



Met DAS kom je verder



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

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

➤ Historie DAS	6
-----------------------	---

Bestuursverslag

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

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

➤ DAS Holding	9
---------------	---

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

➤ DAS Legal Finance	12
---------------------	----

➤ Vooruitblik 2017	15
--------------------	----

➤ De directie	16
---------------	----

➤ Hart voor onze klant	17
-------------------------------	----

➤ Wat vinden onze klanten	19
---------------------------	----

➤ DAS in de maatschappij	20
---------------------------------	----

➤ Raad van Commissarissen	23
----------------------------------	----

➤ Bericht van de Raad van Commissarissen	23
--	----

➤ De Raad van Commissarissen	25
------------------------------	----

➤ Kerncijfers en meerjarenoverzicht	26
--	----

➤ Corporate governance en regelgeving	29
--	----

➤ Algemeen	29
------------	----

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

➤ Risicomanagement	34
---------------------------	----

➤ Risicobeheersing	34
--------------------	----

➤ Risicoprofiel	35
-----------------	----

➤ Solvency II	38
---------------	----

Jaarrekening

➤ Geconsolideerde jaarrekening 2016	40
--	----

➤ Geconsolideerde balans per 31 december 2016	40
---	----

➤ Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016	42
--	----

➤ Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	43
--	----

➤ Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2016	45
--	----

➤ Enkelvoudige jaarrekening 2016	76
---	----

➤ Enkelvoudige balans per 31 december 2016	76
--	----

➤ Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016	77
---	----

➤ Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2016	78
---	----

➤ Overige gegevens	83
---------------------------	----

➤ Statutaire winstverdeling	83
-----------------------------	----

➤ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83
---	----

Sociaal verslag

➤ Sociaal verslag	87
--------------------------	----

➤ Arbeidsvoorwaarden	87
----------------------	----

➤ Kengetallen personeel	89
-------------------------	----



DAS in vogelvlucht

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Al ruim vijftig jaar helpt DAS particulieren, 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 2016

€ 207 mln

Premie-inkomsten en opbrengst beleggingen

€ 74 mln

Omzet creditmanagement en overige baten

€ 281 mln

Totale baten

€ 18 mln

EBITDA



Producten & diensten

Juridisch

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

Financieel

- Kredietinformatie
- Factoring
- Advies met betrekking tot klantacceptatie, debiteurenbeheer en klantbehoud
- Detachering financieel specialisten
- Outsourcing, Facturatie & Debiteurenbeheer
- Minnelijke & Gerechtelijke Incasso
- Financiële coaching

Onze klanten

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



In 2016 verwerkte DAS

ruim 100.000
juridische zaken

circa 2.000.000
incassovorderingen



2.200
medewerkers

onder wie circa 650 juristen
en circa 700 credit-
managementspecialisten



Klanttevredenheid

VerzekeraarsInBeeld voert elk jaar in opdracht van het Verbond van Verzekeraars een groot klantonderzoek uit bij 50 verzekeraars. De verzekeraars worden op de volgende onderdelen beoordeeld: vertrouwen, tevredenheid, klantgerichtheid, deskundigheid, duidelijkheid en contact. DAS heeft een gemiddelde score van 7,19. Uit ons interne onderzoek (uitgevoerd door Millward Brown) blijkt dat de tevredenheid over de rechtshulpverlening van DAS door particuliere klanten in 2016 is gestegen van 7,80 naar 7,88.



Menselijk Slim Betrokken Optimistisch Open

27 vestigingen

- DAS Rechtsbijstand
- DAS Legal Finance



De wereld van DAS

DAS bedient haar klanten vanuit verschillende merken.



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

Belangrijke momenten in het leven

Ongeval tijdens groepsreis?

Juridische bijstand bij letselschade

Conflict over de erfenis?

Zekerstellen erfdeel

Ontslagen?

Onderhandeling ontslagvergoeding

Echtscheiding?

Mediation bij omgangsregeling



Roekeloos op social media?

Advies over privacy

Ruzie huisbaas?

Check huurovereenkomst

Auto met gebreken?

Aansprakelijk stellen verkoper

Conflict bij verbouwing?

In gebreke stellen aannemer

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

Groeimomenten van een onderneming

Onbetrouwbare zakenrelaties?

Kredietinformatie leveranciers en klanten

Klanten betalen niet?

Minnelijke en gerechtelijke incasso

Funding nodig?

Direct meer werkkapitaal door factoring

Last van nieuw bestemmingsplan?

Procedure opstarten gemeente



Eerste opdrachten?

Opstellen algemene voorwaarden

Door ongeval niet aan het werk?

Juridische bijstand bij letselschade

Bedrijfsruimte vertoont gebreken?

Verhuurder sommeren tot herstel

Personeel aannemen?

Hulp bij opstellen arbeidsvoorwaarden



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.



1917

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

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 Verzekering-maatschappij 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 en kunnen ondernemers ook gebruik maken van incassodiensten van DAS. In 2012 wordt de financiële dienstverlening uitgebreid met andere creditmanagementdiensten zoals bedrijfsinformatie en factoring.

Juridisch advies

In 2010 breidt DAS haar juridische dienstverlening uit met betaald juridisch advies voor ondernemers. Niet-verzekerde particulieren kunnen hiervoor sinds 2011 bij ons terecht. Voortaan kan dus iederéén 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 particulieren 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

Het jaar 2016 stond vooral in het teken van verandering. De wereldwijde trend van digitalisering heeft een grote impact op dienstverleners. Dit biedt kansen, maar ook uitdagingen. Tegelijkertijd moeten wij ook blijven inspelen op ontwikkelingen zoals vrije advocaatkeuze en toenemende wet- en regelgeving. Verandervermogen staat daarom hoog op onze agenda. In 2016 hebben wij veel voortgang geboekt bij het realiseren van onze strategische doelstellingen.

Financiële resultaten

De totale baten daalden in 2016 naar € 281 miljoen. Dit werd met name veroorzaakt door een lagere omzet bij de creditmanagementactiviteiten van DAS Legal Finance. Het aanbod van incassodossiers bleef hoog. Echter, consumenten met betalingsonmacht profiteren nog onvoldoende van de aantrekkelijke economie. Daardoor zijn veel incassodossiers lastig verhaalbaar en is er sprake van intensieve begeleiding van deze consumenten om schulden af te lossen. De premie-inkomsten van DAS Rechtsbijstand stegen met bijna 2 procent naar € 205 miljoen. Tegelijkertijd stegen de kosten; binnen DAS Legal Finance met name als gevolg van eenmalige lasten gerelateerd aan de integratie van verschillende bedrijfsonderdelen. Bij DAS Rechtsbijstand stegen de kosten vooral vanwege een nieuw pensioencontract en hogere uitgaven voor externe advocaten. Kostenontwikkeling blijft ook voor de komende periode prioriteit. De kapitaalspositie van DAS Rechtsbijstand werd beïnvloed door de aanpassing van regels door De Nederlandsche Bank (DNB) in februari 2017 betreffende het maximale verliescompensatievermogen uitgestelde belastingen (LACDT). Onze Solvency II ratio per jaareinde 2016 is solide en kwam uit op 151 procent. De EBITDA¹ kwam uit op € 18 miljoen vergeleken met € 35 miljoen in 2015.

Het resultaat na belasting over 2016 is € 2 miljoen (2015: € 14 miljoen).

Investeren in verandering en innovatie

De enige constante is verandering. Onze kracht is altijd geweest dat wij de behoeften van onze klanten begrijpen en hen passende oplossingen bieden. Wij blijven dan ook investeren in verandering en innovatie. Alleen zo blijven wij traditionele concurrenten en nieuwe digitale 'disrupters' voor en geven wij tegelijkertijd vorm aan onze dienstverlening voor de lange termijn.

Digitale transformatie

Digitalisering en data bieden ons kansen voor innovatieve dienstverlening, maar ook om werkprocessen efficiënter in te richten naar de maatstaven persoonlijk, slim en passend. Het is onze ambitie om hierin een leidende rol te spelen. Wij hebben de schaal en expertise in huis. Als juridisch dienstverlener, creditmanager en databedrijf.

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



Wij doen dit door onze brede specialistische kennis te combineren met pionieren en digitale innovaties. Juist deze combinatie maakt DAS bijzonder en onderscheidt ons van zowel traditionele spelers als nieuwe toetreders. De fundamentele behoefte aan betaalbare en kwalitatieve juridische bijstand zal immers altijd blijven bestaan. Net als de behoefte aan financiële continuïteit en vertrouwd zakendoen.

Menselijk en betrokken

Onze klanten zijn het uitgangspunt bij alles wat wij doen. Wij blijven streven naar verdere verbetering van de klantbeleving door onszelf steeds weer af te vragen wat de toegevoegde waarde is voor de klant. Wij hebben oog voor de emoties die vaak schuil gaan achter juridische en creditmanagement vragen. Onze specialisten zijn enorm betrokken bij onze klanten. Wij zijn door de jaren heen steeds groter geworden, maar wij blijven menselijk en slim in de manier waarop wij werken. Door co-creatie met onze klanten worden wij steeds meer een echte partner bij het voorkomen en oplossen van juridische en financiële problemen.

Medewerkers veranderen mee

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Om onze ambities te realiseren gaan wij in

toenemende mate op een andere manier werken, multidisciplinair en 'agile'. Dwars door de verschillende bedrijfsonderdelen heen en samen met onze klanten. In alle activiteiten van onze medewerkers staan onze vijf merkwaarden centraal: menselijk, slim, open, betrokken en optimistisch.

Samen komen wij verder

In deze tijden van verandering willen wij graag allereerst onze klanten bedanken voor hun loyaliteit. Maar ook onze distributiepartners voor de hechte samenwerking en onze medewerkers voor hun betrokkenheid en inzet. Dankzij onze gezamenlijke inzet hebben wij ook het afgelopen jaar weer het verschil kunnen maken voor een grote groep mensen. Door ze bij te staan bij juridische geschillen of door bij te dragen aan een gezonde financiële bedrijfsvoering. Het is en blijft onze ambitie om het recht toegankelijk te houden voor iedereen en klanten de zekerheid te bieden dat ze op een vertrouwde manier zaken kunnen doen.

Eric Pouw
Linda Moos
Charles Staats



Charles Staats , Eric Pouw en Linda Moos



Business review

DAS Holding N.V. (DAS Holding) is een holdingmaatschappij. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit rechtsbijstandverzekeringen, juridische dienstverlening en creditmanagement diensten zoals incassodiensten en deurwaardersactiviteiten.

DAS Holding

DAS is de grootste rechtsbijstandverzekeraar van Nederland. In 2016 behandelde DAS in Nederland ruim 100.000 zaken in meer dan veertig verschillende rechtsgebieden en circa 2.000.000 incassovorderingen voor bedrijven. DAS heeft 27 vestigingen verspreid door heel Nederland. In Nederland werken ongeveer 2.200 medewerkers, onder wie circa 650 juridisch specialisten en circa 700 creditmanagementspecialisten.

Groepsstructuur

DAS Holding N.V. 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 bestuursverslag zijn gebaseerd op geconsolideerde cijfers, tenzij anders aangegeven.

DAS Rechtsbijstand

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

Financiële ontwikkelingen

In 2016 stegen de premie-inkomsten van DAS Rechtsbijstand met 1,4% naar € 204,7 miljoen. De EBITDA² daalde naar € 19,2 miljoen (€ 23,8 miljoen in 2015) door toegenomen kosten. De pensioenlasten

namen in 2016 toe vanwege de overgang naar een nieuw pensioencontract in combinatie met de lage rente. Verder stegen de kosten door hogere uitgaven voor externe advocaten, mede als gevolg van de vrije advocaatkeuze. Door de toegenomen kosten is de combined ratio gestegen naar 93%. De solvabiliteit onder Solvency II was per eind 2016 151%.

Kerncijfers DAS Rechtsbijstand

(bedragen in miljoen euro)

	2016	2015
Premie-inkomsten	204,7	201,9
Operationele kosten	190,4	184,4
EBITDA	19,2	23,8
Resultaat na belastingen	13,0	15,0
Solvency II ratio	151%	n.v.t.
Combined ratio	93%	92%
Fte (gemiddeld)	945	950

Strategie

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen. Voor particulieren, bedrijven en overheden. Verzekerd of niet verzekerd. Dat is onze missie. Als rechtsbijstandverzekeraar dekken wij de juridische risico's die onze klanten zelf niet kunnen of willen dragen. Klanten waarderen het zeer dat zij bij een geschil direct juridisch worden bijgestaan zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken over de financiële kant. Om in te spelen op veranderende klantbehoeften en de expertise van onze juristen maximaal in te zetten

² EBITDA betekent: Earnings Before Interest Tax Depreciation Amortization, in het Nederlands betekent dit: Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor interest en afschrijven.



leveren wij ook betaalde juridische diensten. Particulieren en ondernemers zonder verzekering kunnen bijvoorbeeld met Flexx van DAS kiezen voor slimme juridische oplossingen voor een vast bedrag. De klant staat centraal in onze visie en strategie, op de korte en op de langere termijn. Wij willen de klant iedere dag weer optimaal en op een persoonlijke en onderscheidende wijze helpen. Zo werken wij continu aan een duurzame relatie.

Rechtsbijstand door super specialisten

Onze juristen zijn super specialisten en bieden kwalitatief hoogwaardige rechtsbijstand. Met circa 650 juridisch specialisten in dienst heeft DAS een unieke positie. Het grote aantal zaken dat DAS op jaarbasis behandelt maakt dat onze juristen zeer gespecialiseerd zijn en buitengewoon ervaren in ruim veertig rechtsgebieden.

Multi-channel distributie

DAS staat klaar voor klanten, wanneer en hoe klanten dat willen. Onze producten en diensten zijn

beschikbaar via verschillende kanalen. Dit geldt voor de wijze waarop klanten contact met ons op kunnen nemen, maar ook voor het aanbieden van onze diensten. Via tussenpersonen, verzekeraars en gevolmachtigd agenten, maar ook online.

Efficiënte organisatie

Een efficiënte organisatie waarborgt dat wij ook op de lange termijn onze klanten goed en effectief kunnen bedienen. Efficiënte processen dragen immers bij aan een hogere klanttevredenheid, lagere kosten en versterken tegelijkertijd onze concurrentiekracht. Meer gestandaardiseerde processen en een vereenvoudiging van onze IT-infrastructuur zijn onderdeel van het efficiënter inrichten van onze organisatie. Een voorbeeld hoe DAS werkt aan een efficiëntere dienstverlening is het project Fast Lane, waarbij klanten binnen 15 minuten na een melding op DAS.nl worden gebeld. Omdat juridische geschillen vaak gepaard gaan met emoties is snel klantcontact na een melding van een zaak immers cruciaal voor de klanttevredenheid.

