

# Concept-notulen Jaarlijkse Algemene Vergadering NN Group N.V.

Den Haag  
31 mei 2018 om 14.00 uur



## Agendapunt 1

### Opening

Als **voorzitter** van de vergadering treedt op de heer Holsboer, voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Vennootschap.

De **voorzitter** opent de vergadering, heet iedereen van harte welkom bij de jaarlijkse algemene vergadering van NN Group en licht de keuze voor de locatie toe. De locatie is vlakbij het voormalige hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden. Voor de fusie met de NMB Postbank Groep was dit gevestigd aan de Johan de Wittlaan op nummer 3, tegenover het World Forum.

De **voorzitter** heet naast de aandeelhouders een aantal andere gasten welkom en stelt hen voor, te weten de externe accountant, de heren Peti de Wit en Wim Teeuwissen van KPMG; de notaris, mevrouw Cremers, van Stibbe, en mevrouw Stroeve; en de vertegenwoordigers van de Centrale Ondernemingsraad, waaronder voor het eerst leden van de voormalige Centrale Ondernemingsraad van Delta Lloyd. Deze is sinds 3 april van dit jaar geïntegreerd in de Centrale Ondernemingsraad van NN Group.

De **voorzitter** meldt dat de vergadering in het Nederlands wordt gehouden, maar dat een aantal leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen in het Engels zal spreken. Voor iedereen is een headset beschikbaar om de vergadering geheel in het Nederlands of geheel in het Engels te volgen. Kanaal 1 is in het Nederlands, kanaal 2 is in het Engels.

De presentatie die op het grote scherm in de zaal en via internet wordt getoond, is in het Engels, vanwege internationale stakeholders. De **voorzitter** merkt op dat aanwezigen allen bij de registratie een Nederlandstalige of Engelstalige agenda hebben ontvangen, al naar gelang hun voorkeur.

Deze vergadering wordt live via de website van NN Group uitgezonden. Ook de online gasten worden door de **voorzitter** welkom geheten.

De **voorzitter** constateert dat de aandeelhouders conform de wet en de statuten zijn opgeroepen. De vergadering kan derhalve rechtsgeldige besluiten nemen. De aandeelhouders hebben geen voorstellen ter behandeling ingediend anders dan de voorgestelde agenda.

Het geplaatste kapitaal bestond per de Registratiedatum – 3 mei 2018 – uit 334.573.458 gewone aandelen. In totaal 199.823 gewone aandelen waren op de Registratiedatum in bezit van NN Group N.V. zelf, zodat daarop geen stemmen kunnen worden uitgebracht. In totaal kunnen 334.373.635 stemmen worden uitgebracht.

Een opgave van het aanwezig en vertegenwoordigd kapitaal, en van de uitgebrachte proxy votes, zal op het scherm worden getoond voorafgaand aan de eerste stemming.

Van de gehele vergadering wordt een audio-opname gemaakt, die nodig is voor het opstellen van de notulen.

De **voorzitter** stelt de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen voor. Aan zijn rechterzijde Heijo Hauser, Rob Ruijter en Yvonne Van Rooij, allen lid van de Raad van Commissarissen, Delfin Rueda, de CFO, en Lard Friese, de CEO. Links van hem, Dick Harryvan, vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen, en de leden van de Raad van Commissarissen Hélène Vletter-van Dort, Robert Jenkins, Clara Streit en Hans Schoen.

Op het podium zit - behalve de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen - ook de secretaris van de Vennootschap, Janet Stuijt, hoofd Juridische Zaken en Compliance. Daarnaast zijn in de zaal aanwezig de overige leden van de Management Board van NN Group N.V., mevrouw Dorothee van Vredenburg, Satish Bapat, Jan-Hendrik Erasmus en David Knibbe. Zij hebben naast de CEO en de CFO de dagelijkse leiding over de activiteiten van NN Group.

Robin Spencer, CEO Insurance International, is voor de laatste keer aanwezig bij deze vergadering. Per 1 juni zal hij NN Group verlaten en zijn carrière voortzetten bij Prudential Corporation Asia als Chief Operating Officer in Hong Kong. De **voorzitter** spreekt zijn dank uit voor zijn inzet en bijdrage de afgelopen jaren aan het succes van de internationale verzekeringsactiviteiten van NN Group.

Tevens is beoogd commissaris David Cole aanwezig. De **voorzitter** heet hem van harte welkom.

De **voorzitter** geeft kort een algemene toelichting op de orde en gang van zaken tijdens de vergadering.

## Agendapunt 2

### Jaarverslag 2017 (ter bespreking)

De **voorzitter** stelt het jaarverslag over het boekjaar 2017 aan de orde en verwijst naar het 2017 Annual Review, deel één van het 2017 Annual Report en het 2017 Financial Report, deel twee van het 2017 Annual Report, pagina's 1 tot en met 18 en pagina's 34 en 35. De **voorzitter** geeft vervolgens het woord aan de heer **Friese** voor een toelichting op het jaarverslag.

De heer **Friese** heet mede namens zijn collega's uit de Management Board de aanwezigen van harte welkom op deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders van NN Group. Vervolgens blikt de heer **Friese** terug op 2017.

Over 2017 is een verslag opgesteld waarin NN Group wederom op een geïntegreerde manier zowel financiële als niet-financiële informatie presenteert, in lijn met alle geldende regelgeving en relevante rapportagestandaarden.

NN Group heeft het verslag de titel: 'Combining strengths'; de krachten bundelen gegeven. Een titel, die verwijst naar het samengaan van de Nederlandse en Belgische activiteiten van NN met Delta Lloyd. Dit was een mijlpaal voor het bedrijf.

De heer **Friese** vervolgt dat het bundelen van krachten ook in algemene zin belangrijk is voor een internationaal en divers bedrijf als NN Group. Met bijna 15.000 medewerkers in 18 landen is samenwerking van groot belang, evenals de gedeelde waarden Care, Clear, and Commit. Door met alle medewerkers invulling te geven aan de merkbelofte – 'You matter' – kan NN Group haar klanten helpen hun financiële toekomst zeker te stellen.

NN Group streeft ernaar om langetermijnwaarde te creëren voor stakeholders. Om dat te realiseren, moeten keuzes gemaakt worden die bijdragen aan zowel de economie als de samenleving van morgen.

De heer **Friese** licht toe dat daarbij een aantal aspecten centraal staat:

- het leveren van een uitstekende klantbeleving
- het bieden van een motiverende werkomgeving voor medewerkers
- het zorgen voor een aantrekkelijk langetermijnrendement voor de aandeelhouders
- en een positieve bijdrage van de onderneming aan de samenleving als geheel.

Als verzekeringsbedrijf maakt NN al meer dan 170 jaar onderdeel uit van de maatschappij en vervult een belangrijke rol, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat er inkomen is bij ziekte, arbeidsongeschiktheid of overlijden, of door het afdekken van risico's die mensen en bedrijven niet alleen kunnen of willen dragen, als institutioneel belegger, door het financieren van bedrijven, woningen, gebouwen, bruggen en wegen en uiteraard als werkgever en inkoper.

NN Group heeft vier strategische prioriteiten om langetermijnwaarde te creëren voor het bedrijf en haar stakeholders.

In de eerste plaats gedisciplineerde allocatie van kapitaal. Hierbij spelen vragen als welke en hoeveel risico's te verzekeren? Waarin te investeren - dat kan een acquisitie zijn, maar ook een samenwerkingsverband. En: hoeveel dividend uit te keren?

Ten tweede benadrukt de heer **Friese** het belang van een wendbaar en efficiënt bedrijfsmodel ('agile'). NN Group wil efficiënt en wendbaar zijn, goed kunnen inspelen op veranderende klantwensen, met een snellere time-to-market.

In de derde plaats noemt hij het innoveren van het bedrijf en de verzekeringssector, zoals de versterking en verbreding van distributiekanaalen, en aan het gebruik van nieuwe technologieën om klanten beter te kunnen bedienen en de klanttevredenheid verder te verhogen.

In de vierde plaats noemt de heer **Friese** het leveren van producten en diensten met toegevoegde waarde. Diensten moeten 24 uur per dag, en 7 dagen per week voor klanten beschikbaar zijn, via het kanaal waar zij de voorkeur aan geven. Maar bovenal wil NN Group haar klanten eigentijdse, passende producten bieden om hun eigendommen te beschermen en hun financiële toekomst veilig te stellen. Dit vertaalt zich naar speerpunten voor de bedrijfsonderdelen. De heer **Friese** geeft aan hier verderop in zijn presentatie meer over te vertellen, maar eerst stil te willen staan bij de afronding van de acquisitie en de daaropvolgende integratie met Delta Lloyd, die momenteel in volle gang is.

De heer **Friese** geeft aan dat de acquisitie van Delta Lloyd in de eerste helft van 2017 is afgerond. Dit proces omvatte onder meer het biedingsbericht in februari, de uitgifte van senior debt om de acquisitie te financieren, de transactie met Stichting Fonds NutsOhra, en tot slot de juridische fusie op 1 juni. Hij geeft aan dat de voortvarendheid van dit proces is doorgezet in de daaropvolgende integratie.

De managementteams van alle bedrijfsonderdelen, en van de functies op het hoofdkantoor, zijn in de zomer van 2017 bekend gemaakt. Hierbij is zorgvuldig te werk gegaan zodat de beste kandidaten uit beide organisaties op de juiste plekken benoemd konden worden. Deze nieuwe benoemde managementteams hebben vervolgens de integratieplannen voor hun onderdelen na de zomer ingediend. Die hebben zich vertaald naar nieuwe middellangetermijnplannen die door NN Group tijdens de Capital Markets Day in november aan de markt zijn gepresenteerd.

De heer **Friese** beschrijft dat het bedrijf aan de slag is gegaan met het rationaliseren van systemen en portefeuilles. De producten van Delta Lloyd worden naar

NN ge-rebrand, de meeste afdelingen op het hoofdkantoor zijn geïntegreerd en de eerste juridische fusies op het niveau van bedrijfsonderdelen zijn voltooid.

Zo is Delta Lloyd Bank opgegaan in NN Bank, Delta Lloyd Asset Management gecombineerd met NN Investment Partners, Delta Lloyd België opgegaan in NN Insurance Belgium en ook zijn de Nederlandse ondernemingsraden volledig geïntegreerd. De heer **Friese** stelt dat het aanwezige publiek zich zal kunnen voorstellen dat een integratieproces van deze omvang een impact heeft op de medewerkers en hij benadrukt dat NN daar oog voor blijft houden. Het tempo ligt hoog en inmiddels zijn ook alle medewerkers ingeschaald in een nieuwe structuur, oftewel een functiehuis.

De heer **Friese** vervolgt, dat een dergelijke samenvoeging van activiteiten ook als gevolg heeft dat er collega's zijn die het bedrijf verlaten. In 2017 zag NN Group een afname van ongeveer 900 interne en externe arbeidsplaatsen in Nederland en België.

Hij stelt dat NN Group zich blijft richten op efficiëntieverbeteringen, zodat het synergiepotentieel van het gecombineerde bedrijf gemaximaliseerd kan worden. NN Group verwacht dat dit einde van 2020 tot totale kostenbesparingen van EUR 400 miljoen zal leiden. Het is de intentie om tenminste de helft van dit bedrag aan het eind van dit jaar te hebben gerealiseerd.

De heer **Friese** concludeert dat de succesvolle integratie van Delta Lloyd in Nederland en België een van de topprioriteiten is. Desalniettemin verliest het bedrijf de andere doelstellingen niet uit het oog: het verbeteren van de klantervaring en het innoveren van het bedrijfsmodel.

De heer **Friese** geeft aan op de volgende slides enkele voorbeelden te geven van ontwikkelingen in de verschillende bedrijfsonderdelen op het gebied van de dienstverlening aan klanten.

Met vooraanstaande posities in verschillende marktsectoren, zoals in inkomen, schade, leven en pensioen, en met NN Bank als een belangrijke speler in de Nederlandse retailmarkt, heeft NN Group een unieke positie. Het bedrijf bedient haar klanten via verschillende merken: Nationale-Nederlanden, OHRA, BeFrank, Movir, AZL en ABN AMRO Verzekeringen. Al met al in Nederland meer dan 5 miljoen klanten en ruim 60.000 MKB-relaties, en dat is exclusief de ruim 1,5 miljoen klanten die in samenwerking met de twee grootbanken ING en ABN AMRO worden bediend. De Nederlandse bedrijfsonderdelen zullen voortbouwen op die vooraanstaande marktpositie, op basis van een strategie die samen te vatten is in drie kernwoorden 'digitaal, persoonlijk en relevant'. De heer **Friese** geeft aan hier tijdens de vorige Algemene Vergadering van

Aandeelhouders al kort over gesproken te hebben, en stelt dat sindsdien verdere stappen zijn gezet. Het bedrijf is zelfs verkozen tot beste mobiele verzekeraar.

De heer **Friese** refereert aan de NPS-score – een methode om de klanttevredenheid te meten – die een stijging in de klanttevredenheid laat zien, en hij geeft aan er trots op te zijn dat ook het assurantie-intermediair nog niet eerder zo tevreden is geweest over de dienstverlening. In de afgelopen periode is veel aandacht besteed aan het informeren en het meenemen van het intermediair, zodat zij goed op de hoogte waren van de veranderingen binnen het bedrijf. Inmiddels zijn vrijwel alle NN-producten beschikbaar via de NN portal en app, waarbij het gemak voor de klant vooropstaat. Het bedrijf wil 'relevant' zijn, en 'persoonlijk' met de klanten communiceren, op eigentijdse wijze. Nieuwe technologie en digitalisering helpen daarbij.

Door het gebruik van data is NN in staat anders naar klantsegmenten te kijken dan vroeger, want niet iedereen is hetzelfde natuurlijk. Dit gegeven staat ook centraal in de Nederlandse televisiecampagne 'er is maar één Nederlander zoals jij'. De heer **Friese** illustreert dit door middel van een voorbeeld:

Verwijzend naar het scherm achter hem, beschrijft de heer **Friese** hoe Christa Kloosman – opgeleid tot professioneel danseres, maar door een blessure genoodzaakt zich om te scholen – uiteindelijk pilote bij de KLM werd. Hij vat samen dat klanten en klantwensen veranderen, iedereen heeft een eigen verhaal. Dankzij de inzichten uit data heeft het bedrijf een steeds beter beeld van hoe uiteenlopend mensen binnen een bepaald marktsegment kunnen zijn. Met klanten die in het verleden op eenzelfde manier zouden zijn benaderd, kan nu op een veel persoonlijkere wijze worden gecommuniceerd.

Met behulp van nieuwe inzichten kan het bedrijf de dienstverlening aanpassen waardoor een bezoeker van de portal voor hem of haar specifieke en relevante informatie en aanbiedingen te zien krijgt.

Ondertussen blijft NN nieuwe concepten ontwikkelen, onder meer proposities gericht op de vitaliteit van medewerkers met bijvoorbeeld inkomensverzekeringen, waarbij NN met andere bedrijven samenwerkt, alsmede op het terrein van cybersecurity.

De heer **Friese** vervolgt dat innoveren en het verbeteren van de klantbeleving uiteraard in alle landen waar NN Group actief is gebeurt. De focus ligt hierbij op het bieden van producten en diensten die inspelen op de wensen van klanten, via verschillende en innovatieve distributiekanaalen en met een aantrekkelijke marge. Hij geeft aansluitend enkele voorbeelden.

Met de zes innovatielabs – Sparklabs – in Europa en Japan heeft NN Group een omgeving gecreëerd, buiten de kantoren, om makkelijker innovatieve ideeën te kunnen ontwikkelen en testen. Daarnaast gaat het bedrijf samenwerkingsverbanden aan en kijkt het naar investeringsmogelijkheden in fintech en insurtech bedrijven. Zo is in november in Turkije een strategische samenwerking aangekondigd met Hesapkurdu.com: een toonaangevende, online verstrekker van hypotheek en consumentenkredieten. Via deze nieuwe partner kunnen in Turkije NN producten aan een bredere klantenkring worden aangeboden. In Polen is met Play, de grootste telecom-provider in het land, een samenwerking opgezet om via hun platform ziektekostenverzekeringen af te sluiten.

Sinds april 2017 biedt een van de grootste verzekeraars in Japan -- Sumitomo Life – de MKB-levensverzekeringen van NN aan via haar verkoopnetwerk met ongeveer 30.000 agenten. Hierdoor nam de verkoop van de corporate-owned life insurance producten in Japan substantieel toe in het afgelopen jaar. Ook is door NN Group geïnvesteerd in RightIndem: een bedrijf dat digitale, klantgerichte oplossingen voor claimbeheer biedt. De heer Friese geeft aan dat dit slechts een kleine greep uit de vele voorbeelden van samenwerkingsverbanden en innovaties bij de internationale bedrijfsonderdelen van NN is.

De heer Friese noemt aansluitend NN Investment Partners: een actieve vermogensbeheerder met, sinds het eerste kwartaal van 2018, EUR 240 miljard onder beheer. Hij stelt dat NN IP in een aantal kerncompetenties heel sterk is, zoals vastrentende beleggingen, multi-asset en verantwoord en duurzaam beleggen. Deze worden verder ontwikkeld, zodat nieuwe mandaten kunnen worden aangetrokken. Daarnaast werkt NN IP nauw samen met de NN verzekeringsbedrijven op het gebied van pensioenoplossingen.

