstverlening van DAS.



# Bericht van de Raad van Commissarissen

**De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening in de vergadering van 18 april 2018 besproken met de directie en de externe accountant en vervolgens goedgekeurd. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG 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. Bij de uitoefening van zijn taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het belang van DAS en de verbonden ondernemingen en maakt daarbij een evenwichtige afweging van de belangen van de verschillende stakeholders. In 2017 hebben zes vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden, waarvan vijf regulier. Een van deze vijf reguliere vergaderingen betrof een strategische sessie, waarbij aandacht is geweest voor de aan DAS Holding verbonden ondernemingen. De overleggen vonden plaats volgens een vaste agenda. Terugkerende zaken, naast de belangrijkste agendapunten van het Audit Committee, waren wet- en regelgeving, financieel toezicht, corporate governance, innovatie en de ondernemingsstrategie. In 2017 zijn de reglementen van de Raad van Commissarissen en de aan zijn verbonden commissies aangepast, waarbij de relevante wettelijke bepalingen zijn verwerkt.

## Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden met een complementaire professionele kennis en ervaring op uiteenlopende terreinen en uit verschillende leeftijdscategorieën. Per 17 februari 2017 is de heer L.C.H.G.E. (Lars) von Lackum toegetreden tot de Raad van Commissarissen. De Nederlandsche Bank (DNB) heeft de heer Von Lackum met positief resultaat getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid, waarna benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) heeft plaatsgevonden. De heer

Von Lackum heeft net als de overige leden van de Raad van Commissarissen en de directie de wettelijk voorgeschreven eed of belofte financiële sector afgelegd.

De Raad van Commissarissen streeft naar een diverse samenstelling en is ervan overtuigd dat dit bijdraagt aan evenwichtige en consistente besluitvorming. Op basis van het algemene functieprofiel van de Raad van Commissarissen geldt een streefcijfer van 30% voor het aantal vrouwelijke commissarissen. Hoewel de leden van de Raad zowel qua professionele achtergrond en expertise als op persoonlijk gebied verschillende invalshoeken inbrengen, wordt niet voldaan aan het streefcijfer. De Raad van Commissarissen zal zich bij toekomstige vacatures blijven inspannen om hier verandering in aan te brengen.

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen worden structureel geïnventariseerd en wijzigingen worden gemeld zodat is geborgd dat wordt voldaan aan de maximeringsregels uit de Wet bestuur en toezicht. Uit de inventarisatie is bovendien geen bedreiging voor belangenverstremming naar voren gekomen.

## Commissies

De Raad van Commissarissen heeft op grond van het reglement commissies uit zijn midden benoemd, te weten het Audit Committee en de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie. De Raad van Commissarissen blijft 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 het Audit Committee behoren het toezicht op financiën, actuariaat en de actuariële functie, risicomanagement en compliance en internal audit. In 2017 heeft vier maal een vergadering van het Audit Committee plaatsgevonden. De externe accountant is bij alle vergaderingen aanwezig geweest.

Mede op basis van de rapportages van de hierboven genoemde functies stelde de Raad van Commissarissen zich op de hoogte van de getroffen beheersingsmaatregelen en de effectiviteit hiervan. De Raad van Commissarissen ziet toe op een adequate reactie van het management op de gerapporteerde bevindingen van de tweede- en derdelijns functies.

### **Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie**

De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen is in het afgelopen jaar twee keer bijeen geweest. In 2017 is, met de benoeming van Hanneke Jukema tot Directeur Operations per 1 juni 2017, de aanpassing van de governance binnen DAS afgerond. De statutaire directie wordt sinds 1 juni 2017 gevormd door Eric Pouw (Algemeen Directeur), Linda Moos (Chief Financieel & Risk Officer), Charles Staats (Directeur Commercie) en Hanneke Jukema (Directeur Operations).

### **Reflectie op het eigen functioneren**

De Raad van Commissarissen beoordeelt regelmatig zijn eigen functioneren. In overeenstemming met de Corporate Governance Code wordt een frequentie van één keer per jaar voor de evaluatie aangehouden. Driejaarlijks wordt het eigen functioneren onder externe begeleiding geëvalueerd. In 2017 is de externe evaluatie aangevangen, die naar verwachting in de loop van 2018 wordt afgerond.

### **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 leden van de Raad van Commissarissen nemen jaarlijks deel aan een op maat gesneden programma van permanente educatie. In 2017 heeft de Raad van Commissarissen onder andere invulling gegeven aan de permanente-educatieplicht door deelname aan een driedaags op maat gemaakt programma voor DAS aan de SingularityU The Netherlands Innovation Hub in Eindhoven over radicale innovaties die voortkomen uit exponentiële technologieën zoals kunstmatige intelligentie, robotica en neuroscience. Dit is opgevolgd door de tweedaagse innovatieworkshop "Embracing Singularity" onder begeleiding van Deloitte. Hieraan heeft een deel van de Raad van Commissarissen eveneens deelgenomen.

### **Dankwoord en aanbieding jaarverslag 2017**

Tot slot spreekt de Raad van Commissarissen zijn waardering uit voor de medewerkers en de directie van DAS voor hun inzet en de behaalde resultaten over 2017. De directie heeft het jaarverslag voorbereid en besproken met de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen stelt voor om tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 2018:

- Het jaarverslag over 2017 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
- De directie te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2017.
- De resultaatbestemming goed te keuren, waaraan de Raad van Commissarissen reeds zijn goedkeuring heeft verleend. De resultaatbestemming is te vinden in de toelichting van de jaarrekening.

Amsterdam, 18 april 2018

Namens de Raad van Commissarissen,

**Freek Wansink** (voorzitter)

# De Raad van Commissarissen



## **Freek Wansink (1954)**

*Voorzitter van de Raad van Commissarissen, lid van de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie en vanaf begin 2018 lid van het Audit Committee*

Freek Wansink was van 2005 tot en met mei 2015 CEO bij Generali en daarvoor managing director bij Nationale Nederlanden. Daarnaast was hij van 2006 tot en met 2015 vicevoorzitter van het Verbond van Verzekeraars. Verder is Freek Wansink lid van de Raad van Commissarissen van CED en TVM.



## **Peter Kok (1954)**

*Lid van de Raad van Commissarissen en lid van het Audit Committee gedurende 2017 en tot voorzitter van het Audit Committee benoemd begin 2018*

Peter Kok was van 2001 tot en met 2010 CFO van Delta Lloyd N.V. en in 2012 en 2014 CFRO a.i. van APG. Voor 2001 bekleedde Peter Kok managementfuncties bij o.a. Delta Lloyd, MN, Shell Pensioenfonds en FGH Bank. Peter Kok is lid van de Raad van Commissarissen van ANWB B.V. en Optimix Investment Funds en is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Vesteda.



## **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 hij onder andere vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van het vervoerbedrijf Connexion en directeur bij ISS. Rob van Holten is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Reisinformatie Groep. Daarnaast is hij voorzitter Raad van Toezicht van Livio.



## **Heiko Stüber (1968)**

*Lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter Audit Committee gedurende 2017 en vanaf begin 2018 lid van het 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 en AXA. Heiko Stüber is lid van de Raad van Commissarissen van DAS Austria, tevens voorzitter van het Audit Committee.



## **Lars von Lackum (1975)**

*Lid van de Raad van Commissarissen*

Lars von Lackum is lid van de Raad van Bestuur bij ERGO International AG. Daarvoor was hij onder meer Head of Group Development bij ERGO Insurance Group AG en CFO van Corpus Sireo Holding. Lars von Lackum is voorzitter van de Raad van Commissarissen van DAS Austria en DAS Belgium. Per 17 februari 2017 is Lars von Lackum toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

# Jaarrekening

## Geconsolideerde jaarrekening 2017

### Geconsolideerde balans per 31 december 2017

voor winstbestemming

#### Activa

x € 1.000	<u>Noot</u>	<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	1		
Goodwill & Intellectueel eigendom		30.590	34.801
<b>Materiële vaste activa</b>	2	12.060	13.787
<b>Financiële vaste activa</b>	3		
Andere deelnemingen		32	26
Overige effecten:			
• Aandelen		117.661	112.412
• Obligaties		159.628	159.841
Belastinglatentie		9.547	7.625
Overige vorderingen		377	5.439
		<u>287.245</u>	<u>285.343</u>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Derdengelden/Onderhanden werk</b>	4	161.901	177.087
<b>Vorderingen</b>	5		
Vorderingen uit directe verzekering		11.235	11.852
Vorderingen herverzekeringen		19.516	17.071
Vorderingen incasso		5.503	5.749
Lopende rente		1.846	2.169
Overige vorderingen en overlopende activa		44.230	47.818
Derivaten	10	279	-
		<u>82.609</u>	<u>84.659</u>
<b>Liquide middelen</b>	6	78.108	79.140
		<u>652.513</u>	<u>674.817</u>

De toelichtingen op pagina 48 tot en met 79 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

## Geconsolideerde balans per 31 december 2017

voor winstbestemming

### Passiva

x € 1.000	<u>Noot</u>	<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
<b>Groepsvermogen</b>	<b>7</b>		
Eigen vermogen		238.275	244.041
Aandeel derden		<u>7.868</u>	<u>9.416</u>
		246.143	253.457
<b>Vorzieningen</b>	<b>8</b>		
Voor niet-verdiende premies		26.769	28.892
Voor te betalen schaden		160.997	166.717
Overige voorzieningen		<u>14.763</u>	<u>14.400</u>
		202.529	210.009
<b>Langlopende schulden</b>	<b>9</b>	-	350
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>10</b>		
Schulden uit directe verzekering		2.664	2.189
Schulden uit herverzekering		11	679
Schulden aan kredietinstellingen		22.713	21.464
Kortlopend gedeelte langlopende schulden		350	700
Derdengelden		137.929	132.522
Derivaten		-	112
Overige schulden en overlopende passiva		<u>40.174</u>	<u>53.335</u>
		203.841	211.011
		<u>652.513</u>	<u>674.817</u>

De toelichtingen op pagina 49 tot en met 80 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017

x € 1.000	<u>Noot</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Netto-omzet	12	272.150	278.297
Opbrengsten uit beleggingen en ongerealiseerde koersresultaten	13	17.003	2.560
<b>Totaal baten</b>		<b>289.153</b>	<b>280.857</b>
Verzekeringstechnische lasten	14	106.369	103.707
Bedrijfskosten	15	178.131	171.812
<b>Totaal lasten</b>		<b>284.500</b>	<b>275.519</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>4.653</b>	<b>5.338</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		107	374
Rentelasten en soortgelijke kosten		-1.162	-1.036
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>-1.055</b>	<b>-662</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>3.598</b>	<b>4.676</b>
Belastingen	16	-2.628	-2.529
Resultaat deelneming na belastingen	17	43	-7
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>1.013</b>	<b>2.140</b>
Aandeel derden		408	2.091
<b>Netto resultaat</b>		<b>1.421</b>	<b>4.231</b>
Herwaardering beleggingen		-7.227	3.902
<b>Totaal resultaat</b>		<b>-5.806</b>	<b>8.133</b>

