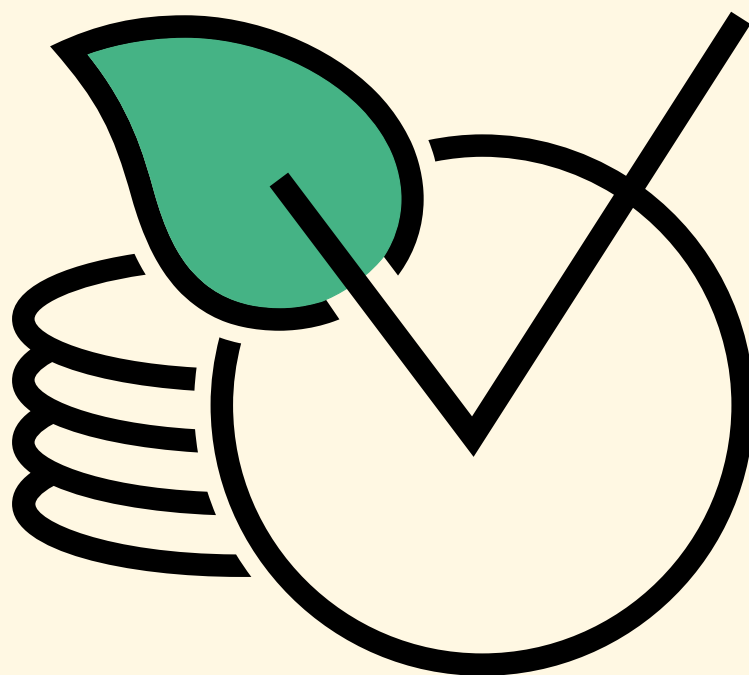




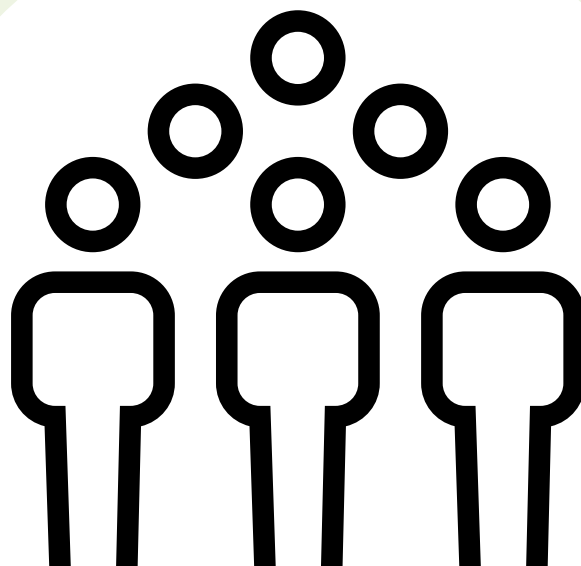
Belastingbeleid α.s.r.

α.s.r., een maatschappelijk betrokken
belastingbetaler

Inhoud	>>
1. De scope en governance van het belastingbeleid	>>
2. Fiscaal risicomanagement	>>
3. Stakeholderbetrokkenheid en samenwerkingen	>>
4. Country report/belastingbijdragen door a.s.r.	>>
5. Belastingen in het licht van duurzaamheid en fiscaal verantwoord beleggen	>>
Bijlage A: Groepsstructuur	>>
Bijlage B: Overzicht GRI 207: Tax 2019	>>
Bijlage C: Overzicht bouwstene VNO-NCW Tax Governance Code	>>

Inhoud

1.	De scope en governance van het belastingbeleid	4
1.1	Bedrijfsactiviteiten, organisatiestructuur en geografische focus van a.s.r.	5
1.2	De scope van het belastingbeleid	5
1.3	De fiscale visie, missie en strategie	6
1.4	Fiscale principes en gedragsregels	6
1.5	Klokkenluidersregeling	8
1.6	De rol van de Group Tax binnen de organisatie	9
1.7	Eigenaarschap, beheer en goedkeuring belastingbeleid	10
2.	Fiscaal risicomanagement	11
2.1	Tax Control Framework	12
2.2	Fiscale risicobereidheid en beheersing	12
2.3	Fiscale controle	14
2.4	Technologie en Innovatie	14
2.5	Externe assurance van niet-financiële informatie (limited assurance)	15
3.	Stakeholderbetrokkenheid en samenwerkingen	16
3.1	Stakeholderdialoog	17
3.2	Transparante relatie met de Belastingdienst	17
3.3	Belangenbehartiging in belastingkwesaties	18
3.4	Samenwerkingen met externe partijen en relevante initiatieven	18
4.	Country report/belastingbijdragen door a.s.r.	20
4.1	Overzicht belastingbijdrage door a.s.r.	21
4.2	Overzicht uitgestelde belastingvordering en aantal medewerkers	22
4.3	Overzicht vennootschapsbelasting in het jaarverslag	22
4.4	Pillar 2	22
5.	Belastingen in het licht van duurzaamheid en fiscaal verantwoord beleggen	23
5.1	Verantwoord beleggen en fiscaal gedrag	24
5.2	Belastingen en SDG's	24
5.3	Belastingen als onderdeel van de duurzaamheidsverslaggeving	25
5.4	ESG gerelateerde belastingen (country-by-country)	25
5.5	Directe beleggingen	26
5.6	Indirecte beleggingen (beleggingen via externe fondsen)	26
5.7	Responsible Tax als structureel engagementthema	26
	Bijlage A: Groepsstructuur	28
	Bijlage B: Overzicht GRI 207: Tax 2019	29
	Bijlage C: Overzicht bouwstenen VNO-NCW Tax Governance Code	30



1. De scope en governance van het belastingbeleid

Het belastingbeleid van a.s.r. is gebaseerd op de kernwaarden van a.s.r.: duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie. Belangrijk uitgangspunt van het belastingbeleid is dat fiscale keuzes in lijn zijn met de visie en missie van a.s.r. en aansluiten bij de reële bedrijfsactiviteiten.