De heer Friese geeft aan dat ook binnen NN IP er in innovatie geïnvesteerd wordt en dat er tegenwoordig robots worden ingezet voor het definiëren van risico's ('risk profiling'). Zo kunnen klanten sneller en beter bediend worden, bijvoorbeeld bij FitVermogen.nl., NN IP's online platform voor particuliere beleggers. Daarnaast werden er nieuwe proposities voor klanten ontwikkeld op het terrein van duurzaam en impact beleggen, zoals het NN Euro Green Bond fund. Dit fonds heeft inmiddels meer dan EUR 188 miljoen aan belegd vermogen en kreeg een 'climate finance label' voor de bijdrage aan een duurzamere wereld.

De heer Friese vervolgt, dat de beleggingen in duurzame fondsen en mandaten ten opzichte van 2016 een toename lieten zien van 114%, tot een totaal duurzaam belegd vermogen van EUR 10,9 miljard. Verder ontwikkelde NN IP een nieuwe methodiek om de bijdrage van bedrijven aan

de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties te kunnen beoordelen.

De heer Friese refereert opnieuw aan de maatschappelijke rol van NN Group. Als beursgenoteerde onderneming wordt het bedrijf steeds nadrukkelijker beoordeeld op de niet-financiële aspecten in de jaarverslaggeving. Enkele voorbeelden van kerncijfers op dit gebied voor het afgelopen jaar zijn zichtbaar op het scherm en worden toegelicht door de heer Friese.

Allereerst de medewerkerstevredenheid, die daalde van 71% naar 66%. De heer Friese geeft aan dat de integratie van Delta Lloyd en de ingrijpende veranderingen die daarop volgden begrijpelijkerwijs een weerslag hebben gehad op de medewerkers. Hij geeft aan dat daar vanzelfsprekend aandacht voor blijft.

De heer Friese noemt aansluitend diversiteit. Eind 2017, was 48% van de bijna 15.000 medewerkers van NN Group, en meer dan 30% van het senior management, vrouw. Bovendien heeft 35% van het senior management een andere nationaliteit dan de Nederlandse.

Hij vervolgt dat het streven niet alleen is het aantal vrouwen in topposities binnen de internationale organisatie te vergroten; het bedrijf streeft naar bredere inclusiviteit: geen beperkingen op basis van geslacht, geloof, seksuele geaardheid of anderszins.

In 2017 werd NN opgenomen in zowel de wereldwijde als de Europese Dow Jones Sustainability Indices. Het gerenommeerde rating agency Sustainalytics plaatste NN vorig jaar op de derde plaats in hun internationale duurzaamheidsranglijst van 145 verzekeraars: het hoogst van alle Nederlandse verzekeraars.

De heer Friese geeft aan een aantal initiatieven op het gebied van duurzaamheid te zullen delen. In 2017 voerde het bedrijf een analyse uit van de ecologische voetafdruk van de eigen beleggingen: de 'Proprietary Assets'. De analyse brengt in kaart hoe CO<sub>2</sub>-emissies samenhangen met de beleggingen. Met de publicatie van deze analyse wil NN Group bijdragen aan toenemende kennis en transparantie van de sector met betrekking tot dit onderwerp. Bovendien is de analyse nuttig voor de dialoog tussen het bedrijf en de CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren in de beleggingsportefeuille.

Begin deze maand ging NN Group een samenwerking met BNG Bank en Bewust Investeren B.V. aan, wat leidde tot de introductie van een speciale financieringspropositie met als doel de komende tien jaar minimaal 10 miljoen vierkante meter maatschappelijk vastgoed te verduurzamen.

Tot slot noemt de heer **Friese** de bijdrage aan de samenleving via het community investment programma, NN Future Matters. Hiermee helpt het bedrijf jongeren vaardigheden te ontwikkelen die ze in de toekomst nodig hebben. Zo gaven vrijwilligers vanuit het bedrijf sollicitatietrainingen en gastlessen over geld, risico's en programmeren en werd aan 18 internationale studenten een Future Matters-beurs aangeboden, om in Nederland een mastersopleiding te kunnen volgen. Sinds de start van dit programma - in 2015 - heeft NN Group zo'n 74.000 jonge mensen bereikt.

De heer **Friese** vervolgt dat het bedrijf blijft investeren in het merk door middel van sponsoringsactiviteiten en het beleid van NN Group zich richt op twee gebieden: sport en cultuur. In 2017 heeft het bedrijf, onder andere samen met Nike, het NN Running Team gelanceerd, met daarin de beste langeafstandslopers ter wereld. Het team behaalde in 2017 maar liefst 120 podiumplaatsen, waaronder overwinningen bij de marathons van Berlijn en New York en heel recent in Londen. In Rotterdam en Den Haag werden samenwerkingsverbanden met verschillende musea, waaronder het Mauritshuis gecontinueerd. En tot slot werd in 2017 aangekondigd dat NN Group vanaf 2018 hoofdsponsor is van het NN North Sea Jazz festival in Rotterdam.

De heer **Friese** geeft vervolgens aan een toelichting te zullen geven op de financiële performance van het bedrijf. Hij geeft aan dat die solide was in 2017.

Het operationele resultaat voor belastingen van de lopende activiteiten ('de ongoing business') steeg in 2017 met 29% ten opzichte van 2016. Dit kwam voornamelijk door de verbeterde resultaten in de meeste segmenten en door de bijdrage van EUR 205 miljoen van de Delta Lloydactiviteiten.

De heer **Friese** geeft aan dat de focus blijft op het verbeteren van de resultaten en de efficiency. Bijvoorbeeld bij het schadebedrijf, waar de resultaten volatiel zijn en waar een pakket aan maatregelen wordt getroffen om de winstgevendheid te verbeteren. Hij geeft aan te verwachten dat de resultaten daarvan in de komende twee jaar zichtbaar worden.

In november kondigde NN Group op haar Capital Markets Day aan, dat ernaar gestreefd wordt om de administratieve kosten van de bedrijfsonderdelen die betrokken zijn bij de integratie voor het eind van 2020 met EUR 350 miljoen te verminderen. De heer **Friese** benadrukt dat het bedrijf goed op weg is en de besparingsverwachting met EUR 50 miljoen naar boven is bijgesteld tot EUR 400 miljoen voor het einde van 2020. Ten slotte is het streven om - over de jaren heen - free cash te genereren van ongeveer het netto bedrijfsresultaat. Dit kan van jaar tot jaar wisselen; in 2017 is de vrijkasstroom onder meer

beïnvloed door de kapitaalinjectie in Delta Lloyd Life.

De heer **Friese** vervolgt zijn presentatie met de commerciële prestaties van NN Group. Hij geeft aan dat bij constante valutakoersen de totale verkopen van de levensverzekeringsactiviteiten met 34% stegen in 2017 ten opzichte van 2016. De Delta Lloyd activiteiten in Nederland en België droegen bij aan de commerciële groei en in Japan werd de verkoop van MKB-producten positief beïnvloed door de samenwerking met Sumitomo Life.

De heer **Friese** geeft aan dat winstgevende groei (ofwel value of new business - 'VNB') een belangrijke indicator is voor het bedrijf. In 2017 bedroeg de VNB EUR 345 miljoen: een stijging van 61% ten opzichte van 2016.

De assets under management van NN IP stegen met 26% tot EUR 246 miljard en de groei van de bancaire hypotheekportefeuille nam met 39% toe, van EUR 12,7 miljard naar EUR 17,6 miljard.

De kapitaalspositie en balans van NN Group zijn solide, in lijn met het gedisciplineerde kapitaalmanagement van het bedrijf, en de heer **Friese** geeft aan comfortabel te zijn met de leveragepositie.

Hij vervolgt met de Solvency II ratio. Deze was 199% aan het eind van 2017, en dit is na aftrek van het slotdividend over 2017 dat op deze dag aan de algemene vergadering wordt voorgesteld.

De cash capital positie was EUR 1,4 miljard. Dat is na aftrek van zowel de cash betaling voor de overname van Delta Lloyd, als de terugbetaling (in november 2017) van EUR 575 miljoen senior notes van Delta Lloyd.

De sterke kapitaalpositie en balans stellen het bedrijf in staat om een aantrekkelijk dividend te kunnen uitkeren. In februari - bij de presentatie van de jaarcijfers - is over 2017 een slotdividend van EUR 1,04 per aandeel voorgesteld. Dit brengt het totale dividend over 2017 op EUR 1,66, opnieuw een stijging. Dit jaar van 7% ten opzichte van 2016. Het dividend over 2017 vertegenwoordigt een uitbetaling van ongeveer 45% van het netto bedrijfsresultaat van de lopende activiteiten in 2017. Dit is in lijn met de beoogde 40-50% in het dividendbeleid van NN Group. De heer **Friese** stelt dat, zoals op het moment van de Delta Lloyd-transactie is aangekondigd, er voor 2018 een 'double digit' stijging (dus tweecijferig) van het dividend per aandeel ten opzichte van 2017 wordt verwacht.

Sinds de beursgang in 2014 heeft NN Group aan de aandeelhouders in totaal meer dan EUR 2,7 miljard teruggegeven in de vorm van dividenden en de aankoop van eigen aandelen, inclusief het voorgestelde slotdividend



over 2017. Dit onderstreept de belofte om surplus kapitaal terug te geven aan aandeelhouders, tenzij het kan worden ingezet voor andere mogelijkheden om waarde te creëren.

Ten slotte staat de heer **Friese** stil bij de koersontwikkeling van het NN Group aandeel. In 2017 was de total shareholder return 17,3%. Gemeten vanaf de beursgang van het bedrijf is deze maar liefst 101,9%.

De heer **Friese** beëindigt de terugblik op de prestaties in 2017 en vervolgt met het eerste kwartaal van 2018. Hij geeft aan dat de balans solide bleef en een combinatie van operationele kapitaalgeneratie en positieve marktontwikkelingen hebben gezorgd voor een hogere Solvency II-ratio van 213%. De cash capital positie nam eveneens toe naar EUR 1,6 miljard.

Het bedrijfsresultaat over het eerste kwartaal daalde ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van de zware storm in Nederland in januari. De verkopen waren lager dan in het eerste kwartaal van 2017, een weerspiegeling van het lager aantal collectieve pensioencontracten dat bij het Nederlandse Levenbedrijf aan verlenging toe was.

In Japan waren de verkopen min of meer stabiel, ondanks de toegenomen lokale concurrentie. Binnen Insurance Europe namen de verkopen toe. De heer **Friese** geeft aan dat het een goed begin van het jaar was, en het bedrijf zich zal blijven richten op de strategische prioriteiten en waardecreatie op de lange termijn.

Alvorens af te sluiten en het woord terug te geven aan de **voorzitter**, geeft de heer **Friese** aan nog kort stil te willen staan bij de Corporate Governance Code, het volgende punt op de agenda.

Alle Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen moeten vanaf boekjaar 2017 rapporteren over de naleving van de herziene Code. NN Group publiceerde enkele maanden geleden op de website de 'Application of the Dutch Corporate Governance Code by NN Group, Financial Year 2017'. Daarin zijn alle Code-bepalingen opgenomen, en per bepaling is aangegeven dat het bedrijf aan de Code voldoet – waar nodig met een toelichting.

De heer **Friese** benadrukt dit zeer serieus te nemen en geeft aan dat veel van de aspecten, zoals langetermijnwaardecreatie, diversiteit en cultuur, die in de Code belangrijk zijn, terug zijn gekomen in zijn verhaal.

De heer **Friese** rondt af. Hij geeft aan de aanwezigen hopelijk een goed beeld te hebben gegeven van NN Group en van de prestaties over 2017, van de strategie, de financiële en niet-financiële performance, hoe het bedrijf innoveert en digitaliseert, en hoe het bedrijf zich

voorbereidt op de toekomst. De waarden 'we care, we are clear, we commit' zijn en blijven daarbij een belangrijke leidraad. In 2017 slaagde NN Group erin om de bedrijfsonderdelen verder te versterken en verstevigde het de marktposities in Nederland en België met de afronding van de acquisitie van Delta Lloyd.

Vooruitkijkend, gaat het bedrijf verder met het verbeteren van zowel de financiële als de niet-financiële performance en richt het zich op het verder verbeteren van de service aan klanten. Het is een van de prioriteiten om de Delta Lloyd activiteiten succesvol te integreren, en de verwachte synergievoordelen te realiseren.

De heer **Friese** benadrukt dat het bedrijf te allen tijde rationeel en gedisciplineerd zal blijven als het gaat om het alloceren van kapitaal.

De heer **Friese** eindigt zijn presentatie met het belang van samenwerken – 'Combining strengths'. Met bijna 15.000 NN'ers wordt verder gebouwd aan een winstgevend en duurzaam bedrijf waar klanten en aandeelhouders op kunnen rekenen, en waar men - nu en in de toekomst - trots op kan zijn, een bedrijf dat er in het leven van de stakeholders werkelijk toe doet. De heer **Friese** geeft het woord terug aan de **voorzitter**.

De **voorzitter** bedankt de heer **Friese** voor zijn presentatie en geeft de aanwezige aandeelhouders de gelegenheid tot het stellen van vragen.

De heer **Stevense** – (SRB, Stichting Rechtsbescherming Beleggers) merkt op het jaarverslag bekeken te hebben en een paar dingen vallen op.

- In Azië is NN behoorlijk aanwezig en SRB zou graag het beleid ten aanzien van Azië (onder meer China) willen vernemen.
- Het volgende punt is de premie. Klanten zijn wel tevreden met de verzekeraar maar niet met de premie. SRB wil meer informatie over de pricing en over de wijze waarop NN klanten tevreden houdt mede gezien de concurrentie, aangezien de Levenproductie in Q1 niet volgens verwachting was.
- Het claimbeheer ten aanzien renteswaps en vooral ten aanzien van de woekerpolissen dat op individuele basis geschiedt. De vraag is of dit niet sneller kan.
- Hanteert NN een uitsluitingenbeleid of een dialoogmodel ten aanzien van het duurzaam beleggingsbeleid.

Een andere vraag gaat over het herstel van de werknemerstevredenheid. Na de overname van Delta Lloyd is deze iets verminderd, SRB hecht eraan inzicht te hebben in het ziekteverzuim als graatmeter voor de tevredenheid van werknemers.

Ten slotte vraagt de heer **Stevense** evenals vorig jaar naar

de kosten van compliance binnen NN Group gezien de toegenomen wet- en regelgeving en of besparingen mogelijk zijn.

De voorzitter geeft het woord aan de heer Friese voor de beantwoording. De heer Friese dankt de heer Stevense en start met de beantwoording van de diverse vragen.

Ten aanzien van de activiteiten in Azië wijst hij erop dat NN in Japan een goedlopende business heeft waarbij het midden- en kleinbedrijf met allerlei producten op het terrein van pensioenen, het voorbereiden van pensioenen van personeel en andere beschermingsproducten geholpen wordt. De verkopen in deze niche, waar NN al bijna 30 jaar actief is, zijn het afgelopen jaar gestegen en het marktaandeel is behouden. Ten aanzien van de distributie voegt de heer Friese toe dat NN ongeveer 4.000 onafhankelijke financiële adviseurs in Japan heeft en daarnaast zijn er banken die de producten verkopen. Vervolgens licht hij de nieuwe samenwerking met Sumitomo toe en rondt af tevreden te zijn met de ontwikkeling van de activiteiten in Japan. De heer Friese verwijst ook naar de vermogensbeheeractiviteiten onder meer in Taiwan en Singapore en geeft aan dat waar NN aanwezig is in Azië het goed gaat, maar dat NN niet in China actief is.

De heer Friese benadrukt de prioriteit om in de 18 landen waar NN aanwezig is, de activiteiten te versterken. Hij vervolgt dat NN op dit moment ook geen plannen heeft om bijvoorbeeld groots in China te starten.

Vervolgens gaat de heer Friese in op de premies. Hij licht toe dat de winstgevendheid van de schadeverzekeringsactiviteiten – gemeten in de combined ratio - van verzekeraars de afgelopen jaren vooral in Nederland onder druk staat. NN heeft de markt eind november een programma, bestaande uit een groot aantal activiteiten gepresenteerd, om de winstgevendheid van die schadeverzekering business op te voeren. Het gaat daarbij om kostenreducties, efficiëncy maatregelen maar ook wordt heel precies, risico voor risico, de vraag te gesteld of; 1. het risico wel goed gemanaged wordt, bijvoorbeeld in de vorm van preventiemaatregelen en; 2. in geval van bedrijfsrisico's, hoe je de bedrijven kunt helpen of zelfs voorwaarden verbindt aan bijvoorbeeld het onderhoud dat bedrijven moeten plegen aan hun machines of hun gebouwen en dergelijke. Tegelijkertijd wordt beoordeeld of het risico dat NN op zich neemt wel goed geprijsd is. Het derde element is dat risico ook verandert. De heer Friese wijst in dit kader op klimaatverandering en geeft het voorbeeld dat het aantal claims als gevolg van een toename van stormen stijgt. Als de risico's veranderen moet je ook andere prijzen rekenen voor dat risico. De heer Friese vat samen dat hier en daar de premies omhoog gaan maar dat dit ook is omdat het risico verandert. Hij voegt eraan toe dat het op de langere termijn in het

belang van iedereen is dat risico's goed begrepen, goed gemanaged en goed gepricet worden.