De toelichtingen op pagina 49 tot en met 79 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

x € 1.000	Noot	2017	2016
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>4.653</b>	<b>5.338</b>
Aanpassingen voor:			
• Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	1, 2	12.594	11.317
• Overige waardeverminderingen materiële vaste activa	1, 2	2.216	-
• Boekresultaten afstoting vaste activa	13	-	-488
• Boekresultaten verkoop beleggingen	13	-15.655	-
• Waardeverandering beleggingen (afschrijving op activa)	3	2.561	2.074
• Mutatie technische voorzieningen	8	-7.843	-4.144
• Mutatie overige voorzieningen	8	971	-318
• Mutatie in werkkapitaal	4, 5, 10	9.178	10.963
		4.022	19.404
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		8.675	24.742
Ontvangen interest		192	177
Betaalde interest en soortgelijke kosten		-1.067	-1.082
Betaalde winstbelasting		-1.964	-17.260
		-2.839	-18.165
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>5.836</b>	<b>6.577</b>
Investerings in:			
• Immateriële vaste activa	1	-6.274	-843
• Materiële vaste activa	2	-2.839	-2.805
• Aandelen	3	-38.000	-3.500
• Obligaties	3	-44.362	-62.330
Desinvesteringen in:			
• Materiële vaste activa	2	240	178
• Financiële vaste activa	3	3.146	200
• Aandelen	3	36.213	3.500
• Verkopen obligaties	3	-	-
• Aflossingen obligaties	3	42.427	58.995
• Derivaten	10	2.032	950
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-7.417</b>	<b>-5.655</b>

[vervolg >](#)

De toelichtingen op pagina 49 tot en met 79 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

## Vervolg: Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

x € 1.000	<u>Noot</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Aflossing langlopende schulden	9	-350	-925
Mutatie kortlopende schulden aan kredietinstellingen	10	899	2.654
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>549</b>	<b>1.729</b>
<b>Netto-kasstroom</b>		<b>-1.032</b>	<b>2.651</b>
Stand begin van het jaar	6	79.140	76.489
Stand eind van het jaar	6	78.108	79.140
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-1.032</b>	<b>2.651</b>

De toelichtingen op pagina 49 tot en met 79 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.



# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2017

## Algemene grondslagen

### Verslaggevende entiteit en relatie met moedermaatschappijen

DAS Holding (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 Versicherung AG (uiteindelijke 100% aandeelhouder hiervan is Munich Re). De andere 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Houdstermaatschappij Verzekeringen N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeringen N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%). Het KvK nummer van DAS Holding is 34157138.

DAS Holding 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.

De activiteiten van de onderneming en van de groep vinden overwegend plaats in het binnenland.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

### Groepsstructuur

DAS Holding 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%)
  - **BOS Incasso B.V.**, Groningen (89,76%)
  - **Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V.**, Leiden (100%)
  - **DAS Incasso Rotterdam B.V.**, Rotterdam (100%)

- **DAS Incasso Eindhoven B.V.**, Eindhoven (100%)
- **DAS Legal Services B.V.**, Amsterdam (100%)
- **Leggle 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 (100%) 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%)
  - **DAS Incasso Arnhem B.V.** (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, 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 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 waarbij het aandeel van DAS Holding in het eigen vermogen en resultaat van de vennootschap is bepaald op grond van de toepassing zijnde winstrecht.

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

## Algemene grondslagen

### Toegepaste grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening van de onderneming maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de onderneming en is opgesteld volgens wettelijke 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.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### 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.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

### Algemeen

#### Vergelijking met voorgaand jaar

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

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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 in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoord worden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

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. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft

plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de geleverde diensten zijn overgedragen aan de afnemer.

### **Presentatie- en functionele valuta**

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming. Alle bedragen in deze jaarrekening, welke zijn opgenomen in tabellen, zijn opgenomen in duizendtallen. Duizendtallen in de tekst worden aangegeven met een 'k'.

### **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 reorganisatievoorziening en de jubileavoorziening.

### **Grondslagen voor consolidatie**

#### **Consolidatiekring**

In de consolidatie worden de financiële gegevens van DAS Holding, 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 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.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten

deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

#### **Consolidatiemethode**

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

#### **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 waarderinggrondslag voor aandelen.

#### **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.

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde 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, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen reële waarde.

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 afdekking van vreemde valuta gewaardeerd op actuele waarde. De overige financieel afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

#### **Handelsportefeuille**

Indien de onderneming financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met directe verwerking van waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie handelsportefeuille behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

#### **Gekochte leningen en obligaties**

Gekochte leningen en obligaties waarvan de onderneming de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderv verliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie gekochte leningen en obligaties behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

#### **Verstrekte leningen en overige vorderingen**

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderv verliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

#### **Investeringen in eigenvermogensinstrumenten met beursnotering**

De beleggingen van de onderneming in aandelen worden, voor zover deze aandelen beursgenoteerd zijn,

na de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. Veranderingen in de reële waarde worden, voor zover het resultaat van de individuele belegging cumulatief positief is, tot het moment van realisatie rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt onder aftrek van een voorziening voor latente belastingen. Wanneer de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve waardeverandering overgeboekt naar de winst- en verliesrekening. In geval van een cumulatieve waardevermindering tot onder de kostprijs wordt de waardevermindering in de winst- en verliesrekening verantwoord. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie investeringen in eigenvermogensinstrumenten met beursnotering behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

### **Investeringen in eigenvermogensinstrumenten zonder beursnotering**

Beleggingen in aandelen zonder beursnotering worden na eerste opname tegen kostprijs of lagere marktwaarde gewaardeerd. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie investeringen in eigenvermogensinstrumenten zonder beursnotering behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Dividenden worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat deze betaalbaar zijn gesteld.

### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **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 zijn opgenomen onder het

onderhanden werk. Vergoedingen voor zowel ambtelijke als niet ambtelijke werkzaamheden worden primair gewaardeerd op basis van de daarvoor geldende tarieven.

Incassoprovisie wordt gewaardeerd naar rato van de verrichte prestaties. Voor dossiers in de buitengerechtelijke fase is de rato van verrichte prestaties primair bepaald op basis van uitgevoerde handelingen in het incassotraject. Indien dit niet op een betrouwbare wijze kan worden vastgesteld is de incassoprovisie gewaardeerd naar rato van geïncasseerde gelden. Voor dossiers in de gerechtelijke fase is de incassoprovisie gewaardeerd op basis van de in het vonnis toegekende incassoprovisie.

Waar nodig is een voorziening gevormd voor niet in rekening te brengen incassoprovisie, eigen verdiensten en verschotten voor zover niet gedekt door ontvangen gelden. De voorziening voor oninbaar onderhanden werk wordt lineair bepaald rekening houdend met de ouderdom, reeds geïncasseerde gelden en met inachtneming van de van toepassing zijnde contractuele afspraken ten aanzien van de dekking van kosten en allocatie van geïncasseerde gelden.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op actuele waarde waarbij alle waardewijzigingen in de winst- en verliesrekening worden verantwoord.

### **Bijzondere waardevermindering financiële activa**

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst- en verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten financiële problemen van de rechtspersoon of de schuldenaar die het instrument heeft uitgegeven, contractbreuk zoals het niet nakomen van betalingsverplichtingen en/of achterstallige betalingen met betrekking tot rente of aflossingen, herstructurering

van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan of waarschijnlijk tot een financiële reorganisatie zal overgaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Daarnaast worden subjectieve indicatoren samen met objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering overwogen. Voorbeelden hiervan zijn het wegvallen van actieve markten in het geval van financiële activa met een beursnotering, een verlaging van de kredietwaardigheid van de andere partij zijnde de rechtspersoon of schuldenaar van het uitgegeven instrument of een daling van de reële waarde van een financieel actief beneden de kostprijs of geamortiseerde kostprijs.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen en beleggingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief

blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderingverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### **Saldering van financiële instrumenten**

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

### **Immateriële vaste activa**

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

### **Goodwill**

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 gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, welke is ingeschat op 10 jaar.

### **Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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.

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 onderneming bepaalt het af te schrijven bedrag zonder rekening te houden met een restwaarde.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### **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. Bij de bepaling van de netto vermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de onderneming gehanteerd.

Indien transacties met een niet-geconsolideerde deelneming, die niet kwalificeert als groepsmaatschappij en wordt gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode, plaatsvinden wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt volledig verwerkt.

#### *Overige effecten*

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

### **Bijzondere waardeverminderingen**

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies

allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom-genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

### **Vorderingen**

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofdstuk financiële instrumenten.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

### **Eigen vermogen**

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de

winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

### **Agio**

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de onderneming.

Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd, worden onder aftrek van belastingeffecten, ten laste van het agio gebracht. Indien en zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht.

### **Herwaarderingsreserve**

Waardevermeerderingen van activa die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in de herwaarderingsreserve. Uitzondering hierop vormen financiële instrumenten en andere beleggingen die worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Waardevermeerderingen van die activa worden onmiddellijk in het resultaat verwerkt. Daarnaast wordt voor die activa een herwaarderingsreserve gevormd ten laste van de overige reserves als geen sprake is van frequente marktnoteringen.

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 nominale waarde van 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. Het verschil tussen de bruto voorziening voor niet verdiende premies en de netto voorziening voor niet verdiende premies betreft provisie. Onder provisie wordt verstaan de vergoedingen aan tussenpersonen en volmachten, alsmede de herverzekeringscommissie aan verzekeraars, voor de verkoop en het beheer van polissen. De voorziening heeft over het algemeen een kortlopend karakter.

### *Voorziening voor te betalen schaden*

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 voorziening voor niet-verdiende premies en de voorziening voor te betalen schade wordt vastgesteld aan de hand van de Solvency II waardering van deze voorzieningen. De Solvency II voorziening is de best estimate verhoogd met de Solvency II risicomarge.

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*

De voorziening voor latente belastingen en jubileavoorziening hebben in het algemeen een langlopend karakter.

### *Jubileavoorziening*

De jubileavoorziening 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: ¼ maandsalaris
- Jubileumuitkering bij 25 jaar dienstverband: 1 maandsalaris

Gehanteerde disconteringsvoet: 2,25% verminderd met een inflatiepercentage van 0,25%

#### **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.

#### **Schulden**

De waardering van schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

### **Grondslagen van resultaatbepaling**

#### **Omzet**

##### *Algemeen*

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten (voor incasso- en ambtelijke werkzaamheden: op afgesloten dossiers) onder aftrek van kortingen, omzetbelasting en rekening houdend met klantafspraken. De verdiende opbrengsten op lopende dossiers worden verantwoord onder mutatie onderhanden werk.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing

wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden / de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening / de tot dat moment gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

#### **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 (waaronder incasso) werkzaamheden.

Incassoprovisie wordt gewaardeerd naar rato van de verrichte prestaties. Voor dossiers in de buitengerechtelijke fase is de rato van verrichte prestaties primair bepaald op basis van uitgevoerde handelingen in het incassotraject. Indien dit niet op een betrouwbare wijze kan worden vastgesteld is de incassoprovisie gewaardeerd naar rato van geïncasseerde gelden. Voor dossiers in de gerechtelijke fase is de incassoprovisie gewaardeerd op basis van de in het vonnis toegekende incassoprovisie.