In dit hoofdstuk wordt het kader geschetst waarbinnen het belastingbeleid tot stand komt en wordt toegepast. Eerst lichten we de bedrijfsactiviteiten, organisatiestructuur en focus van a.s.r. toe, gevolgd door de reikwijdte van het beleid en de belastingmiddelen waarop het betrekking heeft. Ook de fiscale visie, missie en strategie komen aan bod, evenals de fiscale principes en gedragsregels die richting geven aan het dagelijkse handelen binnen de organisatie.

Daarnaast beschrijven we de interne meldstructuur en waarborgen voor het melden van (vermoedens van) misstanden, waaronder fiscale onregelmatigheden.

Tot slot gaan we in op de rol en verantwoordelijkheden van de fiscale afdeling Group Tax, en op de wijze waarop het belastingbeleid in de governance van a.s.r. is ingebed.

1.1 Bedrijfsactiviteiten, organisatiestructuur en geografische focus van a.s.r.

a.s.r. richt zich volledig op de Nederlandse markt, met een breed aanbod aan verzekeringen, hypotheek en hiermee samenhangende diensten. Daarnaast is a.s.r. vermogensbeheerder (via o.a. a.s.r. vermogensbeheer, hierna: AVB). Ons hoofdkantoor is gevestigd in Nederland.

ASR Nederland N.V. is de houdstermaatschappij van a.s.r.-groep. Tot a.s.r. behoren (zelfstandig) (onder toezicht) staande verzekeringsentiteiten en niet-verzekeringsentiteiten. Wij verwijzen naar bijlage A voor een overzicht van de belangrijkste dochterentiteiten en naar het jaarverslag voor een overzicht van de dochtermaatschappijen waarin ASR Nederland N.V. meer dan 50% van de aandelen houdt.¹ De algemene governance (waaronder de organisatiestructuur en toezicht) van a.s.r. is te vinden op onze website.² ASR Nederland N.V. heeft alleen Nederlandse dochtermaatschappijen, vanuit deze entiteiten worden de bedrijfsactiviteiten ontplooid. Hierdoor vinden vrijwel alle belastingafdrachten plaats aan de Nederlandse Belastingdienst.

Naast onze kernactiviteiten in verzekeringen en vermogensbeheer, hebben wij een belangrijke rol als investeerder. Bij deze investeringen integreert a.s.r. naast de financiële aspecten, ook haar maatschappelijke en duurzaamheidsdoelen. Dit sluit aan bij de duurzame missie van a.s.r.

1.2 De scope van het belastingbeleid

Dit beleidsdocument sluit aan bij het jaarverslag van a.s.r. en is van toepassing op ASR Nederland N.V. en haar dochterondernemingen (hierna: "a.s.r.") zoals omschreven in het jaarverslag. Het geldt ook voor alle medewerkers, personen en entiteiten die namens a.s.r. activiteiten verrichten. De fiscale principes en gedragsregels gelden voor de manier waarop a.s.r. omgaat met werknemers, klanten en zzp'ers of (onder)aannemers. a.s.r. verwacht van partijen die namens haar handelen of relevante risico's met zich meebrengen, dat zij in lijn handelen met de fiscale uitgangspunten en gedragsnormen zoals vastgelegd in dit document. De scope van het belastingbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd op actualiteit en volledigheid.

Het belastingbeleid is opgebouwd in overeenstemming met:

- de fiscale rapportagestandaard van de Global Reporting Initiative (hierna: GRI), de GRI 207: Tax 2019 standaard (zie bijlage B);
- de bouwstenen van de VNO-NCW Tax Governance Code (zie bijlage C);
- de fiscale bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code;
- de relevante IAS-normen (zoals IAS12).

Dit beleidsdocument biedt inzicht in de belastingbijdrage van a.s.r. aan overheden en heeft betrekking op de volgende belastingmiddelen:

- vennootschapsbelasting;
- binnen- en buitenlandse bronbelasting;
- dividendbelasting;
- loonheffingen op uitkeringen;
- loonheffingen medewerkers;
- (buitenlandse) assurantiebelasting;
- omzetbelasting.

Andere belastingmiddelen, zoals gemeentebelastingen, overdrachtsbelasting en motorrijtuigenbelasting, evenals subsidies en fiscale stimulansen (zoals carbon-, plastic- en suikertaks, groene subsidies en tegemoetkomingen), zijn buiten beschouwing gelaten in de rapportage over belastingafdrachten. Dit is omdat deze op grond van de (financiële) verslaggevingsvereisten niet materieel³ of niet van toepassing zijn op a.s.r.

¹ Jaarverslag a.s.r. 2024, § 7.4 (Group Structure and segment information): <https://www.asrnl.nl/investor-relations/jaarverslagen>

² <https://www.asrnl.nl/over-asr/bestuur-en-organisatie>

³ <https://www.asrnl.nl/-/media/files/asrnl.nl/investor-relations/aandeelhouders/algemene-vergadering/2024/20240529-oproeping-ava-asr.pdf>

1.3 De fiscale visie, missie en strategie

Als onderdeel van haar missie wil a.s.r. in de maatschappij de volgende rollen vervullen:⁴

“Een verzekeraar waar klanten op kunnen vertrouwen, een stabiele financiële instelling, een mensgerichte werkgever en een waardevolle deelnemer aan de maatschappij.”

De strategie van a.s.r. is gebaseerd op vier principes: klantbelang centraal, discipline bij acceptatie en premiestelling, kostenbeheersing en behoud van een solide financieel kader - ondersteund door prudent risicobeleid en een gedegen beleggingsbeleid.⁵

a.s.r. voelt zich verantwoordelijk tegenover de samenleving, haar klanten en kwetsbare groepen. Deze verantwoordelijkheid komt tot uiting in het personeelsbeleid (bijvoorbeeld via inclusief werkgeverschap), het beleggingsbeleid, de inrichting van de werkomgeving (zoals Het Nieuwe Werken) en het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna: MVO)-beleid waarin a.s.r. verantwoordelijkheid wil dragen voor maatschappelijke problemen.