Op de vraag over de tegenvallende resultaten in het eerste kwartaal licht de heer Friese toe dat in het buitenland de verkopen prima verlopen maar dat de verkopen in Nederland wat minder waren. De reden daarvoor is dat in het levensverzekeringsbedrijf in Nederland collectieve pensioencontracten afsluit voor een bepaalde periode. Dit jaar waren er minder contracten te heronderhandelen dan vorig jaar. De heer Friese voegt toe dat het marktaandeel op dit terrein in Nederland is vergroot, inclusief Delta Lloyd.

Ten aanzien van de juridische claims, antwoordt de heer Friese dat heel vervelend te vinden maar dat NN zich in rechte zal verweren zoals aandeelhouders ook verwachten. De heer Friese voegt toe dat, zoals hij over beleggingsverzekeringen vorig jaar en de jaren ervoor ook heeft gezegd, niet tevreden te zijn als klanten ontevreden zijn over het product dat zij destijds gekocht hebben, en dat NN alles doet om met deze klanten in contact te komen om oplossingen te bieden voor hun specifieke situatie. Die kan in de loop der jaren ook veranderd zijn. Goed nieuws is dat het programma, dat de sector is doorlopen onder toezicht van de AFM, is afgerond, en dat iedereen in de NN portefeuille is bereikt. Helaas worden er nog steeds juridische procedures aangespannen, hetzij collectief hetzij individueel, waarin NN zich moet verweren. Het karakter van juridische procedures is dat zij lang duren en dat er heel veel stappen in te nemen zijn. Het zal tijd kosten voordat er verdere duidelijkheid over zal komen. De heer Friese gaat op aangeven van CFO de heer Rueda, in op het voorbeeld van claims in relatie tot renteswaps dat de heer Stevense noemde en stelt dat dit in de bankwereld gebruikelijk is maar dat dit bij NN niet speelt. Hij benadrukt nogmaals dat NN zich verweert in juridische procedures en dat het onderwerp niet alleen bij NN maar industriebreed speelt. Tot slot voegt hij er aan toe dat de oplossing te vinden is in het oplossen van individuele problemen als die er zijn.

De heer Friese vervolgt de beantwoording en gaat over naar het onderwerp duurzame beleggingen. Hij benadrukt het belang ervan en de ambities die NN op dit vlak heeft. Een van die ambities is dat NN meer wil zijn dan een balans, een verlies- en winstrekening. NN wil een bedrijf zijn dat actief bijdraagt aan de ambities die de wereld heeft. De ambities die de wereld heeft, zijn vastgelegd in de SDG Objectives, de 17 sustainability doelstellingen. NN gaat in dialoog met allerlei stakeholders om te komen tot de keuze van de speerpunten: de doelstellingen die door de Verenigde Naties zijn geformuleerd waar NN, gegeven het karakter van het bedrijf, het beste bij kan dragen om uiteindelijk te zorgen voor een wereld die ook voor toekomstige generaties een heel goede wereld is om in te leven. De heer Friese verwijst naar het jaarverslag



waarin NN hierover rapporteert en gaat vervolgens in op een aantal specifieke maatregelen.

In het beleggingsbeleid zijn milieu- en sociale principes en principes van goed ondernemingsbestuur geïntegreerd ten behoeve van de vraag in welke bedrijven NN investeert. NN heeft ongeveer 240 miljard assets under management waardoor er met veel bedrijven connecties zijn. Op sommige onderdelen hanteert NN restricties, de heer **Friese** verwijst in dit kader naar het recente besluit om niet meer te investeren in bedrijven die voor meer dan 50% hun geld verdienen met tabaksproductie. De gezondheidsrisico's en de last die tabak op de economie geeft zijn dermate groot dat NN hiertoe heeft besloten.

Tegelijkertijd wil NN actief in gesprek met bedrijven over hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid, en hanteert daar een uitgebreid programma voor. NN heeft ook een council waar deze gesprekken bijvoorbeeld op het gebied reductie van CO2 - worden doorgesproken en voorbereid. Een recent voorbeeld is de steun aan een resolutie van Follow this op de aandeelhoudersvergadering van Shell. Daar is het management van Shell gevraagd om duidelijke doelstellingen en KPI's te formuleren als het gaat om hun uitstoot en om een bijdrage te leveren aan het behalen van de Parijs-akkoorden. Ook andere aandeelhouders van Shell hebben hun steun voor deze resolutie uitgesproken. Op die manier werkt NN mee aan het verwezenlijken van wereldwijde ambities.

Op de vraag van de heer **Stevense** over werknemers-tevredenheid verwijst de heer **Friese** naar zijn presentatie. De ontwikkeling van de werknemerstevredenheid houdt verband met de integratie van Delta Lloyd en NN in Nederland en België. Dat is een complex programma dat meerdere jaren duurt en dat onzekerheid voor medewerkers met zich mee brengt. Kostenbesparingsdoelstellingen gaan overigens verder dan alleen arbeidsplaatsen, maar helaas zijn arbeidsplaatsen er ook een onderdeel van. Echter vanwege de complexiteit van de materie en het feit dat het een meerjarig traject is, is het niet mogelijk iedereen meteen duidelijkheid te geven en die onzekerheid leidt tot een lagere tevredenheid en engagement. De heer **Friese** benadrukt dat het nadrukkelijk de aandacht van de Management Board heeft en wijst tot slot op het feit dat het ziekteverzuim ongeveer gelijk is gebleven.

De laatste vraag betreft de kosten als gevolg van compliance in regelgeving, deze nemen fors toe. De heer **Friese** bevestigt dit en voegt er aan toe dat goede regelgeving van belang is omdat dat vertrouwen biedt aan klanten en andere stakeholders. Hij geeft aan dat NN streeft naar doelmatige en efficiënte regelgeving en daar met de diverse stakeholders over in gesprek te zijn. Hij wijst erop dat technologie een bijdrage kan leveren om de kosten van een goede en doelmatige regelgeving laag te kunnen houden.

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer **Keyner**.

De heer **Keyner (VEB)** heeft een aantal vragen. Zijn eerste vraag gaat over schadeverzekeringen. Is het denkbaar dat NN over twee jaar concludeert dat schadeverzekeringen niet rendabel te krijgen zijn, en ermee stopt? Of zijn schadeverzekeringen onderdeel van een totaalpakket dat NN wil bieden al zijn die misschien niet rendabel?

Zijn tweede vraag gaat over de integratie van Delta Lloyd. Daar besteedt het jaarverslag veel aandacht aan; meer dan hij had verwacht. Er wordt gerapporteerd dat er negatieve en positieve verrassingen waren. Dat is normaal bij een overname, stelt hij, maar is benieuwd wat deze zijn. Wat hij in het jaarverslag en in persberichten leest, is heel positief. De overname was een heel goede stap. Het lijkt snel te renderen; sneller dan iedereen had verwacht en er zit nog meer in het vat. Als aandeelhouder denkt de heer **Keyner** dat dit naar meer smaakt. Hij vraagt of dit niet de route voor NN is om sneller waarde te creëren voor aandeelhouders? Zou NN zonder Delta Lloyd ook zo'n mooi jaar hebben kunnen presenteren? Is het NN's kracht om partijen die tijdelijk financieel minder sterk staan snel over te nemen en er vervolgens waarde uit te halen die een dergelijke partij niet op eigen kracht had kunnen creëren?

Vervolgens valt het de heer **Keyner** op dat slechts 27% van de open vacatures wordt opgevuld door interne kandidaten. Hij verwijst naar pagina 68 van het NN Group jaarverslag. Dit lijkt hem een laag percentage. Van een multinational verwacht hij dat jong bloed van universiteiten wordt gehaald en vervolgens doorgroeit. Voor de rest verwacht hij dat vooral mensen die binnen de organisatie werken laterale bewegingen maken, of bewegingen richting de top. Hij vraagt of dit lage percentage een indicatie is dat er problemen zijn in de organisatie wat de vakkundigheid en competenties van het personeel betreft. Zijn die misschien op het gebied van ICT niet te vinden? Of is er te weinig commerciële slagkracht en heeft NN nog te veel medewerkers die met een oude mentaliteit hun werk doen? Hij verwijst naar de dalende medewerkerstevredenheid. De heer **Keyner** kan zich voorstellen dat met name de Delta Lloydmedewerkers minder tevreden zijn dan een of twee jaar geleden. Lopen aandeelhouders daarmee niet het risico dat een bepaalde competentie wegloopt uit de nieuwe organisatie? Hij stelt dat juist bij de kleinere partij vaardigheden kunnen zitten die een grote partij heel goed kan gebruiken.

Bij de NPS-scores – de tevredenheid bij klanten – valt de heer **Keyner** op dat alle verzekeraars zeggen dat deze bij hen 'sky high' gaan, en dat het ieder jaar steeds beter wordt. Niet alleen worden hun klanten meer tevreden, maar ze gaan ook vooruit ten opzichte van de concurrenten die ook NPS meten. Hij stelt dat zo'n stijging het geval kan zijn bij een of twee verzekeraars, maar dat niet alle grote verzekeraars in Nederland die sprong naar voren kunnen

maken. Kan NN aangeven of die getallen worden getoetst, of dat verzekeraars met elkaar vergeleken worden, of dat ieder zijn eigen meetmethodes heeft?

De heer **Friese** bedankt de heer **Keyner** voor zijn vragen. Wat het aanbieden van schadeverzekeringen betreft, geeft hij aan dat NN hier zeker in geloof; schadeverzekeringen zijn zeer relevant voor klanten. Bijvoorbeeld als ze hun huis, auto of reis willen verzekeren.

NN heeft deze afweging ook gemaakt bij de overname van Delta Lloyd, want ook Delta Lloyd is een grote speler in de markt voor schadeverzekeringen. Alleen al uit de overname kan worden afgeleid dat NN in schadeverzekeringen gelooft. NN gelooft dat het goed is om in deze business een grotere positie te hebben gekregen. Hierdoor kunnen de schaalvoordelen - die door de overname worden gecreëerd - NN niet alleen relevanter voor klanten maken, maar ook de winstgevendheid van het bedrijfsonderdeel opvoeren. NN is er van overtuigd dit voor elkaar te krijgen. Dat is lastig en de aandeelhouders is in november verteld dat NN maatregelen neemt. Er zijn 12 tot 24 maanden nodig voor de verwachte verbetering van de resultaten.

Het schadebedrijf is een relevant onderdeel van de NN business. Desalniettemin, als NN constateert dat producten niet rendabel kunnen worden, stopt zij ermee. Dat was bijvoorbeeld het geval bij aansprakelijkheidsverzekeringen in bepaalde beroepsgroepen. En bij constructiesico's van bouwprojecten. En ook bij autolease-vloten van meer dan 50 auto's. Ook daar is NN uitgestapt, omdat dit niet structureel winstgevend kon worden. NN neemt zo'n stap rationeel en gedisciplineerd. Maar zij heeft een goed programma om schadeverzekeringen wel winstgevend te maken. De doelstelling op middellange termijn is een combined ratio van 97% of lager. De heer **Friese** wijst er op dat er de afgelopen kwartalen qua combined ratio bemoedigende ontwikkelingen waren.

De tweede vraag van de heer **Keyner** betrof de plussen en minnen bij de integratie van Delta Lloyd. NN heeft altijd gezegd dat zij Delta Lloyd een prachtig bedrijf vindt. Daarom wilde NN het acquireren. Zelfs zo graag, dat zij daar in het begin zelfs een wat ongemakkelijke route voor koos. Dat is het grootste compliment dat een overnamekandidaat kan krijgen. NN heeft inmiddels de positieve kanten van de integratie ook daadwerkelijk gezien, aldus de heer **Friese**. Wanneer een overname is gedaan en de integratie daadwerkelijk begint - hetgeen interne focus en veranderingen oplevert - zoeken concurrenten direct naar mogelijkheden om zo snel mogelijk business af te pakken. De heer **Friese** begrijpt dit. Hij was dan ook benieuwd hoeveel impact dit zou krijgen op de commerciële prestaties van NN en Delta Lloyd. Het goede nieuws is dat de marktaandelen gelijk zijn gebleven of omhoog zijn gegaan in die periode. Dit komt voor een

belangrijk deel doordat de commerciële flair van Delta Lloyd-medewerkers werd verbonden met de ambachtelijkheid van NN, waardoor er iets moois is ontstaan. De klanttevredenheid is omhoog gegaan en de tevredenheid van de distributiepartners is verbeterd.

NN kondigde in het begin van de integratie aan dat zij diverse zaken zou gaan samenvoegen en onder één noemer brengen. Bijvoorbeeld op terreinen waar heel veel 'expert judgement' is, zoals bij het langlevensico. Daar hanteert NN eigen methodes, evenals Delta Lloyd. NN gaf destijds aan op dat terrein de eigen methode te blijven hanteren. Die kijkt af van de methode die Delta Lloyd hanteerde. Dit is een voorbeeld van een onderdeel in de integratie dat wat minder was. Maar dat wist NN van tevoren en het is meegenomen in de prijsbepaling van de transactie. NN kondigde dit destijds ook aan, de dag voor Kerstmis 2016.

Over het algemeen zijn alle plussen en minnen van de overname - die ook in de 'due diligence' van tevoren zijn bekeken - conform plan verlopen. Vanwege de acquisitie moest NN de balans van Delta Lloyd aan twee zijden op marktwaarde herwaarderen. Daarna kreeg NN een jaar de tijd om eventuele bijstellingen te doen. Dat jaar is inmiddels verstreken en er zijn geen bijstellingen geweest. Dit geeft aandeelhouders het vertrouwen dat alles netjes is verlopen. NN is heel blij met integratie van Delta Lloyd en met de samenwerking aan een gezamenlijke toekomst in Nederland en België. Daar wordt voortvarend aan gewerkt. De eerste resultaten zijn zichtbaar, want de resultaten van vorig jaar - met Delta Lloyd als onderdeel van het totaal, maar apart gerapporteerd - leverden een mooie bijdrage. Inmiddels kan NN Delta Lloyd niet meer apart rapporteren omdat het bedrijf reeds verregaand geïntegreerd is. De integratie verloopt naar tevredenheid en in goed tempo. Hier en daar zelfs sneller dan verwacht. Smaakt de overname naar meer? Ja, maar NN blijft gedisciplineerd. Zij laat zich in haar beslissingen leiden door rationaliteit. Een overname doe je niet 'om het groter worden'. Waar het om gaat, is dat je blijft kijken hoe je het bedrijf kunt versterken. Dat kan onder meer door overnames. Dat heeft NN met de overname van Delta Lloyd in Nederland en België gedaan, maar zij blijft openstaan voor overnames. Er is geen noodzaak voor grote overnames in Nederland, maar kleinere zijn niet bij voorbaat uitgesloten. De prioriteit van NN is nu om waarde creëren uit de Delta Lloyd overname. De voorkeur voor een nieuwe overname is dus eerder in het buitenland. En met name in landen waar NN al actief is. Daarmee kan het bedrijf verder versterkt worden en synergievoordelen behaald worden omdat NN in die landen al aanwezig is en activiteiten kunnen worden samengevoegd.

NN heeft vorig jaar EUR 2,5 miljard uitgegeven voor de overname - bijna allemaal cash. De prioriteit is de integratie van Delta Lloyd en waarde creatie tonen.

Daarvoor is veel aandacht in het jaarverslag. Dat is wat NN aan aandeelhouders is verschuldigd: daarover verantwoording afleggen.

Over de opbouw van het NN personeel en de lagere medewerkerstevredenheid, zegt de heer **Friese** dat een belangrijk deel wordt verklaard door de onzekerheid die betrokken medewerkers hebben over hun toekomst. Dat speelde niet alleen bij het personeel van Delta Lloyd. Het is een integratieproces waarbij twee bedrijven samengaan. Het gaat dus niet uitsluitend om Delta Lloyd-personeel dat geraakt wordt en NN-personeel niet. De bedrijven zijn met elkaar één NN, iedereen is elkaars collega. Alle medewerkers in Nederland en België hebben daarmee te maken. Het maakt niet uit, uit welke bloedgroep een medewerker komt. Het gaat erom dat er één NN is en dat de beste mensen op de juiste plekken moeten komen, dat medewerkers samenwerken, en samen bouwen aan een gezamenlijk bedrijf.

Wat betreft een 'mismatch' - dus vacatures versus medewerkers die vertrekken - geeft de heer **Friese** aan dat er soms een mismatch mogelijk is. Er kunnen immers vacatures zijn in andere werkgebieden dan daar waar mensen het bedrijf verlaten. NN streeft naar een goede interne arbeidsmarkt zodat zo min mogelijk mensen hoeven te vertrekken. Soms gebeurt dat echter desondanks. Maar NN is in staat om talent aan te trekken en te behouden. Dat is belangrijk. Wel heeft NN te maken met een internationale realiteit - niet voor niets verliest NN helaas Robin Spencer aan een concurrent - andersom gebeurt ook: NN concurreert in een internationale arbeidsmarkt. Dat kun je vooral doen door duidelijk te zijn over wat voor bedrijf NN Group is, de toekomstmogelijkheden die het biedt, het ontwikkelen van mensen, en het investeren in of trainen van mensen. Het afgelopen jaar heeft NN Group gemiddeld bijna EUR 1.500 per medewerker geïnvesteerd in trainingen. Het is voor NN erg belangrijk, omdat het een investering betreft in de kwaliteit en capaciteit van mensen. Er spelen veel aspecten mee om als bedrijf talent te kunnen blijven aantrekken. Voor NN geldt specifiek dat het echt een internationale onderneming is, met sterke Nederlandse wortels, maar met een organisatie in achttien landen.