#### **Overige omzet**

Daarnaast worden opbrengsten gegenereerd door het bemiddelen bij het tot stand brengen van factoringsovereenkomsten, het verstrekken van opleidingen en door het verlenen van detacheringdiensten. Deze opbrengsten 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 herwaarderingsreserve 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. Bijzondere waardeverminderingen worden in het resultaat verantwoord.

### **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.

De afdelingen die werkzaamheden verrichten ten behoeve van de schadebehandeling worden op basis van percentages toegerekend aan de schadebehandelingskosten.

### *Personeelsbeloningen*

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover

deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon wordt geen voorziening opgenomen.

De verplichting uit hoofde van beloningen tijdens dienstverband wordt gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## Pensioenkosten

De pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance is in 2017 conform de CAO regeling verzekeringswezen.

De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance in 2017 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 2017: € 13.669). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 83.720;
- partnerpensioen: 60% van het te bereiken ouderdomspensioen;
- wezenpensioen: 14% van het te bereiken ouderdomspensioen (of 28% voor volle wezen) per kind met een maximum van 70% van het te bereiken ouderdomspensioen voor alle kinderen tezamen.

Eind 2017 heeft Het Nederlandse Pensioenfonds op verzoek van DAS de premievoorwaarden gewijzigd. De relatie tussen de hoogte van de dekkingsgraad van het pensioenfonds en de door DAS te betalen pensioenpremie is komen te vervallen.

De pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance voor de directie in 2017 is conform de CAO regeling verzekeringswezen. De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance voor de directie in 2017 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 2017: € 13.669). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 103.317. Indien het pensioengevend salaris hoger is dan het maximum kan tot een salaris van € 182.700 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 (of 28% voor volle wezen) per kind met een

maximum van 70% van het te bereiken ouderdomspensioen voor alle kinderen tezamen.

Het arbeidsongeschiktheidspensioen valt buiten de regeling.

DAS Rechtsbijstand en DAS Legal Finance, hebben een zogenaamde verzekerde regeling, wat inhoudt dat de uitkeringen van pensioenen zijn gegarandeerd door 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%.

In overeenstemming met RJ271.302 worden de pensioenverplichtingen verantwoord volgens de verplichtingenbenadering. De jaarlijkse pensioenlast is op basis van deze systematiek gelijk aan de aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremie, tenzij sprake is van additionele in recht afdwingbare of feitelijke verplichtingen aan de pensioenuitvoerder of werknemers.

Eind 2016 zijn afspraken gemaakt om de huidige pensioenuitvoeringsovereenkomst gewijzigd voort te zetten. Vanaf 1 januari 2017 is de uitvoeringsovereenkomst ondergebracht bij Het Nederlandse Pensioenfonds.

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:

- over rente 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 in gebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief, welke is ingeschat op 5 en/of 10 jaar. 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.

## Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

## Operationele lease

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

## Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren. De rentebaten en -lasten hebben betrekking op niet-verzekeringsactiviteiten.

## 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 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.

## Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen

de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

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

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.

### **Bepaling reële waarde**

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

- De reële waarde van beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald aan de hand van de biedprijs.
- De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.
- De reële waarde van derivaten waarbij collateral wordt uitgewisseld, wordt bepaald door het contant maken van de kasstromen aan de hand van de (Eonia) swapcurve, omdat door de uitwisseling het krediet- en liquiditeitsrisico wordt gemitigeerd.
- De reële waarde van derivaten waarbij geen collateral wordt uitgewisseld, wordt bepaald door het contant maken van de kasstromen aan de hand van de relevante swapcurve vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

### **Verbonden partijen**

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

(x € 1.000)

## 1 Immateriële vaste activa

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

	<b>2017</b>
<b>Stand per 1 januari</b>	
Aanschafwaarde	85.125
Cumulatieve afschrijvingen	-50.324
Boekwaarde per 1 januari	34.801
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	
Investeringen	6.274
Bijzondere waardevermindering	-2.216
Afschrijvingen	-8.269
Saldo mutaties	-4.211
<b>Stand per 31 december</b>	
Aanschafwaarde	91.399
Cumulatieve afschrijvingen	-60.809
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>30.590</b>

Voor alle investeringen is per jaareinde 2017 een trigger test uitgevoerd, welke heeft geleid tot een impairment test voor vijf entiteiten. Deze test heeft in 2017 geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill inzake Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. voor een bedrag van € 2.216k.

In de investeringen is vanaf begin juni 2017 een bedrag van € 1.399k opgenomen aan intellectueel eigendom, welke in 5 jaar wordt afgeschreven. De boekwaarde per 31 december 2017 bedraagt € 1.236k.

Goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar. De toetreding van DAS Holding op de markt voor incasso-, deurwaarderij- en creditmanagementdiensten voort vloeit 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

### Andere vaste bedrijfsmiddelen

	<b>2017</b>
<b>Stand per 1 januari</b>	
Aanschafwaarde	45.060
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-31.273
Saldo	13.787
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	
Investeringen	2.839
Desinvesteringen	-4.162
Afschrijvingen	-4.326
Afschrijvingen desinvesteringen	3.922
Saldo mutaties	-1.727
<b>Stand per 31 december 2017</b>	
Aanschafwaarde	43.737
Cumulatieve afschrijvingen	-31.677
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>12.060</b>

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 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 en schadelasten. DAS Holding 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.

### 3 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaat uit:

	2017	2016
Andere deelnemingen	32	26
Aandelen	117.661	112.412
Obligaties	159.628	159.841
Belastinglatentie	9.547	7.625
Overige vorderingen	377	5.439
	<b>287.245</b>	<b>285.343</b>

#### Andere deelnemingen

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	26	26
Ontvangen dividend	-	-
Resultaat deelneming	6	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>32</b>	<b>26</b>

De andere deelnemingen bestaan aan de volgende belangen:

Naam	Aandeel in vermogen	Bedrag in vermogen
Sekundi CVBA, Diegem, België	98,0%	20
Kuik & Partners Credit Management BVBA, Diegem, België	33,3%	12

#### Aandelen

Het verloop van de aandelen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Stand per 1 januari	112.412	106.015
Aankopen	38.000	3.500
	<b>150.412</b>	<b>109.515</b>
Verkopen	-36.213	-3.500
	<b>114.199</b>	<b>106.015</b>
Herwaardering	3.462	6.397
<b>Stand per 31 december</b>	<b>117.661</b>	<b>112.412</b>

Ultimo 2017 is 42% (2016: 29%) belegd in aandelenfondsen en 58% (2016: 71%) in aandelen met als onderliggende waarde obligatiefondsen. De (geamortiseerde) kostprijs van de aandelen bedraagt € 107.075k (2016: € 91.777k).

De aandelen worden in de balans opgenomen tegen reële waarde. De beleggingen vallen nagenoeg allen in categorie level 1, welke hieronder wordt toegelicht:

#### Level 1 Reële waarde gebaseerd op gepubliceerde koersen in een actieve markt

Van alle financiële instrumenten in deze waarderingscategorie zijn gepubliceerde koersen afkomstig van een beurs, broker of prijsinstelling beschikbaar. Bovendien is bij deze financiële instrumenten sprake van een actieve markt. Hierdoor vormen de koersen een goede afspiegeling van actuele en regelmatig voorkomende markttransacties tussen onafhankelijke partijen. De beleggingen betreffen allen deze categorie.



Onderstaande tabel toont het verloop van de aandelen per 31 december 2017:

	<b>Balans waarde ultimo 2016</b>	<b>Aankopen/ verkopen</b>	<b>Winst/ verlies</b>	<b>Balans waarde ultimo 2017</b>
<b>Aandelenportefeuille</b>				
Nationale-Nederlanden Global Sustainable Equity	-	35.000	-413	34.587
Delta Lloyd Sub-Sovereign Bond Fund	19.601	-	13	19.614
Delta Lloyd Corporate Bond Fund	40.374	1.000	995	42.369
Delta Lloyd Collateralized Bond Fund	19.871	1.000	220	21.091
Delta Lloyd Inst. Global Equity Index Fund	32.566	-35.213	2.647	-
<b>Totaal</b>	<b>112.412</b>	<b>1.787</b>	<b>3.462</b>	<b>117.661</b>

Bovenstaande aandelenfondsen worden gehouden in Nederland.

#### Obbligaties

Het verloop van de obligaties kan als volgt worden gespecificeerd:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	159.841	158.580
Aankopen	44.362	62.330
	204.203	220.910
Verkopen	-	-
Aflossingen	-42.427	-58.995
	161.776	161.915
Gerealiseerde koersresultaten bij verkoop	-	-
Agio ten laste van het resultaat	-2.148	-2.074
<b>Stand per 31 december</b>	<b>159.628</b>	<b>159.841</b>

De beurswaarde van de obligaties bedraagt ultimo 2017 € 164.449k (2016: € 164.898k).

De modified duration (gemiddelde looptijd) van de obligatieportefeuille is ultimo 2017 3,72 jaar (2016: 2,74 jaar).

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

	<b>Rating AA</b>	<b>AAA</b>	<b>Totaal</b>
<b>Classificatie</b>			
Gedekt	-	27.734	27.734
Financieel	5.353	8.977	14.330
Overheid	18.940	92.586	111.526
Semi-overheid	-	6.038	6.038
<b>Totaal</b>	<b>24.293</b>	<b>135.335</b>	<b>159.628</b>

De onderverdeling van de obligaties naar landen is als volgt:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Land</b>		
Nederland	59.631	58.323
België	11.501	22.125
Duitsland	32.233	21.814
Luxemburg	14.992	13.542
Oostenrijk	6.478	9.709
Zweden	9.961	7.023
Australië	5.996	6.944
Frankrijk	6.022	6.088
Noorwegen	1.524	4.375
Canada	5.507	4.053
Finland	3.033	3.083
Verenigd Koninkrijk	2.750	2.762
<b>Totaal</b>	<b>159.628</b>	<b>159.841</b>

#### Belastinglatentie

Het verloop van de belastinglatentie kan als volgt worden gespecificeerd:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	7.625	5.779
Ten gunste van de winst-en-verliesrekening	1.922	1.846
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.547</b>	<b>7.625</b>

Van de latente belastingvorderingen heeft € 7.902k (2016: € 6.719k) een looptijd van langer dan één jaar. De vordering bestaat voornamelijk uit een vordering uit hoofde van fiscaal compensabele verliezen.

#### Overige vorderingen

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Lening aan houders van minderheidsbelangen	-	5.089
Andere overige vorderingen	377	350
<b>Stand per 31 december</b>	<b>377</b>	<b>5.439</b>

#### Lening aan houders van minderheidsbelangen

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	5.089	4.903
Bijgeschreven rente	-	186
Aflossingen	-5.089	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>5.089</b>

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%. Als zekerheid heeft DAS Legal Finance pandrecht verkregen op de aandelen/certificaten in Cannock Chase Holding B.V. De leningen zijn volledig afgelost.