Als maatschappelijk betrokken verzekeraar neemt a.s.r. verantwoordelijkheid op tal van terreinen: van duurzame beleggingen tot inclusiviteit op de werkvloer. Deze maatschappelijke rol strekt zich uit tot het belastingdomein. a.s.r. ziet belastingen niet alleen als verplichting op grond van wet- en regelgeving, maar als een wezenlijke bijdrage aan het functioneren van de samenleving. De fiscale visie, missie en strategie zijn daarmee geïntegreerd in de bredere ondernemingsstrategie van a.s.r.⁶

“Als maatschappelijk verantwoorde belastingbetaler zet a.s.r. zich in om het vertrouwen in de maatschappij te versterken en duurzame waarde te creëren op de lange termijn, met tax compliance, het leveren van een “fair share” (een eerlijke bijdrage), het ‘tax follows business principe’, tax governance en tax transparantie als belangrijke pijlers.”

Via maatschappelijk verantwoord belastinggedrag draagt a.s.r. bij aan vertrouwen in de maatschappij en het realiseren van duurzame waardecreatie, zoals ook verankerd in haar waardecreatiemodel. Het bedrijfsmodel van a.s.r. koppelt verschillende vormen van input aan output (zoals fair share payments), resultaten en waarde voor verschillende stakeholders. Het model wordt toegelicht in het jaarverslag van a.s.r.

1.4 Fiscale principes en gedragsregels

a.s.r. heeft zowel algemene gedragsregels⁷ als specifieke fiscale principes en gedragsregels vastgesteld. Deze vormen een essentieel onderdeel van het belastingbeleid en geven praktische invulling aan de fiscale visie, missie en strategie. Ze geven richting aan de wijze waarop a.s.r. haar fiscale verantwoordelijkheden en haar rol als maatschappelijk betrokken belastingbetaler invult. Hierbij volgt niet alleen de letter, maar ook de geest van de wet. Dit geldt ook bij het gebruik van fiscale faciliteiten zoals incentives en subsidies.

De principes en gedragsregels zijn ontworpen om fiscale integriteit, naleving van wet- en regelgeving, het leveren van een eerlijke bijdrage aan de samenleving (fair share) en transparantie te waarborgen. Ze helpen ervoor te zorgen dat fiscale keuzes niet alleen juridisch juist zijn, maar ook maatschappelijk verantwoord en ethisch onderbouwd.

In de volgende paragraaf zijn de belangrijkste fiscale principes opgenomen, verdeeld over 5 pijlers, elk met bijbehorende gedragsregels.

4 Meer informatie via link/website: Missie en Strategie - ASR Nederland N.V. / <https://www.asrnederland.nl/over-asr/missie-en-strategie>. En voor meer informatie over duurzaam ondernemen & onze policy rondom Strategisch kader duurzaam ondernemen, via link: <https://www.asrnederland.nl/over-asr/duurzaam-ondernemen>

5 Meer informatie, over duurzaam ondernemen & onze policy rondom Strategisch kader duurzaam ondernemen, via link: <https://www.asrnederland.nl/over-asr/duurzaam-ondernemen>

6 Jaarverslag a.s.r. 2024, § 2.2 (Value Creation Model), zie output: Fair tax payments: <https://www.asrnederland.nl/investor-relations/jaarverslagen>

7 a.s.r. gedragscode: <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/bestuur-en-organisatie/beleid-policy/gedrags-code-asr.pdf>

1 Tax Compliance



a.s.r. zet zich in om haar fiscale verplichtingen na te komen in overeenstemming met zowel de letter als de geest (doel/strekking/intentie) van de wet.

a. Tijdige en juiste aangifte en betaling

Wij streven om belastingaangiften tijdig, correct en volledig in te dienen en betrouwbare informatie te delen met fiscale autoriteiten. a.s.r. handelt in overeenstemming met de letter en de geest van de belastingwet- en regelgeving, ook wanneer gebruik wordt gemaakt van fiscale faciliteiten zoals stimuleringsmaatregelen en subsidies.

b. Fiscale bewustwording

Wij bevorderen kennis en bewustzijn van fiscale naleving binnen de organisatie via communicatie over relevante wetwijzigingen en ontwikkelingen. Jaarlijks organiseren wij een Prinsjesdag-seminar voor medewerkers en leidinggevendenden bij a.s.r. We lichten daarin de belangrijkste fiscale ontwikkelingen en hun impact toe.

c. Interne en externe afstemming

Wij voeren periodieke fiscaaltechnische overleggen binnen Group Tax en relevante afdelingen om naleving, consistentie en samenwerking te versterken. Bij onduidelijkheden over fiscale zaken zoeken wij, waar nodig, tijdig afstemming met externe adviseurs of de Belastingdienst om tot een verantwoord, transparant en goed onderbouwd standpunt te komen.

d. Handelen conform brancheafspraken

Wij handelen in lijn met relevante branchecodes, zoals de VNO-NCW Tax Governance Code.

e. Tax Control Framework (Hierna: TCF)

Wij beheren onze fiscale processen met ons TCF, als onderdeel van het bredere Risk Management Framework.

2 Fair Share



a.s.r. zet zich in voor een eerlijke bijdrage (fair share) aan de samenleving zonder agressieve fiscale standpunten of kunstmatige structuren, gebaseerd op de economische realiteit.

f. Integratie in waarde creatiemodel

Fiscaliteit is een integraal onderdeel van ons waardecreatiemodel, waarbij eerlijke bijdragen expliciet als output zijn opgenomen.

g. Belastingafdracht op de juiste locatie

Wij betalen belasting in de landen waar we onze economische activiteiten hebben.

h. Uitgesloten landen (EU-lijst)

Wij hebben geen directe beleggingen, activiteiten of entiteiten in belastingparadijzen (tax havens, jurisdicties met lage of geen belasting) die op de zwarte lijst staan van de Regeling laag belastende staten en niet-coöperatieve rechtsgebieden.

i. Uitgesloten producten/diensten

Wij bieden geen producten of diensten aan die belastingontwikking faciliteren.