Wat betreft Net Promoter Score (NPS) begrijpt de heer **Friese** het dilemma van de heer **Keyner**. Als iedereen roept dat ze het allemaal goed doen, hoe kan dat dan? Dat kan maar op één manier en die is dat consumenten in het algemeen in de financiële sector een betere dienstverlening ervaren. De heer **Friese** denkt dat dit voor een belangrijk deel ook zo is. Hij stelt dat de sector in zijn geheel het beter doet dan in het verleden. Technologie levert een daarbij positieve bijdrage. Zo kunnen verzekeraars met zijn allen als sector een betere prestatie leveren aan klanten. Natuurlijk wil NN winnen; winnen van

alle anderen. Dat heet 'concurrentie'. Dat meet NN met NPS. Dit wordt op basis van publieke datapunten gemeten en vergeleken met andere bedrijven. Maar die zitten niet bij elkaar om dat gezamenlijk te meten. Dat zou niet goed zijn, dus dat doet NN ook niet. NN kan ook niet over de rapportages van anderen spreken; alleen over die van NN - in het NN Group jaarverslag.

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer **Tse**.

De heer **Tse** heeft een aanvullende vraag over de over de medewerkerstevredenheid. Hij verwijst naar pagina 68 en stelt dat het hem opvalt dat het onderdeel 'complaints' en specifiek de 'total incidents of fraud involving employees' vorig jaar naar acht is gestegen, terwijl dat in de voorgaande jaren om maar één of twee gevallen ging. Hij wil weten bij welk onderdeel al die gevallen van fraude gevonden zijn; in het Nederlandse deel, bij asset management of allemaal uit de Delta Lloyd-boedel?

De heer **Friese** geeft aan iedereen gerust te kunnen stellen dat het heeft helemaal niets te maken met Delta Lloyd of NN. Deze acht gevallen hebben zich niet in één unit voorgedaan maar op een aantal plekken. Het had beperkte gevolgen, en de cultuur binnen NN is dat we de dingen goed willen doen en dat we willen dat mensen zich compliant gedragen en elkaar daarop aanspreken. Er is een strenge compliance-organisatie met aan het hoofd daarvan mevrouw Stuijt. Er zijn allerlei protocollen en procedures binnen het bedrijf om zodra er een klacht of een vermoeden is direct actie te ondernemen en het onderzoeken. Daar waar nodig worden maatregelen genomen en daarover wordt gerapporteerd in het jaarverslag. De heer **Friese** benadrukt dat het geen oplopende trend is waar hij zich zorgen over maakt. Het ene jaar is het wat minder dan het andere en NN is een heel grote complexe organisatie waar helaas weleens dingen gebeuren die niet zouden moeten gebeuren of die hadden moeten worden voorkomen. Er wordt voortdurend hard gewerkt om het aantal naar nul te krijgen.

De heer **Tse** vervolgt met de vraag of het acht individuele gevallen zijn of personen die samenwerken. De heer **Friese** ontkent dat er sprake is van samenwerking.

De heer **Vreeken** van **We Connect You, Public Affairs & Investor Relations** start zijn vragen met de opmerking dat NN Group twee jaar geleden de hoogste rentevergoeding had, met 1%. NN Group staat nu op nr. 5 met 0,3%. Zijn vraag is of te overwegen valt om een rentevergoeding te geven van 0,4%, zodat NN weer bovenaan staat.

Hij vervolgt verder met het feit dat hij erg blij is dat NN Group nu het duurzaamste verzekeringsbedrijf van Nederland is en NN 'Follow this' actief steunt. Zijn vraag op dit punt is of NN kan overwegen om de meest duurzame innovatie van

Nederland te ondersteunen, de Waka Waka van Maurits Groen. Dit is een personal solar panel, en het kost slechts EUR 5 miljard om 1 miljard mensen wereldwijd die geen elektriciteit hebben, van een Waka Waka te voorzien. NN kan dat bijvoorbeeld samen met Heineken, Unilever, ING en KLM toch wel binnen vijf jaar voor elkaar krijgen?

Ten derde snijdt hij het punt aan van het verder beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Bij het hoofdkantoor van NN in Den Haag staan elke ochtend megafilms. De heer Vreeken oppert het idee om aan Roger van Boxtel te vragen of hij de treinen in plaats van een keer per kwartier elke vijf minuten wil laten rijden. Dan krijg je veel personeel dat de trein in gaat.

Verder is 80% van de autoritten korter dan 20 kilometer. De heer Vreeken vraagt of het een overweging zou kunnen zijn om werknemers die op meer dan 10 kilometer van hun werk af wonen, te stimuleren om met een elektrische fiets of met een speedbike naar het werk te komen.

Hij besluit met de constatering dat de reisverzekering van NN een uitdaging is en dat hij dat besproken heeft met Dick Harry van als lid van de Raad van Commissarissen van de ANWB. De heer Vreeken is van mening dat de ANWB de beste reisverzekering heeft en illustreert dat met persoonlijke voorbeelden.

De voorzitter vraagt de heer Vreeken zich te beperken tot het jaarverslag. De heer Vreeken antwoordt dat dit wel in het belang is van een hoge NPS.

Hij vervolgt met cybercrime, waarvan hij van mening is dat dit bij de corporates wel goed zit, maar bij de overheid in Nederland niet. Er zijn slechts twee ministeries waar dit goed geregeld is en als het daar misgaat, heeft dat ook een impact op de corporates in Nederland. Wat kan NN daaraan doen?

De heer Friese dankt de heer Vreeken voor zijn vragen en suggesties. Ten aanzien van de verhoging van de spaarrente bepalen banken regelmatig hun positie op dat terrein en dat doet het managementteam van NN Bank ook. Dat gebeurt periodiek. De heer Friese zegt de opmerking van de heer Vreeken door te zullen geven aan het management van NN Bank.

De heer Friese reageert vervolgens op de vraag over Waka Waka personal solar panel. Hij vindt het een sympathiek idee, maar ziet de aansluiting bij NN niet direct. Hij geeft aan het voorstel te bekijken.

Met betrekking tot de CO<sub>2</sub>-uitstoot, de megafilms en het aansporen van Roger van Boxtel om meer treinen te laten rijden, laat de heer Friese weten dat hij de krant de afgelopen dagen ook gelezen heeft. NN doet heel veel om

het gebruik van het openbaar vervoer bij de medewerkers te stimuleren bijvoorbeeld via het aanbieden van een NS businesskaart.

Daarbij vergroent NN de leasevloot. Medewerkers kunnen kiezen uit een ruime selectie elektrische auto's. Indien medewerkers in een auto rijden die niet elektrisch is en het volgens het leasecontract bijvoorbeeld nog twee jaar duurt voordat ze kunnen inruilen, kunnen ze toch eerder zonder kosten een elektrische auto leasen.

De auto's in de leasevloot van NN die nog op fossiele brandstof rijden, hebben een beperkt toegestane maximale uitstoot op het gebied van CO<sub>2</sub> van 120 gram CO<sub>2</sub> per kilometer. Medewerkers met een elektrische auto krijgen gratis van NN een laadpunt thuis en voor lange afstanden bijvoorbeeld in de zomervakantie kunnen ze tot maximaal EUR 1000 een auto huren.

Dit zijn maatregelen om het gebruik van het openbaar vervoer of het gebruik van elektrisch vervoer stimuleren.

De heer Friese gaat in op de vraag van de reisverzekering en de voorbeelden die de heer Vreeken aanstipte. Hij erkent dat de dekking van de ANWB wat groter is. Dat heeft te maken met de risicoprijs. Als je meer dekt, betaal je over het algemeen een wat hogere premie daarvoor. Dat schijnt het geval te zijn met het product van de ANWB, die producten zijn om die reden niet vergelijkbaar. Hij zegt de voorbeelden van de heer Vreeken uit te zoeken en indien mogelijk met de heer Hamers van ING te bespreken.

De heer Friese besluit de beantwoording met cybercrime en erkent dat het een groot probleem is voor veel bedrijven en ook van het midden- en kleinbedrijf in Nederland: hoe bescherm je je bedrijf tegen cybercrime? NN doet het nodige door innovaties op dit terrein, waarbij geholpen wordt, vooral met preventiemaatregelen zodat het MKB sterker en weerbaarder wordt op het gebied van cybercrime. Cybercrime heeft de aandacht, niet alleen voor NN als bedrijf maar vanzelfsprekend ook voor de klanten.

Hij geeft het woord terug aan de voorzitter voor de volgende vraag.

**Denise Reike – VBDO:** The VBDO consists of 79 institutional investors and 600 or more private investors that share its mission to make the Dutch capital market more sustainable. The VBDO comes to the AGM every year in order to congratulate NN with recent sustainability achievements but also to point the challenges they see on the way forward.

Mrs. Reike congratulates NN with the stable performance over the past year and specifically also Mr. Friese for his very enthusiastic speech on the annual report. It was really

convincing and the enthusiasm came across. Furthermore, Mr. Friese's attention to the sustainability achievements indeed over the past year is much appreciated.

Mrs. Reike refers to NN's decision to divest from tobacco and asks why NN does not divest from fossil fuels. In addition, the VBDO asks why NN does not have a publicly available policy on investments in fossil fuels, more in particular unconventional ways of extractions like shale gas.

Mrs. Reike's second question is about the topic of living wages. She indicates that living wages are not the same as a minimum wage but are wages to be paid to an employee in the specific sector or respective country where that employee operates. The VBDO understands that living wages are certainly not at stake within NN, but could be an issue within NN's partners, or the companies in which NN invests. The VBDO asks when the Labour Rights paper, including living wage, will be published, and whether living wage will be a criterion for investment in the future.

Mrs. Reike's final question concerns the SDGs. The VBDO appreciates that fact that NN reports on the SDGs in the annual report, and asks what the next step ahead will be, such as the development of specific goals related to the selected SDGs.

The chairman thanks Mrs. Reike for the questions and the compliments made with regard to the presentation on this very important subject. He adds that as recent as the morning of the AGM, the Supervisory Board was updated on NN's responsible investment framework and is pleased with the progress the company is making.

Mr. Friese thanks Mrs. Reike for her kind words. NN recognises that it is a journey that NN is very much engaged in, and continues in Dutch. De heer Friese bedankt nogmaals voor de gemaakte complimenten en legt uit dat NN wil bijdragen aan de ambities van de wereld die door de Verenigde Naties zijn vastgelegd onder andere in de Sustainable Development Goals. NN doet daar veel aan, blijft zich daar verder in ontwikkelen.

De heer Friese onderstreept het belang van de transitie van het gebruik van fossiele brandstof naar een duurzame wereld. Daar gaat tijd overheen, maar NN wil graag aan de transitie bijdragen. Allereerst is daarbij transparantie van belang. NN ondersteunt verschillende initiatieven op dit terrein, zoals het CDP en de aanbevelingen van de Taskforce Climate-related Financial Disclosures (TCFD). NN heeft in haar jaarverslag een hoofdstuk opgenomen over de TCFD en moedigt andere bedrijven aan om hierover te rapporteren zodat hun acties daadwerkelijk zijn te volgen. In 2017 heeft NN ook een carbon footprint rapport van de eigen beleggingen gepubliceerd. In het 2017 jaarverslag is een update van deze carbon footprint

gegeven. Tevens wordt er door NN Investment Partners gewerkt aan een publicatie olie en gas.

In het kader van het verantwoord beleggen-beleid van NN worden er guidance papers ontwikkeld op basis van de vier United Nations Global Compact thema's: mensenrechten, arbeidsrechten, milieu, en omkoping en corruptie. Na papers over mensenrechten (2016) en milieu (2017), wordt in 2018 gewerkt aan een paper over arbeidsrechten. Hierin wordt het onderwerp leefbaar loon geadresseerd. Deze richtlijnen vormen een aanvulling op het beleid, de ESG-integratie- en de engagementprocessen. Laatstgenoemde is een proces waarin NN met investee companies in gesprek gaat om aandacht te vragen voor dit onderwerp waardoor er met elkaar wordt toegewerkt naar het uiteindelijke doel op dit terrein. Verder is NN met onder meer ASN, MN, a.s.r. en Achmea een project gestart inzake leefbaar loon in de kleding- en voedselindustrie. De screening van en de gesprekken met de betreffende bedrijven vinden al plaats en de lancering van het project geschiedt op 27 september. De heer Friese nodigt de VBDO uit om daarbij aanwezig te zijn. De inzichten uit het project zal NN meenemen bij het integreren van criteria in de beleggingsprocessen die we op dit terrein hebben. Voor het einde van het jaar verwacht NN de guidance paper over arbeidsrechten inclusief leefbaar loon te publiceren.

Met betrekking tot de SDG's licht de heer Friese toe dat er in 2017 een aantal stappen is gezet, waaronder de organisatie van een dialoog met meerdere stakeholders om te komen tot een selectie van SDG's waar NN zich op wilt focussen, en die het beste passen bij het bedrijfsmodel. De uitkomst is te vinden op pagina's 2-3 en 51-52 van het 2017 Annual Review.

Naar de toekomst toe zal NN trachten de niet-financiële KPI's in lijn te brengen met de SDG-doelstellingen. Verder zal NN intern, maar ook met klanten, het gesprek aan gaan over de SDG's, meer in het bijzonder over hoe NN daadwerkelijk kan bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. Er zal gekeken worden naar de ontwikkeling van nieuwe business proposities en goede-doelenprogramma's. Verder blijft NN samenwerken met meerdere organisaties en in verschillende werkgroepen, onder andere van De Nederlandsche Bank, om de vertaalslag van de wereldwijde doelen naar concrete activiteiten te maken.

De voorzitter geeft aan nog twee vragenstellers in de zaal te zien en spreekt de hoop uit daarmee de vragen over dit agendapunt te kunnen afronden.



**Janna Guzinsky – by proxy of the Grassroots Foundation** explains that he works for a Polish NGO called Development Yes – Open Pit Mines No! and addresses NN's operation in Poland, more in particular its investments in the Polish coal sector. Mr. **Guzinsky** refers to the fact that his question was brought up during the 2017 AGM and that the topic was addressed in the public debate as well. He continues that the coal sector causes serious health problems throughout Europe and undermines the actions against climate change. Despite this, in Poland coal mines are still being expanded and new powerplants are being built. A debate like in the Netherlands about the coal phase-out by 2030 and commitments to close down powerplants is non-existing in Poland. Mr. **Guzinsky** therefore expresses his disappointment about the fact that NN (through its Polish subsidiaries) is investing in this sector in Poland. Since 2015, the investments in the Polish coal sector have increased with 28% in share value. Energa is currently planning to build a new power plant, and therefore such a company should not fit within NN's responsible investment policy.

Mr. **Guzinsky** states that he is aware that pension companies in Poland are obliged to invest at least 70% of their assets into Polish denominated assets, and probably most of those will be listed assets, but that does not mean that they should invest in the coal sector. Pension funds are legally independent entities, but NN should try to convince its asset manager in Poland to not compromise the image of the company. Furthermore, Mr. **Guzinsky** claims that the exposure of the Nationale-Nederlanden open pension fund to the coal sector is the second largest in the market and therefore asks whether NN's investments in companies that extend their coal capacity are contradictory with its responsible investment policy, and what actions NN has undertaken to convince the Nationale-Nederlanden open pension fund in Poland to divest from the coal sector. And if so, if there are any timeframes that NN is willing to set in this context.

De **voorzitter** bedankt de heer **Guzinsky** voor zijn vragen en benadrukt dat NN op de hoogte is van het geschetste onderwerp.

Ook de heer **Friese** bedankt de heer **Guzinsky** voor zijn vragen en geeft aan dat NN de zorg die hij uitsprekt goed kan begrijpen. Graag maakt de heer **Friese** van de gelegenheid gebruik om dit vrij complexe issue uit te leggen. NN is in Polen een van de grootste aanbieders van pensioenen en beheert gelden van Poolse huishoudens die daarmee een pensioen kunnen opbouwen. Dat is een belangrijke rol die NN in deze markt vervult. Aanvullend geeft de heer **Friese** aan dat de genoemde activiteiten in een aparte juridische entiteit met een eigen raad van bestuur zijn georganiseerd. De Poolse wet bepaalt dat dit bestuur zijn eigen fiduciaire verantwoordelijkheid kent.

Tevens schrijft de wet inderdaad restricties of verplichtingen voor, namelijk dat 70% van de beheerde gelden in Poolse zloty's gedenomineerde assets geïnvesteerd moet worden.

De heer **Friese** erkent dat in Polen de winning van kolen nog steeds, en op een behoorlijke schaal plaatsvindt. Een gevolg daarvan is dat een aanzienlijk deel van de bedrijven die aan de beurs van Warschau genoteerd zijn ook hiermee te maken heeft. Indien moet worden voldaan aan de wettelijke verplichting om de beleggingen op bepaalde wijze te alloceren en tegelijkertijd het fiduciair management zijn eigen rol daarin moet spelen, heeft dat voor NN als bedrijf dus een aantal beperkingen. De eerste beperking is dat NN niet mag ingrijpen in wat de raad van bestuur van dit bedrijf beslist met betrekking tot de beleggingen. De tweede beperking is dat het lokale bestuur moet voldoen aan de allocatieverplichtingen waarbinnen het dus moeilijk manoeuvreren is omdat de realiteit is dat veel van die beursgenoteerde bedrijven aan voornoemde activiteiten zijn gelinkt.