#### Andere overige vorderingen

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	350	550
Verstrekkingsen	37	-
Bijgeschreven rente	-	-
Aflossingen	-10	-200
<b>Stand per 31 december</b>	<b>377</b>	<b>350</b>

De andere overige vorderingen u/g bestaan voornamelijk uit een achtergestelde lening ad € 275k en een lening aan een oud werknemer van € 65k. De achtergestelde lening ad € 275k is een lening van DAS Legal Finance aan Aedizon. De lening is aangegaan op 31 december 2014 voor een periode van 3 jaar. In 2017 is de looptijd van deze lening verlengd met 3 jaar tot 2020. De rente is gelijk aan de 1-maands Euribor, vermeerderd met een opslag van 3,5%. De lening van € 65k is op 25 januari 2015 verstrekt door Sensus Groep (nu LAVG) in het kader van het vertrek van een oud-werknemer (deurwaarder). De looptijd van de lening bedraagt 6 jaar en deze loopt af op 28 februari 2021. De rente bedraagt 4,5% per jaar. Ter verzekering van de nakoming van de aflossing van de lening is door de geldnemer een persoonlijke garantstelling verstrekt.

## 4 Derdengelden /Onderhanden werk

### Derdengelden/onderhanden werk

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

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	198.530	166.111
Opboeking a.g.v. schattingswijziging	-	29.511
Mutatie onderhanden werk	-33.471	2.908
<b>Stand per 31 december</b>	<b>165.059</b>	<b>198.530</b>

De mutatie op het onderhanden werk ad € 33 miljoen wordt veroorzaakt door reguliere werkzaamheden en nieuwe inzichten en feiten waardoor in 2017 afboekingen en extra voorzieningen hebben plaatsgevonden voor een bedrag van ongeveer € 17 miljoen.

Het saldo derdengelden/onderhanden werk kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Voorschotten ten behoeve van cliënten	108.043	82.074
Vergoeding eigen diensten (onderhanden werk)	165.059	198.530
Bruto onderhanden werk	273.102	280.604
Af: saldering met derdengelden (per opdrachtgever)	-54.464	-56.216
Af: voorziening voor dubieuze posten	-56.737	-47.301
<b>Netto derdengelden/onderhanden werk</b>	<b>161.901</b>	<b>177.087</b>

Van het bruto derdengelden/onderhanden werk ad € 273 miljoen (2016: € 280 miljoen) is € 133 miljoen (2016: € 148 miljoen) (48,8%) gedekt door ontvangen gelden en/of klantafspraken. Van het ongedekt onderhanden werk ad € 140 miljoen (2016: € 133 miljoen) is voor 40,5% (2016: 36%) à € 56 miljoen (2016: € 47 miljoen) een voorziening gevormd.

De gemiddelde ouderdom van de onderhanden-werk portefeuille en vooruitbetalingen op garantierendementregelingen (zoals toegelicht in noot 5) bedraagt 3,9 jaar (2016: 3,5 jaar).

Het verloop van de voorziening voor dubieuze posten kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Stand per 1 januari	47.301	17.101
Opboeking a.g.v. schattingswijziging	-	31.137
Vrijval resp. toevoeging tgv/tlv resultaat	9.436	-937
<b>Stand per 31 december</b>	<b>56.737</b>	<b>47.301</b>

## 5 Vorderingen

### Vordering directe verzekering

	2017	2016
Vorderingen directe verzekering	12.004	12.705
Voorziening vordering directe verzekering	-769	-853
<b>11.235</b>	<b>11.852</b>	

De vorderingen uit directe verzekering en op verzekeraars hebben een looptijd korter dan één jaar. De vorderingen op verzekeraars bestaan voor 94% uit vorderingen op onze minderheidsaandeelhouders. Overige concentraties doen zich niet voor.

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	853	896
Afgeboekte vorderingen	-185	-208
Vrijval / dotatie	101	165
<b>Stand per 31 december</b>	<b>769</b>	<b>853</b>

### Vorderingen incasso

	2017	2016
Vordering incasso	6.310	6.223
Voorziening vordering incasso	-807	-474
<b>5.503</b>	<b>5.749</b>	

De vorderingen incasso hebben een looptijd korter dan één jaar.

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	474	542
Afgeboekte vorderingen	-184	-143
Vrijval / dotatie	517	75
<b>Stand per 31 december</b>	<b>803</b>	<b>474</b>

#### Lopende rente

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

#### Overige vorderingen en overlopende activa

	2017	2016
Vooruitbetalingen inzake garantie-rendementregelingen	18.407	19.726
Vooruitbetaalde kosten	17.260	17.235
Te ontvangen externe schadekosten	25	29
Vennootschapsbelasting	3.455	4.388
Overige belastingen	1.075	817
Nog te factureren omzet	305	419
Vorderingen leasemaatschappijen (auto's)	2.015	2.039
Overige vorderingen en overlopende activa	1.688	3.165
	<b>44.230</b>	<b>47.818</b>

De betalingen inzake garantierendementen betreffen door DAS Legal Finance voorgefinancierde hoofdsommen in verband met afgegeven garantierendementen aan opdrachtgevers inzake incasso en deurwaarders activiteiten. Het risico op oninbaarheid van deze vorderingen ligt geheel bij DAS Legal Finance. Deze vorderingen zijn direct opeisbaar bij de debiteur, maar niet direct inbaar door DAS Legal Finance. Op de garantierendement- en koopportefeuilles (waarvan € 22.456k (2016: € 25.245k) ongedekt) is een bedrag van € 8.127k (2016: € 5.688k) in mindering gebracht uit hoofde van verwachte oninbaarheid. 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 deurwaardersactiviteiten.

De overige vorderingen bestaan voor €138k (2016: € 198k) uit personeelsleningen.

De vordering leasemaatschappijen betreft de voorfinanciering van de individuele leasecontracten op auto's. DAS Holding loopt geen risico ten aanzien van de waardering van het onderpand. Het betreffen een drietal leasemaatschappijen.

Van het totaal aan overige vorderingen, met uitzondering van de vooruitbetalingen inzake garantie-rendement regelingen, heeft € 894k (2016 € 811k) 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.

De boekwaarde van de opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

#### 6 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 43.846k (2016: € 31.538k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

Voor € 413k (2016: € 471k) is een bankgarantie afgegeven ten behoeve van de betalingsverplichting van een huursom.

#### 7 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 2017 € 7.868k (2016: € 9.416k) bestaat uit minderheidsbelangen van de vennootschappen binnen de groep van DAS Legal Finance.

Minderheidsbelang derden in deelnemingen	2017	2016
Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V.	4.536	4.673
Bos Incasso B.V.	1.596	1.956
Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V.	1.528	1.528
Cannock Chase Holding B.V.	-	1.082
X-Pact B.V.	169	144
Advia N.V.	39	33
<b>Totaal aandeel derden</b>	<b>7.868</b>	<b>9.416</b>

Onder dit balanshoofd is opgenomen het minderheidsbelang van derden, dat het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen (zie de tabel hierboven) vertegenwoordigd. Het verloop van het aandeel derden is als volgt:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand 1 januari	9.416	12.779
Aandeel derden in het resultaat	-408	-2.091
Aan/ verkoop in aandeel deelneming	-1.079	-976
Overige mutaties	-	-183
Dividenduitkeringen	-61	-113
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.868</b>	<b>9.416</b>

In 2017 zijn de resterende aandelen van Cannock Chase Holding B.V. aangekocht. In 2016 zijn de resterende aandelen van Das Incasso Rotterdam B.V. aangekocht.

## 8 Voorzieningen

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Voorziening voor niet-verdiende premies	26.769	28.892
Voorziening voor te betalen schaden	160.997	166.717
Overige voorzieningen	14.763	14.400
	<b>202.529</b>	<b>210.009</b>

De voorzieningen zijn toereikend verantwoord. Het verloop van de voorziening voor niet-verdiende premies is als volgt:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	28.892	28.662
Betalingen/premies < boekjaar	-28.892	28.662
Dotatie voor boekjaar	26.769	28.892
<b>Stand per 31 december</b>	<b>26.769</b>	<b>28.892</b>

De voorziening voor niet-verdiende premies is bepaald op basis van de netto premies. Onder netto premies wordt verstaan de bruto premies onder aftrek van provisie en volmachtbeloning.

Het verloop van de voorziening voor niet-verdiende premies is als volgt:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Stand per 1 januari	166.717	171.091
Betalingen/premies < boekjaar	-55.226	-58.387
Vrijval risicomarge < boekjaar	<b>-12.898</b>	<b>-8.922</b>
Afwikkelingsresultaten < boekjaar	<b>-2.916</b>	<b>-1.868</b>
	95.677	101.914
Dotatie voor boekjaar (excl. risicomarge)	51.612	51.109
Dotatie risicomarge voor boekjaar	13.709	13.693
Dotatie boekjaar	65.321	64.803
<b>Stand per 31 december</b>	<b>160.997</b>	<b>166.717</b>

In de voorziening voor te betalen schaden is het bedrag voor te betalen schadebehandelingskosten bepaald op basis van de gemiddelde schadeafwikkelingstermijn, waarbij rekening gehouden is met alle toekomstige kosten van deze schaden inclusief toekomstige prijsontwikkelingen. De schadevoorzieningen zijn verhoogd met een risicomarge, waarbij het uitgangspunt is een betrouwbaarheidsniveau na te streven tussen 85% en 95%.

Als onderdeel van het reguliere proces zijn in 2017 de gehanteerde staartfactoren bij de berekening van de voorziening voor te betalen schaden herijkt. Dit heeft geleid tot een grotere vrijval risicomarge dan in 2016. Overigens bevindt de voorziening voor te betalen schaden zich na deze additionele vrijval binnen de in het voorzieningenbeleid gedefinieerde bandbreedtes.

De toereikendheid van de voorziening voor niet-verdiende premies en de voorziening voor te betalen schade wordt vastgesteld aan de hand van de Solvency II waardering van deze voorzieningen. De Solvency II voorziening is de best estimate verhoogd met de Solvency II risicomarge.

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

	<1 jaar	1-2 jaar	> 3 jaar	Totaal
Niet-verdiende premies	26.769	-	-	26.769
Te betalen schaden	58.689	76.639	25.669	160.997
<b>Totaal</b>	<b>85.458</b>	<b>76.639</b>	<b>25.669</b>	<b>187.766</b>

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 uitgaande herverzekering.

#### Overige voorzieningen

	2017	2016
Latente belastingverplichtingen	12.081	12.689
Jubilea voorziening	2.682	1.611
Reorganisatievoorziening	-	100
	<b>14.763</b>	<b>14.400</b>

#### Latente belastingverplichtingen

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	12.689	11.401
Ten laste/gunste van de winst-en-verliesrekening	-608	1.288
<b>Stand per 31 december</b>	<b>12.081</b>	<b>12.689</b>

De latente belastingverplichting heeft voor € 12.225k (2016: € 3.314k) een looptijd langer dan één jaar.

De voorziening voor latente belastingverplichting wordt grotendeels veroorzaakt door tijdelijke verschillen als gevolg van afwijkingen tussen de commerciële boekwaarden en de fiscale boekwaarden.