Onze missie

DAS maakt het recht toegankelijk voor iedereen

Onze strategie

Super specialisten

Circa 650 ervaren juristen gespecialiseerd in 40 rechtsgebieden

Multi-channel distributie

Klanten kiezen zelf hoe ze met ons zaken doen

Efficiënte organisatie

Efficiëntie en effectiviteit voor hogere klanttevredenheid

Onze merkwaaarden

Menselijk • Slim • Betrokken • Optimistisch • Open



Markontwikkelingen

In 2016 nam, als gevolg van de aantrekkende economie, het aantal conflicten over onroerende zaken door de aantrekkende woningmarkt (zoals verhuur, koop, bouw) toe. Evenals het aantal consumenten dat hun recht wil halen na bijvoorbeeld de aankoop van producten. De hoeveelheid arbeidszaken daalde weliswaar voor het derde jaar op rij, maar het aantal bleef ondanks de dalende werkloosheid, toch aan de hoge kant. Dat wordt vooral gedreven door de dynamiek op de arbeidsmarkt en de gevolgen van de nieuwe Wet werk en zekerheid, die per 1 juli 2015 van kracht werd.

Distributiepartners en DAS Select

Sinds haar oprichting werkt DAS intensief samen met een omvangrijk netwerk van distributiepartners. Variërend van regionale intermediair, gevolmachtigd agenten, service providers en verzekeraars. Door veranderend klantgedrag, technologische ontwikkelingen en regelgeving is het distributienetwerk volop in ontwikkeling. DAS ziet binnen deze ontwikkelingen volop kansen om samen met haar distributiepartners ondernemers en consumenten te helpen bij het voorkomen en oplossen van juridische en financiële risico's. In toenemende mate omarmen distributiepartners naast verzekeringen ook onze dienstverlening op "niet-verzekeringsbasis". DAS begeleidt distributiepartners met een speciaal programma, DAS Select, om ondernemers te helpen bij het oplossen van juridische en financiële risico's. In 2016 zijn bijna 200 adviseurs van verschillende DAS Select distributiepartners opgeleid en intensief begeleid om hier invulling aan te geven. Daarbij is tevens sprake

van een intensieve samenwerking met het directe distributiekanaal van DAS. Tot slot zien wij een groeiende belangstelling van regionale administratie en boekhoudkantoren voor een samenwerking met DAS.

Digitalisering juridische dienstverlening

Digitalisering biedt kansen voor innovatieve juridische dienstverlening en voor het efficiënter inrichten van interne (werk)processen. De wereldwijde trend van digitalisering heeft een grote impact op dienstverleners. Onze klanten zijn steeds meer digitaal ingesteld en zijn in toenemende mate gewend om diensten direct online en mobiel af te kunnen nemen. Dit raakt ook de juridische dienstverlening.

Als grootste juridische dienstverlener in Nederland is het onze ambitie om een leidende rol te hebben bij de digitalisering van juridische diensten. Wij hebben de schaal en de expertise in huis. Wij streven hierbij naar een betere klantbeleving. Persoonlijk, passend en praktisch. Dit sluit aan op onze commerciële ambities en helpt tegelijkertijd om efficiënter te werken.

Zo maken wij onze unieke expertise online toegankelijk. Een goed voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van online tools, zoals de ontslagtool die wij samen met de Universiteit van Amsterdam hebben ontwikkeld. De tool ondersteunt zowel onze juristen als de klant. Er kan gratis een analyse worden gemaakt van de ontslagsituatie en de ontslagvergoeding kan worden berekend. Deze dienstverlening voorziet in een grote behoefte. Technologie biedt daarbij kansen om het proces van juridische dienstverlening



'Innoveren en digitaliseren is broodnodig maar geschilbeslechting blijft mensenwerk. Unieke vaardigheden van onze juristen blijven noodzakelijk.'

Jin Ho Verdonschot
Online Legal Services DAS



beter te laten aansluiten bij wat mensen tegenwoordig gewend zijn bij andere online dienstverlening. Geschilbeslechting blijft natuurlijk wel primair mensenwerk. Unieke vaardigheden van onze juristen blijven noodzakelijk.

Wet- en regelgeving

In november 2013 heeft het Europese Hof van Justitie bepaald dat een verzekerde altijd zelf zijn rechtshulpverlener, zoals een advocaat, mag kiezen als er sprake is van 'gerechtelijke of administratieve procedures'. Deze keuzevrijheid werd in april 2016 verder verruimd in een nieuw arrest. Volgens het Hof komt een rechtsbijstandverzekerde ook bij ontslagprocedures bij het UWV en bij bezwaar procedures in het bestuursrecht de vrijheid toe om zelf een rechtshulpverlener te kiezen. Beide vallen volgens het Hof onder het begrip 'administratieve procedures'. Als gevolg van deze verruiming is het aandeel zaken dat uitbesteed wordt aan externe rechtshulpverleners met bijna 40% gestegen sinds 2013.

Hoewel het aantal dossiers dat door externe advocaten wordt behandeld minder dan 7% van het totaal aantal verzoeken om rechtshulp bedraagt, hebben deze zaken toch een forse impact op de kosten. De rekeningen van externe advocaten zijn 3 tot 6 keer hoger dan wanneer een eigen DAS-jurist de zaak behandelt. Deze 7% uitbesteede zaken nemen maar liefst 28% van de totale kosten van de rechtshulp in beslag. 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 verzekeraarbaarheid 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.

DAS Legal Finance

DAS Legal Finance, kortweg DLF, bestaat uit activiteiten en deelnemingen die diensten verlenen op het gebied van creditmanagement. DLF draagt bij aan de financiële continuïteit door bedrijven, overheden en instellingen te helpen om debiteurenrisico's te voorspellen, te voorkomen en beheersbaar te maken. Dankzij onze diensten kunnen onze klanten op een vertrouwde manier zakendoen.



'De kans op een goede uitkomst van een geschil wordt aanmerkelijk groter door optimaal samen te werken met onze klanten.'

Martijn Smaling
Bestuursrecht



Financiële ontwikkelingen

In 2016 zag DLF de omzet dalen naar € 73,6 miljoen (€ 83,2 miljoen in 2015). Het aanbod van incasso-dossiers is nog steeds hoog, maar de volumes per opdrachtgever zijn lager omdat in verschillende marktsegmenten opdrachtgevers door de crisis te maken hebben gehad met afname van hun eigen klantvolumes. Dit was met name zichtbaar in de verzekeringsbranche. Verder heeft het herstel van de Nederlandse economie nog geen positief effect gehad op de verhaalbaarheid van schulden en op de doorlooptijd van incassotrajecten. De EBITDA daalde naar € 0,2 miljoen (€ 12,2 miljoen in 2015) en het resultaat na belastingen naar € 10,6 miljoen negatief. Dit aanzienlijk lagere resultaat werd veroorzaakt door de eerder genoemde daling van de omzet en hogere, veelal eenmalige lasten.

Kerncijfers DLF

(bedragen in miljoen euro)

	2016	2015
Omzet ambtelijk	21,0	24,5
Omzet niet-ambtelijk	29,4	27,3
Overige creditmanagement omzet	17,0	17,1
Overige omzet	7,6	6,3
Mutatatie onderhanden werk	-1,4	8,0
Totaal omzet DLF	73,6	83,2
Operationele kosten	84,7	82,8
EBITDA	0,2	12,2
Resultaat na belastingen	-10,6	-1,4
Fte (gemiddeld)	917	938

Strategie

DLF biedt een breed palet aan diensten op het gebied van creditmanagement. Wij zijn een leidende partij in Nederland en door onze schaal en expertise en distributienetwerk zijn wij goed gepositioneerd om deze positie verder uit te bouwen en onze klanten binnen het MKB en grootzakelijk segment een dienstverlening te bieden van de hoogste kwaliteit. Binnen het MKB segment realiseren wij een groei door nieuwe opdrachtgevers aan ons te binden en verhoging van klantwaarde doordat een opdrachtgever naast creditmanagementdiensten ook juridische diensten afneemt. Net als in 2016 verwachten wij dat in het grootzakelijk segment outsourcing, waarbij DAS de facturatie en debiteurenbeheer van opdrachtgevers overneemt, verder groeit. Daarbij onderscheiden wij ons dankzij onze unieke en omvangrijke kredietdata.

Bediening zoals de klant dat wil

Ons uitgangspunt is dat klanten altijd kunnen kiezen voor de dienstverlening die bij hen past. Wij maken hierbij onderscheid tussen zelf doen, samen doen en laten doen. Steeds meer klanten hebben de behoefte om 'zelf achter het stuur te zitten' en met online dienstverlening spelen wij daar op in. De nadruk bij onze klanten komt daarbij steeds meer te liggen op het voorkomen van onbetaalde facturen en de vraag naar onze kredietinformatie neemt verder toe. Naast het verstrekken van kredietinformatie voor de acceptatie van nieuwe klanten, ondersteunt DLF opdrachtgevers door de financiële conditie van hun bestaande klanten in beeld te brengen en te volgen. DLF helpt ook consumenten bij het oplossen en voorkomen van betalingsproblemen met financiële coaching. DLF maakt daarbij gebruik van haar netwerk van



'Kleine bedrijven kunnen veel meer doen om risico's te voorkomen. Je kunt met gebruik van kredietinformatie de kredietwaardigheid van je klanten checken en ervoor zorgen dat je de juiste klant voor je bedrijf vindt.'

Maarten Pieter Remmen
EDR



financiële coaches. DLF levert tevens haar ondersteuning door deelname aan landelijke initiatieven zoals de Schuldeiserscoalitie waarbij het doel is om probleemschulden bij consumenten te voorkomen en om betalingsachterstanden op te lossen.

Marktontwikkelingen

Het economisch herstel heeft nog geen positief effect gehad op het betaalgedrag van consumenten. De aantrekkende economie heeft wel tot gevolg dat consumenten meer financiële verplichtingen aangaan. Dit geldt echter ook voor een groep die eigenlijk nog niet in een financieel stabiele positie verkeert. Wij zien na de crisis dat de samenstelling van de groep Nederlanders die structureel problemen heeft om hun rekeningen te betalen, breder is geworden. Tot deze groep behoren nu bijvoorbeeld ook meer jongere consumenten die voor de crisis tweeverdie-

ners waren met een bovenmodaal inkomen, maar als gevolg van de economische malaise hun inkomen hebben zien kelderen. Een andere kwetsbare groep bestaat uit vijftigplussers die hun baan zijn kwijtgeraakt en geen werk kunnen vinden. Naast deze ontwikkelingen lijkt betalingsnonchalance toe te nemen bij consumenten die niet te kampen hebben met een gebrek aan betaalcapaciteit.

Wet- en regelgeving

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



'Ik merk dat de mkb'er niet meer op zoek is naar alleen een incassobureau, maar ondernemers willen en verwachten veel breder hulp van ons op financieel en juridisch vlak. Door goed naar onze klanten te luisteren en de behoeften te peilen, kunnen wij veelal een oplossing op maat bieden.'

Anja Bartelen
DAS Incasso Rotterdam

DLF staat voor vertrouwd zakendoen

Breed palet aan diensten voor beheersen debiteurenrisico's

Financiële continuïteit door:

- Voorspellen
- Voorkomen
- Beheersen

Creditmanagement-diensten:

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

Bediening zoals de klant wil:

- Zelf doen
- Samen doen
- Laten doen



Vooruitblik 2017

Ook in 2017 blijven de marktomstandigheden uitdagend. Aanhoudende scherpe concurrentie, nieuwe toetreders, potentiële verdere kostenstijgingen als gevolg van de vrije advocaatkeuze en toenemende wet- en regelgeving blijven actueel. Tegelijkertijd bieden digitalisering en data ons kansen voor innovatieve dienstverlening, maar ook om werkprocessen efficiënter in te richten. Om effectief op deze ontwikkelingen in te spelen blijft onze focus op innovatie, integratie en efficiency. Ondanks de uitdagende omstandigheden verwachten wij voor 2017 een omzetgroei.

De belangrijkste pijlers voor deze groei zijn innovatieve dienstverlening, groei in het MKB en constante focus op klanttevredenheid. Onze dienstverlening voor outsourcing, waarbij wij facturatie en debiteurenbeheer van opdrachtgevers overnemen, groeit stevig door en is er ruimte om verder te groeien. Ook het verstrekken van kredietinformatie groeit sterk.

Verder gaan wij door met de verdere integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen. Het aantal vennootschappen wordt verder teruggebracht door fusies en de vereenvoudigde juridische structuur leidt tot structurele kostenbesparingen. Dit draagt niet alleen bij aan meer efficiency, maar helpt ook om sneller in te kunnen spelen op veranderende klantbehoeften en marktomstandigheden. Wij blijven dus investeren in verandering en innovatie om zowel traditionele concurrenten als nieuwe digitale 'disrupters' voor te blijven.



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 Staats 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 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.



Hart voor onze klant

Bij DAS begint en eindigt alles met onze klanten. De klant staat centraal in onze visie en strategie op de korte en op de langere termijn. Wij willen de klant iedere dag weer optimaal en op een persoonlijke en onderscheidende wijze helpen. Zo werken wij continu aan een duurzame relatie. In april 2016 is de afdeling KlantHart opgezet en lanceerden wij de KlantHart strategie.

Klanten worden, mede door social media en nieuwe technologie, steeds mondiger en veeleisender. Deze ontwikkeling heeft een directe invloed op de relatie tussen DAS en de klant en onze dienstverlening. Klanten willen dat wij met ze meedenken en dat ze gehoord en begrepen worden. Zij verwachten dat DAS snel inspeelt op hun wensen en behoeften. Om daaraan tegemoet te komen zijn wij continu bezig om de organisatie zo optimaal mogelijk in te richten en om zo goed mogelijk te voldoen aan de verwachtingen en waar mogelijk deze te overtreffen. Continu meten wij dan ook bij onze klanten of de dienstverlening voldoet aan de verwachtingen.

De reis van de klant

Een van de belangrijke activiteiten in 2016 was het project optimale klantbeleving. Een multidisciplinair projectteam kreeg de opdracht om (knel)punten met betrekking tot optimale klantbeleving te signaleren en te analyseren en waar nodig op te lossen. Dit gebeurt door de klantreis en de klantervaringen in kaart te brengen door middel van belevingsinterviews. Stap voor stap kijken waar een klant doorheen gaat: hoe ervaren ze dat, waar lopen ze tegenaan

en wat zijn de dieperliggende drijfveren. Zo kijken wij gericht wat er gebeurt en hoe het anders of beter kan.