NN voert actief engagement met bedrijven om ervoor te zorgen dat zij overgaan naar de winning van duurzame energie. Daarnaast is NN van mening dat – gezien haar verantwoordelijkheid als grote speler die ervoor zorgt dat huishoudens in Polen pensioenen hebben – zij haar invloed dient aan te wenden om de regels van het spel te veranderen. Dat doen we actief via overheden, via andere coalities die we vormen en via de invloed die wij als grote onderneming hebben in onze gesprekken met de lokale overheden.

De heer **Van Stuivenberg** stelt werknemer van de Nederlanden van 1845 te zijn geweest. Na zijn vertrek bij NN, heeft hij zijn portefeuille aldaar afgebouwd en grotendeels bij OHRA (en ABN AMRO Verzekeringen) ondergebracht mede vanwege de direct writing mogelijkheid. Het NN Group jaarverslag heeft hem echter het inzicht geboden dat zijn portefeuille nu wederom geheel onder NN valt.

De heer **Friese** geeft aan dat consumenten die op een directe manier met NN in contact willen treden en op die manier hun producten willen afnemen, van harte welkom zijn. Via OHRA bijvoorbeeld, een prachtig bedrijf dat nu onderdeel is van NN. NN wil er voor de klant zijn op de manier dat hij/zij dat wenst. Via een adviseur, een bankkantoor, of rechtstreeks via de telefoon, e-mail, een app of anderszins.

De **voorzitter** geeft als laatste het woord aan de heer **Groen**.

De heer **Groen** heeft een vraag over de stem die NN uitgebracht heeft op de jaarvergadering van Shell. Hij stelt dat Shell zeer realistisch bezig is om haar weg te vinden in



de transitie naar een duurzame economie. NN zou Shell daarbij kunnen helpen - in plaats van af te vallen door de resolutie van Follow This te steunen.

De heer **Groen** stelt verder dat door middel van carbon capture storage de Parijs-doelstellingen op korte termijn te halen zijn. NN zou Shell nadrukkelijk kunnen steunen door carbon capture storage te gaan stimuleren. Shell is er klaar voor, alleen de politiek nog niet. Als het bedrijfsleven zich hiervoor gezamenlijk sterk maakt dan zijn volgens de heer **Groen** de afspraken uit het Parijs Akkoord haalbaar.

De heer **Friese** stelt dat het hier gaat om de transitie naar een CO<sub>2</sub>-arme wereld. Dat proberen we met zijn allen te bereiken. Dat wil Shell ook graag, en het bedrijf heeft daar tot nu toe een leidende rol bij gespeeld.

De heer **Friese** stelt dat Shell een leidende positie in de wereld heeft en neemt als het gaat om de transitie naar een CO<sub>2</sub>-arme wereld. Dat is heel goed. NN ziet de steun aan de resolutie van Follow This als een aanmoediging van het beleid van Shell, en als een verdere ondersteuning van het management van Shell om ervoor te zorgen dat zij bedrijfsbrede doelstellingen formuleert om ervoor te zorgen dat de uitstoot van broeikasgassen ook daadwerkelijk op het niveau kan komen van de Paris Agreement. Dat heeft NN met haar support aan de Follow This resolutie willen laten blijken.

De heer **Groen** stelt een vraag zonder microfoon.

De **voorzitter** onderbreekt de discussie en geeft aan dat dit agendapunt over het NN jaarverslag 2017 gaat. Na aan te geven dat er bij de rondvraag wellicht nog tijd is om verder op dit onderwerp in te gaan, dankt de **voorzitter** de heer **Groen** voor zijn begrip.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt. De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 2 en gaat over naar agendapunt 3.

## Agendapunt 3

### Corporate Governance

Het agendapunt betreft de bespreking van de naleving van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code door NN Group in het boekjaar 2017. De Corporate Governance structuur van NN Group is beschreven in het Financial Report op de pagina's 19 tot en met 27.

De **voorzitter** geeft aan dat vorig jaar tijdens de algemene vergadering voor de eerste keer is stilgestaan bij de herziene Corporate Governance Code. Deze is inmiddels in de Nederlandse wet verankerd en dus van toepassing op het boekjaar 2017. Hij vervolgt dat, zoals de heer **Friese** in zijn inleiding heeft toegelicht, alle Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen over het boekjaar 2017 moeten rapporteren over de naleving van deze herziene code, zoals bijvoorbeeld over het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie, diversiteit en cultuur als onderdeel van corporate governance.

De governance van NN Group was voor het overgrote deel al in lijn met de herziene code. Per 31 december 2017 voldoet NN Group helemaal aan de nieuwe code. Op één punt gaat de vennootschap bij het sluiten van deze vergadering afwijken van één van de best practice bepalingen. De **voorzitter** geeft hierop een toelichting.

De **voorzitter** meldt dat mevrouw **Van Rooij** haar taken als lid van de Raad van Commissarissen van NN Group en daarmee ook haar voorzitterschap van de Remuneratiecommissie bij het sluiten van deze vergadering zal neerleggen. Zoals aangekondigd volgt hij haar in die functie op. De **voorzitter** licht toe dat Raad van Commissarissen zich ervan bewust is dat deze benoeming niet in lijn is met de Code. De Raad van Commissarissen is echter van mening dat het wenselijk is continuïteit te borgen, mede gezien de maatschappelijke discussie over de beloning van topbestuurders van beursgenoteerde ondernemingen in het algemeen en in de financiële sector in het bijzonder. Naast kennis van de materie vindt de Raad van Commissarissen het van groot belang dat de **voorzitter** van de Remuneratiecommissie gevoel heeft voor de politieke en maatschappelijke verhoudingen in Nederland.

De **voorzitter** geeft eveneens een toelichting op het voorstel voor de opvolging van mevrouw **Van Rooij** als lid van de Raad van Commissarissen. Dit punt wordt later in deze vergadering, bij agendapunt 8, besproken. Hij vervolgt dat bij het zoeken naar geschikte kandidaten voor de Raad van Commissarissen diverse criteria een rol spelen - zoals achtergrond, leeftijd, nationaliteit - maar ook ervaring met corporate governance, ervaring in een politieke of sociaaleconomische omgeving en de richtlijnen van DNB. In lijn met de doelstellingen, zoals eerder door de heer **Friese** geschetst, worden ook diversiteitscriteria meegenomen in de afwegingen. De **voorzitter** stelt dat vanzelfsprekend is gezocht naar een geschikte vrouwelijke opvolger. Tegelijkertijd dienen benoemingen op basis van

passendheid voor een functie te moeten plaatsvinden. Daarbij wordt gekeken welke persoonlijkheid iemand heeft en welke ervaring en inzichten hij of zij kan brengen en blijft NN streven naar minimaal 30% vrouwen, zoals ook vastgelegd in de wet. Om die reden heeft de Raad van Commissarissen ervoor gekozen de heer Cole voor te stellen als opvolger van mevrouw **Van Rooij**.

Ten slotte geeft de **voorzitter** aan aandacht te blijven houden voor het verstrijken van de termijnen van leden van de Raad van Commissarissen in de komende jaren.

De **voorzitter** geeft de aanwezige aandeelhouders gelegenheid tot het stellen van vragen.

De heer **Keyner** (VEB) geeft aan begrip te hebben voor de beslissing om beloning maar bij de **voorzitter** te doen. Gezien het publicitaire afbreukrisico dat ING kan bevestigen, snapt hij dat dat Chefsache kan zijn.

Hij vervolgt met twee vragen die inhoudelijk met governance te maken hebben. De heer **Keyner** geeft aan het mooi te vinden dat dit een apart punt op de agenda is en vraagt om het apart te blijven agenderen. De VEB vindt governance extreem belangrijk en in het bijzonder de rol die de Raad van Commissarissen heeft als toezichhoudend orgaan.

De eerste vraag die hij stelt betreft het jaarverslag, meer specifiek de zelfevaluatie die heeft plaatsgevonden. De heer **Keyner** hoort graag welke actiepunten daar uit zijn gekomen.

De tweede vraag betreft de complexiteit van de jaarrekening van een verzekeraar als NN. De heer **Keyner** wil weten wat er wordt gedaan om ervoor te zorgen dat ieder individueel lid van de Raad van de Commissarissen daadwerkelijk de jaarrekening begrijpt? Heeft die opleiding erin geresulteerd dat inderdaad ieder lid het begrijpt?

De **voorzitter** dankt de heer **Keyner** voor zijn vragen en neemt zelf de beantwoording daarvan voor zijn rekening. Hij vervolgt dat met betrekking tot de self assessment de Raad van Commissarissen de gewoonte heeft om die ieder jaar te doen. Dat is ook bij wet verplicht. Zo ongeveer om de drie jaar doen zij dat onder leiding van een externe adviseur/consultant. Dat is het afgelopen jaar geweest. Het bedrijf Phyleon heeft daarbij geassisteerd. Het is een buitengewoon uitvoerig en zorgvuldig proces, waarbij niet alleen de collectiviteit van de Board en de Committees maar ook alle individuele leden hun inbreng moeten leveren, zowel in persoonlijke gesprekken als door het invullen van lange vragenlijsten. Vervolgens is een zeer uitgebreide terugkoppeling daarover verkregen. De **voorzitter** vervolgt dat die assessment buitengewoon zorgvuldig gebeurt en geeft geen aanleiding tot zorgen of

bijzondere aandachtspunten noch voor aandeelhouders, noch voor de Raad van Commissarissen zelf.

De **voorzitter** beantwoordt aansluitend de wellicht uitgesproken zorg over de kennis van de individuele leden van de Raad van Commissarissen over de buitengewoon ingewikkelde zaken die in het verzekeringsbedrijf aan de orde zijn. In de eerste plaats hebben de leden van de Raad van Commissarissen heel regelmatig PE-sessions (permanent education). In het afgelopen jaar hebben zijn er zelfs extra PE-sessions geweest, met name over de hele integratie van de financiële rekeningen van Delta Lloyd met die van NN. De **voorzitter** wijst de heer **Keyner** in dat verband ook nog op een ander aspect. Wetende dat de commissarissen allen onder toezicht staan van DNB, toen toestemming werd gevraagd voor het partial internal model, heeft ieder van de individuele leden van de Raad van Commissarissen een examen moeten afleggen bij DNB van ongeveer tweeënhalf uur om te bewijzen dat ze inderdaad begrepen wat de complexiteit en problematiek van dat soort interne modellen is. De **voorzitter** concludeert dat voor zover de commissarissen zelf al niet zouden vinden dat zij over de nodige kennis moeten beschikken waar het over gaat, er dus ook nog de externe toezichthouder is die daarop toeziet.

De **voorzitter** geeft aan dat er, dat gezegd hebbende, een aspect dat hem wel eens bezighoudt en met enige zorg vervult. Hij vervolgt dat het niet zo moet zijn dat achter de tafel in de Raad van Commissarissen alleen maar mensen zouden zitten die heel erg gespecialiseerd zijn in de financiële aspecten van dit bedrijf. Er zijn een heleboel andere aspecten die ook heel belangrijk zijn en waar de Raad van Commissarissen ook aandacht voor moet hebben en toezicht op moet uitoefenen. En daarom – de **voorzitter** geeft ook aan hierover discussies met DNB te hebben gehad – is hij er groot voorstander van dat er in een Raad van Commissarissen van een instelling als NN Group, maar financiële instellingen in het algemeen, ook mensen zitten die misschien niet de beste expert zijn op het gebied van financiën, risicomanagement en wat dies meer zij. De **voorzitter** sluit af met de opmerking dat de heer **Keyner** er op kan rekenen dat in dit geval alle leden van de Raad van Commissarissen weten waar ze het over hebben.

De heer **Keyner** (VEB) bedankt voor het duidelijke antwoord en wil graag een nuance plaatsen waarom hij vindt dat men niet een expert hoeft te zijn maar wel de essentie moet kunnen begrijpen van een jaarrekening aangezien het financiële producten betreft, en dus cijfers.

De **voorzitter** dankt de heer **Keyner** dat hij in deze setting voor de mensen achter en voor de tafel vanuit zijn optiek het belang daarvan nogmaals onderstreept. Hij geeft aan het eens te zijn met de heer **Keyner** op dit punt.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt. De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 3 en gaat over naar agendapunt 4.

## Agendapunt 4

# Uitvoering van het beloningsbeleid in het boekjaar 2017

De **voorzitter** stelt aan de orde de uitvoering van het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur in het boekjaar 2017 en verwijst naar het Remuneratierapport, zoals opgenomen in het Financial Report, op de pagina's 28 tot en met 32 en naar noot 47 bij de jaarrekening, zoals opgenomen in het Financial Report, op de pagina's 126 tot en met 128. De **voorzitter** geeft het woord aan mevrouw **Van Rooij**, voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Voordat mevrouw **Van Rooij** ingaat op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur van NN Group over 2017, licht zij toe dat NN een duidelijk en transparant beloningsbeleid heeft, dat van toepassing is op alle medewerkers. Het is een beloningsbeleid waarmee NN in staat is om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en ook te behouden, op alle niveaus in de organisatie.

Het beloningsbeleid van beursgenoteerde ondernemingen is de afgelopen jaren een gevoelig en veelbesproken onderwerp waar uiteenlopende meningen over zijn. De Raad van Commissarissen is zich terdege bewust van de huidige maatschappelijke en politieke gevoelens daarover. De realiteit laat zien dat het nemen van een besluit over beloningen van bestuurders ieder jaar weer een buitengewoon complex geheel is. Bij het opstellen en uitvoeren van het beloningsbeleid houdt de Raad van Commissarissen daarom rekening met de belangen van de verschillende betrokkenen bij NN Group, klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving waarin NN actief is, zowel in Nederland als in andere landen. Daarbij gaat het er altijd om de juiste balans te vinden waarbij ook het internationale karakter van het bedrijf wordt meegewogen.

NN Group is een internationaal bedrijf met een hoofdkantoor in Nederland. Het bedrijf heeft activiteiten in achttien landen, zowel in Europa als daarbuiten. Dat vereist kennis en ervaring die breder is dan alleen opgedaan in Nederland of bij Nederlandse bedrijven. De Raad van Commissarissen constateert dat er voor NN Group sprake is van een internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. In de afgelopen periode is dat bevestigd met de aankondiging van het vertrek van Robin Spencer, CEO International Insurance, naar Prudential Corporation Asia in Hong Kong. Het internationale karakter van NN is ook terug te zien in de verdeling van het aandelenkapitaal, dat voor bijna 95% in handen is van aandeelhouders buiten Nederland.

De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat het beloningsbeleid van NN Group de langetermijn doelstellingen van het bedrijf ondersteunt, dat wil zeggen het centraal stellen van het belang van de klant, een solide bedrijfsvoering en beheersing van de risico's. Om deze doelstellingen te bereiken, is het noodzakelijk om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden.

Mevrouw **Van Rooij** gaat vervolgens in op de uitvoering van het beleid dat in 2015 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. In dat kader beoordeelt de Raad van Commissarissen jaarlijks de hoogte van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur in het licht van de beloningen van peers, zowel in de financiële als de niet-financiële sector. Daarbij wint de Raad van Commissarissen ook advies in bij externe deskundigen. Zoals bekend, dient de beloning van de Raad van Bestuur vastgesteld te worden op het niveau net onder de mediaan van de peergroup. De beloning van zowel de heer Friese als de heer Rueda ligt ruim beneden de mediaan van de peergroup. Daarom is vorig jaar aangekondigd stapsgewijs en geleidelijk de beloning van de leden van de Raad van Bestuur te verhogen.

Mevrouw **Van Rooij** verwijst naar agendapunt 7, de herbenoeming van de heer Rueda als lid van de Raad van Bestuur. Vooruitlopend daarop deel zij mede dat de Raad van Commissarissen heeft besloten om vanwege zijn herbenoeming de heer Rueda met ingang van 1 juni 2018 een verhoging van 20% van zijn salaris toe te kennen. Ze refereert aan de wetenschap dat er voor NN Group sprake is van een internationale arbeidsmarkt voor professionals met brede kennis en ervaring. NN Group heeft veel talent met een internationale achtergrond, dat ook mogelijkheden geboden krijgt buiten NN, op alle niveaus. De heer Rueda heeft dit gegeven eveneens in overweging genomen bij zijn herbenoeming en de Raad van Commissarissen is blij dat hij besloten heeft als CFO herbenoemd te willen worden. Met de verhoging per 1 juni 2018 ligt het salaris van de heer Rueda als CFO van NN Group nog steeds onder de mediaan zoals vastgelegd in het beloningsbeleid.

Samenvattend: het beloningsbeleid dat in 2015 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld, is transparant en passend in deze tijd. Het is beleid waarbij rekening is gehouden met alle stakeholders, en tegelijk gericht is op de lange termijn doelstellingen van het bedrijf.

Mevrouw **Van Rooij** geeft het woord terug aan de **voorzitter**.

De **voorzitter** vraagt of de zaal de behoefte heeft om een vraag te stellen of een opmerking op dit punt te maken en geeft de heer **Veen** het woord.

De heer **Veen** dankt mevrouw Van Rooij voor haar toelichting geeft aan het vertrek van mevrouw Van Rooij te betreuren, gezien haar gevoel voor het maatschappelijk belang ten aanzien van dit onderwerp. Hij is blij dat in de jaren dat mevrouw Van Rooij commissaris is geweest er geen maatschappelijke discussie is ontstaan zoals bij ING. De heer Veen geeft verder nog aan dat hij van een sollicitant in Roemenië vernomen heeft dat die als medewerker ook tevreden was over het geboden salaris.