#### Jubileavoorziening

Het verloop van de jubileavoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Stand per 1 januari	1.611	1.057
Dotatie	1.231	690
Onttrekking	-160	-136
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.682</b>	<b>1.611</b>

De jubileavoorziening heeft voor € 2.474k (2016: € 1.516k) een looptijd langer dan één jaar. De dotatie van de jubileavoorziening zonder oprenting en veranderingen van disconteringsvoet betreft € 1.030k.

In de jaarrekening 2016 is, nadat deze is vastgesteld, een niet-materiële onjuistheid geconstateerd met betrekking tot de jubileumvoorziening. Op 31 december 2016 is bij een aantal entiteiten ten onrechte geen jubileumvoorziening opgenomen. Het bedrag van de ten onrechte niet opgenomen voorziening bedraagt € 1.216k en is verwerkt ten laste van de post overige personeelskosten in de winst-en-verliesrekening over 2017.

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband, en is grotendeels langlopend. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoeten: 1,1%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2016 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.

#### Reorganisatievoorziening

Het verloop van de reorganisatievoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Stand per 1 januari	100	972
Dotatie	-	100
Onttrekking	-100	-939
Vrijval	-	-33
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

De voorziening voor reorganisatie is in 2016 gevormd voor de reorganisaties bij Sensus Groep B.V. en DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V.

## 9 Langlopende schulden

	2017	2016
Stand per 1 januari	1.050	1.975
Aflossing gedurende het boekjaar	-700	-925
	350	1.050
Aflossingsverplichting komend boekjaar (kortlopende schulden)	-350	-700
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>350</b>

De schulden aan kredietinstellingen bestaat uit een roll-over lening, welke per 31 december 2017 is afgelost en een rekening-courant faciliteit.

### Langlopende schulden

Voor alle acquisities zijn afzonderlijke financieringen aangegaan, welke vergelijkbarelenings-voorwaarden bevatten. De roll-over leningen worden in halfjaarlijkse termijnen afgelost. Het resterende bedrag per 31 december 2016 is in 2017 afgelost. Over de leningen is een interest verschuldigd gelijk aan de 1-maands Euribor vermeerderd met een marge.

Met betrekking tot de leningen gelden de volgende bankconvenanten:

- Een minimale debt service coverage Ratio van 1,1;
- Een maximale leverage ratio van 2,5;
- Een minimale interest coverage ratio van 5,0;
- Een minimale solvabiliteitsratio van 25%.

## 10 Kortlopende schulden

### Rekening-courant krediet (schulden aan kredietinstellingen)

DAS Legal Finance beschikt over een bancaire werkkapitaalfaciliteit met een limiet van € 30.500k. Deze financiering heeft als voornaamste doel het verstrekken van werkkapitaal aan de deurwaarderswerkmaatschappijen, Cannock Chase Holding en Bos Incasso B.V.

Deze werkmaatschappijen hebben met betrekking tot deze financiering een hoofdelijkheidsverklaring afgegeven. 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%.

In het jaar 2017 zijn bepaalde convenantenratio's overschreden, waarvoor inmiddels een waiver van de

geldverstrekker is ontvangen, welke geldt tot en met 31 december 2018. De rekening courant faciliteit is gecontinueerd tegen aangepaste voorwaarden. De aangepaste voorwaarden betreffen een aangepaste norm voor de ratio's, een aangepast tarief en afspraken omtrent aflossing. De hoogte van de kredietfaciliteit wordt als volgt aangepast:

- vanaf 4 mei 2018 € 25.000k
- vanaf 30 december 2018 € 23.500k
- vanaf 30 december 2019 € 16.000k
- vanaf 30 december 2020 € 10.000k

DAS Holding verwacht zowel op korte als op langere termijn aan deze voorwaarden te kunnen voldoen.

### Verstreckte zekerheden

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

### Schulden uit directe verzekering en herverzekering

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

### Derivaten

	2017	2016
Stand per 1 januari	-112	-243
Waarde ten tijde van afwikkeling valutacontracten	-2.032	950
Gerealiseerde koerswinsten afgewikkelde contracten	2.144	-707
Ongerealiseerde koerswinsten lopende contracten	279	-112
<b>Stand per 31 december</b>	<b>279</b>	<b>-112</b>

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. 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.

### Overige schulden en overlopende passiva

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

	2017	2016
Overige schulden	20.312	34.023
Overlopende passiva	19.862	19.312
	<b>40.174</b>	<b>53.335</b>

De overige schulden kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	2017	2016
Crediteuren	1.720	2.866
Vennootschapsbelasting	1.100	1.170
Belastingen en sociale lasten	9.234	8.962
Pensioenpremie	3.657	9.562
Schulden aan opdrachtgevers	2.792	7.903
Personeelskosten	1.078	798
Te betalen excassokosten	-	1.529
Te betalen (uitgestelde) koopsom	-	166
Griffierecht	136	165
Overig	595	902
	<b>20.312</b>	<b>34.023</b>

De afname van de pensioenpremie wordt veroorzaakt doordat in 2016 tevens verplichtingen zijn opgenomen met betrekking tot oudere jaren welke per 31 december 2016 nog niet betaald waren.

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. De overlopende passiva kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	2017	2016
Winstcommissies	4.435	4.102
Vakantiegeld- en vakantiedagenverplichting	5.737	5.190
Nog te betalen bedrijfskosten	3.591	1.784
Vooruit ontvangen inrichtingsbijdrage en huurkorting	495	616
Vooruit ontvangen omzet	823	1.079
Reservering bonussen/tantièmes	2.580	2.498
Te betalen earn out	173	298
Overig	2.028	3.745
	<b>19.862</b>	<b>19.312</b>

De overlopende passiva heeft een looptijd korter dan één jaar.

Vanwege het kortlopende karakter benadert de boekwaarde de reële waarde.

## 11 Financiële instrumenten

### Algemeen

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de onderneming een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. De onderneming zet afgeleide financiële instrumenten in, waaronder valutatermijncontracten om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

### Risicoprofiel en risicobeheersing

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.

De belangrijkste risico's waar DAS mee wordt geconfronteerd zijn een toename van de schadekosten, een rentewijziging en een daling van de waarde van het aandelenfonds.

### Verzekeringstechnische risico's

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 waardoor het risico bestaat dat de schadekosten toenemen.

DAS heeft haar organisatie en processen zodanig ingericht dat de verzekeringstechnische risico's continu bewaakt en gevolgd worden en er, indien nodig, tijdig en adequaat wordt ingegrepen. Hierbij spelen onder andere productbeleid, acceptatiebeleid, na selectiebeleid en schadelastbeheersingsactiviteiten een belangrijke rol. Het verzekeringstechnisch risico wordt beheerst door een weloverwogen product- en premiebeleid, een gedegen acceptatiebeleid en activiteiten om de schadelast te beheersen. De afdelingen verzekeringszaken en



actuariaal bewaken de verzekeringstechnische risico's en monitoren de ontwikkeling van de omgevingsfactoren.

#### Marktrisico's

De activa van DAS worden belegd in aandelenfondsen, obligatiefondsen en obligaties. DAS loopt als gevolg daarvan marktrisico's, zoals aandelen-, rente-, spread- en valutarisico's.

DAS heeft over het algemeen kortlopende verzekerings-technische verplichtingen. De beleggingen die staan tegenover de technische voorzieningen bestaan uit vastrentende waarden met een looptijd die zoveel als mogelijk is overeenkomt met de looptijd van de verplichtingen. De minimale creditrating van deze waarden is AA. Het surplus van de beleggingen boven de technische voorzieningen wordt over het algemeen belegd in een vaste selectie van aandelen- en obligatiefondsen zonder directe eisen ten aanzien van de creditrating. Het risico op deze surplus portefeuille wordt echter gelimiteerd door een afzonderlijk maximum te stellen aan het kapitaalbeslag ervan in termen van vereiste solvabiliteit. Afgezien van de vereiste creditrating en de looptijd-matching wordt het marktrisico verder gemitigeerd door diversificatie, zowel binnen de gekozen beleggingscategorieën als over beleggingscategorieën heen.

#### Kredietrisico

Het kredietrisico (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. DAS loopt onder andere kredietrisico over beleggingen, premie vorderingen, onderhanden werk, vorderingen uit hoofde van incassoactiviteiten.

Het tegenpartijrisico met betrekking tot de beleggingen is relatief beperkt omdat het grootste deel van de beleggingen minimaal een AA rating heeft. Het kredietrisico dat voortvloeit uit hoofde van premie vorderingen is beperkt gezien het geringe bedrag en grootte hoeveelheid van individuele afnemers waarmee het kredietrisico wordt verspreid. Bij de aanstelling van distributiepartners wordt een externe kredietbeoordeling uitgevoerd waarmee het kredietrisico wordt beperkt. De verzekeraars zijn tevens minderheidsaandeelhouders van DAS.

Tevens loopt DAS ook kredietrisico met betrekking tot het incasseren van gelden voor derden en de daaruit voortvloeiende balansposten zoals het onderhanden werk en overige incasso vorderingen. De steeds strengere vereisten voor voorfinanciering (het bevoorschotten

van de in het proces te maken kosten), onder meer het gevolg van het nieuwe stelsel van griffierecht, worden continu gemonitord. Er zijn maatregelen getroffen om de voorfinancieringsposities terug te dringen. Treasury bewaakt en monitort eveneens de bewaarplicht en de liquiditeitspositie.

#### Liquiditeitsrisico's

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.

DAS maakt gebruik van een bank om over een kredietfaciliteit te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk worden zekerheden verstrekt aan de bank voor de beschikbare kredietfaciliteit. De kredietfaciliteit is toereikend voor de liquiditeitsbehoefte.

#### Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten benadert de boekwaarde daarvan.

### Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

	◀ 1 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	8.862	23.534	4.205	36.601
Sponsorverplichtingen	53	44	-	97
Overige verplichtingen	8.710	3.866	-	12.576
<b>Totaal</b>	<b>17.625</b>	<b>27.444</b>	<b>4.205</b>	<b>49.274</b>

De huurverplichtingen lopen nog voor een periode van 1 tot 6 jaar. In 2017 is er € 2.340k aan leasetermijnen inzake vaste activa betaald waartoe DAS Holding zich verbonden heeft.

DAS Legal Finance 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 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 vormt samen met de volgende entiteiten een fiscale eenheid voor de omzetbelasting:

- DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij 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.;
- Economic Data Resources B.V.\*;
- DRA Debt Recovery Agency B.V.;
- Leggle B.V. \*\*;
- B&D Business Solutions B.V.;
- Mandaat B.V. ;
- Cannock Chase Holding B.V.;
- Cannock Chase B.V.;
- Cannock Chase Connect Center B.V.;
- Cannock Chase Purchase B.V.;
- X-Pact B.V..

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

Uit hoofde van het deelnemen in de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. bestaat voor DAS Holding een voorwaardelijke verplichting tot het uitkeren van terreurschaden voor een bedrag van maximaal € 471k (2016: € 712k). Er heeft zich in dit verslagjaar geen terreurschade voorgedaan.

### **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 2015 resp. 2017 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.