3 Tax follows business



a.s.r. volgt voor de fiscaliteit de bedrijfsactiviteiten en niet andersom.

j. Fiscale keuzes volgen de business

Onze fiscale structuren en posities weerspiegelen de economische en operationele werkelijkheid. Fiscale overwegingen volgen zakelijke beslissingen en niet andersom. Hiermee voorkomen wij kunstmatige structuren en borgen wij de integriteit en transparantie van onze fiscale positie.

k. Structuren met economische substantie

Wij gebruiken uitsluitend structuren met economische substantie, volledig in lijn met onze economische realiteit.

l. Vermijden van kunstmatige structuren

Wij vermijden structuren die uitsluitend gericht zijn op het verlagen van belastingdruk. Onze activiteiten zijn gebaseerd op zakelijke en ethische overwegingen. Wij hanteren het zakelijkheidsbeginsel volgens de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (hierna: OESO) en passen dit consequent toe, rekening houdend met de lokale wetgeving.

m. Fiscale stimuleringsmaatregelen

Wij maken uitsluitend gebruik van fiscale voordelen die aansluiten bij onze fiscale strategie en die algemeen beschikbaar zijn. De financiële materiële impact hiervan is zeer beperkt.

4 Tax Governance



a.s.r. zet zich in om fiscaal aan te sluiten bij een prudent risico-managementbeleid, gericht op het minimaliseren van risico's.

n. Risicobeheersing

Ons TCF signaleert, beheert en evalueert proactief fiscale risico's. Dit risicobeheer ondersteunt onze betrouwbaarheid, financiële stabiliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

o. Afstemming met Group Tax

Binnen de businesslijnen stemmen wij belangrijke fiscale vraagstukken regelmatig af met Group Tax, bijvoorbeeld bij acquisities, reorganisaties of andere strategische veranderingen, om fiscale risico's tijdig te onderkennen en beheersmaatregelen te treffen.

p. Geen agressieve fiscale standpunten

Wij nemen geen agressieve fiscale posities in. Zakelijke overwegingen zijn leidend bij tax planning; transacties of producten worden pas ondersteund als zij passen binnen onze risicobereidheid en bedrijfsdoelen. Relevante fiscale standpunten worden tijdig en transparant gedeeld binnen de organisatie.

5 Tax Transparantie



a.s.r. zet zich in voor transparante en eerlijke communicatie met stakeholders en legt publieke verantwoording af over haar fiscale keuzes en beleid.

q. Publiek belastingbeleid

Wij publiceren een helder, belastingbeleid met inzicht in onze totale belastingafdrachten. Dit stelt stakeholders in staat onze fiscale strategie en praktijk te doorgronden.

r. Stakeholdersdialoog

Wij voeren, zowel periodiek als ad hoc, strategische, constructieve en proactieve gesprekken met stakeholders.

s. Open relatie met de Belastingdienst

Wij voeren periodieke, open en constructieve gesprekken met de Belastingdienst, waarbij fiscale posities en keuzes openlijk worden besproken, op basis van wederzijds respect, transparantie en vertrouwen.

t. Sector brede samenwerking

Wij leveren een actieve bijdrage binnen sectororganisaties, zoals het Verbond van Verzekeraars, om de ontwikkeling en kwaliteit van belastingwetgeving te bevorderen.

u. Benchmarks en rapportages

Wij nemen deel aan diverse benchmarkonderzoeken om transparantie te vergroten, ons belastingbeleid door te ontwikkelen en het vertrouwen van stakeholders te versterken.

1.5 Klokkenluidersregeling

a.s.r. heeft een gedragscode die medewerkers en derden helpt bij hun dagelijks handelen.⁸ Deze gedragscode bevat onder andere de volgende gedragsregels:

1. Wij houden ons aan de wet en brancheafspraken
2. Wij respecteren elkaar en zorgen voor een veilige, inclusieve en professionele werkomgeving
3. Wij zetten het klantbelang centraal en handelen eerlijk en verantwoord
4. Wij gaan zorgvuldig om met bedrijfsmiddelen en (persoonlijke) informatie
5. Wij gaan zakelijk en zorgvuldig om met (social) media, internet en e-mail
6. Wij vermijden belangenverstrengeling
7. Wij hebben oog voor onze impact op het milieu en de maatschappij

Volgens de gedragscode is bewustwording essentieel. Daarom ontvangen medewerkers trainingen over de gedragscode, met expliciete aandacht voor integer gedrag, hieronder mede begrepen: fiscaal integer handelen. Het niet naleven van deze gedragsregels kan leiden tot disciplinaire maatregelen, conform het handhavingsbeleid van a.s.r. Bijvoorbeeld waarschuwingen, schorsingen of beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Voor externe partijen kan dit leiden tot beëindiging van de samenwerking. Om naleving van deze gedragscode te waarborgen en een cultuur van integriteit te bevorderen, beschikt a.s.r. over een klokkenluidersregeling. Deze regeling stelt medewerkers en derden in staat om (vermoedens van) misstanden veilig, vertrouwelijk en zorgvuldig te melden, in overeenstemming met de Wet bescherming klokkenluiders, de Whistleblowers Act (zie www.asrnl.com).⁹

⁸ a.s.r. gedragsregels: <https://www.asrnl.com/-/media/files/asrnl.com/-/bestuur-en-organisatie/beleid-policy/-/gedragscode-asr.pdf>

⁹ Verdere details over de klokkenluidersregeling a.s.r., inclusief procedure voor het melden van misstanden, de bescherming van klokkenluiders en de opvolging van meldingen zijn te vinden via: <https://www.asrnl.com/-/media/files/asrnl.com/-/bestuur-en-organisatie/beleid-policy/klokkenluidersregeling-asr.pdf>

De klokkenluidersregeling geldt eveneens voor fiscale onregelmatigheden. Meldingen kunnen zowel anoniem als persoonlijk worden gedaan en worden behandeld volgens een duidelijke procedure. Signalen uit de klokkenluidersregeling worden periodiek geanalyseerd en, indien relevant, meegenomen in de actualisatie van de fiscale risicoanalyse en het TCF.