De **voorzitter** dankt de heer Veen voor de vriendelijke woorden aan het adres van mevrouw **Van Rooij** en geeft aan dat de Raad van Commissarissen haar ook zal missen.

De heer **Keyner** (VEB) heeft een vraag over de ratio tussen de beloning van de heer Friese en de gemiddelde medewerker. Dat is factor 1:29. Hij is benieuwd in welke mate die ratio wordt meegewogen.

Mevrouw **Van Rooij** antwoordt dat het een nieuw element is, in het kader van de toepassing van de Governance Code. Er is het afgelopen jaar veel aandacht geschonken aan deze nieuwe ratio, in het kader van transparantie en vergelijkbaarheid met andere beursgenoteerde bedrijven. In de toekomst zal de waarde van de ratio zich moeten bewijzen. Dit is het eerste jaar en er is nauwelijks een vergelijkings situatie. Het moet zich als instrument nog wat gaan ontwikkelen. De Raad van Commissarissen en de Remuneration Committee hebben het uitvoerig besproken en voor NN naar beste eer en geweten een ratio gedeeld die een goede reflectie geeft van wat beoogd wordt, een beeld te geven van de salarisopbouw in het bedrijf. NN is in vergelijking met andere beursgenoteerde bedrijven, aan de gematigde kant gepositioneerd maar het is de komende jaren interessant om te zien welke ontwikkeling daarin zit. Het zal een blijvend onderwerp van gesprek zijn ook met aandeelhouders.

De heer **Keyner** (VEB) reageert dat de eerste helft van het antwoord, namelijk dat het niet wordt meegewogen, hem aanspreekt. Eerst rapporteren en dan bekijken hoe het instrument zich ontwikkelt, verder heeft hij er nog geen mening over maar het tweede deel van het antwoord baart de heer **Keyner** meer zorgen. Als het in plaats van 1:29 volgend jaar 1:35 is en de reden is dat er activiteiten worden uitbesteed, is het vanzelfsprekend. Als het echter omlaag gaat en het komt doordat er high-quality mensen worden aangenomen die helaas vaak duur zijn, werpt dat een ander licht. De heer **Keyner** geeft aan moeite te hebben om iets te doen met deze ratio. Daarom is hij benieuwd hoe het wordt meegewogen. Zoals hij het nu begrijpt, niets, eerst rapporteren en in de toekomst bekijken wat er mee gedaan kan worden.

Mevrouw **Van Rooij** antwoordt dat het een van de vele instrumenten is waarmee de Raad van Commissarissen transparant is over de governance van het bedrijf, maar dat het geen absolute waarde zal hebben. Ze wijst op de veelheid aan afwegingen en belangen waar in het remuneratiebeleid rekening mee gehouden wordt. Dat zal niet veranderen door de pay ratio.

De heer **Vreeken – We Connect You, Public Affairs & Investor Relations** geeft aan niet zo veel tegen de beloningen te hebben alleen is hij van mening dat de benchmark in Nederland een beetje zoek is. Ralph Hamers

maakt EUR 5 miljard winst en verdient EUR 2 miljoen. De heer **Friese** maakt EUR 1,5 miljard winst en verdient EUR 1,5 miljoen of EUR 1,2 miljoen. Bij ABN AMRO zorgt de CEO bijna voor EUR 3 miljard winst, het dubbele van NN, en die heeft een jaarsalaris van ongeveer EUR 600.000 à EUR 700.000. Daarnaast zijn er partijen zoals Heineken, Unilever en Shell, die richting de EUR 10 miljoen gaan. Het is voor aandeelhouders een black box en het is niet zo erg transparant. Misschien kunnen de fondsen onderling onderzoeken hoe het makkelijker wordt voor de aandeelhouders. Als je drie keer zo veel winst maakt, krijg je er dus maar EUR 0,5 miljoen bij. De heer **Vreeken** vindt dat de heer Hamers te weinig verdient voor wat hij doet, en voegt toe de situatie in Nederland vreemd te vinden. In Nederland is de Balkenende-norm ingevoerd. Ralph Hamers krijgt tien keer de Balkenende-norm, de heer **Friese** zo'n zes keer de Balkenende-norm en de CEO van ABN AMRO drie keer de Balkenende-norm. De heer Balkenende krijgt tegenwoordig zelf ongeveer drie keer de Balkenende-norm. Het is geen NN Group probleem, maar aandeelhouders snappen er niet zo veel meer van.

De **voorzitter** vraagt mevrouw **Van Rooij** te antwoorden.

Mevrouw **Van Rooij** dankt de heer **Vreeken** voor zijn vraag, die aangeeft hoeveel verschillende aspecten er aan beloning zitten en met hoeveel verschillende belangen rekening gehouden moet worden. Het is daarom altijd goed om terug te gaan naar de basis en dat is het beleid dat drie jaar geleden met de aandeelhouders afgesproken is. In dat beleid zit een aantal uitgangspunten die het voor NN als internationaal verzekeringsbedrijf mogelijk maken om de langetermijndoelstellingen te bereiken en te zorgen dat goede mensen kunnen worden aangetrokken en behouden, mensen die in staat zijn om de lange termijn strategie invulling te geven.

Bij de jaarlijkse vergelijking wordt ook gekeken naar andere bedrijven, specifiek naar vergelijkbare bedrijven, qua marktomvang, aantal medewerkers, omzet, internationaal, in de financiële sector of juist daarbuiten. Heel belangrijk daarbij blijft, dat NN een internationaal bedrijf is met het hoofdkantoor in Nederland. Dat heeft goede kanten, maar maakt het ook complex. Het gaat immers niet alleen over Nederland maar ook over medewerkers in Japan. Het is goed om te horen dat NN ook buiten Nederland wordt beschouwd als een goede werkgever. Een vergelijking met de Balkenende-norm is erg Nederlands, maar is voor dit bedrijf met lange termijn doelstellingen minder aan de orde. Mevrouw **Van Rooij** stelt dat het haar taak als lid van de Raad van Commissarissen is om uit te leggen hoe het Nederlandse sentiment is, hoe de Nederlandse maatschappij in het kader van beloningen in elkaar zit maar voegt er aan toe dat NN een breder bedrijf is. Ze illustreert dit aan de hand van de samenstelling van de Raad van Bestuur.

Van de zeven zijn er vier buiten Nederland geboren. Het draagt juist bij aan de kracht van het bedrijf dat mensen internationaal hebben gewerkt. Dat het goed gaat met NN Group, is mede te danken aan alle medewerkers van dit bedrijf, en in het bijzonder aan het leiderschap.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt en verwijst naar de slide op het scherm met daarop een opgave van het aanwezig en vertegenwoordigd kapitaal. De **voorzitter** sluit vervolgens de behandeling van agendapunt 4 en gaat over naar agendapunt 5.A.



## Agendapunt 5.A

# Voorstel tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2017

De **voorzitter** stelt het voorstel tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2017 aan de orde en verwijst naar de jaarrekening zoals opgenomen in het Financial Report 2017 op pagina's 36 tot en met 179 en naar de presentatie die door de heer Friese is gegeven bij agendapunt 2. De **voorzitter** vervolgt dat de jaarrekening op 14 maart 2018 is opgemaakt door de Raad van Bestuur in de Engelse taal en sinds 15 maart 2018 beschikbaar is via de website van NN Group. De jaarrekening is ter inzage gelegd op het hoofdkantoor van NN Group en was daar voor aandeelhouders kosteloos verkrijgbaar. De jaarrekening is gecontroleerd door de accountant, KPMG, die een goedkeurende verklaring heeft afgelegd die is opgenomen in het Financial Report op pagina's 180 tot en met 193. De Raad van Commissarissen adviseert de vergadering om de jaarrekening vast te stellen.

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer De Wit van KPMG, de externe accountant, en geeft daarbij aan dat de Vennootschap KPMG heeft ontheven van haar geheimhoudingsplicht ten behoeve van deze vergadering. Ook geeft de **voorzitter** aan dat de accountant een herstelplicht heeft, dat wil zeggen dat, indien er mededelingen worden gedaan die een materieel onjuiste voorstelling van zaken geven in relatie tot de jaarrekening of de controleverklaring, KPMG om een correctie daarvan zal verzoeken, ofwel tijdens deze vergadering ofwel vóór het definitief vaststellen van de notulen van de vergadering. De accountant zal een toelichting geven op zijn controle van de jaarrekening.

De heer **De Wit (KPMG)** geeft aan dat hij graag gebruik maakt van de gelegenheid om de betrokkenheid van KPMG als externe accountant van de Vennootschap toe te lichten. Hij heeft als audit partner bij KPMG het Independent Auditors Report ondertekend bij het jaarverslag 2017 van NN Group. De heer De Wit legt uit dat het boekjaar 2017 het tweede jaar was dat door KPMG is gecontroleerd. Hij bevestigt dat KPMG is ontheven van haar geheimhoudingsplicht en dat het hem vrij staat om een toelichting te geven op de uitgevoerde controlewerkzaamheden en op de verklaring die daar het gevolg van is.

De heer De Wit (KPMG) meldt allereerst dat in overeenstemming met haar opdracht KPMG de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening van NN Group over 2017 heeft gecontroleerd en bij deze jaarrekening een goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven.

KPMG heeft in 2017 een beoordeling uitgevoerd op de kwartaalcijfers van NN Group, over het eerste, het tweede en het derde kwartaal, en bij deze tussentijdse cijfers goedkeurende beoordelingsverklaringen afgegeven. Daarnaast heeft KPMG dit jaar de duurzaamheidsinformatie, zoals door NN opgenomen in het Annual Review, beoordeeld en ook hierbij een

goedkeurende beoordelingsverklaring afgegeven, die te vinden is op pagina 70. Verder merkt de heer De Wit op dat KPMG de uitingen van NN Group in het Annual Review, inclusief die met betrekking tot de corporate governance, heeft gelezen en dat op basis van haar kennis en het begrip verkregen door het uitvoeren van de jaarrekeningcontrole geen materiële onjuistheden of tegenstrijdigheden met de gecontroleerde jaarrekening heeft geconstateerd. KPMG heeft tevens vastgesteld dat de wettelijk vereiste informatie in de Annual Review is opgenomen.

De heer De Wit (KPMG) gaat nader in op de belangrijkste elementen van de controleverklaring, die is opgenomen op pagina's 180 tot en met 193 van het Financial Report. Op basis van haar werkzaamheden is KPMG tot de conclusie gekomen dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017. De jaarrekening is opgesteld onder de veronderstelling van continuïteit van de bedrijfsvoering en op basis van de controlewerkzaamheden is geconcludeerd dat deze inschatting van het management passend is.

KPMG is vanaf 1 oktober 2015 onafhankelijk van NN Group en van al haar dochtermaatschappijen. In 2017 heeft KPMG ieder kwartaal opnieuw aan de Audit Committee van de Raad van Commissarissen haar onafhankelijkheid bevestigd.

De overname van Delta Lloyd was een majeure gebeurtenis in 2017 en had grote consequenties voor de controleaanpak van KPMG. De materialiteit, de reikwijdte van de controle en de risicoanalyse zijn heroverwogen na de overname en dit heeft geleid tot een hogere materialiteit, en een uitbreiding van het aantal groepsonderdelen waar controlewerkzaamheden voor groepsdoeleinden worden uitgevoerd. Ook zijn twee significante risico's onderkend inzake de acquisitie van Delta Lloyd en de integratierisico's.

De heer De Wit (KPMG) legt uit dat een belangrijk aspect bij de controle de materialiteit is en dat die is gebaseerd op de benchmark Core Equity, dat bestaat uit het eigen vermogen, verminderd met de herwaarderingsreserves. Die aanpak is gelijk aan 2016. De materialiteit die is gehanteerd bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van NN Group is EUR 140 miljoen. Deze materialiteit ligt hoger dan de EUR 120 miljoen die vorig jaar in de controle is gehanteerd vanwege de acquisitie van Delta Lloyd. Ten opzichte van de Core Equity benchmark is de materialiteit ongewijzigd op 1% gebleven.

Naast deze EUR 140 miljoen materialiteit zijn er stukken in de jaarrekening die met een veel grotere mate van precisie worden gecontroleerd, zoals de toelichtingen op de remuneratie van de Executive Board en de Supervisory Board of de pay ratio. De eerste keer dat zo'n gegeven wordt opgenomen, wordt dat met precisie onderzocht. Alle geconstateerde en niet gecorrigeerde verschillen

boven de EUR 7 miljoen worden door KPMG aan de Audit Committee van de Raad van Commissarissen schriftelijk gecommuniceerd.

De heer De Wit (KPMG) gaat vervolgens in op de reikwijdte van de controle en merkt op dat de verantwoordelijkheid van KPMG als externe accountant van NN Group inhoudt dat zij de accountants van de onderdelen van NN Group instructies sturen om controlewerkzaamheden uit te voeren. De NN Group-onderdelen hadden allemaal KPMG als lokale accountant, maar de geacquireerde Delta Lloyd-onderdelen hadden EY als lokale accountant. Als groepsaccountant bepaalt KPMG waar en met welke diepgang gecontroleerd moet worden. Dat geldt zowel voor de lokale KPMG als de lokale EY audit teams. De resultaten van de lokale controles worden door KPMG als groepsaccountant beoordeeld en worden zowel met de teams ter plaatse als met NN Group op groepsniveau besproken. Daarnaast wordt ieder jaar een aantal landen bezocht en de controledossiers van de lokale accountants beoordeeld. Dat is dit jaar onder andere gedaan in Japan, Spanje, Roemenië, België, Tsjechië en Griekenland. Deze internationale werkzaamheden zorgen voor een voldoende dekking om te kunnen concluderen over de gehele NN Group.

De samenwerking met EY is professioneel en goed verlopen. Er is regelmatig overleg gevoerd over de controlewerkzaamheden bij de Delta Lloyd-onderdelen in Nederland en in België en is een review uitgevoerd op de controlewerkzaamheden en de dossiers van EY.

In de uitvoering van haar werkzaamheden richt KPMG zich vooral op de significante risico's en de zogeheten key audit matters. Een significant risico is een onderkend en ingeschat risico op een afwijking van materieel belang. Significante risico's hebben vaak betrekking op significante niet-routinematige transacties of op aangelegenheden die het toepassen van oordeelsvorming door het management vereisen. Tijdens de controle wordt speciaal aandacht aan deze risico's besteed door inzicht te verwerven in de opzet, het bestaan en de werking van interne beheersingsactiviteiten van NN Group zelf, die op deze risico's betrekking hebben. Daarnaast heeft KPMG specifiek gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat een risico niet leidt tot een afwijking van materiaal belang in de jaarrekening.

De significante risico's hebben zich vervolgens vertaald in de volgende vijf kernpunten van de controle die zijn opgenomen in de controleverklaring: 1. de acquisitie van Delta Lloyd, 2. de schattingonzekerheid van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen en de toereikendheidstoets, 3. de blootstelling aan de risico's inzake de beleggingsverzekeringen, 4. de toelichting op Solvency II en de risicomangementtoelichtingen en

5. de integratie van Delta Lloyd. Voor ieder van die punten wordt in de verklaring het risico omschreven en welke werkzaamheden zijn uitgevoerd om het risico te mitigeren. Deze werkzaamheden vormen de basis voor de conclusie van KPMG dat de jaarrekening als geheel een getrouw beeld geeft.

De heer De Wit geeft het woord terug aan de **voorzitter**.

De **voorzitter** geeft de aanwezige aandeelhouders de gelegenheid tot het stellen van vragen of het maken van opmerkingen over de presentatie en de controleverklaring van KPMG, waarbij hij aangeeft dat de heer De Wit alleen vragen zal beantwoorden over de controle van de jaarrekening en de werkzaamheden die KPMG ten aanzien van het jaarverslag heeft uitgevoerd, en over de controleverklaring.

De heer **Stevens** (SRB) stelt een vraag over de komst van IFRS9 en IFRS17. Verder stelt hij dat verzekeringsmaatschappijen steeds meer technologie-bedrijven worden en vraagt de accountant om iets meer te vertellen over de controle ten aanzien van ICT.

De heer **De Wit** (KPMG) legt uit dat veranderingen van grondslagen in noot 1 van de jaarrekening worden toegelicht voor zover ze van toepassing zijn op 2017 en ook de wijze waarop standaarden die eraan komen de jaarverslaggeving kunnen gaan raken. In de komende jaren staat er veel te gebeuren voor verzekeringsmaatschappijen met IFRS17 met name; IFRS9 is eigenlijk meer voor de banken en komt voor NN Group in een wat latere fase, gelijk met IFRS17.

Met betrekking tot de controle van ICT-risico's die samenhangen met de activiteiten van NN, vormt dit een heel groot onderdeel van de controle in Nederland en in het buitenland. In de controleverklaring staat daar iets over aangegeven. Vorig jaar is in de controleverklaring vermeld dat een van de key audit matters was op het gebied van IT general controls. In 2017 is er heel veel energie gestopt door het management en medewerkers van NN om de IT general controls te verbeteren en daarom was het voor de afronding van de controle van 2017 niet meer nodig om dat punt op dezelfde manier onder de aandacht te brengen. Daarom is het punt niet opnieuw als een key audit matter gerapporteerd.