### **Stichting Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders**

Conform artikel 4.1 van het huishoudelijk reglement van de Stichting Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders kan er in een geval van een faillissement van één van de aangesloten deelnemers van de Stichting garantiefonds Gerechtsdeurwaarders voor de vennootschap een bijstortverplichting ontstaan van in totaal maximaal 1,25% van de omzet.

- Samen met de entiteiten hierboven aangegeven met een \* vormt DAS Holding ook een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.
- \*\* Leggle B.V. is met ingang van 1 januari 2016 toegevoegd aan de fiscale eenheid voor de omzetbelasting en vanaf 1 maart 2016 voor de vennootschapsbelasting.
- \*\*\* DAS Incasso Arnhem B.V. maakt vanaf 1 april 2016 geen deel meer uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

## 12 Omzet

De omzet is opgebouwd uit de volgende componenten:

	2017	2016
Premie-inkomsten (verdiende premies)		
• Eigen rekening	101.861	102.753
• Herverzekering	111.103	101.937
Creditmanagement en overige omzet	59.186	73.607
	<b>272.150</b>	<b>278.297</b>

De premie-inkomsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>		
<i>Bruto premies</i>		
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (bruto)	100.628	102.035
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (provisie)	1.762	954
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (netto)	-529	-236
	<b>101.861</b>	<b>102.753</b>
<b>Verdiende premies herverzekering</b>		
<i>Bruto premies</i>		
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (bruto)	110.213	102.885
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (provisie)	947	-1.107
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (netto)	-57	159
	<b>111.103</b>	<b>101.937</b>
	<b>212.964</b>	<b>204.690</b>

Alle premies zijn geboekt op verzekeringsovereenkomsten gesloten in Nederland en betreffen uitsluitend rechtsbijstandverzekeringen. Van de inkomsten binnen de creditmanagement business unit heeft € 1.367k (2016: € 1.907k) betrekking op buitenlandse omzet (binnen EU).

In de premie-inkomsten herverzekeringen is de premie-inkomsten van onze minderheidsaandeelhouders (ASR Deelnemingen N.V., Delta Lloyd Houdstermaatschappij Verzekeringen N.V. en Reaal Schadeverzekeringen N.V.) opgenomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening over 2017 is naar voren gekomen dat verschillende verzekeraars niet de volledige premie hebben opgegeven waar DAS Rechtsbijstand recht op had over een periode van meerdere jaren. In het licht van de relatief beperkte impact op het vermogen per eind 2015 (netto € 1 miljoen) en het resultaat over 2016 (€ 0,3 miljoen positief op het Resultaat na belastingen over 2016) is deze fout als niet-materiële fout in de jaarrekening over 2017 via de winst-en verliesrekening verwerkt en zijn geen vergelijkende cijfers aangepast. De verantwoorde verdiende premie in 2017 is hierdoor € 3,2 miljoen hoger.

De Das Legal Finance (creditmanagement en overige omzet) kan als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Omzet ambtelijk	24.326	20.956
Omzet niet-ambtelijk	19.333	29.420
Overige creditmanagement omzet	16.285	17.004
Overige omzet	7.364	7.586
	<b>67.308</b>	<b>74.966</b>
Mutatie onderhanden werk	-8.122	-1.359
	<b>59.186</b>	<b>73.607</b>

### 13 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit beleggingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
<b>Opbrengst uit beleggingen</b>		
Gerealiseerde koersresultaten	15.655	488
Gerealiseerde koersverliezen aandelen	-413	-
Waardevermindering beleggingen (afschrijving op agio)	-2.148	-2.074
Ontvangen interest	3.630	4.258
	16.724	2.672
<b>Niet gerealiseerde koersresultaten</b>		
Niet gerealiseerde koersresultaten valutatermijncontracten	279	-112
	<b>17.003</b>	<b>2.560</b>

De gerealiseerde koersresultaten hebben betrekking op resultaten van de afgewikkelde valutatermijn-contracten en resultaten op verkopen van beleggingen. De opbrengsten uit beleggingen die zijn toegerekend aan de technische rekening (€ 1.398k) zijn bepaald op basis van het werkelijke rendement van de beleggingen die worden aangehouden ter dekking van de technische voorziening.

### 14 Verzekeringstechnische lasten

De verzekeringstechnische lasten zijn als volgt tot stand gekomen:

	2017	2016
<b>Schaden eigen rekening</b>		
Schadekosten (bruto)	57.019	56.169
Wijziging technische voorziening voor te betalen schaden (bruto)	-6.687	-4.176
	50.332	51.993
<b>Schaden herverzekering</b>		
Schadekosten (bruto)	55.069	51.912
Wijziging technische voorziening voor te betalen schaden (bruto)	968	-198
	<b>106.369</b>	<b>103.707</b>

De verzekeringstechnische lasten bevatten de volgende uitloopresultaten. Hierin is geen discontering opgenomen:

	< 2014	2014	2015	2016
<b>Ontwikkeljaar</b>				
2014	19.195	-	-	-
2015	7.831	4.109	-	-
2016	2.946	539	-1.617	-
2017	5.951	1.511	-98	-4.448
<b>Totale uitloop</b>	<b>35.923</b>	<b>6.159</b>	<b>-1.715</b>	<b>-4.448</b>
Technisch resultaat		25.374	19.693	16.823
Uitlooppercentage		24,3%	-8,7%	-26,4%
<b>Vrijval marge</b>	<b>1.964</b>	<b>1.620</b>	<b>3.722</b>	<b>5.592</b>

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 het risico loopt om dossiers in geval van een procedure sneller uit te moeten besteden.

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. Deze uitspraak is in 2016 geweest. Echter ultimo 2015 is de voorziening op het jaar 2014 naar beneden bijgesteld doordat de verwachting was dat er minder dossiers van het jaar 2014 zullen worden uitbesteed.

Het aantal verwachte uitbestedingen voor Vrije Keuze Rechtshulp is in 2017 voor dit schadejaar naar boven bijgesteld. Dit zorgt voor een negatieve uitloop van € 800k. Het overige deel van de stijging wordt veroorzaakt door de externe voorziening. Deze is in 2017 toegenomen.

## 15 Bedrijfskosten

	2017	2016
Bedrijfskosten eigen verzekering	41.754	36.706
Bedrijfskosten voor herverzekering	48.892	48.560
Bedrijfskosten voor creditmanagement	86.856	84.691
Overige bedrijfskosten	629	1.855
	<b>178.131</b>	<b>171.812</b>

De bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
Provisie	65.621	64.894
Personeelskosten	68.206	61.349
Overige beheerskosten	31.168	34.274
Afschrijvingen immateriële vaste activa	10.485	8.612
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.651	2.683
	<b>178.131</b>	<b>171.812</b>

### Personeelskosten

Personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
Salarissen	93.390	93.666
Sociale lasten	13.807	13.234
Pensioenlasten	10.642	8.694
Overige personeelskosten	15.691	9.307
	133.530	124.901
Af: toegerekend aan schaden	58.745	58.263
Af: toegerekende pensioenlasten aan schaden	6.579	5.289
<b>Totaal verantwoord onder bedrijfskosten</b>	<b>68.206</b>	<b>61.349</b>

De pensioenlast is als volgt bepaald:

	2017	2016
Netto pensioenlasten (premies)	11.277	9.133
Excassokosten	-1.500	-
Overige lasten	865	-439
<b>Totaal verantwoord onder bedrijfskosten</b>	<b>10.642</b>	<b>8.694</b>

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

In de overige lasten is een bedrag van € 500k verantwoord aan storting in het toeslagendepot ten behoeve van indexaties.

De overige beheerskosten zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
Huisvestingskosten	4.963	5.060
Verkoopkosten	418	537
Marketingkosten	5.600	4.906
Autokosten	3.118	3.056
Automatiseringskosten	3.758	4.159
Accountants- en advieskosten	4.253	4.989
Portokosten	3.192	3.364
Overige algemene kosten	5.866	8.203
	<b>31.168</b>	<b>34.274</b>

De afschrijvingskosten materiële vaste activa zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
Afschrijving materiële vaste activa	4.325	4.601
Af: toegerekend aan schaden	1.674	-1.917
<b>Totaal verantwoord onder bedrijfskosten</b>	<b>2.651</b>	<b>2.683</b>

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW (alle bedragen zijn exclusief BTW).

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>KPMG Accountants N.V.</b>		
Onderzoek van de jaarrekening	1.044	501
Andere controleopdrachten	120	81
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controle diensten	40	55
	<u>1.204</u>	<u>637</u>
<b>Overige accountants</b>		
Onderzoek van de jaarrekening	-	116
Andere controleopdrachten	-	102
Adviesdiensten op fiscaal terrein	72	5
Andere niet-controle diensten	-	377
	<u>72</u>	<u>600</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2017 (2016) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2017 (2016), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2017 (2016) zijn verricht.

#### **Bezoldiging bestuurders en commissarissen**

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming en groepsmaatschappijen gekomen voor bestuurders en voormalige bestuurders een bedrag van € 1.443k (2016: € 1.298k) en voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 150k (2016: € 148k).

Het gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis voor 2017 bedraagt 1.879 (2016: 1.862) en is als volgt opgebouwd:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Verzekeringsactiviteiten	962	945
Incassoactiviteiten	917	917
	<u>1.879</u>	<u>1.862</u>

Er zijn 6 Fte's werkzaam buiten Nederland (2016: 8).

## **16 Belastingen**

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 25% (2016: 25%), waarbij het gewogen gemiddelde is berekend op basis van de resultaten vóór belastingen in de verschillende belastingjurisdicties. De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2017 bedraagt € 2.613k, ofwel 71% van het resultaat vóór belastingen (2016: 54,1%). 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 volgende cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve tarief kan worden gegeven:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Resultaat vóór belastingen	3.598	4.676
<b>Fiscale correcties (tijdelijke verschillen):</b>		
Fiscaal hogere/lagere mutatie onderhanden werk	758	2.945
Fiscaal hogere/lagere afschrijving goodwill (timingverschillen bij activa-passiva transacties)	-623	-425
Fiscaal hogere/lagere beleggingsresultaten	-	5.203
Fiscaal hogere/lagere dotatie egaliseringsreserve	-2.875	-2.763
Fiscaal hogere/lagere dotatie jubileumvoorziening	340	225
Fiscaal hogere/lagere dotatie pensioenvoorziening	-909	-
	<u>-3.309</u>	<u>5.185</u>
<b>Fiscale correcties (permanente verschillen):</b>		
Fiscaal lagere afschrijving goodwill (bij aandelentransacties)	5.261	6.056
Investeringsaftrek	-65	-72
Beperkt-aftrekbare kosten	321	305
Resultaat deelnemingen (Voorkoming dubbele belasting)	-160	-
	<u>5.357</u>	<u>6.289</u>
Belastbaar bedrag voor verliesverrekening	5.646	16.150
Af: te verrekenen met compensabele verliezen	-256	-1.567
	<u>5.390</u>	<u>14.583</u>
In W&V-rekening:		
Verschuldigde vennootschapsbelasting (acuut)	1.760	3.056
Latente vennootschapsbelasting	868	-527
	<u>2.628</u>	<u>2.529</u>
<b>Per saldo in W&amp;V-rekening</b>	<b>2.628</b>	<b>2.529</b>

## 17 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 (€ 5k) en Kuik & Partners Creditmanagement B.V.B.A. (nihil), DAS Financial Services B.V. (€ 37k) en Dutch Debt Recoveries S.a.r.l. in Luxembourg (€ nihil).