KlantHart

Het doel van KlantHart is dat onze medewerkers nog klantgerichter gaan denken en handelen en zo een nog duurzamere klantrelatie creëren met een hoge klanttevredenheid. KlantHart vraagt om een integrale, keten overstijgende aanpak waarbij alle disciplines en projecten die een centrale rol spelen voor onze klanten, samen worden gebracht. Zo brengen wij de kennis die wij hebben over klanten en hun specifieke wensen in kaart en kunnen wij gericht verbeteringen in onze producten en dienstverlening aanbrenge. Met een optimale klantbeleving kunnen wij ons verder onderscheiden en dit is positief voor al onze stakeholders.

Klantpanel

Het accent bij DAS verschuift steeds meer van 'verkoop wat wij produceren' naar 'inspelen op behoeften'. Om wensen te achterhalen bieden de DAS klantpanels en de DAS Ondernemerspanels



'Als DAS Select partner leren wij steeds meer samenwerkingsmogelijkheden met DAS kennen, van incasso tot aan opleidingen, van letselschade hulp tot advies bij contractsaamenstellingen. Kortom DAS blijkt de partner in business te zijn voor het onafhankelijke intermediair.'

Peter van Wassem van Boogaard
Assurantiën



uitkomst. Deze panels helpen ons bij het ontwikkelen van een dialoog en een verdieping van de relatie met de klant. De veranderingen in het gedrag en de mening van de klant zijn cruciaal; op deze manier creëren wij inzicht in de achterliggende motivatie die klanten hebben voor hun gedrag.

Keurmerk

Als één van de eerste verzekeraars in Nederland kreeg DAS Rechtsbijstand in 2010 het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV). Dit keurmerk is alleen weggelegd voor verzekeraars die voldoen aan strenge kwaliteitseisen met betrekking tot klantgerichtheid in de dienstverlening en bij de totstandkoming van producten. De controle wordt uitgevoerd door de onafhankelijke Stichting Toetsing Verzekeraars (STV) die het Keurmerk ontwikkelt en beheert.

Uit de data die uit de controle komt, kunnen wij aflezen op welke onderdelen wij moeten verbeteren en welke klantreizen extra aandacht verdienen. Dit vormt de basis voor verbetering van onze processen en producten.

Meerdere toetsingen per jaar

De STV toetst meerdere keren per jaar of wij aan de normen voldoen. Wij worden viermaal per jaar op vastgestelde thema's beoordeeld of wij de keurmerkeisen naleven. Na ongeveer drie jaar heeft de stichting alle keurmerknormen getoetst. In 2016 zijn wij getoetst op de thema's klachten en klantcontact. In het eerste kwartaal van 2017 worden wij getoetst op het fraudebeleid en in het tweede kwartaal op kwaliteitsbeleid, klanttevredenheid en onze interne audit.



'Van 'Ik weet niet meer wat ik moet doen', naar 'U heeft mij hartstikke goed geholpen.'

Pinar Ciftci
Adviesdesk

VerzekeraarsInBeeld

VerzekeraarsInBeeld voert ieder jaar in opdracht van het Verbond van Verzekeraars een groot klantonderzoek uit bij 50 verzekeraars.

De verzekeraars worden op de volgende onderdelen beoordeeld: vertrouwen, tevredenheid, klantgerichtheid, deskundigheid, duidelijkheid en contact. DAS heeft een gemiddelde score van 7,19.

Onderzoek van het Ministerie van Justitie en Veiligheid

Uit de onderzoeksresultaten van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) in 2016 bleek dat de toegankelijkheid van het recht voor kantonrechtzaken is verbeterd en bij het beoordelen van de kwaliteit van professionals en de klanttevredenheid kwamen de rechtsbijstandsverzekeraars als beste uit de bus.



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 2016.

Particuliere klanten

Algemene tevredenheid over DAS

Het rapportcijfer van particuliere klanten steeg licht van 7,10 in 2015 naar 7,14 in 2016.

Bronnen: Integron en Millward Brown



Tevredenheid over de rechtshulpverlening van DAS

Het rapportcijfer van particuliere klanten steeg licht van 7,80 in 2015 naar 7,88 in 2016.

Bron: Millward Brown



Klantcontact

86% van de particuliere klanten vindt de tijd die de juridisch specialist neemt voor de klant aan de telefoon uitstekend tot goed. Dit is gelijk aan het jaar daarvoor.

Bron: Millward Brown



Zakelijke klanten

Algemene tevredenheid over DAS

Het rapportcijfer van zakelijke klanten daalde licht 6,87 in 2015 naar 6,78 in 2016.

Bronnen: Integron en Millward Brown



Tevredenheid over de rechtshulpverlening van DAS

Het rapportcijfer van zakelijke klanten steeg licht van 7,44 in 2015 naar 7,55 in 2016.

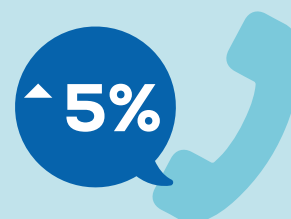
Bron: Millward Brown



Klantcontact

De tevredenheid van zakelijke klanten over de telefonische bereikbaarheid van de juridisch specialist is met 5% gestegen.

Bron: Millward Brown



DAS in de maatschappij

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

Met meer dan 2.200 medewerkers, verspreid over 27 vestigingen, vervult DAS ook een belangrijke rol in de maatschappij als werkgever.

Het recht toegankelijk voor iedereen

DAS Rechtsbijstand is het fundament waarop DAS is gebouwd. Bijna 100 jaar geleden was een rechtsbijstandverzekering een zeer innovatieve manier om rechtsbijstand betaalbaar te maken. Het zit dan ook in het DNA van DAS om het recht toegankelijk te houden voor iedereen. Voor particulieren, bedrijven en overheden. Verzekerd of niet verzekerd. Dat is de missie van onze rechtsbijstandactiviteiten. Als rechtsbijstandverzekeraar dekken wij de juridische risico's die onze klanten zelf niet kunnen of willen dragen. Voor veel Nederlanders is een rechtsbijstandverzekering een laagdrempelige en goed betaalbare toegang tot het recht. Daarom hebben circa 3 miljoen huishoudens en 400.000 bedrijven in Nederland een rechtsbijstandverzekering afgesloten.

De medewerkers van DAS Rechtsbijstand behandelen jaarlijks ruim 100.000 zaken en maken daarmee het recht toegankelijk voor veel Nederlanders, voor wie een advocaat vaak te duur is. Particulieren of bedrijven die niet bij ons verzekerd zijn, kunnen ook bij DAS terecht. Wij zetten de expertise van circa 650

juridisch specialisten graag maximaal in. Voorbeelden hiervan zijn Flexx van DAS, mediation bij echtscheiding en kosteloze rechtshulp bij letselschade.

Vertrouwd zakendoen en financiële continuïteit

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

Voor het onderdeel DAS Legal Finance (DLF) staan vertrouwd zakendoen en financiële continuïteit van opdrachtgevers centraal. Binnen DLF vertegenwoordigt incasso het grootste stuk van onze dienstverlening. Een belangrijke activiteit voor onze klanten. Door onbetaalde rekeningen op zorgvuldige wijze te innen voor onze klanten helpen wij ondernemers hun financiële recht te halen en financiële risico's te beheersen. Onze nadruk ligt bij het innen van geld op zorgvuldigheid. Begripvolle benadering, duidelijke informatie en een eerlijke behandeling staan hierin 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. Klantbehoud en klanttevredenheid zijn belangrijke aspecten.

Onze incasso-inspanningen en kredietchecks spelen een belangrijke rol bij het voorkomen van betalingsachterstanden. De belangrijkste aanleiding voor het niet betalen van rekeningen door particulieren of bedrijven is het gevolg van tijdelijke of structurele betalingsonmacht. Het is daarom essentieel dat het innen van onbetaalde rekeningen zorgvuldig gebeurt. Wij zijn dan ook een groot voorstander van de initiatieven voor toetredings- en opleidingseisen en het introduceren van een toezichthouder om de incasso-branchen als geheel te verbeteren.

Werknemers in hun kracht

De link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en personeelszaken is groot, omdat allerlei thema's die personeelszaken bezighouden samenhangen met deze verantwoorde wijze van ondernemen. Hierbij valt te denken aan: generatiediversiteit, het nieuwe werken, innovatie, flexibiliteit en talent development.

Deze thema's worden gekoppeld aan organisatie-doelen, waarbij talentontwikkeling moet leiden tot duurzame inzetbaarheid, innovatie, hogere klanttevredenheid en hogere productiviteit. Ook naar stakeholders zoals klanten, distributiepartners, leveranciers en de arbeidsmarkt heeft maatschappelijke relevantie een positief effect; de jonge generatie werknemers wil werken bij organisaties die niet alleen winst maken,

maar die ook op een sociaal verantwoorde manier tot deze winst komen. Nu de arbeidsmarkt aantrekt, is de 'war for talent' weer begonnen. Om DAS nog beter te positioneren als aantrekkelijke werkgever is in 2016 een nieuwe arbeidsmarktcampagne opgezet en werd een nieuwe website gelanceerd. Jonge mensen maken andere carrièrekeuzes en voor veel werkgevers is het lastig goede mensen aan zich te binden. Werknemers zien onze kernactiviteiten en het feit dat wij klantgericht en dienstverlenend zijn als maatschappelijk relevant.

Om talent vast te houden, bieden wij 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. Ondanks de daling van het aantal medewerkers en de diversificatie van onze dienstverlening de afgelopen jaren, is ook het aantal opleidingen voor onze medewerkers toegenomen en zijn bestaande opleidingen doorontwikkeld. In 2016 zijn er ongeveer 3.300 opleidingen en trainingen gevolgd om kennis bij te spijkeren en vaardigheden te ontwikkelen.

Divers personeelsbeleid

DAS staat voor een zo toegankelijk mogelijke arbeidsmarkt, waarbij mensen op de werkvloer participeren, samenwerken en productief zijn. Wij streven ernaar dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling is van de Nederlandse samenleving. Wij bieden kansen aan mensen die een afstand tot de



'Bij DAS is mijn visuele beperking geen beperking.'

Ed Sanders
Servicecenter



arbeidsmarkt hebben door hun verstandelijke of lichamelijke beperking. Wij vinden het belangrijk dat iedereen kan werken in een reguliere functie die bijdraagt aan de doelstellingen van DAS. Daarom kijken wij bij elke vacature of er een kandidaat met een arbeidsbeperking is die op de functie past. Dit beleid sluit aan op de participatiewet die ruim twee jaar geleden is ingevoerd. De afgelopen twee jaren hebben wij jaarlijks circa 20 nieuwe medewerkers met een arbeidsbeperking in een vaste of tijdelijke functie geplaatst. Dankzij een aantal praktische aanpassingen kunnen zij hun werk goed uitvoeren.



Raad van Commissarissen

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft het jaarverslag in de vergadering van 30 mei 2017 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 in aanmerking komende belangen van de verschillende stakeholders. In 2016 hebben vijf vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden, waarvan vier regulier. Deze overleggen vonden plaats volgens een vaste agenda. Terugkerende zaken, naast de belangrijkste agendapunten van de Audit Committee, waren innovatie en de ondernemingsstrategie.

Wijzigingen samenstelling

In 2016 is de heer J.K.F. (Jochen) Messemer afgetreden. De Raad van Commissarissen en de directie zijn hem zeer erkentelijk voor zijn werkzaamheden. 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 bestaat uit leden met complementaire professionele kennis en ervaring op uiteenlopende terreinen en uit verschillende leeftijds-categorieën. De Raad van Commissarissen hecht grote waarde aan man/vrouw-diversiteit en heeft zijn uiterste best gedaan om hier bij de benoeming binnen de Raad van Commissarissen in 2017 invulling aan te geven. Helaas heeft dat niet geleid tot de benoeming van een vrouwelijke kandidaat. Dit laat onverlet dat de Raad van Commissarissen zich zal blijven inspannen om in de toekomst vrouwelijke leden te benoemen.

Er heeft een inventarisatie van nevenfuncties van directieleden en de leden van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden zoals de Wet bestuur en toezicht vereist. Daaruit is geen bedreiging voor belangenverstrengeling naar voren gekomen evenals geen overschrijding van de wettelijke limitering van het aantal nevenfuncties.

Commissies

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

Audit Committee

Tot de taken van de Audit Committee behoren het directe toezicht op corporate governance en juridische zaken, financiën, actuariaat en de actuariële



functie, risicomanagement en compliance en internal audit. In 2016 hebben negen vergaderingen van de Audit Committee plaatsgevonden, waarvan vier regulier. De externe accountant is bij zes 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 zien 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 2016 is de statutaire directie van DAS uitgebreid. De statutaire directie van DAS bestaat sinds 1 juli 2016 uit vier leden: Eric Pouw (Algemeen Directeur), Linda Moos (Chief Financial & Risk Officer), Charles Staats (Directeur Commercie) en een vacature voor de positie van Directeur Operations. Met de benoeming van Hanneke Jukema tot Directeur Operations is deze vacature per 1 juni 2017 vervuld.

Reflectie op eigen functioneren

De Raad van Commissarissen beoordeelt regelmatig haar 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. De evaluatie in 2016 heeft niet geleid tot aanpassingen in het functioneren van de Raad van Commissarissen. De eerstvolgende evaluatie van het eigen functioneren onder externe begeleiding zal in 2017 geschieden.

Permanente educatie

Het reglement van de Raad van Commissarissen bepaalt dat de leden na hun eerste benoeming een introductieprogramma volgen, waarin in elk geval aandacht wordt besteed aan de financiële verslaggeving door DAS en de specifieke aspecten die eigen zijn aan DAS en haar ondernemingsactiviteiten. DAS speelt bij deze introductieprogramma's een faciliterende rol en draagt daarvan de kosten. De leden van de Raad van Commissarissen nemen jaarlijks deel aan een op maat gesneden programma van

permanente educatie. In 2016 heeft de Raad van Commissarissen onder andere invulling gegeven aan de permanente-educatieplicht door deelname aan een Nyenrode programma voor het management van DAS. Verder heeft de Raad van Commissarissen in een interactieve sessie met een lector van Universiteit Nyenrode specifiek stilgestaan bij Solvency II regelgeving en de relevantie voor DAS.

Dankwoord en aanbieding jaarverslag 2016

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 2016. 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 2017:

- Het jaarverslag over 2016 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
- De directie te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2016.
- De winstbestemming goed te keuren, waaraan de Raad van Commissarissen reeds zijn goedkeuring heeft verleend. De winstbestemming is te vinden in de toelichting van de jaarrekening.

Amsterdam, 31 mei 2017

Namens de Raad van Commissarissen,

Freek Wansink (voorzitter)



De Raad van Commissarissen



Freek Wansink (1954)

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

Freek Wansink was van 2005 tot en met mei 2015 CEO bij Generali en daarvoor managing director bij Nationale Nederlanden. Daarnaast was hij 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 de Audit Committee.

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.