1.6 De rol van de Group Tax binnen de organisatie

Group Tax maakt onderdeel uit van Group Finance en legt verantwoording af aan de directeur van Group Finance en de CFO van a.s.r. In Group Finance zijn alle eerstelijns finance- en riskactiviteiten ondergebracht van de groep, waaronder de productlijnen Leven, Schade en Inkomen, en van Vermogensbeheer en Vastgoed. Group Tax heeft een centrale rol in de fiscale en financiële functie van a.s.r. Group Tax is verantwoordelijk voor actuele en kwalitatieve kennis van fiscale wet- en regelgeving en beoordeelt de impact hiervan op de fiscale positie van a.s.r. Deze kennis wordt zowel intern als extern gebruikt om een goede en beheersbare fiscale positie te waarborgen, die aansluit bij de pijlers van het belastingbeleid.

Group Tax wordt aangestuurd door de Head of Tax en is onderverdeeld in subteams met specialisten en generalisten:

- tax Compliance en Accounting (Compliance)
- vennootschapsbelasting (hierna: Vpb);
- btw en belastingen van rechtsverkeer;
- loonheffing (hierna: LH) en renseignering.

De medewerkers binnen Group Tax zijn senior specialisten/generalisten. Zij monitoren belastingwetgeving en jurisprudentie en de effecten hiervan op onze belastingstrategie, financiële resultaten, personeel en a.s.r.-producten. De hoofdtaken van Group Tax zijn:

- Toezien op de implementatie en naleving van het fiscale beleid bij a.s.r.
- Optreden als "single point of contact" voor de Belastingdienst, inclusief periodiek en ad hoc overleg.
- Zorgdragen voor correcte en tijdige verwerking van fiscale posities in jaarrekeningen en overige verslaglegging.
- Opstellen en indienen van Vpb-aangiften en regie voeren over btw- en assurantiebelastingaangiften.
- Signaleren en adviseren over fiscale risico's, kansen en beleidsvraagstukken via overleg met onder andere Risk, Compliance, Legal, Corporate Development en bedrijfsonderdelen.
- Borgen van correcte inrichting van operationele en compliance processen rondom fiscale wetgeving.
- Organiseren van interne kennisdeling en overleg over vaktechnische ontwikkelingen.
- Betrekken van externe belastingadviseurs bij complexe fiscale vraagstukken.
- Betrokken zijn bij en goedkeuren ("fiscale sign-off") van strategische transacties, reorganisaties, fondsstructureeringen, aan- en verkopen, etc.
- Periodiek overleg voeren met de CFO en de Audit & riskcommissie (hierna: A&RC) over fiscale thema's.
- Inhuren van externe expertise bij tijdelijke capaciteitsvraag of toetsing richting externe stakeholders.
- Stimuleren van technologische innovatie, bijvoorbeeld voor btw- en LH-processen, om inkomende facturen digitaal te verwerken en risico's te reduceren. Dit draagt ook bij aan de bredere strategie van a.s.r.¹⁰

Group Tax conformeert zich aan de algemene beroeps- en gedragsregels (Code of Conduct) en de Tax Principles van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (hierna: NOB). De Code of Conduct bevat normen over onafhankelijkheid, geheimhouding, vakbekwaamheid en beroepsaansprakelijkheid. a.s.r.'s bedrijfsfiscalisten handelen zoveel mogelijk in lijn met deze normen en volgen fiscale trainingen via NOB.¹¹ De Tax Principles van NOB vormen een aanvulling op onze gedragscode en zijn bedoeld om verantwoorde belastingadvisering te bevorderen. Ze bieden kaders voor het innemen van fiscale posities en geven richting aan het handelen binnen de maatschappelijke context waarin a.s.r. opereert.

Er worden trainingen/workshops/updates georganiseerd om fiscale bewustwording binnen de organisatie te vergroten.

¹⁰ Jaarverslag a.s.r. 2024, § 3.1.4 (IT and the digital strategy): <https://www.asrneland.nl/investor-relations/jaarverslagen>

¹¹ Reglement-Beroepsuitoefening-Code-of-Conduct: <https://www.nob.net/wp-content/uploads/2024/02/Reglement-Beroepsuitoefening-Code-of-Conduct.pdf>

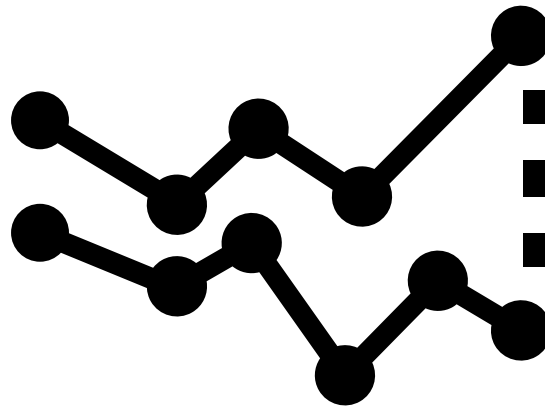
1.7 Eigenaarschap, beheer en goedkeuring belastingbeleid

Group Tax is verantwoordelijk voor het eigenaarschap en beheer van het belastingbeleid. Zij evalueert het beleid jaarlijks en past het waar nodig aan. Het beleid is openbaar.

Het belastingbeleid is vastgesteld door de Raad van Bestuur die daarmee de fiscale strategie, de onderliggende uitgangspunten en de beheersing van fiscale risico's bevestigt. Group Tax rapporteert ten minste jaarlijks aan de Raad van Bestuur over fiscale risico's en de naleving van haar belastingstrategie en -principes. Dit zorgt voor effectieve monitoring van fiscale aangelegenheden binnen de organisatie

De A&RC houdt, in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code¹², toezicht op het belastingbeleid. De A&RC bespreekt het fiscale beleid en de bijbehorende risico's jaarlijks, zodat ze aansluiten bij de strategische doelstellingen, risicobereidheid en duurzaamheidsdoelstelling van a.s.r.

¹² Toepassing door a.s.r. van de Nederlandse Corporate Governance Code: <https://www.asrnederland.nl/over-asr/bestuur-en-organisatie/corporate-governance>.