## 18 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders, Raad van Commissarissen en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De transacties met verbonden partijen hebben voornamelijk betrekking op:

- inkomende herverzekeringen en pensioenbetalingen met aandeelhouders;
- bezoldiging bestuurders en vergoedingen aan leden van de Raad van Commissarissen;
- doorbelasting van personeelskosten en overige kosten binnen DAS;

## 19 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

## 20 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 43.846k (2016: € 31.538k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2017 liquide middelen zijn uitgegeven. Er zijn geen investeringen verricht door middel van financial leasing.

# Enkelvoudige jaarrekening 2017

## Enkelvoudige balans per 31 december 2017

voor resultaatbestemming

x € 1.000	<u>Noot</u>	<u>31 dec 2017</u>	<u>31 dec 2016</u>
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1	191.939	205.002
Vorderingen op groepsmaatschappijen		<u>46.804</u>	<u>39.141</u>
		238.743	244.143
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen		-	104
Liquide middelen	2	10	7
		<u>238.753</u>	<u>244.254</u>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst aandelenkapitaal	3	32.300	32.300
Nog te storten		20.456	20.456
<i>Geplaatst en gestort kapitaal</i>		11.844	11.844
Agioreserve		9.746	9.746
Herwaarderingsreserve		8.249	15.476
Overige reserves		207.015	202.744
Onverdeelde winst		<u>1.421</u>	<u>4.231</u>
		238.275	244.041
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan groepsmaatschappijen	4	-	-
Overige schulden		<u>478</u>	<u>213</u>
		478	213
		<u>238.753</u>	<u>244.254</u>

De toelichtingen op pagina 82 tot en met 86 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.



## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017

x € 1.000	31 dec 2017	31 dec 2016
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	1.370	4.541
Overige resultaten na belasting	51	-310
	<b>1.421</b>	<b>4.231</b>

De toelichtingen op pagina 82 tot en met 86 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

# Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2017

## Activiteiten

De activiteiten van de vennootschap bestaan voornamelijk uit het deelnemen in Groepsmaatschappijen en het uitvoeren van Holdingactiviteiten. DAS Holding 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 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.

### 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. Voor grondslagen kan worden verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. De netto vermogenswaarde wordt berekend op basis van de in deze jaarrekening opgenomen grondslagen. Indien de waardering van de deelneming volgens de netto vermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien, en voor zover DAS Holding 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.

### Eigen vermogen

Financiële instrumenten die per balansdatum de juridische vorm van eigen vermogen hebben, worden in de enkelvoudige jaarrekening verantwoord in het eigen vermogen.

### 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

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 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.

# 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:

	2017	2016
Stand per 1 januari	205.002	196.591
Resultaat boekjaar	1.370	4.542
Overige mutaties	44	-33
Dividenuitkering	-7.250	-
Mutatie herwaarderingsreserve	-7.227	3.902
<b>Stand per 31 december</b>	<b>191.939</b>	<b>205.002</b>

De deelnemingen zijn gekocht in de vorm van aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelneming in groepsmaatschappijen.

De volgende wijzigingen zijn in 2017 doorgevoerd in de groepsstructuur:

- Aankoop resterende 28,33% van de aandelen van Cannock Chase Holding B.V. waardoor het belang is uitgebreid naar 100%;

De overige mutaties hebben betrekking op de volgende transacties:

- Nabetaling van een bedrag van € 116k door Van Arkel aan de voormalig minderheidsaandeelhouder van LAVG Zuid Holding B.V. uit hoofde van earn-out afspraken.

De onderneming te Amsterdam staat aan het hoofd van de groep en heeft de volgende kapitaalbelangen:

### Geconsolideerde deelnemingen

Naam	Vestigings- plaats	Aandeel in kapitaal %
DAS Nederlandse Rechtsbijstand		
Verzekeringmaatschappij N.V.	Amsterdam	100
DAS Legal Finance	Amsterdam	100

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

	2017	2016
DAS Rechtsbijstand	-4.903	-7.248
DAS Legal Finance	51.707	46.389
	<b>46.804</b>	<b>39.141</b>

Als vergoeding voor de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt een marktconform rente percentage gehanteerd (gemiddeld 1,42%; 2016: 1,46%). De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een looptijd van korter dan één jaar.

## 2 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

## 3 Eigen vermogen

### Geplaatst en gestort aandelenkapitaal

	2017	2016
Stand per 1 januari	11.844	11.844
Wijzigingen aandelenkapitaal	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>11.844</b>	<b>11.844</b>

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 64.400k, verdeeld in 700.000 A-aandelen en 700.000 B-aandelen van € 46. Het geplaatst kapitaal van de onderneming bedraagt € 32.300k,- verdeeld in 351.086 A-aandelen en 351.086 B-aandelen van € 46.

### Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal. De agioreserve is in 2017 en 2016 ongewijzigd gebleven.

	2017	2016
Stand per 1 januari	9.746	9.746
Aanpassingen nominale waarde kapitaal	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.746</b>	<b>9.746</b>

## Herwaarderingsreserve

Het verloop van deze reserve kan als volgt worden weergegeven:

	2017	2016
Stand per 1 januari	15.476	11.574
Herwaardering beleggingen	-7.227	3.902
<b>Stand per 31 december</b>	<b>8.249</b>	<b>15.476</b>

## Overige reserves

	2017	2016
Stand per 1 januari	202.744	189.359
Winstverdeling	4.231	13.418
Overige mutaties	40	-33
<b>Stand per 31 december</b>	<b>207.015</b>	<b>202.744</b>

## Onverdeelde winst

	2017	2016
Stand per 1 januari	4.231	13.418
Dividenduitkering	-	-
Overboeking naar overige reserves	-4.231	-13.418
Onverdeelde winst boekjaar	1.421	4.231
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.421</b>	<b>4.231</b>

Het solvabiliteitspercentage van DAS Rechtsbijstand is per 31 december 2017 op basis van Solvency II bedraagt 153%. De interne norm solvabiliteit in het huidige kapitaalbeleid bedraagt 140% - 160% (2016: 150% - 160%).

Het kapitaalmanagement van DAS houdt onder andere rekening met de eisen die door Solvency II aan het kapitaal van DAS Rechtsbijstand worden gesteld. Indien de solvabiliteit van DAS Rechtsbijstand op enig moment onder de interne norm dreigt te komen worden er maatregelen getroffen om de solvabiliteit te herstellen. Er wordt gewerkt met verschillende interventieniveaus. In de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) wordt tenminste jaarlijks de interne normsolvabiliteit getoetst aan de hand van verschillende soorten scenario's.

## 4 Kortlopende schulden

### Overige schulden

	2017	2016
Belastingen en sociale lasten	250	15
Nog te betalen kosten	228	198
	<b>478</b>	<b>213</b>

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 5 Financiële instrumenten

Wij maken een verwijzing naar de geconsolideerde jaarrekening voor betreft de kwalitatieve zaken.

## 6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

DAS Holding 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.;
- Economic Data Resources B.V.\*;
- DRA Debt Recovery Agency B.V.;
- Leggle B.V. \*\*;
- B&D Business Solutions B.V.;
- Mandaat B.V. ;
- Cannock Chase Holding B.V.;
- Cannock Chase B.V.;
- Cannock Chase Connect Center B.V.;
- Cannock Chase Purchase B.V.;
- X-Pact B.V..

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

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

\*\* Leggle B.V. is met ingang van 1 januari 2016 toegevoegd aan de fiscale eenheid voor de omzetbelasting en vanaf 1 maart 2016 voor de vennootschapsbelasting.

\*\*\* DAS Incasso Arnhem B.V. maakt vanaf 1 april 2016 geen deel meer uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

# 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 € 734k (2016: € 578k).

## Personeel

Gedurende 2017 zijn er geen medewerkers (2016: 0) in dienst geweest bij DAS Holding.

## Voorgestelde resultaatbestemming

De voorgestelde resultaatbestemming voor 2017 is het toevoegen van het gehele resultaat aan de overige reserves.

Amsterdam, 18 april 2018

## Directie

Eric Pouw  
Algemeen Directeur

Linda Moos  
Chief Financial & Risk Officer

Charles Staats  
Directeur Commercie

Hanneke Jukema  
Directeur Operations

## Raad van Commissarissen

Freek Wansink (voorzitter)  
Rob van Holten  
Heiko Stüber  
Peter Kok  
Lars von Lackum

# Overige gegevens

## 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.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Op pagina 88 en 89 is de controleverklaring van de onafhankelijke accountant opgenomen.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Raad van Commissarissen van DAS Holding N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van DAS Holding N.V. (hierna 'de Vennootschap') te Amsterdam (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de betreffende jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van DAS Holding N.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017;
- 3 Het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### 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 Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (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.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Berichten inzake DAS in vogelvlucht en Historie DAS;
- Bericht van de Directie en de afzonderlijke hoofdstukken tot en met Risicomanagement;
- Bericht van de Raad van Commissarissen;
- De Overige gegevens;
- Het Sociaal Verslag

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Verslag van de directie en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit 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 verantwoordelijkheden 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. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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 de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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 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 het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 de vennootschap 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen 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.

Amstelveen, 19 april 2018  
KPMG Accountants N.V.

F.M. van den Wildenberg RA

# Sociaal verslag

DAS vindt het belangrijk om, naast onze bedrijfseconomische activiteiten, 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'. In dit sociaal verslag ligt de nadruk op het potentieel van onze organisatie: onze medewerkers. Met meer dan 2.200 medewerkers, verspreid over 27 vestigingen, vervult DAS een belangrijke rol in de maatschappij als werkgever. DAS hecht aan goede arbeidsvoorwaarden, maar ook andere Arbo zaken komen in dit deel van het verslag aan bod.

## Werknemers in hun kracht

Betrokken en bevlogen medewerkers zijn productiever. Wij maken actief gebruik van hun ideeën om te verbeteren en te innoveren. Werknemers krijgen in agile teams de mogelijkheid om de grenzen van hun kunnen op te zoeken. Sociale innovatie gaat over slimmer, flexibeler en dynamischer organiseren. Het verandert de manier waarop we met elkaar samenwerken om het beste uit onszelf én ons werk te halen.

## Diversiteit

DAS hecht er sterk aan dat het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de Nederlandse samenleving.

Diversiteit en inclusie gelden als strategisch bedrijfsbelang en leveren winst en meerwaarde op voor DAS. Daarnaast vinden we het belangrijk dat klanten zich blijven herkennen in onze organisatie. Diversiteit bij DAS gaat over alle verschillen tussen mensen. Zichtbare verschillen, zoals geslacht, leeftijd of etniciteit, maar ook minder zichtbare verschillen zoals seksuele voorkeur, drijfveren of religie.