Heiko Stüber (1968)

Lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter 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 de 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 Italy. Per 17 februari 2017 is Lars von Lackum toegetreden tot de Raad van Commissarissen.



Kerncijfers en meerjarenoverzicht

Kerncijfers

x € 1.000	2016	2015	verschil	%
Baten				
Premie-inkomsten (her)verzekeringen	204.690	201.865	2.825	1,4%
Omzet creditmanagement en overige omzet	73.607	83.213	-9.606	-11,5%
Opbrengst beleggingen	2.560	3.558	-998	-28,0%
	280.857	288.636	-7.779	-2,7%
Lasten				
Verzekeringstechnische lasten	103.707	95.640	8.067	8,4%
Provisie op verzekeringen	64.894	66.882	-1.988	-3,0%
Overige bedrijfskosten	106.918	104.474	2.444	2,3%
	275.519	266.996	8.523	3,2%
Bedrijfsresultaat	5.338	21.640	-16.302	-75,3%
EBITDA	18.405	35.085	-16.680	-47,5%
Technische voorzieningen				
Voor niet-verdiende premies	28.892	28.662	230	0,8%
Voor te betalen schaden	166.717	171.091	-4.374	-2,6%
	195.609	199.753	-4.144	-2,1%
Beleggingen				
Aandelen	112.412	106.015	6.397	6,0%
Obligaties	159.841	158.580	1.261	0,8%
	272.253	264.595	7.658	2,9%
Kasstroom en liquide middelen				
Operationele kasstroom	6.577	21.091	-14.514	-68,8%
Liquide middelen	79.140	76.489	2.651	3,5%
Eigen vermogen				
Gestort kapitaal	11.844	11.844	-	0,0%
Eigen vermogen	227.966	210.679	17.287	8,2%
Netto resultaat	4.231	13.418	-9.187	-68,5%
	244.041	235.941	8.100	3,4%
Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's				
Netto resultaat	36	113	-78	-68,5%
Eigen vermogen	2.060	1.992	68	3,4%
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.862	1.936	-74	-3,8%



Toelichting kerncijfers

Voor de toelichting op de baten en lasten wordt verwezen naar het hoofdstuk Business review in dit jaarverslag.

De technische voorzieningen zijn met 2,1% gedaald naar € 196 miljoen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door een daling van de gemiddelde verwachte tijdsbesteding per schademelding.

De beleggingen zijn met 2,9% gestegen naar € 272 miljoen als gevolg van ongerealiseerde beleggingsresultaten.

Het gemiddeld aantal Fte's is met 3,8% gedaald.



Meerjarenoverzicht

x € 1.000	2016	2015	2014*	2013*	2012*
Baten					
Premie-inkomsten (her)verzekeringen	204.690	201.865	208.607	220.512	209.138
Omzet creditmanagement en overige omzet	73.607	83.213	91.116	68.008	66.440
Opbrengst beleggingen	2.560	3.558	3.117	31.760	10.083
	280.857	288.636	302.840	320.280	285.661
Lasten					
Verzekeringstechnische lasten	103.707	95.640	97.265	114.581	98.917
Provisie op verzekeringen	64.894	66.882	60.815	61.611	65.195
Overige bedrijfskosten	106.918	104.474	115.608	109.442	89.930
	275.519	266.996	273.688	285.634	254.042
Bedrijfsresultaat	5.338	21.640	29.152	34.646	31.619
EBITDA	18.405	35.085	44.547	46.780	42.198
Technische voorzieningen					
Voor-niet verdiende premies	28.892	28.662	29.399	33.059	45.736
Voor te betalen schaden	166.717	171.091	180.703	188.825	176.997
	195.609	199.753	210.102	221.884	222.733
Beleggingen					
Aandelen	112.412	106.015	104.311	117.061	56.365
Obligaties	159.841	158.580	162.336	147.917	238.141
	272.253	264.595	266.647	264.978	294.506
Kasstromen en liquide middelen					
Operationele kasstroom	6.577	21.091	1.011	19.325	30.389
Liquide middelen	79.140	76.489	69.274	104.886	56.713
Eigen vermogen					
Gestort kapitaal	11.844	11.844	11.844	11.844	11.844
Eigen vermogen	227.966	210.679	194.775	166.709	151.748
Resultaat na belastingen	4.231	13.418	19.674	25.274	23.057
	244.041	235.941	226.293	203.827	186.649
Cijfers per € 100 gestort kapitaal in hele euro's					
Netto resultaat	36	113	166	213	195
Eigen vermogen	2.060	1.992	1.911	1.721	1.576
Gemiddeld aantal werknemers op full-time basis	1.862	1.936	1.998	1.812	1.706

* De cijfers van 2015 zijn, conform de jaarrekening aangepast voor vergelijkingsdoeleinden zie voor details de toelichting in de jaarrekening.
De cijfers van 2012, 2013 en 2014 zijn niet aangepast.



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 (uiteindelijk 100% aandeelhouder hiervan is Munich Re). De andere 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Schadeverzekering N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeringen N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%). DAS Holding N.V. is een holdingmaatschappij. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit het verzekeren in de branche rechtsbijstand, het verlenen van juridische en financiële diensten en incassodiensten waaronder deurwaardersactiviteiten. Voor de groepsstructuur onder DAS Holding N.V. wordt verwezen naar de algemene toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

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

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

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

- De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Als basis dient een 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.

De afdeling compliance werkt aan de gewenste inrichting van de governancestructuur en de ontwikkeling van een integere en normbewuste bedrijfscultuur. De afdeling risicomanagement en compliance is verantwoordelijk voor de periodieke controle op de werking van de risicobeheersingsystematiek. Risicomanagement en compliance dragen zorg voor de periodieke monitoring van de uitvoering van de geformuleerde beheersmaatregelen in samenwerking met het verantwoordelijke lijnmanagement. De afdeling internal audit monitort en controleert of lijnmanagement, risicomanagement en compliance haar 'control' verantwoordelijkheden nakomt.

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 controlesystemen, 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 2016 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 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 2016 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 ver-

antwoordelijkheid 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 voldoet aan de wettelijke verplichting van man/vrouw-diversiteit.

Toetsing door De Nederlandsche 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 risicomangementfunctie, 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 besturing. DAS kent geen retentie-, exit- en welkomstpakketten als vast onderdeel van het beloningsbeleid van de onderneming.

Governance van het beloningsbeleid

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

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

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



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

- De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) het beloningsbeleid voor de Algemeen Directeur vaststelt. Wijzigingen van het vastgestelde beloningsbeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de AvA.
- De Raad van Commissarissen het beloningsbeleid vaststelt voor de overige identified staff³ 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 controlefuncties risicomangement, 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.

3 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 particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, boekhouden en factoring. De producten en diensten van DAS zijn betaalbaar en hebben een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. DAS doet op een eerlijke manier zaken, met respect voor alle betrokken partijen. Het belang van de klant staat daarbij centraal. Onze diensten en producten zijn begrijpelijk en hebben een duidelijke waarde voor onze klanten. Door voortdurende innovatie van producten, dienstverlening en distributie houden wij de kosten laag en klanttevredenheid hoog. Onze medewerkers en door ons ingeschakelde externe specialisten zijn deskundig, gemotiveerd en professioneel. DAS staat midden in de samenleving en vervult een belangrijke maatschappelijke rol als rechtsbijstandverzekeraar en creditmanager. Daar hoort bij dat DAS ook een bijdrage levert aan het publieke debat over de verbetering van de toegang tot het recht en vertrouwd zakendoen. Als financiële dienstverlener is DAS blootgesteld aan allerlei risico's waaronder; verzekeringstechnisch, 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 en compliance speelt hierin een coördinerende rol.
- **Risicotraining**
De afdeling risicomanagement en 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 vijf 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 vastgesteld welke bedrijfsprocessen essentieel zijn voor het realiseren van de strategische doelen. De afdeling risicomangement en compliance is hierbij nauw 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.

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 waaronder; verzekeringstechnisch, strategisch, markt gerelateerd en operationeel.

Veranderingen in wet- en regelgeving

Een zeer belangrijke ontwikkeling in wet- en regelgeving betreft de uitbreiding van de vrije advocaatkeuze bij rechtsbijstandverzekeringen als gevolg van uitspraken van het Europese Hof van Justitie. Dit heeft er toe geleid dat de uitgaven voor externe rechtshulp voor DAS Rechtsbijstand aanzienlijk zijn gestegen. Op 7 april 2016 heeft het Europese Hof van Justitie het recht op "vrije advocaatkeuze" verder uitgebreid. Met deze verdere verruiming dreigen de

kosten van rechtshulp nog meer te stijgen. Door noodzakelijke premieverhogingen ontstaat het risico dat de toegankelijkheid van het recht in Nederland verder onder druk komt te staan. In Nederland komen de grenzen van de verzekerbaarheid van de kosten van advocaten nu in zicht. Dit is geen goede ontwikkeling aangezien meer dan de helft van de gezinnen in Nederland een rechtsbijstandverzekering heeft en juridisch specialisten van rechtsbijstandverzekeraars in ons land bijna net zo vaak als advocaten, particulieren bijstaan. DAS is een naturaverzekeraar. De premie is vastgesteld op basis van afhandeling door onze eigen juridisch specialisten met dekking van advocaatkosten indien bijstand door een advocaat vereist is.

In Nederland maar ook in Europees verband zijn de kosten van advocaten hoog en onvoorspelbaar en daarmee voor verzekeraars onvoldoende beheersbaar. Door de verdere verruiming van de vrije advocaatkeuze, stijgen de kosten en uiteindelijk ook de verzekeringspremies. Omdat dit onwenselijk is, hebben rechtsbijstandverzekeraars maatregelen getroffen. Klanten die ervoor kiezen om een externe advocaat in te schakelen terwijl de afhandeling ook door de juridisch specialisten van de verzekeraar zelf gedaan kunnen worden, zijn een eigen bijdrage verschuldigd. De externe advocaatkosten worden vergoed tot een vastgesteld maximum. Zo houden rechtsbijstandverzekeraars ook in de toekomst het recht toegankelijk voor iedereen.

Aandeel DAS in gerechtsdeurwaarders

DAS heeft zowel incassoactiviteiten als belangen in gerechtsdeurwaarders. Het uitgangspunt hierbij is dat gerechtsdeurwaarders altijd onafhankelijk hun ambt kunnen uitoefenen. Een maximaal belang in stemrecht van 49% door een derde garandeert dat de gerechtsdeurwaarder altijd de volledige operationele zeggenschap behoudt binnen zijn eigen organisatie. Op basis van dit uitgangspunt participeert DAS sinds 2006 in een aantal gerechtsdeurwaarderskantoren, namelijk voor 49% in Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V., (LAVG) en in Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. (Van Arkel). De overige 51% is in handen van gerechtsdeurwaarders. In de statuten is voldoende gewaarborgd dat de gerechtsdeurwaarder zijn praktijk in volkomen onafhankelijkheid kan uitoefenen. DAS heeft binnen de 49% belang in beide gerechtsdeurwaarderskantoren een preferent aandeel, en daarmee een groter



economisch belang, en consolideert de cijfers van LAVG en Van Arkel in de jaarrekening. Incassozaken van opdrachtgevers van DAS waarvoor een gerechtelijk traject moet worden opgestart worden aan LAVG of Van Arkel in behandeling gegeven.

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

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. Voor de DAS Incasso organisaties die zich bezighouden met het incasseren van consumptief kredietvorderingen en niet in het bezit waren van een vergunning is er tijdig een vergunning aangevraagd.

Volgens de AFM is afhankelijk van de activiteiten die de deurwaarder uitvoert of deze vergunningsverplichting ook voor deurwaarders geldt. De activiteiten zijn leidend bij het bepalen of er wel of geen

vergunning nodig is. De vergunningplicht geldt voor deurwaarders indien zij vergunning plichtige activiteiten verrichten, zoals het aangaan van een betalingsregeling. De KBvG is met de AFM nog in gesprek over de noodzaak en verplichting van gerechtsdeurwaarders om een vergunning te hebben.

Financiële risico's

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, 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 actuariaat 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. 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.

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, 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 premievorderingen is beperkt gezien geringe individuele bedragen en grootte hoeveelheid 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 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 tijdig aan haar verplichtingen te voldoen.

DAS Legal Finance 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.

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 risicomangement 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.

Solvency II

Sinds 1 januari 2016 is voor DAS Rechtsbijstand de nieuwe Solvency II-wetgeving van kracht. Deze wetgeving is erop gericht om de Europese verzekeringsmarkt te harmoniseren, het beschermen van polishouders en het verbeteren van de risicobewustheid bij zowel het bestuur als de toezichthouders van verzekeringsmaatschappijen. Solvency II en daarmee samenhangende risico's zijn integraal onderdeel van de risicobeheersing van DAS. DAS hanteert voor de bepaling van de kapitaaleisen het door de toezichthouders geformuleerde standaardmodel.

Op basis van het huidige kapitaalbeleid van DAS ligt de normsolvabiliteit binnen de interne bandbreedte 150-160%. Deze bandbreedte is bepaald op basis van een maximale verliescompensatievermogen uitgestelde belastingen van 25% (LACDT). Het kapitaalmanagement van DAS 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.

Op 13 februari 2017 heeft DNB de interpretatie van de regels omtrent LACDT⁴ aangepast. Dit heeft ertoe geleid dat DAS niet langer het maximale verliescompensatie uitgestelde belasting van 25% hanteert, maar zich beperkt tot de stand van de passieve latente belasting in de marktwaardebalans en de te betalen belasting over 2016. Deze aanpassing heeft een drukkend effect gehad op de solvabiliteitsratio. De solvabiliteitsratio bedraagt per 31 december 2016 151%. Indien DAS nog steeds de maximale verliescompensatie uitgestelde belastingen zou hanteren zou de solvabiliteitsratio ruim boven de interne solvabiliteitsbandbreedte zijn uitgekomen. In de periodieke review van het huidige kapitaalbeleid zal in 2017 onder meer rekening worden gehouden met deze aanpassing. Dit kan leiden tot een bijstelling van de interne normsolvabiliteit.

In onderstaande tabel wordt de vereiste solvabiliteit (SCR) en het eigen vermogen weergegeven:

Solvabiliteitspositie Solvency II

	31 dec 2016
Eigen vermogen (EV)*	129,899
Solvabiliteitskapitaalvereiste (SCR)	86,233
Solvabiliteitsratio (EV/ SCR)	151%

* Betreft eigen vermogen op basis van solvabiliteitsgrondslagen.