2. Fiscaal risicomanagement

Risicomanagement is onderdeel van de bedrijfsvoering. Het Risk Management Framework (hierna: RMF), gebaseerd op internationaal erkende standaarden, ondersteunt het behalen van strategische en operationele doelstellingen door risico's systematisch te identificeren, beoordelen, beheersen, monitoren en evalueren. Fiscale risico's maken onderdeel uit van dit raamwerk en worden volgens dezelfde systematiek beheerst.

In dit hoofdstuk staat het TCF centraal. Het TCF is opgezet voor het beheersen van fiscale risico's en het waarborgen van fiscale compliance. Het sluit aan bij de bredere risicostrategie van a.s.r., inclusief de afspraken met de Belastingdienst over Horizontaal Toezicht (hierna: HT) en het Individueel Toezichtplan (hierna: ITP).

Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de fiscale risicobereidheid, de wijze van monitoring en controle van fiscale processen, de rol van technologie en innovatie in het fiscale domein en de externe assurance over de niet-financiële (fiscale) verslaggeving. Deze samenhang geeft inzicht in hoe a.s.r. fiscale risico's beheerst. Daarmee geeft het invulling aan verantwoord belastinggedrag.

2.1 Tax Control Framework

Fiscale risicobeheersing is een fundamenteel onderdeel van het (belasting)beleid. Het TCF speelt hierin een centrale rol en ondersteunt de pijler Tax Compliance uit het belastingbeleid. Zo waarborgen we dat belastingaangiften juist, volledig en tijdig worden ingediend en dat verschuldigde belastingen tijdig worden betaald. Ook stuurt Group Tax het fiscaal gedrag binnen de organisatie en identificeert, beheerst en monitort fiscale risico's op een gestructureerde manier.

Het TCF is van belang voor het HT en het ITP. In januari 2013 ondertekenden de Raad van Bestuur en de Nederlandse Belastingdienst het convenant HT. Dit convenant omvat afspraken over samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen, openheid en transparantie. Met dit convenant heeft a.s.r. zich verplicht tot het ontwikkelen en onderhouden van een effectief systeem van interne beheersing en interne en externe controle met betrekking tot fiscaliteit via het TCF.

In 2020 heeft het Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht (hierna: "DHT") vormgekregen. Voor de top 100 grote ondernemingen, waaronder a.s.r., staat in het DHT het ITP centraal. Het ITP bouwt voort op de principes van het HT en biedt een op maat gemaakte aanpak waarbij de Belastingdienst toezicht houdt op basis van een analyse van fiscale processen en risicobeheersing binnen de organisatie. De Leidraad Handhaving Grote Ondernemingen geeft hierbij inzicht in de manier waarop de Belastingdienst de uitvoerings- en handhavingsstrategie vormgeeft voor grote organisaties zoals a.s.r.

a.s.r. conformeert zich aan de Tax Governance Code van de VNO-NCW, waarin onder bouwsteen B (verantwoording en fiscaal bestuur) het gebruik van een TCF is voorgeschreven.

Het TCF is geïntegreerd in het algemene Risk Management Framework, dat wordt ondersteund door een centrale Risico Management-applicatie hierna: "RM-applicatie". In de RM-applicatie worden geïdentificeerde fiscale risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen vastgelegd. Het TCF is een zelfstandig onderdeel binnen dit raamwerk met Group Tax als framework eigenaar. Hierdoor kan a.s.r. fiscale risico's op dezelfde systematische wijze beheren als andere bedrijfsrisico's.

Het TCF is een dynamisch raamwerk: de processen worden doorlopend, en in ieder geval jaarlijks via de Operationele Risico Analyse (hierna: ORA), geëvalueerd om bestaande en nieuwe bruto risico's te beoordelen en het TCF indien nodig aan te passen.

De monitoring van de fiscale beheersmaatregelen binnen het TCF start met een testfase, waarin wordt vastgesteld of deze beheersmaatregelen effectief zijn. Indien beheersmaatregelen onvoldoende effectief blijken, volgt een aanvullende risicoschatting en worden nieuwe mitigerende maatregelen getroffen of bestaande maatregelen aangescherpt.

2.2 Fiscale risicobereidheid en beheersing

De basis voor het TCF wordt gevormd door de hieronder benoemde vier onderdelen, die per businessline worden toegepast, om risico's effectief te identificeren, beoordelen, beheersen, monitoren en evalueren. Deze werkwijze zorgt voor consistentie in de beoordeling en beheersing van fiscale risico's.

1. Risico-identificatie/risicobereidheid

Risico's worden in kaart gebracht op basis van interne key processen en externe factoren, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving. Deze risico's worden vastgelegd in de RM-applicatie en indien nodig geactualiseerd. De risicobereidheid beschrijft welk type en niveau van risico's a.s.r. bereid is te accepteren. Deze omvat financiële en niet-financiële risico's.

De risicobereidheid wordt ondersteund door heldere governance, beleidskaders, systemen en datagedreven procesinrichting. Voor belastingen hanteert a.s.r. een lage risicobereidheid (mijndend), gericht op naleving, transparantie en verantwoord belastingbeheer, zonder gebruik te maken van agressieve belastingstrategieën of ontwijkingsstructuren. Zelfs risico's met een beperkte financiële impact worden zorgvuldig behandeld, vanwege de potentiële bredere gevolgen (zoals reputatieschade of sancties). Waar mogelijk worden potentiële fiscale risico's gemitigeerd via beheersmaatregelen binnen het TCF.

a.s.r. volgt de letter en de geest van de fiscale wet- en regelgeving: alleen structuren met een hoge mate van fiscale zekerheid (bijvoorbeeld bevestigd via rulings of externe adviezen) worden geaccepteerd. Transacties met fiscale interpretatieverschillen worden voorgelegd aan de Belastingdienst en bij twijfel over fiscale standpunten wordt een prudent standpunt ingenomen. Voorbeeld (2024): de fiscaliteit rondom het dossier beleggingsverzekeringen waarbij fiscale gevolgen voor de loonheffingen zijn afgestemd met de Belastingdienst.