Diversiteit betekent ook dat we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vanwege een lichamelijke of verstandelijke beperking, graag kansen bieden. Dit komt niet alleen voort uit de participatiewet, wij vinden dat inclusiviteit uit zichzelf bijdraagt aan een goede sfeer en dynamiek op de werkvloer. Wij zetten ons beleid kracht bij door regelmatig gastheer te zijn van de banenmarkt van het platform Onbeperkt aan de Slag. In 2017 hebben wij 11 nieuwe medewerkers met een arbeidsbeperking in een vaste of tijdelijke functie geplaatst. Dankzij een aantal praktische aanpassingen kunnen zij hun werk goed uitvoeren.

We sturen actief op genderdiversiteit binnen de top van ons bedrijf. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de nieuwe samenstelling van onze statutaire directie, waarin nu twee mannen en twee vrouwen zitting hebben.



*'Het 40-jarig bestaan van de VAD hebben we uitgebreid gevierd met een feest en diverse speciale evenementen in 2017. Het blijft een bijzondere manier om mensen op deze wijze met elkaar te verbinden. Je spreekt collega's die je tijdens de werkdag soms weinig tegenkomt, ook al werken we allemaal voor hetzelfde doel: het optimaal bedienen van onze klanten.'*

## Sylvia Bense

Voorzitter Personeelsvereniging VAD

## DAS Academy

Om talent aan ons te binden, bieden we in onze eigen DAS Academy diverse opleidingstrajecten. 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 verbreding van onze dienstverlening de afgelopen jaren, is ook het aantal opleidingen voor onze medewerkers toegenomen en zijn bestaande opleidingen doorontwikkeld. In 2017 hebben we 380 opleidingen en trainingen verzorgd.

## Personeelsverenigingen van DAS

DAS heeft diverse personeelsverenigingen bij de verschillende vestigingen in het land. Jaarlijks organiseren deze verenigingen uiteenlopende en druk bezochte activiteiten, van maandelijkse borrels tot sportieve toernooien en culturele evenementen.



De personeelsvereniging VAD van kantoor Amsterdam bestond 40 jaar in 2017. Naast de reguliere jaarlijkse activiteiten is dit jubileum gevierd met een groot feest en een weekendje Berlijn.

## Arbeidsvoorwaarden

### CAO

Per 1 juli 2016 liep de sector-cao af. Er hebben diverse onderhandelingsrondes plaatsgevonden over de inhoud van een nieuwe cao. Er is vooral uitgebreid gesproken over scenario's voor aanpassing van de basispensioenregeling. Een belangrijk onderwerp is het betaalbaar houden van die pensioenregeling. Andere onderwerpen waren onder meer vereenvoudiging van de arbeidstijdenregeling, wijziging van overwerktoeslagen, instrumenten voor duurzame inzetbaarheid, werkdruk en arbeidsparticipatie. Per 1 juli 2017 is met terugwerkende kracht een nieuwe cao afgesloten. In het najaar van 2017 is gestart met onderhandelingen over een nieuwe cao aangezien de huidige regeling per 1 januari 2018 afloopt.

### Salarisverhoging

In het verslagjaar 2017 werd het salaris voor binnen- en buitendienst per 1 januari met 1,25% structureel verhoogd en per 1 juni 2017 kregen medewerkers een eenmalige uitkering van 0,5%.

### Collectieve winstdeling en individueel variabele beloning

DAS Rechtsbijstand kent een winstdelingsregeling bestaande uit een collectieve variabele beloning (CVB) en een individuele variabele beloning (IVB). Om tot uitbetaling van CVB en IVB over te gaan moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Er moet allereerst over het voorgaande boekjaar voldoende winst zijn gemaakt. Verder moet er ook dividend worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Over het boekjaar 2016 is er geen dividend uitgekeerd en dus ook geen CVB en IVB. Omdat besluitvorming pas op een laat moment mogelijk was, is er uit coulance overgegaan tot een eenmalige en onverplichte vervangende uitkering. Deze uitkering was gelijk aan de uitkering die op grond van de regeling zou zijn gedaan. Samen met de Ondernemingsraad wordt gewerkt aan een nieuwe regeling voor variabele beloning die beter aansluit bij de eisen van deze tijd. Het is het voornemen om deze regeling met ingang van 2019 van kracht te laten worden.

### Reiskostenregeling woon-werkverkeer

De vergoedingen woon-werkverkeer pasten we per 1 januari 2017 met 0,41% aan, in overeenstemming met de gemiddelde verhoging van de tarieven in het openbaar vervoer.

### **Bedrijfsauto**

Medewerkers die uit hoofde van hun functie over een auto dienen te beschikken, stellen wij een bedrijfsauto ter beschikking. De gehanteerde normbedragen zijn gebaseerd op normleasebedragen. In het verslagjaar pasten wij 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 2017 6,20% rente.

### **Arbozaken**

#### **Werving en selectie**

Het robuuste herstel van de economie heeft de concurrentie op de arbeidsmarkt aangewakkerd. Bepaalde ICT-, finance-, risk en compliance functies zijn lastiger in te vullen. Het gaat om een betrekkelijk nieuwe categorie werknemers met specifieke vaardigheden. In 2017 stonden er in totaal 202 vacatures open, waarop we in totaal 3.372 sollicitaties ontvingen. Daarnaast hebben we 238 open sollicitaties ontvangen. We hebben in 2017 122 nieuwe collega's mogen verwelkomen en 120 stagiaires.

#### **DAS.Vitaal**

DAS stimuleert het gezondheidsbewustzijn en gezond gedrag van medewerkers.

Het programma DAS Vitaal stimuleert medewerkers om in beweging te blijven en gezond te leven. De vestiging Amsterdam beschikt over een in pandige fitnessruimte waar medewerkers onder professionele begeleiding van beweegcoaches gebruik kunnen maken van diverse trainingsapparaten en groepslessen krijgen aangeboden. Verder kunnen mensen terecht bij een fysiotherapeut. Medewerkers van de overige DAS-kantoren krijgen bij aangesloten externe fitnesscentra de mogelijkheid om, met korting, gebruik te maken van deze faciliteiten.

#### **Vertrouwenspersonen**

Op vrijwel elke 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. Enkele medewerkers hebben in 2017 gebruik gemaakt van de meldingsmogelijkheid bij een van de vertrouwenspersonen.

#### **Klokkenluidersregeling**

De ondernemingsraad heeft in 2017 intensief overleg gehad over een nieuwe klokkenluidersregeling die de huidige klokkenluidersregeling bij DAS NV zal vervangen.

Ook de bedrijfsonderdelen van DAS Legal Finance krijgen een klokkenluidersregeling. De OR heeft ervoor gepleit om aan te sluiten bij het modelreglement zoals opgesteld door het Huis van Klokkenluiders. Dit om ervoor te zorgen dat er voldoende waarborgen zijn voor medewerkers. Voorwaarde is onder meer dat er de mogelijkheid is om vertrouwelijk een melding te doen van vermeende misstanden. Een werknemer moet een adviseur met een geheimhoudingsplicht, zoals een advocaat, kunnen inschakelen. Daarnaast moeten werknemers op een transparante manier over procedures worden geïnformeerd.

### **Overig**

#### **Pensioen**

De Ondernemingsraad heeft in december 2016 ingestemd met het voorstel van de directie om de pensioenregeling van de medewerkers die onder de cao voor de verzekeringssector vallen vanaf 1 januari 2017 onder te brengen bij Het Nederlandse Pensioenfonds. Dit is een nieuw Algemeen Pensioenfonds (APF) dat de pensioenregelingen van diverse bedrijven uitvoert. De pensioenlasten voor de werkgever zijn met de komst van de nieuwe regeling niettemin met ongeveer 6,5 miljoen euro per jaar gestegen. De eigen bijdrage van 6% voor de medewerkers is gelijk gebleven. De fiscale pensioenrichtleeftijd wordt per 1 januari 2018 verhoogd naar 68 jaar. Het tot 1 januari 2017 opgebouwde pensioenvermogen blijft ondergebracht bij pensioenverzekeraar a.s.r.

#### **TAS**

DAS kende tot 1 januari 2017 een tijdregistratie systeem. Vanaf die datum zijn we gestopt met deze automatische tijdregistratie. In deze tijd van eigen verantwoordelijkheid en flexibiliteit voor medewerkers past een dergelijk systeem niet meer.

#### **Ziekteverzuimbeleid**

Het ziekteverzuim voor DAS Holding is in 2017 gestegen naar 4,8% (4,5% 2016). Om het ziekteverzuim terug te dringen, werken wij samen met gespecialiseerde bureaus die onze medewerkers helpen om een betere balans te vinden tussen draagkracht en draaglast.

DAS ontvangt jaarlijks van arbodienst BETER rapporten over het ziekteverzuim, met cijfers, trends en analyses. Uit de rapporten blijkt dat de medewerkers een hoge werkdruk ervaren. De directie heeft samen met de ondernemingsraad een plan van aanpak gelanceerd om de werkdruk naar beneden te brengen.

# Kengetallen personeel

## Verdeling vaste medewerkers per onderdeel in full-time equivalenten per jaareinde

	2017	2016
DAS Holding	1.900	1.885
DAS Rechtsbijstand	983	988
DAS Legal Finance	917	897

## Gemiddeld aantal dienstjaren

	2017	2016
DAS Holding	4,4	4,4
DAS Rechtsbijstand	5,9	6,1
DAS Legal Finance	2,8	2,7

## Gemiddelde leeftijd

	2017	2016
DAS Holding	40,8	39,1
DAS Rechtsbijstand	42,5	41,9
DAS Legal Finance	39,0	36,3

## Ziekteverzuim in procenten

	2017	2016
DAS Holding	4,8	4,5
DAS Rechtsbijstand	5,3	5,5
DAS Legal Finance	4,0	3,4

## In- en uitdiensttreding

	2017		2016	
	in	uit	in	uit
DAS Holding	430	429	433	440
DAS Rechtsbijstand	116	124	171	143
DAS Legal Finance	314	305	262	297

## Verdeling vaste medewerkers naar mannen en vrouwen per afdeling

	2017			2016		
	M	V	Totaal	M	V	Totaal
DAS Holding	875	1.347	2.222	877	1.344	2.221
DAS Rechtsbijstand	426	730	1.156	422	742	1.164
DAS Legal Finance	449	617	1.066	455	602	1.057

## Verhouding mannen en vrouwen

	2017		2016	
	M	V	M	V
DAS Holding	39,4%	60,6%	39,7%	60,3%
DAS Rechtsbijstand	36,9%	63,1%	36,3%	63,7%
DAS Legal Finance	42,1%	57,9%	43,0%	57,0%

# Colofon

## **Uitgave**

DAS Holding N.V.

De Entree 222, 1101 EE Amsterdam

Postbus 23000, 1100 DM Amsterdam

[communicatie@das.nl](mailto:communicatie@das.nl)

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

Vastgesteld door algemene vergadering van  
aandeelhouders, 2 mei 2018

## **Redactie**

Stampa Communications

## **Eindredactie**

Corporate Communicatie DAS N.V.

## **Design en uitvoering**

Smidswater, Den Haag

## **Fotografie**

Jeroen Dietz, Bas Schuurman



met DAS kom je verder