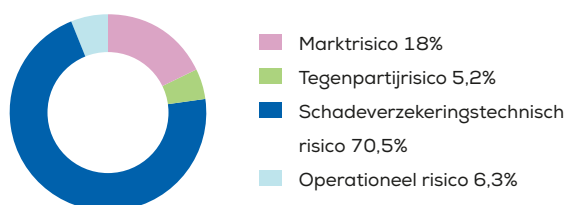
Het eigen vermogen wordt gewaardeerd op basis van de economische waarde. Het beschikbaar vermogen bestaat volledig uit Tier 1-kapitaal.

4 LACDT: Loss Absorbing Capacity of Deferred Taxes. In het Nederlands: maximale verliescompensatie uitgestelde belastingen.



Vereiste solvabiliteit

Binnen de vereiste solvabiliteit (SCR) vallen de volgende elementen te onderscheiden:



Met ruim 70% 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 2016 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 (18%) wordt met name veroorzaakt doordat een deel van de beleggingen in aandelen is belegd, hierover wordt aandelenrisico 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, het solvabiliteitskapitaalvereiste (SCR) en de solvabiliteitsratio van een aantal parameters weergegeven:

Parameter	Eigen vermogen (EV)	Solvabiliteitskapitaalvereiste (SCR)	Effect op solvabiliteitsratio
Toekomstige schadebetalingen stijgen met 10%	-10.527	1.979	-15%
Rente daalt 1% (over de hele linie)	-1.862	2.089	-6%
Rente stijgt 1% (over de hele linie)	1.504	-1.807	5%
Aandelen dalen met 10%	-3.256	-483	-3%

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening 2016

Geconsolideerde balans per 31 december 2016

voor winstbestemming

Activa

x € 1.000	Note	31 dec 2016	31 dec 2015
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Goodwill	1	34.801	42.570
Materiële vaste activa			
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	26	26
Overige effecten:			
• Aandelen		112.412	106.015
• Obligaties		159.841	158.580
Belastinglatentie		7.625	5.779
Overige vorderingen		5.439	5.453
		285.343	275.853
Vlottende activa			
Derdengelden/Onderhanden werk			
	4	177.087	166.495
Vorderingen			
Vorderingen uit directe verzekering	5	11.852	9.903
Vorderingen herverzekeringen		17.071	16.343
Vorderingen incasso		5.749	6.552
Lopende rente		2.169	2.654
Overige vorderingen en overlopende activa		47.818	45.426
		84.659	80.878
Liquide middelen			
	6	79.140	76.489
		674.817	658.048



Geconsolideerde balans per 31 december 2016

voor winstbestemming

Passiva

x € 1.000	Note	31 dec 2016	31 dec 2015
Groepsvermogen	7		
Eigen vermogen		244.041	235.941
Aandeel derden		9.416	12.779
		253.457	248.720
Voorzieningen	8		
Voor niet-verdiende premies		28.892	28.662
Voor te betalen schaden		166.717	171.091
Overige voorzieningen		14.400	13.430
		210.009	213.183
Langlopende schulden	9	350	1.050
Kortlopende schulden	10		
Schulden uit directe verzekering		2.189	1.590
Schulden uit herverzekering		679	29
Schulden aan kredietinstellingen		21.464	18.585
Kortlopende gedeelte langlopende schulden		700	925
Derdengelden		132.522	120.392
Derivaten		112	243
Overige schulden en overlopende passiva		53.335	53.331
		211.001	195.095
		674.817	658.048



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016

x € 1.000	Note	2016	2015
Omzet	11	278.297	285.078
Opbrengsten uit beleggingen en ongerealiseerde koersresultaten	12	2.560	3.558
Totaal baten		280.857	288.636
Verzekeringstechnische lasten	13	103.707	95.640
Bedrijfskosten	14	171.812	171.356
Totaal lasten		275.519	266.996
Bedrijfsresultaat		5.338	21.640
Rente en soortgelijke opbrengsten		374	-72
Rente en soortgelijke lasten		-1.036	-1.437
Resultaat voor belastingen		4.676	20.131
Resultaat deelnemingen	15	7	-25
Belastingen	16	2.529	6.200
Resultaat na belastingen		2.140	13.956
Aandeel derden		-2.091	538
Netto resultaat		4.231	13.418
Herwaardering beleggingen		3.902	886
Totaal resultaat		8.133	14.304



Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

x € 1.000	Note	2016	2015
Bedrijfsresultaat		5.338	21.640
Aanpassingen voor:			
• Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	1, 2	11.317	13.329
• Overige waardeveranderingen materiële vaste activa	1, 2	-	172
• Boekresultaten afstoting vaste activa	12	-488	-425
• Waardeverandering beleggingen (afschrijving op agio)	3	2.074	1.511
• Mutatie technische voorzieningen	8	-4.144	-10.349
• Mutatie overige voorzieningen	8	-318	1.060
• Mutatie in werkkapitaal	4, 5, 8, 10	10.963	-1.513
		19.404	3.785
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		24.742	25.425
Ontvangen interest		177	192
Betaalde interest en soortgelijke kosten		-1.082	-1.467
Betaalde winstbelasting		-17.260	-3.059
		-18.165	-4.334
Kasstroom uit operationele activiteiten		6.577	21.091
Investerings in:			
• Immateriële vaste activa	1	-843	-380
• Materiële vaste activa	2	-2.805	-3.470
• Financiële vaste activa	3	-	-263
• Aandelen	3	-3.500	-6.500
• Obligaties	3	-62.330	-32.314
Desinvesteringen in:			
• Materiële vaste activa	2	178	163
• Financiële vaste activa	3	200	289
• Aandelen	3	3.500	8.800
• Verkopen obligaties	3	-	749
• Aflossingen obligaties	3	58.995	33.822
• Derivaten	10	950	-3.029
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.655	-2.133

vervolg >



Vervolg: Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

x € 1.000	Note	2016	2015
Aflossing langlopende schulden	9	-925	-700
Opname resp.aflossing kortlopende schulden aan kredietinstellingen	10	2.654	-7.123
Mutatie overige reserves als gevolg van carry over accounting	7	-	-454
Betaald dividend		-	-4.200
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.729	-12.477
Mutatie geldmiddelen		2.651	6.481
Stand begin van het jaar	6	76.489	70.008
Stand eind van het jaar	6	79.140	76.489
Mutatie geldmiddelen		2.651	6.481



Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2016

Vennootschap en voornaamste activiteiten

DAS Holding N.V. (statutair gevestigd te Amsterdam), hoofdkantoor houdend op De Entree 222, 1101 EE te Amsterdam is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen voor 50% in bezit zijn van ERGO Versicherung AG (uiteindelijke 100% aandeelhouder hiervan is Munich Re). De andere 50% is in het bezit van ASR Deelnemingen N.V. (18%), Delta Lloyd Schadeverzekering N.V. (16%), Reaal Schadeverzekeringen N.V. (Vivat) (15%) en Stichting Beheer Aandelen DAS Holding (1%). Het KvK nummer van DAS Holding N.V. is 34157138.

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

Groepsstructuur

DAS Holding N.V. is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V. (hierna: DAS Rechtsbijstand N.V.) en DAS Legal Finance B.V., beide gevestigd te Amsterdam.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- **DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij 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 groepsmaatschappijen:
 - B&D Business Solutions B.V., Utrecht (100%)

- **EDR Resources B.V.**, Amsterdam (100%) en haar groepsmaatschappijen:
 - DRA Debt Recovery Agency B.V., Den Haag (100%) Den Haag (100%)
- **Cannock Chase Holding B.V.**, Amsterdam (71,67%) en haar groepsmaatschappijen:
 - Cannock Chase B.V., Den Haag (100%)
 - Mandaat B.V., Druten (100%)
 - Cannock Chase Connect Center B.V., Den Haag (100%)
 - Cannock Chase Purchase B.V., Den Haag (100%)
 - 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 N.V., te weten Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V. ("LAVG") en Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V., is op grond van wet- en regelgeving sprake van een scheiding tussen zeggenschap (juridisch eigendom) en winstrecht (economisch eigendom). Het aandelenbelang dat DAS Holding N.V. houdt in deze vennootschappen van DAS Legal Finance B.V. vertegenwoordigt een zeggenschap van 43,75% respectievelijk 49% en een winstrecht van 89,76% respectievelijk 100%. Op grond van het winstrecht en statutaire bepalingen is sprake van een groepsmaatschappij en is de jaarrekening van deze deelnemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van DAS Holding N.V. waarbij het aandeel van DAS Holding N.V. in het eigen vermogen en resultaat van de vennootschap is bepaald op grond van de van toepassing zijnde winstrechten.

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



Algemene grondslagen

Toegepaste grondslagen

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

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

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Opname van activa en passiva in de balans

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

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

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met

betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Een actief en een verplichting worden gesaldeerd indien de rechtspersoon beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financieel actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de vennootschap het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Indien 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.

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 handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

Grondslagen voor consolidatie

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



de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Er zijn geen transacties geëlimineerd, anders dan binnen de groep.

Verbonden partijen

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

In aanvulling op bovenstaande zijn tevens de aandeelhouders, de statutaire directie, de leden van de Raad van Commissarissen, sleutelfunctionarissen, en naaste verwanten aangemerkt als verbonden partij.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend in de betreffende vennootschap. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het moment waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of equivalent dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

In de cijfers van voorgaand jaar hebben een aantal reclassificaties plaatsgevonden. Deze zijn in de tabellen aangegeven met een *.

Financiële vaste activa

Bij het opmaken van de jaarrekening 2016 is vastgesteld dat de bankgarantie in 2015 onder de overige vorderingen onder de financiële vaste activa was gepresenteerd. Deze is in 2016 volledig verantwoord onder de liquide middelen. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Aandelen

De gerealiseerde koersresultaten bij verkoop zijn verwijderd aangezien deze reeds verantwoord zijn onder de verkopen. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Toerekening beleggingsopbrengsten

De aan de technische rekening toegerekende beleggingsopbrengsten hebben betrekking op die beleggingsopbrengsten die gerelateerd zijn aan de beleggingen die worden aangehouden ter dekking van de technische voorzieningen. In de jaarrekening 2015 werden de beleggingsopbrengsten toegerekend op basis van de gemiddelde omvang van de technische voorzieningen en het in het verslagjaar gemiddeld op de beleggingen gehaalde rendement. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Toerekening schadekosten aan overige beheerskosten

Bij het opmaken van de jaarrekening 2016 is vastgesteld dat de toerekening van de schadekosten van overige beheerskosten en van de afschrijvingen van materiele vaste activa niet juist heeft plaatsgevonden. Deze fout heeft geen gevolgen voor het totaal aan bedrijfskosten zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2015.

Personeelsschulden

Bij het opmaken van de jaarrekening 2016 is vastgesteld dat een deel van de bonusreservering 2015 onder de overige schulden was gepresenteerd. Deze is in 2016 volledig verantwoord onder de overlopende passiva. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.



Rentebaten en -lasten

In 2015 zijn de rentebaten en -lasten onder de "Overige beheerskosten" weergegeven. In de jaarrekening 2016 zijn de rentebaten en -lasten apart in de winst-en-verliesrekening weergegeven. Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Pensioenvoorziening

De pensioenvoorziening is in de jaarrekening 2016 geherrubriceerd naar de overige schulden als nog te betalen excassokosten. Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Schattingswijziging

In 2016 is een schattingswijziging doorgevoerd met betrekking tot de vaststelling en waardering van het onderhanden werk en de daarmee samenhangende posten. Het onderhanden werk wordt, conform voorgaande jaren, gewaardeerd volgens de percentage-of-completion methode. De schattingsmethode voor het bepalen van de voortgang van de geleverde prestatie is gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. Ook de schattingsmethode die wordt gebruikt voor berekening en waardering van de voorziening voor oninbaar onderhanden werk is gewijzigd. De schattingswijziging heeft de netto-omzet en het resultaat voor belastingen in 2016 negatief beïnvloed met circa € 1,6 miljoen. In de toelichting op het onderhanden werk en de voorziening onderhanden werk zijn de bruto bedragen verder toegelicht.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), gekochte leningen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten.

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

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

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

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. Een aankoop of verkoop volgens standaard marktconventies wordt per categorie financiële activa en financiële verplichtingen stelselmatig in de balans opgenomen of niet langer opgenomen op de transactiedatum / de leveringsdatum.

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 vervolgwaaarding 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 kostprijs of lagere marktwaarde.

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.

Bijzondere waardevermindering financiële activa

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.

Grondslagen van waardering activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

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

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.

Vreemde valuta

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

Immateriële vaste activa

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is geschat op 10 jaar.

Materiële vaste activa

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

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

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

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.



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 waardevermindering-verlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindering-verlies 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.

Een voorheen opgenomen bijzonder waardevermindering-verlies wordt teruggenomen als de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugneming wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op geamortiseerde kostprijs ten tijde van de terugneming als geen sprake zou zijn geweest van een bijzondere waardevermindering.

Een bijzonder waardevermindering-verlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Verliezen 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 waardevermindering-verliezen 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.

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.

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

• Aandelen

Aandelen worden gewaardeerd tegen marktwaarde die is gebaseerd op de beurswaarde per balansdatum. Niet-officieel genoteerde aandelen worden gewaardeerd op de aan ons verstrekte advieskoers per balansdatum. Gerealiseerde koerswinsten worden direct ten gunste van het resultaat verantwoord. Ongerealiseerde koersresultaten worden, na aftrek van belasting, rechtstreeks in de reserve herwaardering beleggingen opgenomen. Voor zover herwaarderingsreserves per individueel beleggingsobject onvoldoende zijn, wordt de waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht.

• Obligaties

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

• Valutatermijncontracten (derivaten)

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



Vorderingen

Derdengelden

Derdengelden worden gewaardeerd tegen aan de dossiers verbonden directe kosten. Ontvangsten ten behoeve van cliënten worden als derdengelden credit verantwoord, indien het saldo van de directe dossierkosten en de ontvangsten ten behoeve van cliënten een creditsaldo weergeeft. Indien de directe kosten hoger zijn dan de voor cliënt ontvangen gelden, wordt het saldo als derdengelden debet op de balans gepresenteerd.

Onderhanden werk/voorziening onderhanden werk

De vergoedingen voor reeds per balansdatum verrichte werkzaamheden 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.

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.

Herwaarderingsreserve

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

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 te betalen schaden. De voorziening voor te betalen schaden 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.

Voorziening voor niet-verdiende 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 herverzekeringcommissie 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 voorziening voor te betalen schaden 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 acht 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 advocaatkeuze.

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

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 noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Jubileavoorziening

De jubileavoorziening is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- Jubileumuitkering bij 12,5 jaar dienstverband: $\frac{1}{4}$ maandsalaris
- Jubileumuitkering bij 25 jaar dienstverband: 1 maandsalaris
- Gehanteerde disconteringsvoet: 2,25% verminderd met een inflatiepercentage van 0,25%

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

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Operational lease

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

Grondslagen van resultaatbepaling

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

Omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten (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.