Op basis van voornoemde risicobereidheid brengt a.s.r. via het TCF de belangrijkste fiscale risico's per thema in kaart en stelt de bijbehorende beheersmaatregelen vast. Deze risico's en maatregelen worden opgenomen in de RM-applicatie en periodiek geëvalueerd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele voorbeelden van fiscale risico's en de wijze waarop deze actief worden beheerst.

Tax Risico	Toelichting	Beheersmaatregel op hoofdlijnen
Assurantiebelastingen Onjuiste en/of onvolledige aangifte assurantiebelasting	Als gevolg van het niet juist en niet volledig opstellen van de aangifte assurantiebelasting, bestaat de kans dat een onjuiste/onvolledige aangifte verzonden wordt naar de Belastingdienst, met als gevolg mogelijke financiële- en / of reputatie schade.	De aangifte wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Er is een 4 ogen principe ingebouwd in het proces en er is afstemming met de diverse betrokken bedrijfssonderdelen.
BTW Onjuiste en/of onvolledige btw aangifte fiscale eenheid	Als gevolg van het niet juist en niet volledig opstellen van de btw aangifte voor de fiscale eenheid, bestaat de kans dat een onjuiste/onvolledige aangifte verzonden wordt naar de belastingdienst, met als gevolg mogelijke financiële- en / of reputatie schade.	De aangifte btw wordt ieder kwartaal gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Er is een 4 ogen principe ingebouwd in het proces en er is afstemming met de diverse betrokken bedrijfssonderdelen.
BTW Niet tijdig en juist betalen van de verschuldigde btw fiscale eenheid	Als gevolg van het niet monitoren van de aangifte deadlines en/of het controleren op verzendbewijzen, bestaat de kans dat de aangifte btw niet tijdig wordt betaald, met als gevolg mogelijke financiële- en reputatie schade.	De betaling btw wordt ieder kwartaal gecontroleerd. Er is een 4 ogen principe ingebouwd in het proces en zo nodig is nadere afstemming met de diverse betrokken bedrijfssonderdelen.

In 2025 heeft a.s.r. na intern overleg en een evaluatie van de processen rondom assurantiebelastingen besloten de beheersmaatregel verder te versterken.

2. Risicobeoordeling

De riskmatrix beoordeelt de kans en impact van risico's zonder financiële materialiteitsgrens. Daardoor wordt de impact op voorhand hoger ingeschat, omdat ook bijvoorbeeld reputatieschade en boeterisico's meewegen. Een voorbeeld is de beoordeling van btw-aangiften: ook als het aangiftebedrag nihil is, kan de impactscore hoog uitvallen vanwege het risico op sancties en reputatieschade, ondanks de beperkte financiële omvang. Om de risico's te mitigeren, wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van uniforme processen en een 4-ogen reviewbeleid (beheersmaatregel).

3. Risicobeheersing

Voor ieder geïdentificeerd risico worden passende beheersmaatregelen geïmplementeerd en aangevuld met extra beheersmaatregelen bij complexe fiscale processen. De beheersmaatregelen worden opgesteld in samenwerking met de afdeling Group Risk Management en waar nodig aangevuld met procesbeschrijvingen, activiteiten of handleidingen. Dit leidt in voorkomende gevallen tot een verdere aanvulling van bijvoorbeeld bestaande processen, activiteiten en handleidingen.

4. Monitoring en testing van risico's en controls

Monitoring vindt plaats via het Geïntegreerd Risicodashboard in de RM-applicatie en periodieke evaluaties zoals de Own Risk Self-Assessment (ORSA). Deze aanpak versterkt de fiscale beheersing, bevordert het vertrouwen van stakeholders en draagt bij aan duurzame waarde creatie.

De ingevoerde tax-labels in de RM-applicatie geven de mogelijkheid tot het samenbrengen van inzicht in een geïntegreerd tax dashboard. Dit dashboard verschaft inzicht in de aard en status van fiscale risico's en bijbehorende beheersmaatregelen. De leidraad Handhaving Grote Ondernemingen geeft inzicht in de manier waarop belastingdienst Grote Ondernemingen de uitvoerings- en handhavingsstrategie voor grote organisaties als a.s.r. vormgeeft.

Afwijkingen worden geanalyseerd en besproken binnen Group Tax en verbeterplannen worden opgesteld indien nodig. Deze worden, indien relevant, gedeeld met de CFO en/of het A&RC.

2.3 Fiscale controle

Elk bedrijfs onderdeel is verantwoordelijk voor het uitvoeren van specifieke (fiscale) processen en het aanleveren van de benodigde beheersmaatregelen en bewijsstukken (evidence) in de RM-applicatie. Deze beheersmaatregelen waarborgen de juistheid, volledigheid en tijdigheid van o.a. fiscale aangiften en rapportages. Group Tax vervult een coördinerende en toezichhoudende rol en voert daarnaast, in samenwerking met de relevante bedrijfs-onderdelen, fiscale controles uit. Deze controles omvatten periodieke en ad hoc controles. Voorbeeld: bij grote herstructureringen en/of overnames, voert Group Tax een ad hoc controle uit om te waarborgen dat alle fiscale verplichtingen correct zijn verwerkt. a.s.r. streeft naar voortdurende verbetering van haar (fiscaal) risicomanagement en maakt daarbij o.a. gebruik van technologische innovaties en centrale tooling voor databeheer en control testing.

De internal auditfunctie van a.s.r. beoordeelt jaarlijks het (fiscaal) risicomanagement en rapporteert de uitkomsten van de beoordeling onder meer naar het A&RC, dit ter bespreking.

Als onderdeel van de jaarrekeningcontrole beoordeelt de externe accountant de processen en beheersmaatregelen die relevant zijn in de totstandkoming van de betreffende financiële verantwoording, zodat hier desgewenst voor de controle op kan worden gesteund. Dit omvat eveneens de beheersmaatregelen die relevant zijn voor de totstandkoming van de fiscale posities in de jaarrekening. De accountant geeft geen afzonderlijk oordeel op de effectiviteit van deze beheersingsmaatregelen, maar zal eventueel geconstateerde tekortkomingen hierin rapporteren, waarna a.s.r. deze tekortkomingen kan adresseren.