Een key audit matter dat dit jaar door KPMG is gerapporteerd, zijn de integratierisico's van Delta Lloyd. Er is aandacht geweest voor het risico dat goede mensen behouden moeten blijven om de integratie vorm te geven. Onderliggend heeft het samenvoegen van de bedrijven heel veel te maken met procesintegratie en systeemintegratie. In de controleverklaring staat dat KPMG kennis heeft genomen van de plannen die daarvoor bestaan, en van de beheersing die het management zelf

heeft ingericht om te zorgen dat dat goed loopt. De controlewerkzaamheden zijn ook daarop aangepast. Dat betekent dat de werkzaamheden die verband houden met de IT-risico's aangepast zijn voor de veranderingen in de onderliggende organisatie die in 2017 al hebben plaatsgevonden. De snelheid van de integratie is verschillend. De heer **Friese** heeft in zijn inleiding al gezegd dat de juridische fusies bij het bankbedrijf, België en asset management al rond zijn. Dat geeft aan dat deze bedrijfsonderdelen in een andere snelheid terecht zijn gekomen dan het schadebedrijf en het levenbedrijf. De controle en de IT-related audit procedures houden daar rekening mee om goed te blijven aansluiten bij het huidige risicoprofiel.

Vervolgens vraagt de heer **Stevence** (SRB) of het in Nederland toch iets verder is dan in België.

De heer **De Wit** (KPMG) antwoordt dat zowel in Nederland als in België het risico door het management is onderkend dat bij de twee bestaande organisaties er al sprake is van IT-risico's die beheerst moeten worden en dat, als die organisaties worden samengevoegd, er eigenlijk nog een extra risico bijkomt. Het belangrijkste is om dan goed te plannen en te testen, om te voorkomen dat de integratie te snel gaat zonder dat de organisatie er voldoende klaar voor is. In het testwerk van het management zelf is er ook een belangrijke rol voor de interne accountant en ook voor de externe accountant om de testwerkzaamheden zo te laten aansluiten dat het voldoende basis geeft om uiteindelijk te kunnen zeggen dat de cijfers die aan het eind van het jaar gemaakt worden in de jaarrekening kunnen worden opgenomen. Dat geldt voor België en voor Nederland.

De heer **De Wit** (KPMG) herhaalt dat de snelheid en de complexiteit verschillend zijn. De samenstelling en de omvang van de levenbedrijven is onvergelijkbaar met die van de bankbedrijven bijvoorbeeld. Ook is de historie van het Belgische bedrijf anders dan die van het Nederlandse bedrijf. Dat bepaalt de startpositie en het heeft een belangrijke betekenis gehad voor de integratieplannen, dus hoe snel het management die integratie op allerlei aspecten, maar ook op de IT-aspecten, voor elkaar kan krijgen, de beheersing die daarvoor is opgetuigd en uiteraard ook voor het testwerk van KPMG daarop. De heer **De Wit** geeft aan dat hij volgend jaar bij de controle over 2018 weer zal zeggen dat dit een belangrijk onderwerp was in de controle.

De heer **Keyner** (VEB) heeft twee vragen voor de accountant en één vraag voor het bestuur. Allereerst dankt hij de controlerende accountant dat er een handtekening onder de cijfers staat, voor mensen zoals hij die wellicht problemen hebben om de cijfers te begrijpen. In het assurance rapport van KPMG heeft hij gelezen dat niet alleen financiële informatie maar ook allerlei niet-financiële

informatie wordt meegedeeld door het bestuur op het gebied van ambities, plannen, risico-inschattingen en dergelijke, waarover KPMG geen assurance geeft. Dat terwijl de balans grotendeels ook wordt gebaseerd op modellen waar allerlei verwachtingen in staan en schattingen van risico's, kansen en dergelijke. De heer **Keyner** vraagt hoe het mogelijk is dat KPMG voor het ene geen assurance kan geven, namelijk over ambities, plannen, schattingen en dergelijke, maar wel assurance over de getallen die hier worden gepresenteerd in de balans.

De tweede vraag van de heer **Keyner** gaat over de mate waarin KPMG haar rol als accountant wat moderner gaat presenteren en ook discussies heeft met het bestuur over een andere manier, een andere wereld waarin NN Group haar geld zal moeten gaan verdienen. Hij vraagt of er met het bestuur wordt gesproken over mogelijke ontwikkelingen die disruptief van aard zijn, en over situaties en ontwikkelingen in de branche waardoor NN Group over vijf jaar misschien in een totaal andere markt zal verkeren. Dat zou ook kunnen betekenen dat misschien over vijf jaar wordt geconcludeerd dat van datgene wat nu als waarheid wordt geacht, namelijk de balans waar de handtekening van KPMG onder staat, helemaal niets klopt.

De heer **Keyner** (VEB) heeft één vraag aan het bestuur inzake de situatie met Italië. Hij vraagt welke impact een scenario waarin Italië in zware problemen komt, zou hebben op de diverse balansposten.

De **voorzitter** geeft aan dat deze vraag zal worden beantwoord tijdens de rondvraag.

De heer **De Wit** (KPMG) begint met de tweede vraag en legt uit dat de controle altijd begint met een goed begrip krijgen van NN Group en haar omgeving, omdat dit een belangrijke stap is om de risico-inschatting te kunnen maken. Dit gaat over een risico in relatie tot een financiële verantwoording jaar-voor-jaar. De going concern toets kijkt één jaar vooruit.

Vanuit die analyse heeft KPMG niet alleen aan het begin van de controle maar ook gedurende de controle heel frequent overleg met de bestuurders en de commissarissen van NN Group, en ook met allerlei afdelingen binnen NN Group. Er is permanent aandacht voor hoe de omgeving verandert en wat dat betekent voor zowel de risicomodellen als de strategie. Vorig jaar is uiteraard gekeken naar de strategie voor de Delta Lloyd acquisitie, voorafgaand aan de acquisitie, tijdens en na afloop, en nu ook wordt weer gekeken hoe de integratie vordert. KPMG heeft ook de vraag gesteld over verdere ontwikkelingen op dit gebied. Dit wordt regelmatig besproken als onderdeel van het kwartaalproces waarbij KPMG de kwartaalcijfers aftekent.

De heer De Wit (KPMG) gaat verder in op de vraag van hoe de accountant zich uitspreekt over die verwachtingen, te beginnen met de assumpties die in het Financial Report zitten. Het is heel lastig om een jaarrekening van een verzekeraar te maken en IFRS17 gaat het ook niet makkelijker maken. Het is belangrijk dat het management bij het opstellen van de jaarrekening op allerlei gebieden naar de toekomst kijkt, als het gaat om de toekomstige kasstromen en het contant maken daarvan. Er worden veel gesprekken gevoerd over de onderliggende assumpties en hoe die zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Die worden door KPMG getoetst. Met betrekking tot financiële uitspraken heeft KPMG een goed toetsingskader. Dat maakt het voor KPMG als accountant mogelijk om te zeggen dat dit een normstelling is waarbinnen zij met nuance kan zeggen dat het passend en binnen bandbreedtes is en daardoor acceptabel.

Vervolgens adresseert De heer De Wit (KPMG) de vraag over uitspraken naar de toekomst die niet over het financiële punt gaan. Dat zijn vaak kwalitatievere uitspraken en het is heel moeilijk om daarbij een norm te hebben voor wat goed is en wat niet. Een voorbeeld zijn de duurzaamheidsdoelstellingen; het is niet mogelijk om te voorspellen waar NN Group in 2021 is aangekomen, maar het is wel mogelijk om vast te stellen dat over het afgelopen jaar niets is gebleken dat de informatie die in het verslag is opgenomen fout is. Van daaruit levert KPMG een bijdrage zodat een lezer jaar op jaar kan zien hoe die journey eruit ziet.

Volgens de heer Keyner (VEB) is dat heel belangrijk en geeft iets meer vertrouwen. De uitzondering die KPMG opschrijft, is echter heel breed. Het heeft alles te maken met ambities, plannen en schattingen en daarvoor geeft KPMG geen assurance. Dat is breder dan dat men niet precies weet wat er over vijf jaar met duurzaamheid gaat gebeuren. Aan het eind van het assurancerapport staat dat KPMG geen verantwoordelijkheid daarvoor neemt. Terwijl dat juist de basis voor het grootste gedeelte van wat op de balans staat bij NN Group.

De heer De Wit (KPMG) legt uit, dat als dat wordt doorvertaald naar hoe het is verpakt in de financiële bewering in de jaarrekening uiteraard de handtekening bij de jaarrekening geldt, die zegt expliciet dat de jaarrekening als geheel een getrouw beeld geeft. Dat wil zeggen dat al datgene wat nu kan worden ingeschat voor de toekomst en hoe zich dat vertaalt naar financiële beweringen in zijn totaliteit door KPMG is getoetst en akkoord is bevonden.

De heer Veen vraagt de accountant om iets te zeggen over de Solvency II ratio, die weer boven de 200% is. Voor een belegger is dat een belangrijk gegeven, omdat een lagere ratio, als gevolg van de integratie van Delta Lloyd, mogelijk consequenties had kunnen hebben voor de koersontwikkeling.

De heer De Wit (KPMG) benadrukt dat zijn toelichting over de controle van 2017 gaat en dat de Solvency II ratio op 31 december 2017 199% bedroeg. De ratio was bij het eerste kwartaal, waarover KPMG een beoordelingsverklaring heeft afgegeven, 213%. Solvency II is een uitgebreid en complex raamwerk, maar het is ook heel belangrijke informatie voor een belegger om van op aan te kunnen. De kapitaalpositie, het solide kapitaalmanagement, komt daarin heel erg terug. Daarom is het voor KPMG een groot aandachtspunt in de controle en veel aandacht wordt besteed aan hoe de ratio tot stand komt. Dat gebeurt door enerzijds te kijken wat het management allemaal heeft geregeld om te zorgen dat die goed wordt uitgerekend en te testen dat dat inderdaad robuust is. Anderzijds doet KPMG zelf ook allemaal gegevensgerichte werkzaamheden en eigen calculaties. KPMG heeft een groot actuarieel team dat dat allemaal test en waar een heleboel assumpties van de heer Keyner worden getoetst, ook afgezet tegenover wat bij andere partijen in de markt wordt zien. Uiteindelijk geeft dat voldoende comfort voor KPMG om haar handtekening te zetten onder de toelichting op de 199% in de jaarrekening.

De voorzitter stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt en dankt de accountant voor zijn toelichting. De voorzitter brengt het voorstel tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2017 in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De voorzitter sluit de behandeling van agendapunt 5.A en gaat over naar agendapunt 5.B.

## Agendapunt 5.B

### Toelichting op het reserverings- en dividendbeleid

De **voorzitter** stelt de toelichting op het reserverings- en dividendbeleid aan de orde en verwijst naar het dividendbeleid zoals gepubliceerd op de website van NN Group. De **voorzitter** geeft aan dat de Vennootschap voornemens is om dividend uit te keren in lijn met zijn financiële prestaties op de middellange termijn en streeft naar een dividend uitbetalingsratio tussen de 40% en 50% van het netto operationele resultaat van de doorlopende bedrijfsactiviteiten ('ongoing business'). De Vennootschap is voornemens om dividend naar keuze van de aandeelhouder in contanten of gewone aandelen uit te keren en om het verwaterende effect van het dividend in aandelen op het resultaat per gewoon aandeel te neutraliseren door inkoop van aandelen. Daarnaast is de verwachting dat kapitaal dat is gegenereerd boven de kapitaalambitie van de Vennootschap zal worden teruggegeven aan de aandeelhouders, tenzij dit kapitaal kan worden gebruikt voor passende ondernemingsdoeleinden, bijvoorbeeld investeringen in waardeverhogende ondernemingskansen.

Wanneer wordt voorgesteld dividend uit te keren, zal de vennootschap onder meer rekening houden met haar kapitaalpositie, de externe schuldpositie en de liquiditeitspositie, financieel toezicht, rechterlijke vereisten en strategische overwegingen, alsmede de verwachte ontwikkeling daarvan.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 5.B en gaat over naar agendapunt 5.C.

## Agendapunt 5.C

### Voorstel tot uitkering van dividend

De **voorzitter** stelt het voorstel tot uitkering van dividend aan de orde en verwijst naar de presentatie van de heer Friese en naar de toelichting op dit agendapunt zoals opgenomen in de oproepcirculaire op pagina 4. Samengevat betreft het een uitkering van het slotdividend van EUR 1,04 per gewoon aandeel, waarmee samen met het interim dividend van EUR 0,62 het totale dividend voor 2017 zal uitkomen op EUR 1,66 per gewoon aandeel.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel tot uitkering van dividend in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 5.C en gaat over naar agendapunt 6.A.



## Agendapunt 6.A

### Voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor de uitoefening van hun taak in het boekjaar 2017

De **voorzitter** stelt het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor de uitoefening van hun taak in het boekjaar 2017 zoals opgenomen in de oproepcirculaire op pagina 5 aan de orde.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 6.A en gaat over naar agendapunt 6.B.

## Agendapunt 6.B

# Voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen voor de uitoefening van hun taak in het boekjaar 2017

De **voorzitter** stelt het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen voor de uitoefening van hun taak in het boekjaar 2017 zoals opgenomen in de oproepcirculaire op pagina 5 aan de orde.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 6.B en gaat over naar agendapunt 7.

## Agendapunt 7

# Kennisgeving van de voorgenomen herbenoeming van Delfin Rueda als lid van de Raad van Bestuur

De **voorzitter** stelt de kennisgeving van de voorgenomen herbenoeming van Delfin Rueda als lid van de Raad van Bestuur aan de orde en verwijst naar het voorstel met de toelichting zoals opgenomen in de oproepcirculaire op pagina 5.

De benoemingstermijn van de heer Delfin Rueda als lid van de Raad van Bestuur eindigt aan het eind van deze vergadering. De Raad van Commissarissen geeft kennis van het voornemen om de heer Rueda met ingang van het einde van deze vergadering te herbenoemen als lid van de Raad van Bestuur voor een termijn van vier jaar, welke termijn zal eindigen na afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering die wordt gehouden in 2022.

De Raad van Commissarissen is tevens voornemens om de heer Rueda voor de genoemde periode wederom aan te wijzen als Chief Financial Officer van de vennootschap en als vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Met de herbenoeming van de heer Rueda worden zijn lidmaatschap en vicevoorzitterschap van de Management Board van de vennootschap gecontinueerd.

De Raad van Commissarissen is voornemens de heer Rueda te herbenoemen vanwege zijn internationale ervaring in de financiële sector, met name in de verzekeringssector, zijn professionaliteit en uitgebreide kennis, zijn leiderschapsprofiel en ervaring als bestuurder. Zijn voorgenomen benoeming draagt bij aan de continuïteit binnen de Raad van Bestuur en Management Board. De **voorzitter** verwijst voor meer informatie naar de oproepcirculaire op pagina 5 en naar de website van NN Group.

De **voorzitter** geeft de aanwezige aandeelhouders gelegenheid tot het stellen van vragen en stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt.

De **voorzitter** richt zich tot de heer Rueda en spreekt namens de Raad van Commissarissen waardering uit voor de grote inzet van de heer Rueda, zijn jarenlange ervaring en kennis van zaken en tevens zijn vermogen om complexe financiële vraagstukken helder toe te lichten. De Raad van Commissarissen ziet uit naar de voortzetting van de prettige en constructieve samenwerking en feliciteert de heer Rueda.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 7 en gaat over naar agendapunt 8.A.

## Agendapunt 8.A

# Voorstel tot herbenoeming van Heijo Hauser als lid van de Raad van Commissarissen

De **voorzitter** stelt het voorstel tot herbenoeming van Heijo Hauser als lid van de Raad van Commissarissen aan de orde.

Overeenkomstig het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen eindigt de benoemingstermijn van Heijo Hauser na afloop van de vergadering. De **voorzitter** meldt namens de Raad van Commissarissen dat dient te worden voorzien in een vacature in de Raad van Commissarissen. De heer Hauser heeft te kennen gegeven voor herbenoeming beschikbaar te zijn. De Raad van Commissarissen draagt de heer Hauser voor om herbenoemd te worden als lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. Indien het voorstel wordt aangenomen, wordt de herbenoeming van kracht met ingang van het einde van deze vergadering en zal deze eindigen na afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering in 2022. In de oproeping voor de vergadering is een kort CV van de heer Hauser bijgesloten.

De heer Hauser wordt voorgedragen voor herbenoeming vanwege zijn kennis van en managementervaring in de verzekerings- en pensioensector, zijn ervaring als adviseur van het bestuur van internationale bedrijven, zijn actuariële kennis en kunde op het gebied van risicomangement, de deskundige wijze waarop hij invulling geeft aan zijn lidmaatschap van de Raad van Commissarissen, alsmede zijn voortreffelijk functioneren als lid en voorzitter van de Risk Committee en lid van de Audit Committee van de Raad van Commissarissen.

De Centrale Ondernemingsraad heeft aan de Raad van Commissarissen aangegeven geen personen aan te bevelen ten aanzien van deze voordracht en de herbenoeming van de heer Hauser te steunen. Indien de heer Hauser wordt herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen, zal hij tevens lid en voorzitter blijven van de Risk Committee van de Raad van Commissarissen, alsmede lid van de Audit Committee van de Raad van Commissarissen.

De **voorzitter** verwijst voor meer informatie naar de oproepcirculaire op pagina 5. De voordracht voor herbenoeming van de heer Hauser door de Raad van Commissarissen wordt gedaan onder de voorwaarde dat door de Algemene Vergadering geen andere personen worden aanbevolen om te worden voorgedragen. De **voorzitter** stelt dat er voorafgaand aan de vergadering geen aanbevelingen zijn ontvangen en constateert derhalve dat de Algemene Vergadering geen andere personen wenst voor te dragen.