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

Dit betreffen opbrengsten gegenereerd door het verstrekken van opleidingen en door het verlenen van detacheringdiensten. De opbrengst van opleidingen en detacheringdiensten wordt 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 wordt 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.

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 winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Op balansdatum wordt hier toe een verplichting opgenomen. 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 worden 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 reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder het paragraaf 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 N.V. en DAS Legal Finance B.V. in 2016 is conform de cao regeling verzekeringswezen.

De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. in 2016 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 2016: € 13.602). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 83.303;
- 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.

De pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. voor de directie in 2016 is

conform de cao regeling verzekeringswezen. De hoofdlijnen van de pensioenregeling van DAS Rechtsbijstand N.V. en DAS Legal Finance B.V. voor de directie in 2016 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 2016: € 12.953). Het maximum pensioengevend salaris op jaarbasis bedraagt € 101.159. 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 N.V. en DAS Legal Finance B.V. 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:

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

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa inclusief goodwill wordt vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief, welke is ingeschat op 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.

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-verzekeringactiviteiten.

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 verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

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

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



Grondslagen van kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten uit hoofde van interest en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Risicoprofiel en 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 voor 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. De gevoeligheden van deze risico's op het eigen vermogen zoals opgenomen in deze jaarrekening zijn als volgt:

Parameter	Eigen vermogen*
Toekomstige schadebetalingen stijgen met 10%	-12.900
Rente daalt 1% (over de hele linie)	2.003
Rente stijgt 1% (over de hele linie)	-1.893
Aandelen dalen met 10%	-3.255

* Betreft het effect op het eigen vermogen onder Nederlandse grondslagen (Titel 9 Boek 2 BW en Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving).

Verzekeringstechnische risico's

De verzekeringstechnische risico's waar DAS Rechtsbijstand N.V. 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, 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 actuariaat 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 verzekeringstechnische verplichtingen. De beleggingen die staan tegenover de technische voorzieningen bestaan uit vastrentende waarden met een looptijd die zoveel als mogelijk 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, premievorderingen, onderhanden werk 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 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 Legal Finance 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.



Toelichting op de geconsolideerde balans

(x € 1.000)

1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de goodwill kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Goodwill		
Balans per 1 januari	42.570	50.487
Goodwill als gevolg van acquisities	843	380
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-1.859
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	-	1.859
	43.413	50.867
Afschrijvingen	-8.612	-8.297
Balans per 31 december	34.801	42.570

	2016	2015
Aanschafwaarde	85.125	84.282
Cumulatieve afschrijvingen	50.324	41.712
	34.801	42.570

Goodwill als gevolg van acquisities betreft betaalde goodwill inzake de aankoop van de resterende 20% van de aandelen van DAS Incasso Rotterdam B.V. door DAS Legal Finance B.V. voor een aankoopprijs van € 1.750k.

Voor alle investeringen is per jaareinde 2016 een impairment test uitgevoerd. Deze heeft in 2016 niet geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar. De toetreding van DAS Holding N.V. op de markt voor incasso-, deurwaarderij- en creditmanagementdiensten voort vloeit uit een strategie die een lange termijn beslaat. Acquisities hebben een beoogd duurzaam karakter. Er vindt waardecreatie 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.

In de afschrijvingen is een bedrag van € 404k opgenomen in verband met bijzondere waardevermindering van de goodwill op de aandelen van DAS Incasso Arnhem B.V. als gevolg van een interne herstructurering van activiteiten.

2 Materiële vaste activa

Andere vaste bedrijfsmiddelen

	2016	2015
Balans per 1 januari	15.763	17.658
Investeringen	2.805	3.418
Investeringen acquisities (aanschafwaarde)	-	180
Investeringen acquisities (cumulatieve afschrijvingen)	-	-127
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-2.034	-3.836
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	1.856	3.673
	18.390	20.966
Afschrijvingen	-4.603	-5.031
Bijzondere waardeverminderingen	-	-172
Balans per 31 december	13.787	15.763

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 vijf jaar, zijnde de verwachte economische levensduur. De afschrijvingskosten zijn verantwoord onder overige bedrijfskosten en schadelasten. DAS Holding N.V. is economisch eigenaar van alle materiële vaste activa. Met betrekking tot de materiële vaste activa zijn er geen indicaties dat de boekwaarde materieel afwijkt van de marktwaarde. De bijzondere waardevermindering van € 172k in 2015 heeft betrekking op buiten gebruik gestelde hardware.



De geaccumuleerde aanschafwaarden en afschrijvingen per 31 december 2016 van de materiële vaste activa zijn:

	31 dec 2016	31 dec 2015
Aanschafwaarde	45.060	44.289
Afschrijvingen	31.273	28.526
	13.787	15.763

3 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaat uit:

	31 dec 2016	31 dec 2015
Andere deelnemingen	26	26
Aandelen	112.412	106.015
Obligaties	159.841	158.580
Belastinglatentie	7.625	5.779
Overige vorderingen	5.439	5.453*
	285.343	275.853

Andere deelnemingen

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	26	17
Resultaat deelneming	-	9
Balans per 31 december	26	26

De andere deelnemingen bestaan uit de volgende belangen:

Naam	Aandeel in vermogen	Bedrag in vermogen
Sekundi CVBA, Diegem, België	33,0%	2
Kuik & Partners Credit Management BVBA, Diegem, België	98,9%	24
DAS Financial Services B.V., Amsterdam	51,0%	-227

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

Aandelen

Het verloop van de aandelen kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Balans per 1 januari	106.015	104.311
Aankopen	3.500	6.500
	109.515	110.811
Verkopen	3.500	8.800*
	106.015	102.011
Ongerealiseerde koersverliezen/ winsten naar vermogen	4.798	3.003
Ongerealiseerde koersverliezen/ winsten naar acute belastingen	1.599	1.001
Balans per 31 december	112.412	106.015

* Cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie toelichting onder de grondslagen.

Ultimo 2016 is 29% belegd in aandelenfondsen en 71% in aandelen met als onderliggende waarde obligatiefondsen. De (geamortiseerde) kostprijs van de aandelen bedraagt € 91.777k (2015: € 90.583k). De aandelen worden in de balans opgenomen tegen reële waarde. Hieronder worden de verschillende levels van waardering voor aandelen en aandelenfondsen toegelicht:

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

Van alle financiële instrumenten in deze waarderingcategorie 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 in deze categorie betreffen de fondsen Delta Lloyd Corporate Bond Fund en Delta Lloyd Institutional Global Equity Index Fund.



Level 2 Reële waarde gebaseerd op beschikbare markt informatie

Deze categorie bevat financiële instrumenten waarvoor geen afgegeven prijzen beschikbaar zijn, maar waarvan de reële waarde is bepaald met behulp van modellen waarbij de parameters bestaan uit beschikbare markt informatie. In deze categorie vallen beleggingen waarvan prijzen zijn afgegeven door brokers, maar waarvan tevens is

geconstateerd dat sprake is van inactieve markten. In dat geval zijn de beschikbare koersen grotendeels onderbouwd en gevalideerd met behulp van markt informatie waaronder marktrentes en actuele risico-opslagen behorende bij de verschillende creditratings- en sectorindelingen. De beleggingen in deze categorie betreffen de fondsen Delta Lloyd Sub-Sovereign Bond Fund en Delta Lloyd Collateralized Bond Fund.

Onderstaande tabel toont de in Nederland gehouden aandelenfondsen.

	Balans waarde ultimo 2015	Aankopen/ verkopen	Winst/ verlies	Balans waarde ultimo 2016
Aandelenportefeuille				
Delta Lloyd Sub-Sovereign Bond Fund	19.155	-	446	19.601
Delta Lloyd Corporate Bond Fund	37.170	1.500	1.704	40.374
Delta Lloyd Collateralized Bond Fund	19.220	-	651	19.871
Delta Lloyd Inst. Global Equity Index Fund	30.470	-1.500	3.596	32.566
Totaal	106.015	-	6.397	112.412

Obligaties

Het verloop van de obligaties kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Balans per 1 januari	158.580	162.336
Aankopen	62.330	32.314
	220.910	194.650
Verkopen	-	749
Aflossingen	58.995	33.822
	161.915	160.079
Gerealiseerde koers- resultaten bij verkoop	-	12
Agio ten laste van het resultaat	-2.074	-1.511
Balans per 31 december	159.841	158.580

De beurswaarde van de obligaties bedraagt ultimo 2016 € 164.898k (2015: € 163.800k). De modified duration (gemiddelde looptijd) van de obligatieportefeuille is ultimo 2016 2,74 jaar (2015: 2,96 jaar).

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

	Rating AA	Rating AAA	Totaal
Classificatie			
Financieel	8.484	31.624	40.108
Overheid	19.349	90.640	109.989
Semi-overheid	3.121	6.623	9.744
Totaal	30.954	128.887	159.841



De onderverdeling van de obligaties naar landen is als volgt:

Land	31 dec 2016	31 dec 2015
Nederland	58.323	64.303
België	22.125	2.008
Duitsland	21.814	22.857
Luxemburg	13.542	16.116
Oostenrijk	9.709	9.649
Zweden	7.023	7.104
Australië	6.944	7.014
Frankrijk	6.088	11.665
Noorwegen	4.375	2.202
Canada	4.053	4.100
Finland	3.083	11.562
Verenigd Koninkrijk	2.762	-
Totaal	159.841	158.580

Belastinglatentie

Het verloop van de belastinglatentie kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Balans per 1 januari	5.779	5.475
Ten gunste van de winst-en-verliesrekening	1.846	304
Balans per 31 december	7.625	5.779

Van de latente belastingvorderingen heeft € 6.719k (2015: € 3.953k) een looptijd van langer dan één jaar. De vordering bestaat voornamelijk uit een vordering uit hoofde van fiscaal compensabele verliezen.

Overige vorderingen

	31 dec 2016	31 dec 2015
Lening aan houders van minderheidsbelangen	5.089	4.903
Andere overige vorderingen	350	550
Balans per 31 december	5.439	5.453

Lening aan houders van minderheidsbelangen

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	4.903	4.992
Bijgeschreven rente	186	178
Aflossingen	-	-267
Balans per 31 december	5.089	4.903

De lening aan houders van minderheidsbelangen bestaat uit leningen die 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 B.V. pandrecht verkregen op de aandelen/certificaten in Cannock Chase Holding B.V. De leningen zullen worden afgelost in de periode 2017 tot en met 2023. Van de lening aan houders van minderheidsbelangen heeft € 4.499k een looptijd korter dan één jaar. Verder wordt verwezen naar de toelichting onder paragraaf 18 gebeurtenissen na balansdatum.

Andere overige vorderingen

	2016	2015
Balans per 1 januari	550	275
Reclassificatie 2015 van kortlopend	-	200
Balans per 1 januari na reclassificatie	550	475
Verstrekkings	-	65
Bijgeschreven rente	-	10
Aflossingen	- 200	-
Balans per 31 december	350	550

In 2015 heeft een reclassificatie van een lening uit 2014 plaatsgevonden van de kortlopende vorderingen naar de financiële vaste activa. De hoofdsom van deze lening is € 375k. Per 1 januari 2015 is het saldo van deze lening € 200k. Op deze lening wordt op jaarbasis een interest berekend op basis van de 1-maands Euribor, vermeerderd met een opslag van 2,5%. In 2016 is deze lening volledig afgelost.



De andere overige vorderingen bestaan 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 B.V. aan Aedizon. De lening is aangegaan op 31 december 2014 voor een periode van 3 jaar. 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

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

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	166.111	157.864
Opboeking a.g.v. schattingswijziging	29.511	-
Overgenomen bij acquisities	-	279
Mutatie onderhanden werk	2.908	7.968
Balans per 31 december	198.530	166.111

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

	31 dec 2016	31 dec 2015
Verschotten ten behoeve van cliënten	82.074	81.852
Vergoeding eigen diensten (onderhanden werk)	198.530	166.111
Bruto onderhanden werk	280.604	247.963
Af: saldering met derdengelden (per opdrachtgever)	56.216	64.367
Af: voorziening voor dubieuze posten	47.301	17.101
Netto onderhanden werk	177.087	166.495

Van het bruto onderhanden werk ad € 281 miljoen is € 148 miljoen (53%) gedekt door ontvangen gelden en/of klantafspraken. Van het ongedekt onderhanden werk ad € 133 miljoen is voor 36% (€ 47 miljoen) een voorziening gevormd.

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	17.101	14.820
Opboeking a.g.v. schattingswijziging	31.137	-
Vrijval resp. toevoeging tgv/tlv resultaat	-937	2.281
Balans per 31 december	47.301	17.101

5 Vorderingen

Vordering directe verzekering

	31 dec 2016	31 dec 2015
Vordering directe verzekering	12.705	10.799
Voorziening vordering directe verzekering	-853	-896
	11.852	9.903

De vorderingen uit directe verzekering en op verzekeraars hebben een looptijd korter dan één jaar. De vorderingen op verzekeraars bestaan voor 70% uit vorderingen op onze minderheidsaandeelhouders. Overige concentraties doen zich niet voor.

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	896	1.160
Afgeboekte vorderingen	-208	-65
Vrijval/dotatie	165	-199
Balans per 31 december	853	896



Vorderingen incasso

	31 dec 2016	31 dec 2015
Vordering incasso	6.223	7.094
Voorziening vordering incasso	-474	-542
Vordering incasso	5.749	6.552

De vorderingen incasso hebben een looptijd korter dan één jaar.

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	542	872
Afgeboekte vorderingen	-143	-339
Vrijval resp. toevoeging tgv/tlv resultaat	75	9
Balans per 31 december	474	542

Lopende rente

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

Overige vorderingen en overlopende activa

	31 dec 2016	31 dec 2015
Vooruitbetalingen inzake garantierendementregelingen	19.726	20.592
Vooruitbetaalde kosten	17.235	17.612
Te ontvangen externe schadekosten	29	53
Vennootschapsbelasting	4.388	439
Overige belastingen	817	1.734
Nog te factureren omzet	419	2.157
Vorderingen leasemaatschappijen (auto's)	2.039	1.672
Overige vorderingen en overlopende activa	3.165	1.167
	47.818	45.426

De betalingen inzake garantierendementen betreffen door DAS Legal Finance B.V. 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 B.V. Deze vorderingen zijn direct opeisbaar bij de debiteur maar niet direct inbaar door DAS Legal Finance B.V. Op de garantierendement- en koopportefeuilles is een bedrag van € 5.688k in mindering gebracht uit hoofde van verwachte oninbaarheid (2015: € 3.634k). 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 € 198k (2015 € 280k) uit personeelsleningen.

De vordering leasemaatschappijen betreft de voorfinanciering van de individuele leasecontracten op auto's. DAS 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 betalingen inzake garantierendementregelingen, heeft € 811k (2015 € 1.124k) 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.



6 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 31.538k (2015: € 37.546k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

Liquideiteiten niet direct beschikbaar

Voor € 247k (2015: € 542k) 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 (€ 9.429k) bestaat uit minderheidsbelangen van de vennootschappen binnen de groep van DAS Legal Finance B.V..

8 Voorzieningen

	31 dec 2016	31 dec 2015
Voorziening voor te betalen schaden	166.717	171.091
Voorziening voor niet-verdiende premies	28.892	28.662
Overige voorzieningen	14.400	13.430
	210.009	213.183

Het verloop van de voorziening voor te betalen schaden is als volgt:

	Voorziening voor te betalen schaden	
	2016	2015
Balans per 1 januari	171.091	180.703
Betalen/premies < boekjaar	-58.387	-57.520
Vrijval risicomarge	-8.922	-10.650
Afwikkelingsresultaten < boekjaar	-1.868	-11.939
	101.914	100.594
Dotatie voor boekjaar	64.803	70.497
Balans per 31 december	166.717	171.091

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%.

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.

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

	Voorziening voor niet-verdiende premies	
	2016	2015
Balans per 1 januari	28.662	29.399
Betalen/premies < boekjaar	-28.662	-29.399
	-	-
Dotatie voor boekjaar	28.892	28.662
Balans per 31 december	28.892	28.662



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.

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

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Premie	28.892	-	-	28.892
Schade	58.734	80.350	27.633	166.717
Totaal	87.626	80.350	27.633	195.609

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

Overige voorzieningen

	31 dec 2016	31 dec 2015
Latente belastingverplichtingen	12.689	11.401
Jubileumvoorziening	1.611	1.057
Reorganisatievoorziening	100	972
	14.400	13.430

Latente belastingverplichtingen

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

	2016	2015
Balans per 1 januari	11.401	18.303
Aanpassing per 1 januari: latente belastingverplichting egaliseringsreserve ten gunste van winst-en- verliesrekening	-	-1.885
Aanpassing per 1 januari: latente belastingverplichting aandelen naar acute vennootschapsbelasting	-	-3.563
Saldo per 1 januari na correctie	11.401	12.855
Overgenomen bij acquisities	-	-
Ten laste /gunste van de winst-en-verliesrekening	1.288	-1.454
Balans per 31 december	12.689	11.401

De latente belastingverplichting heeft voor € 3.314k (2015: € 2.669k) een looptijd langer dan één jaar. De aanpassing per 1 januari met betrekking tot de egaliseringsreserve heeft als oorzaak het niet juist berekenen van de fiscaal geoorloofde egaliseringsreserve. Hierdoor is in het verleden teveel gedoteerd aan de egaliseringsreserve, waarmee in het verleden te weinig belasting als acuut is gepresenteerd.

De aanpassing per 1 januari 2016 met betrekking tot de aandelen heeft als oorzaak het niet juist fiscaal classificeren van de aandelen. Deze aandelen zijn per 31 december 2015 allen VBI's (Vrijgestelde beleggingsinstelling). Voor VBI's zijn de niet gerealiseerde waardeontwikkelingen acuut belast. In de jaarrekening 2014 is echter een latente belastingverplichting gepresenteerd.

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



Jubileavorvoorziening

Het verloop van de jubileavorvoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Balans per 1 januari	1.057	1.026
Dotatie	690	37
Onttrekking	-136	-6
Balans per 31 december	1.611	1.057

De jubileavorvoorziening heeft voor € 1.516k (2015: € 943k) een looptijd langer dan één jaar. De dotatie van de jubileavorvoorziening zonder oprenting en veranderingen van disconteringsvoet betreft € 430k.

Reorganisatievoorziening

Het verloop van de reorganisatievoorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Balans per 1 januari	972	1.257
Dotatie	100	763
Onttrekking	-939	-454
Vrijval	-33	-594
Balans per 31 december	100	972

De looptijd van de reorganisatievoorziening is korter dan één jaar.

9 Langlopende schulden

	2016	2015
Stand per 1 januari	1.975	5.048
Aflossing gedurende het boekjaar	-925	-3.073
	1.050	1.975
Aflossingsverplichting komend boekjaar (kortlopende schulden)	-700	-925
Stand per 31 december	350	1.050

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

Langlopende schulden

Voor alle acquisities zijn afzonderlijke financieringen aangegaan, die vergelijkbare leningsvoorwaarden bevatten. De roll-over leningen worden in halfjaarlijkse termijnen afgelost. De aflossing voor 2017 bedraagt € 700k. Het resterende bedrag zal in 2018 worden 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%.

Door eenmalige lasten in het jaar 2016 zijn bepaalde convenantenratio's overschreden, waarvoor inmiddels een waiver van de geldverstrekker is ontvangen tegen ongeveer gelijkblijvende voorwaarden. De rekening courant faciliteit is gecontinueerd.

10 Kortlopende schulden

Rekening-courant krediet

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

Verstreckte zekerheden

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

Schulden uit directe verzekering

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



Derivaten

	2016	2015
Balans per 1 januari	243	620
Waarde ten tijde van afwikkeling valutacontracten	-950	-3.029
Gerealiseerde koerswinsten afgewikkelde contracten	707	2.409
Ongerealiseerde koerswinsten lopende contracten	112	243
Balans per 31 december	112	243

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

De valutatermijncontracten hebben betrekking op de Amerikaanse dollar, het Britse pond en de Japanse yen en hebben een looptijd van minder dan één jaar. Deze zijn afgesloten in 2016. 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:

	31 dec 2016	31 dec 2015
Overige schulden	34.023	34.240*
Overlopende passiva	19.312	19.091
	53.335	53.331

* Cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie toelichting onder de grondslagen.

De overige schulden kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	31 dec 2016	31 dec 2015
Crediteuren	2.866	3.634
Vennootschapsbelasting	1.170	9.306
Belastingen en sociale lasten	8.962	9.823
Pensioenpremie	9.562	1.120*
Schulden aan opdrachtgevers	7.903	6.470
Personeelskosten	798	591*
Te betalen excassokosten	1.529	1.529
Te betalen (uitgestelde) koopsom	166	333
Griffierecht	165	509
Overige	902	925
	34.023	34.240

De toename van de pensioenpremie wordt veroorzaakt door het feit dat de pensioenpremie inzake 2016 niet voor 31 december 2016 in rekening is gebracht.

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

De overlopende passiva kunnen als volgt worden uitgesplitst:

	31 dec 2016	31 dec 2015
Winstcommissies	4.102	5.279
Vakantiegeld- en -dagenverplichting	5.190	4.957
Nog te betalen bedrijfskosten	1.784	2.103
Vooruitontvangen inrichtingsbijdrage en huurkorting	616	1.001
Vooruitontvangen omzet	1.079	909
Reservering bonussen/tantièmes	2.498	3.287*
Te betalen earn-out	298	250
Overige	3.745	1.305
	19.312	19.091

* Cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie toelichting onder de grondslagen.



De overlopende passiva heeft een looptijd korter dan één jaar. Vanwege het kortlopende karakter benadert de boekwaarde de reële waarde.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	7.549	22.130	7.001	36.680
Sponsorverplichtingen	53	53	-	106
Overige verplichtingen	6.580	5.204	26	11.810
Totaal	14.182	27.387	7.027	48.596

De huurverplichtingen lopen nog voor een periode van 1 tot 7 jaar. In 2016 is er € 1.743k aan leasetermijnen inzake vaste activa betaald waartoe DAS Holding N.V. zich verbonden heeft.

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

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

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

- DAS Nederlandse Rechtsbijstand 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 N.V. een voorwaardelijke verplichting tot het uitkeren van terreurschaden voor een bedrag van maximaal € 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 van de deurwaardersentiteiten.

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

** DAS Incasso Arnhem B.V. maakt vanaf 1 april 2016 geen deel meer uit van de 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.



Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

11 Omzet

De omzet is opgebouwd uit de volgende componenten:

	2016	2015
Premie-inkomsten		
• Eigen rekening	102.753	101.654
• Herverzekeringen	101.937	100.211
Creditmanagement omzet	73.607	83.213
	278.297	285.078

Alle premies zijn geboekt op verzekeringsovereenkomsten gesloten in Nederland en betreffen uitsluitend rechtsbijstandverzekeringen. Van de creditmanagement omzet heeft € 1.907k (2015: € 1.376k) betrekking op buitenlandse omzet (binnen EU).

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

De premie-inkomsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Verdiende premies

	2016	2015
Verdiende premies eigen rekening		
Brutopremies	102.035	100.843
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (bruto)	954	1.037
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (provisie)	-236	-226
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (netto)	718	811
	102.753	101.654
Verdiende premies herverzekering		
Brutopremies	102.885	100.285
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (bruto)	-1.107	45
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (provisie)	159	-119
Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies (netto)	-948	-74
	101.937	100.211
	204.690	201.865



De creditmanagement omzet kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Omzet ambtelijk	20.956	24.527
Omzet niet-ambtelijk	29.420	27.272
Overige creditmanagement omzet	17.004	17.091
Overige omzet	7.586	6.323
	74.966	75.213
Mutatie onderhanden werk	-1.359	8.000
	73.607	83.213

12 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit beleggingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Opbrengst uit beleggingen		
Gerealiseerde koersresultaten	488	425
Waardeverandering beleggingen (afschrijving op agio)	-2.074	-1.511
Ontvangen interest	4.258	4.887
	2.672	3.801
Niet gerealiseerde koersresultaten valutatermijncontracten	-112	-243
	2.560	3.558

De gerealiseerde koersresultaten hebben betrekking op resultaten van de afgewikkelde valutatermijncontracten en resultaten op verkopen van beleggingen. De opbrengsten uit beleggingen die zijn toegerekend aan de technische rekening (€ 2.071k) zijn bepaald op basis van het werkelijk rendement van de beleggingen die worden aangehouden ter dekking van de technische voorzieningen.

13 Verzekeringstechnische lasten

De verzekeringstechnische lasten zijn als volgt tot stand gekomen:

	2016	2015
Schaden eigen rekening		
Schadekosten (bruto)	56.169	54.665
Wijziging technische voorziening voor te betalen schaden (bruto)	-4.176	-4.603
	51.993	50.062
Schaden herverzekering		
Schadekosten (bruto)	51.912	51.602
Wijziging technische voorziening voor te betalen schaden (bruto)	-198	-6.024*
	51.714	45.578
	103.707	95.640

* Cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie toelichting onder de grondslagen.

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

	<2013	2013	2014	2015
Ontwikkeljaar				
2013	2.712	-	-	-
2014	14.069	5.127	-	-
2015	7.359	472	4.109	-
2016	3.552	-606	539	-1.617
Totale uitloop	27.692	4.993	4.648	-1.617
Technisch resultaat		26.908	25.374	19.693
Uitlooppercentage		18,6%	18,3%	-8,2%
Vrijval marge	1.703	1.221	2.043	3.955

Eind 2013 is een specifieke technische voorziening gevormd als gevolg van een prejudiciële beslissing van het Europese Hof van Justitie en aansluitend arrest van de Hoge Raad waardoor DAS Rechtsbijstand N.V. het risico loopt om dossiers in geval van een procedure sneller uit te moeten besteden. Eind 2014 is voor dossiers van 2013 vanuit voortschrijdend inzicht gebleken dat de kosten voor zaken van 2013



lager zullen zijn dan verwacht. De positieve uitloop op de voorziening van 2013 (eind 2014) wordt hierdoor grotendeels verklaard.

Voor dossiers van het jaar 2014 binnen de specifiek gevormde technische voorziening was eind 2014 een inschatting gemaakt naar het risico dat DAS loopt in het geval dat een nog te verwachten uitspraak van de Europese rechter inzake administratieve procedures negatief uitpakt. De verwachting was dat in de loop van 2015 deze uitspraak zou worden gedaan. 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.

14 Bedrijfskosten

	2016	2015
Bedrijfskosten eigen verzekering	36.706	42.492*
Bedrijfskosten voor herverzekering	48.560	45.150*
Bedrijfskosten creditmanagement	84.691	82.714*
Overige bedrijfskosten	1.855	1.000
	171.812	171.356

De bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2016	2015
Provisie	64.894	66.882
Personeelskosten	61.349	60.912*
Overige beheerskosten	34.274	32.149*
Afschrijvingen immateriële vaste activa	8.612	8.297
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.683	2.944*
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	172
	171.812	171.356

* Cijfers van voorgaand jaar zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie toelichting onder de grondslagen.

Personeelskosten

Personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2016	2015
Salarissen	93.666	92.254
Sociale lasten	13.234	12.577
Pensioenlasten	8.694	6.902
Overige personeelskosten	9.307	9.786
	124.901	121.519
Af: toegerekend aan schaden	63.552	60.607
Totaal verantwoord onder bedrijfskosten	61.349	60.912

De overige beheerskosten zijn als volgt samengesteld:

	2016	2015
Huisvestingskosten	5.060	5.448
Verkoopkosten	537	261
Marketingkosten	4.906	5.773
Autokosten	3.056	3.098
Automatiseringskosten	4.159	4.055
Accountants- en advieskosten	4.989	4.521
Portkosten	3.364	4.481
Overige algemene kosten	8.203	4.512
	34.274	32.149

De afschrijvingskosten materiële vaste activa zijn als volgt samengesteld:

	2016	2015
Afschrijvingen materiële vaste activa	4.601	5.030
Af: toegerekend aan schaden	1.918	2.086
Totaal verantwoord onder bedrijfskosten	2.683	2.944



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).

	2016	2016
	KPMG Accountants N.V.	Overige Accountants
Onderzoek van de jaarrekening	501	116
Andere controleopdrachten	81	102
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	5
Andere niet-controle diensten	55	377
	637	600

	2015	2015
	PwC Accountants N.V.	Overige Accountants
Onderzoek van de jaarrekening	553	56
Andere controleopdrachten	59	19
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	79
Andere niet-controle diensten	-	305
	612	459

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2016 (2015) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2016 (2015), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2016 (2015) 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 € 1.298k en voor commissarissen en voormalige commissarissen een bedrag van € 148k (2015: € 113k)

Aangezien de bestuurdersbeloning tot 2016 herleidbaar was tot een enkele natuurlijke persoon, werd tot en met 2015 gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:383 lid 1 BW laatste volzin.

De pensioenlast is als volgt bepaald:

	2016	2015
Nettopensioenkosten (premies)	9.133	4.924
Excassokosten	-	1.500
Overige lasten	-439	478
	8.694	6.902

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

Het gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis voor 2016 bedraagt 1.862 (2015: 1.936) en is als volgt opgebouwd:

	2016	2015
Verzekeringsactiviteiten	945	950
Incassoactiviteiten	917	986
	1.862	1.936

Er zijn 8 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2015: 0).