Nu er geen aanbevelingen voor de vervulling van de onderhavige vacature in de Raad van Commissarissen zijn gedaan, stelt de **voorzitter** het voorstel tot herbenoeming van de heer Hauser aan de orde.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel tot herbenoeming van de heer Hauser als lid van de Raad van Commissarissen in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** feliciteert de heer Hauser met zijn herbenoeming, sluit de behandeling van agendapunt 8.A en gaat over naar agendapunt 8.B.

## Agendapunt 8.B

# Vorstel tot herbenoeming van Hans Schoen als lid van de Raad van Commissarissen

De **voorzitter** stelt het voorstel tot herbenoeming van Hans Schoen als lid van de Raad van Commissarissen aan de orde.

Overeenkomstig het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen eindigt ook de benoemingstermijn van Hans Schoen na afloop van de vergadering. De **voorzitter** meldt namens de Raad van Commissarissen dat dient te worden voorzien in een vacature in de Raad van Commissarissen. De heer Schoen heeft eveneens te kennen gegeven voor herbenoeming beschikbaar te zijn. De Raad van Commissarissen draagt de heer Schoen voor om herbenoemd te worden als lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. Indien het voorstel wordt aangenomen, wordt de herbenoeming van kracht met ingang van het einde van deze vergadering en zal deze eindigen na afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering in 2022. In de oproeping voor de vergadering is een kort CV van de heer Schoen bijgesloten.

De heer Schoen wordt voorgedragen voor herbenoeming vanwege zijn diepgaande kennis van de verzekerings- en pensioensector, zijn grote expertise op het gebied van financiële verslaglegging van verzekeraars en pensioenfondsen, de deskundige wijze waarop hij invulling geeft aan zijn lidmaatschap van de Raad van Commissarissen, alsmede zijn voortreffelijk functioneren als lid en voorzitter van de Audit Committee en lid van de Risk Committee van de Raad van Commissarissen.

De Centrale Ondernemingsraad heeft aan de Raad van Commissarissen aangegeven geen personen aan te bevelen ten aanzien van deze voordracht en de herbenoeming van de heer Schoen te steunen. Indien de heer Schoen wordt herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen, zal hij tevens lid en voorzitter blijven van de Audit Committee van de Raad van Commissarissen, alsmede lid van de Risk Committee van de Raad van Commissarissen.

De **voorzitter** verwijst voor meer informatie naar de oproepcirculaire op pagina 5 en 6. De voordracht voor herbenoeming van de heer Schoen door de Raad van Commissarissen wordt gedaan onder de voorwaarde dat door de Algemene Vergadering geen andere personen worden aanbevolen om te worden voorgedragen. De **voorzitter** stelt dat er ook voor dit agendapunt voorafgaand aan de vergadering geen aanbevelingen zijn ontvangen en constateert derhalve dat de Algemene Vergadering geen andere personen wenst voor te dragen.

Nu er geen aanbevelingen voor de vervulling van de onderhavige vacature in de Raad van Commissarissen zijn gedaan, stelt de **voorzitter** het voorstel tot herbenoeming van de heer Schoen aan de orde.

De **voorzitter** geeft de aanwezige aandeelhouders gelegenheid tot het stellen van vragen.

De heer **Stevens** (SRB) verzoekt de heer Schoen om zijn motivatie toe te lichten.

De heer **Schoen** antwoordt dat hij graag beschikbaar is voor herbenoeming vanwege zijn positieve ervaringen als commissaris van NN Group en de toekomstige ontwikkelingen binnen de verzekeringssector in het algemeen en binnen NN in het bijzonder. Daarnaast geeft de heer Schoen aan dat hij met zijn kennis en ervaring kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van NN Group.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel tot herbenoeming van de heer Schoen als lid van de Raad van Commissarissen in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** feliciteert de heer Schoen met zijn herbenoeming, sluit de behandeling van agendapunt 8.B en gaat over naar agendapunt 8.C.

## Agendapunt 8.C

# Voorstel tot benoeming van David Cole als lid van de Raad van Commissarissen

De **voorzitter** stelt het voorstel tot benoeming van David Cole als lid van de Raad van Commissarissen aan de orde.

De **voorzitter** stelt dat zoals aangekondigd op 4 april 2018, mevrouw Van Rooij per het einde van deze vergadering zal aftreden als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen deelt derhalve mede dat dient te worden voorzien in een vacature in de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen draagt de heer David Cole voor om benoemd te worden tot lid van de Raad van Commissarissen. Indien dit voorstel wordt aangenomen, wordt de benoeming van kracht per 1 januari 2019 en zal deze eindigen na afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering in 2022. In dat geval zal David Cole vanaf de dag van deze vergadering als observer bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen aanwezig zijn, totdat zijn benoeming per 1 januari 2019 van kracht wordt.

In de oproeping voor deze vergadering is een kort CV van de heer Cole opgenomen en dit wordt ook op het scherm in de zaal vertoond.

De heer Cole wordt voorgedragen voor benoeming vanwege zijn uitgebreide internationale ervaring in de verzekerings- en banksector, zijn ervaring als bestuurder en commissaris en zijn diepgaande kennis op het gebied van verzekerings- en bankdiensten.

De Centrale Ondernemingsraad heeft aan de Raad van Commissarissen aangegeven geen personen aan te bevelen ten aanzien van deze voordracht en de benoeming van de heer Cole te steunen.

Meer informatie is te vinden in de oproepcirculaire op pagina 6.

De voordracht voor benoeming van de heer Cole door de Raad van Commissarissen wordt gedaan onder de voorwaarde dat door de Algemene Vergadering geen andere personen worden aanbevolen om te worden voorgedragen.

De **voorzitter** stelt dat voorafgaand aan deze vergadering geen aanbevelingen zijn ontvangen. Hij constateert derhalve dat de Algemene Vergadering geen andere personen wenst aan te bevelen.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt de heer Cole naar zijn motivatie.

De heer **Cole** geeft aan dat hij graag betrokken wil zijn bij NN Group en kan bijdragen aan de toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf. Daarnaast ziet hij het als een mooie gelegenheid om zijn banden met Nederland te versterken.

De heer **Tse** vraagt waarom wordt de benoeming van de heer Cole van kracht wordt per op 1 januari 2019.

De **voorzitter** antwoordt dat dit de persoonlijke wens van de heer Cole is. De heer Cole zal als voorbereiding op zijn rol als lid van de Raad van Commissarissen tot 1 januari 2019 als observer bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen aanwezig zijn.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen meer zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel tot benoeming van de heer Cole tot lid van de Raad van Commissarissen in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** feliciteert de heer Cole met zijn benoeming.

De **voorzitter** richt vervolgens een dankwoord aan mevrouw Van Rooij.

De **voorzitter** meldt dat mevrouw Van Rooij tot lid van de Raad van Commissarissen was benoemd op aanbeveling van de Ondernemingsraad van de vennootschap en dat de leden van de Ondernemingsraad hebben aangegeven dat zij vanaf het moment van aftreden van mevrouw Van Rooij, de **voorzitter** als zodanig zullen beschouwen. De Raad van Commissarissen is daarmee akkoord.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 8.C en gaat over naar agendapunt 9.A.



## Agendapunt 9.A

### **Voorstel tot aanwijzing van de Raad van Bestuur als het orgaan dat bevoegd is te besluiten tot het uitgeven van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen**

De **voorzitter** stelt het voorstel tot aanwijzing van de Raad van Bestuur als het orgaan dat bevoegd is te besluiten tot het uitgeven van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen aan de orde en verwijst naar de toelichting bij dit agendapunt zoals opgenomen in de oproepcirculaire, pagina's 6 en 7.

De **voorzitter** meldt dat het voorstel gelijkloënd is aan het voorstel zoals dat vorig jaar is gedaan.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 9.A en gaat over naar agendapunt 9.B.

## Agendapunt 9.B

### **Voorstel tot aanwijzing van de Raad van Bestuur als het orgaan dat bevoegd is te besluiten tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders bij de uitgifte van gewone aandelen en bij het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen**

De **voorzitter** stelt het voorstel tot aanwijzing van de Raad van Bestuur als het orgaan dat bevoegd is te besluiten tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders bij de uitgifte van gewone aandelen en bij het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen aan de orde en verwijst naar de toelichting zoals opgenomen in de oproepcirculaire, pagina's 6 en 7.

De **voorzitter** meldt dat het voorstel gelijkloidend is aan het voorstel zoals dat vorig jaar is gedaan.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 9.B en gaat over naar agendapunt 10.

## Agendapunt 10

# Voorstel tot machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van gewone aandelen in het kapitaal van de Vennootschap

De **voorzitter** stelt het voorstel tot machtiging van de Raad van Bestuur om in naam van de vennootschap, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, volgestorte eigen aandelen in het kapitaal van de vennootschap te verkrijgen aan de orde en verwijst naar de toelichting bij dit agendapunt zoals opgenomen in de oproepcirculaire, pagina 7.

De **voorzitter** meldt dat het voorstel gelijkloidend is aan het voorstel zoals dat vorig jaar is gedaan.

De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 10 en gaat over naar agendapunt 11.

## Agendapunt 11

### Voorstel tot vermindering van het geplaatste kapitaal door intrekking van gewone aandelen die door de Vennootschap worden gehouden

De **voorzitter** stelt het voorstel tot vermindering van het geplaatste kapitaal door intrekking van gewone aandelen die door de Vennootschap worden gehouden aan de orde en verwijst naar de toelichting bij dit agendapunt zoals opgenomen in de oproepcirculaire, pagina's 7 en 8. De **voorzitter** meldt dat het voorstel gelijkloend is aan het voorstel zoals dat vorig jaar is gedaan. De **voorzitter** stelt vast dat er geen vragen zijn ten aanzien van dit agendapunt, brengt het voorstel in stemming en stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen.

De **voorzitter** sluit de behandeling van agendapunt 11 en gaat over naar agendapunt 12.

## Agendapunt 12

### Rondvraag tot sluiting

De heer **Keyner** vraagt naar de ontwikkelingen in Italië en de impact daarvan op NN. De heer **Rueda** geeft aan dat NN een grote belegger is en net als bij andere financiële instellingen kunnen politieke en macro-economische ontwikkelingen impact hebben op NN. NN heeft echter geen verzekeringsactiviteiten in Italië. Afgezien van vermogensbeheer doet NN geen zaken in Italië. Het merendeel van de NN beleggingen in Italië zijn staatsobligaties. Zij vertegenwoordigen iets meer dan 1% van de totale beleggingen van NN Group. Daarom hebben de ontwikkelingen in Italië tot dusver nauwelijks impact op de solvabiliteit of de financiële resultaten van NN.

De heer **Keyner** is niet zozeer bezorgd over de beleggingen van NN in Italië zelf, maar is meer geïnteresseerd in en bezorgd om de impact wanneer Italië uit de eurozone zou stappen. Dat zou een serieuze impact hebben, onder meer op de euro. Op welke elementen van de NN balans zou dit met name impact hebben?

De heer **Rueda** antwoordt dat het niet de eerste keer is dat NN geconfronteerd wordt met de vraag wat er kan gebeuren wanneer een bepaald land de euro zal verlaten en de onzekerheid daaromtrent. Dit was eerder het geval met Griekenland, en bij Brexit. Als onderdeel van NN's reguliere risicobeheer, en na enkele stress-testen, heeft NN een inschatting van risico's gemaakt. Onzekerheid is iets waar elke financiële instelling mee moet leven. De heer **Rueda** ziet de huidige situatie in Italië echter niet als een enorme bedreiging, al is de markt duidelijk nerveus. Daarom kiest NN tegenwoordig meer voor staatsobligaties met een triple A-rating. De ervaring leert overigens dat wanneer bij een crisis de spreads van bedrijfsobligaties en staatsobligaties in de periferie van Europa verslechteren, die van Duitsland en Nederland juist verbeteren. Ook in die zin is NN beschermd tegen dit soort risico's.

De heer **Friese** geeft aan dat NN relatief goed is gepositioneerd.

De heer **Rueda** stelt dat niemand een economische en financiële situatie in Europa wenst die op de middellange of zelfs de korte termijn hoofdzakelijk negatief kan zijn. NN is relatief goed gepositioneerd.

De heer **Veen** denkt in dit kader aan de Italiaanse verzekeraar Generali.

De **voorzitter** geeft aan dat Generali Nederland al is verkocht.

De heer **Veen** stelt vervolgens een vraag over aflossingsvrije hypotheek. Anticipeert NN Group op toekomstige problemen om straks geen 'stichting aflossingsvrije claim.nl' te krijgen, met allerlei vervelende berichten in de media?

De heer **Friese** geeft aan dat ook NN's hypotheekbedrijf regelmatig kijkt naar de producten die zij verkoopt, en of die nog voldoen aan de wensen van klanten. Zo nodig worden producten aangepast. Een recente aanpassing is dat hypotheekklanten met een vaste renteperiode na een aflossing in een andere 'risk bucket' komen. Dit wordt automatisch geregeld, en klanten kunnen zo gaan genieten van een lagere hypotheekrente, zonder dat zij daarvoor in actie hoeven te komen. Een lagere rente is ook mogelijk als iemands huis meer waard wordt. Echter, dan moet de klant wel zelf in actie komen, want om dat in te schatten NN heeft specifieke informatie nodig, zoals een taxatierapport of de WOZ-verklaring. NN volgt dus continu de marktontwikkelingen, wat klanten beweegt en wat zij belangrijk vinden. NN blijft klanten goed informeren over al deze ontwikkelingen.

De heer **Groen** stelt dat verduurzaming een heel complexe wereld is. Ieder bedrijf heeft daar zijn eigen professionele kijk op, met allerlei variabelen die continu veranderen. Dat heeft Shell, dat heeft NN. Hij geeft aan dat het slimmer is als bedrijven elkaar op onderdelen versterken, via lobby of wat dan ook, zodat er uiteindelijk iets gaat bewegen en er iets gebeurt. Dan hebben beide er baat bij, stelt hij. Als dat in samenwerking kan, bijvoorbeeld bij het opslaan van kooldioxide, dan is dat winst. Hij hoorde Shell eerder zeggen dat daar de grootste winst zit. Alleen heeft Shell daarvoor tot nu toe weinig draagvlak gevonden. Alle ideële overwegingen van allerlei partijen in de samenleving respecteert de heer **Groen**, maar die mensen zitten niet zo in de praktijk als de bedrijven zelf. Dat zou hij willen bepleiten.

De heer **Friese** bedankt de heer **Groen** en begrijpt wat hij bedoelt. Op de opmerking over de specifieke opslag kan hij niet direct reageren. Dat is heel complexe materie. Op het andere punt - samenwerken om te zorgen dat je met elkaar komt tot een betere wereld waarin er minder uitstoot van broeikasgassen is en waarin er een veel lagere belasting van het milieu is en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot - is hij het volstrekt met de heer **Groen** eens. NN werkt al volop samen, in tal van coalities, om op die manier gezamenlijk ervoor te zorgen dat onze planeet en deze wereld aan onze kinderen, kleinkinderen en achterkleinkinderen beter wordt doorgegeven dan hij vandaag de dag al is.

De heer **Groen** hoorde dat NN in de bouwwereld terughoudend is met het verstrekken van verzekeringen. Hij vraagt zich af of hij het goed heeft begrepen, maar stelt dat er miljarden aankomen in verduurzamingstrajecten van bestaande bouw en nieuwbouw. Daarin liggen voor NN kansen.

De heer **Friese** is het met hem eens en heeft twee opmerkingen. De eerste over het niet meer willen verzekeren van die CAR-risico's. Dat heeft te maken met

het verzekeren op bouwputten. Dat risico kan NN niet verzekeren, omdat dat onvoldoende rendabel te krijgen is. Het tweede gaat over NN als belegger. NN heeft een groot initiatief gelanceerd, onder andere samen met de Bank Nederlandse Gemeenten, om voor miljoenen vierkante meters te gaan verduurzamen. Volgens de heer Friese is dit precies wat de heer Groen bedoelt. Dat doet NN daadwerkelijk al.

De heer **Groen** bevestigt dit en neemt aan dat NN tal van opstalverzekeringen heeft bij grote VvE's en dergelijke. Die gaan die transitie allemaal maken en daar kunnen bedrijven elkaar enorm steunen.

De heer **Friese** beaamt dit. Vandaar NN's adagium "combining strengths", ofwel samenwerken.

De **voorzitter** stelt vast dat er verder geen vragen zijn en heeft enkele slotmededelingen. Zo meldt hij dat de voorlopige notulen binnen drie maanden op de website van de vennootschap zullen worden geplaatst en voegt daaraan toe dat aandeelhouders de notulen desgevraagd toegezonden kunnen krijgen. Dit kunnen zij melden bij de informatiebalie.

De **voorzitter** sluit het agendapunt en wijst aanwezigen erop dat buiten de zaal een drankje en hapje geserveerd wordt. Tot slot verzoekt hij de aanwezigen vriendelijk om de stemkastjes en de chipkaarten bij het verlaten van de zaal in te leveren. Hij wijst erop dat op de chipkaart geen persoonlijke gegevens worden bewaard. Hij dankt aanwezigen voor hun bijdragen en sluit de vergadering.





**NN Group N.V.**  
Schenkkade 65  
2595 AS The Hague  
P.O. Box 90504, 2509 LM The Hague  
The Netherlands  
[www.nn-group.com](http://www.nn-group.com)  
Commercial Register of The Hague, no. 52387534