15 Resultaat deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de groep in het resultaat van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen Sekundi C.V.B.A. in België en Kuik & Partners Creditmanagement B.V.B.A. (nihil), DAS Financial Services B.V. (€ -7k) en Dutch Debt Recoveries S.a.r.l. in Luxemburg (€ nihil).



16 Belastingen

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 25% (2015: 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 2016 bedraagt € 2.529k; 54,1% van het resultaat vóór belastingen (2015: 30,8%). Het verschil tussen het effectief en toepasselijk tarief wordt ver

oorzaakt 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:

	2016	2015
Resultaat vóór belastingen	4.676	20.131
Fiscale correcties (tijdelijke verschillen):		
Fiscaal hogere/lagere mutatie onderhanden werk	2.945	5.055
Fiscaal hogere/lagere afschrijving goodwill (timingverschillen bij activa-passiva transacties)	-425	-179
Fiscaal hogere/lagere huurkorting		231
Fiscaal hogere/lagere beleggingsresultaten	5.203	-
Fiscaal hogere/lagere dotatie egalisatiereserve	-2.763	-1.194
Fiscaal hogere/lagere dotatie jubileavoorziening	225	-134
Fiscaal hogere/lagere dotatie pensioenvoorziening	-	1.384
	5.185	5.163
Fiscale correcties (permanente verschillen):		
Fiscaal lagere afschrijving goodwill (bij aandelentransacties)	6.056	5.664
Investeringsaftrek	-72	-40
Beperkt-aftrekbare kosten	305	381
Resultaat deelnemingen (buiten de consolidatiekring)	-	-79
	6.289	5.926
Belastbaar bedrag voor verliesverrekening	16.150	31.220
Af: te verrekenen met compensabele verliezen	-1.567	-
Belastbaar bedrag 2016	14.583	31.220
In de winst-en-verliesrekening:		
Verschuldigde vennootschapsbelasting (acuut)	3.056	9.843
Latente vennootschapsbelasting	-527	-3.643
Per saldo in winst-en-verliesrekening	2.529	6.200

17 Transacties met verbonden partijen

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;

18 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 26 april 2017 heeft DAS Legal Finance B.V. 4.000.000 gewone aandelen B van Cannock Chase Holding B.V. verkregen ter finale kwijting van de uitstaande geldlening (in deze jaarrekening gepresenteerd onder de financiële vaste activa) ad € 4.499k (exclusief aangegroeide rente 2017), zijnde de verkrijgingsprijs. Een groot gedeelte van deze verkrijgingsprijs zal worden toegerekend aan goodwill.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, met uitzondering van een bedrag van € 31.538k (2015: € 37.546k). Hiervoor geldt een bewaarplicht voor betalingsverplichtingen jegens opdrachtgevers.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2016 liquide middelen zijn uitgegeven. Er zijn geen investeringen verricht door middel van financial leasing.

Enkelvoudige jaarrekening 2016

Enkelvoudige balans per 31 december 2016

voor winstbestemming

x € 1.000	Note	31 dec 2016	31 dec 2015
Activa			
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1	205.002	196.591
Vorderingen op groepsmaatschappijen		39.141	39.581
		244.143	236.172
Vorderingen		104	64
Liquide middelen	2	7	-
Totaal activa		244.254	236.236
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatsd kapitaal	3	32.300	32.300
Nog te storten		20.456	20.456
<i>Geplaatsd en gestort kapitaal</i>		<i>11.844</i>	<i>11.844</i>
Agioreserve		9.746	9.746
Herwaarderingsreserve		15.476	11.574
Overige reserves		202.744	189.359
Onverdeelde winst		4.231	13.418
		244.041	235.941
Kortlopende schulden			
Schulden aan groepsmaatschappijen	4	-	-
Overige schulden		213	295
		213	295
Totaal passiva		244.254	236.236



Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016

x € 1.000	2016	2015
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	4.541	13.605
Overige resultaten na belasting	-310	-187
	4.231	13.418



Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2016

Activiteiten

De activiteiten van de vennootschap bestaan voornamelijk uit het deelnemen in groepsmaatschappijen en het uitvoeren van holdingactiviteiten.

DAS Holding N.V. is gevestigd aan de Entree 222, 1101 EE te Amsterdam.

Groepsstructuur

De vennootschap is 100% aandeelhouder van DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V. en DAS Legal Finance B.V.; beide vennootschappen zijn gevestigd te Amsterdam.

Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Grondslagen van waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm. 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 netto vermogenswaarde. 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 N.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de onderneming, dan wel het stellige voornemen heeft de onderneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, worden deze verplichtingen opgenomen onder schulden aan groepsmaatschappijen.

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 verslagdatum 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 verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

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

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



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:

	2016	2015
Balans per 1 januari	196.591	192.979
Resultaat boekjaar	4.541	13.605
Overige mutaties	-32	-454
Dividenduitkering	-	-10.425
Mutatie herwaarderingsreserve	3.902	886
Balans per 31 december	205.002	196.591

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

De volgende wijzigingen zijn in 2016 doorgevoerd in de groepsstructuur:

- Aankoop resterende 20% van de aandelen van DAS Incasso Rotterdam B.V. waardoor het belang is uitgebreid naar 100%;
- Overname DAS Incasso Arnhem B.V. van DAS Legal Finance B.V. door Cannock Chase Purchase B.V.;
- Juridische fusie tussen Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders B.V. en Sensus Groep B.V. waarbij laatstgenoemde vennootschap is komen te verdwijnen.

De overige mutaties hebben betrekking op de volgende transacties:

- Nabetaling van een bedrag van € 207k door Van Arkel Gerechtsdeurwaarders B.V. aan de voormalig minderheidsaandeelhouder van LAVG Zuid Holding B.V. uit hoofde van earn-out afspraken.
- Verwerking van de verkoop van 100% van de aandelen van DAS Incasso Arnhem B.V. door DAS Legal Finance B.V. aan de 71,66% deelneming Cannock Chase Purchase B.V. De transactie is verwerkt conform carry-over accounting. In de overige mutaties is een bedrag van € 174k verwerkt (ten gunste van de overige reserves) zijnde 28,34% van de boekwinst die door DAS Legal Finance B.V. is behaald met deze transactie.

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

	2016	2015
DAS Rechtsbijstand N.V.	-7.248	-1.994
DAS Legal Finance B.V.	46.389	41.575
	39.141	39.581

Als vergoeding voor de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt een marktconform rente percentage gehanteerd (gemiddeld 1,46%; 2015: 1,72%). 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

	2016	2015
Balans per 1 januari	11.844	11.844
Wijziging aandelenkapitaal	-	-
Balans per 31 december	11.844	11.844

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 2016 en 2015 ongewijzigd gebleven.

	2016	2015
Balans per 1 januari	9.746	9.746
Aanpassing nominale waarde kapitaal	-	-
Balans per 31 december	9.746	9.746



Herwaarderingsreserve

Het verloop van deze reserve kan als volgt worden weergegeven:

	2016	2015
Balans per 1 januari	11.574	10.688
Herwaarderung beleggingen	3.902	886
Balans per 31 december	15.476	11.574

Overige reserves

	2016	2015
Balans per 1 januari	189.359	174.341
Winstverdeling	13.418	15.474
Overige mutaties	-33	-456
Balans per 31 december	202.744	189.359

Onverdeelde winst

	2016	2015
Balans per 1 januari	13.418	19.674
Dividenduitkering	-	-4.200
Overboeking naar de overige reserves	-13.418	-15.474
Onverdeelde winst boekjaar	4.231	13.418
Balans per 31 december	4.231	13.418

Het solvabiliteitspercentage van DAS Rechtsbijstand is per 31 december 2016 op basis van Solvency II 151%. De interne norm solvabiliteit in het huidige kapitaalbeleid bedraagt 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

	2016	2015
Belastingen en sociale lasten	15	15
Nog te betalen kosten	198	280
	213	295

De overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

- DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekering-maatschappij N.V.*;
- DAS Legal Finance B.V.*;
- DAS Incasso Arnhem B.V.**;
- DAS Incasso Rotterdam B.V.;
- DAS Incasso Eindhoven B.V.;
- DAS Legal Services B.V.*;
- Bos Incasso B.V.;
- 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 N.V. ook een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

** DAS Incasso Arnhem B.V. maakt vanaf 1 april 2016 geen deel meer uit van de 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.



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 € 578k (2015: € 621k).

Personeel

Gedurende 2016 zijn er geen medewerkers (2015: 0) in dienst geweest bij DAS Holding N.V.

Voorgestelde winstbestemming

De voorgestelde winstbestemming voor 2016 is het toevoegen van het gehele resultaat aan de overige reserves.

Amsterdam, 31 mei 2017

Directie

Eric Pouw

Algemeen
Directeur
(voorzitter)

Linda Moos

Chief Financial
& Risk Officer

Charles Staats

Directeur
Commercie

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 84 - 86 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 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016, 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 2016;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016;
3. het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016 en
4. de toelichting behorende tot de jaarrekening 2016.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van DAS Holding N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij 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;
- het Bestuursverslag (inclusief het Verslag 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 Bestuursverslag 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 Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amstelveen, 1 juni 2017

KPMG Accountants N.V.

F.M. van den Wildenberg RA



Sociaal verslag

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

In dit sociaal verslag ligt de nadruk op het potentieel van onze organisatie: onze medewerkers. DAS hecht aan goede arbeidsvoorwaarden, maar ook andere arbozaken komen in dit deel van het verslag aan bod.

Arbeidsvoorwaarden

CAO

Per 1 juli 2016 liep de huidige 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 de pensioenregeling. Andere onderwerpen zijn onder meer de vereenvoudiging van de arbeidstijdenregeling, vermindering van overwerktoeslagen, instrumenten voor duurzame

inzetbaarheid, werkdruk en arbeidsparticipatie. Op 31 december 2016 was er nog geen akkoord over de nieuwe cao.

Salarisverhoging

In het verslagjaar 2016 werd het salaris voor binnen- en buitendienst per 1 januari met 0,5% structureel verhoogd en per 1 juni 2016 kregen medewerkers een eenmalige uitkering van 0,5%.

Collectieve winstdeling en individueel variabele beloning

In het verslagjaar betaalden wij een collectieve winstdeling over het jaar 2015 van circa 60% van een maandsalaris. 160 medewerkers ontvingen een individuele bonus wegens een bijzondere prestatie.

Reiskostenregeling woon-werkverkeer

De vergoedingen woon-werkverkeer pasten wij per 1 januari met 1,6% aan in overeenstemming met de gemiddelde verhoging van de tarieven in het openbaar vervoer.



'Wij zetten ons in voor onze medewerkers. Ons motto is: Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden.'

Simon van Vulpen
Ondernemingsraad



Bedrijfsauto

Medewerkers die uit hoofde van hun functie over een auto dienen te beschikken, stellen wij een bedrijfsauto ter beschikking. De 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 2016 7,8% rente.

DAS.Vitaal

DAS stimuleert het gezondheidsbewustzijn en gezond gedrag van medewerkers. Wij sturen actief op het terugdringen van ziekteverzuim onder onze medewerkers. Het ziekteverzuim voor DAS Holding in 2016 verbeterde licht naar 4,5% (4,8% 2015). Dankzij het programma DAS.Vitaal kunnen medewerkers van DAS onder werktijd tegen geringe kosten gebruik maken van stoelmassage. Op de vestiging Amsterdam in een inpandige fitnessruimte kunnen medewerkers onder professionele begeleiding van beweegcoaches gebruik maken van diverse cardio- en krachttrainingsapparaten, spinningfietsen of deelnemen aan een wisselend aanbod aan groepslessen. Ook kunnen medewerkers terecht bij een fysiotherapeut. Medewerkers van de overige DAS-kantoren kunnen bij aangesloten externe fitnesscentra met korting gebruik maken van deze faciliteiten.

Pensioen

De Ondernemingsraad (OR) heeft in december 2016 ingestemd met het voorstel van de directie om de

pensioenregeling van de werknemers vanaf 1 januari 2017 onder te brengen bij Het Nederlandse Pensioenfonds. Dit is een nieuw Algemeen Pensioenfonds (APF), opgericht in januari 2016 op initiatief van a.s.r., dat de pensioenregelingen van diverse bedrijven beheert. De pensioenpremies voor de werknemers blijven ongewijzigd. Het tot 1 januari 2017 opgebouwde pensioenvermogen blijft ondergebracht bij pensioenverzekeraar a.s.r.

Werving en selectie

In 2016 merkten wij dat de arbeidsmarkt langzamerhand weer in beweging komt. Om onszelf als werkgever beter te profileren op de arbeidsmarkt is in 2016 een nieuwe 'Werken bij DAS' website gelanceerd. Verder sturen wij steeds meer op proactief werven. Een voorbeeld hiervan is om zelf via social media gericht op zoek te gaan naar talenten. In 2016 stonden er 166 vacatures open, waarop wij in totaal 3672 sollicitaties ontvingen. Uit deze sollicitaties heeft DAS 136 nieuwe medewerkers aangenomen. Naast deze vacatures werd er veelvuldig naar stagiaires gezocht. In 2016 zijn er maar liefst 108 stagiaires gestart. DAS heeft verder 264 open sollicitaties ontvangen en afgehandeld.

Vertrouwenspersonen

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



'Wij organiseren diverse activiteiten voor onze medewerkers. Samen iets ondernemen is een perfecte manier om elkaar beter te leren kennen. Een goede werksfeer heeft ook zijn effect op het werk met de klant.'

Sylvia Bense
Personeelsvereniging VAD



Kengetallen personeel

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

	2016	2015
DAS Holding (groep)	1.885	1.936
DAS Rechtsbijstand	988	950
DAS Legal Finance	897	986

Gemiddelde leeftijd

	2016	2015
DAS Holding (groep)	39,1	39,9
DAS Rechtsbijstand	41,9	41,4
DAS Legal Finance	36,3	38,5

Gemiddeld aantal dienstjaren

	2016	2015
DAS Holding (groep)	4,4	5,5
DAS Rechtsbijstand	6,1	5,4
DAS Legal Finance	2,7	5,5

Verdeling vaste medewerkers naar mannen en vrouwen per onderdeel

	2016			2015		
	M	V	Totaal	M	V	Totaal
DAS Holding (groep)	877	1.344	2.221	869	1.359	2.228
DAS Rechtsbijstand	422	742	1.164	405	731	1.136
DAS Legal Finance	455	602	1.057	464	628	1.092

Verhouding mannen en vrouwen

	2016		2015	
	M	V	M	V
DAS Holding (groep)	39,7%	60,3%	39,0%	61,0%
DAS Rechtsbijstand	36,3%	63,7%	35,7%	64,3%
DAS Legal Finance	43,0%	57,0%	42,5%	57,5%





met DAS kom je verder