2.4 Technologie en Innovatie

Technologie en innovatie dragen direct bij aan a.s.r.'s missie, visie en strategie en vormen een strategisch instrument om klantgerichtheid, duurzaamheid en operationele efficiëntie te realiseren.¹³

De digitale strategie richt zich op de bundeling van IT, data en digitaal talent om expertise te versterken en de inzet van technologie te versnellen. Er wordt o.a. gebruikgemaakt van kunstmatige intelligentie (hierna: AI) en Robotic Process Automation (hierna: RPA) om processen te optimaliseren en innovatieve oplossingen te bieden, zoals geautomatiseerde schadeafhandeling en klantinteracties. Tegelijkertijd heeft a.s.r. een verantwoorde en ethische omgang met data, in lijn met de principes van het Verbond van Verzekeraars.

Binnen Group Tax wordt AI stapsgewijs verkend ter ondersteuning van fiscale processen. Zo zijn er interne kennissessies om bewustwording en kennis over AI te vergroten, met aandacht voor zowel technische als ethische en governance-aspecten. Een concreet voorbeeld is de toepassing van AI bij de beoordeling en analyse van kosten in het kader van de werkkostenregeling.

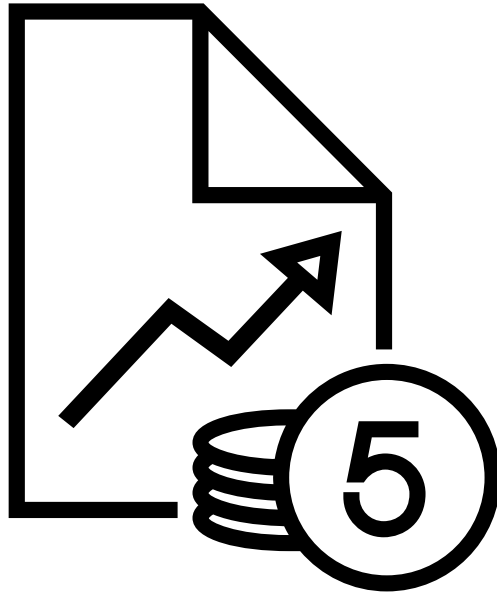
Daarnaast werkt Group Tax actief aan het inzetten van technologie en automatiseringsoplossingen om processen binnen de fiscale functie te optimaliseren. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een tax-accountingmodule in Tagetik en een tool om de jaarlijkse assurantebelastingpositie te monitoren.

¹³ Jaarverslag a.s.r. 2024, § 3.1.4 (IT and the digital strategy): <https://www.asr.nl/investor-relations/jaarverslagen>

2.5 Externe assurance van niet-financiële informatie (limited assurance)

Als onderdeel van verantwoord belastinggedrag en duurzame bedrijfsvoering streeft a.s.r. naar betrouwbaarheid en transparantie in haar (financiële en niet-financiële) verslaglegging. Eén van de rapportagestandaarden, de zogenoemde EU- taxonomieverordening, stelt eisen aan duurzaamheidsrapportages van ondernemingen, waaronder het aantonen van naleving van sociale en governance waarborgen, zoals mensenrechten, goed bestuur én belastingen. Deze elementen vallen binnen de scope van de jaarlijkse limited assurance-opdracht “sustainable statements” die sinds 2024 wordt uitgevoerd door de externe accountant.¹⁴

¹⁴ Jaarverslag a.s.r. 2024, § 8.2.3 (Limited assurance report on Sustainable Statements): <https://www.asrneland.nl/investor-relations/jaarverslagen>



3. Stakeholderbetrokkenheid en samenwerkingen

Stakeholderbetrokkenheid is belangrijk voor het belastingbeleid. In lijn met onze kernwaarden en duurzaamheidsambities streven wij naar een open, transparante en constructieve relatie met interne en externe belanghebbenden.

Door actief de dialoog aan te gaan en samen te werken binnen relevante netwerken, blijft a.s.r. verbonden met maatschappelijke verwachtingen en draagt zij bij aan een uitvoerbaar en toekomstbestendig fiscaal stelsel. De inbreng van stakeholders wordt gebruikt om het fiscale beleid, de fiscale strategie en bijbehorende beheersmaatregelen te evalueren en waar nodig te versterken.

Dit hoofdstuk licht toe hoe a.s.r. invulling geeft aan deze betrokkenheid via gestructureerde stakeholderdialogen, samenwerking met de Belastingdienst, deelname aan externe initiatieven zoals de VNO-NCW Tax Governance Code, en verantwoorde belangenbehartiging op fiscaal gebied.

3.1 Stakeholderdialoog

a.s.r. heeft een openbaar beleidsdocument voor stakeholdermanagement, waarin onder andere wordt verwezen naar het belastingbeleid en de fiscale afdracht. Dit document dient als leidraad voor de Management Board, het management en de medewerkers en is tevens bedoeld voor externe belanghebbenden, zoals klanten, maatschappelijke organisaties en toezichthouders.¹⁵

a.s.r. organiseert periodiek een stakeholderdialoog waarin de duurzaamheidsstrategie en andere materiële thema's worden besproken.¹⁶ Dit gebeurt minimaal eens per twee à drie jaar, aangevuld met ad hoc sessies voor specifieke stakeholders zoals de Belastingdienst of institutionele beleggers.¹⁷

Fiscale onderwerpen zijn onderdeel van de stakeholderdialoog. a.s.r. betreft interne en externe belanghebbenden bij discussies over fiscale thema's als transparantie, compliance en 'fair share'. Tijdens de sessies worden zorgen, verwachtingen en suggesties gehoord. De resultaten worden gedeeld met de Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad, de betrokken stakeholders en Group Tax. Group Tax gebruikt deze input voor de verdere ontwikkeling van het belastingbeleid en de fiscale strategie. Belangrijke fiscale bevindingen krijgen, indien relevant, toelichting in het jaarverslag.

In 2024 heeft a.s.r. overleg gevoerd over belastingzaken met o.a. de Belastingdienst, externe accountants en via het Verbond van Verzekeraars met het Ministerie van Financiën. Interne afstemming vond plaats binnen Group Finance en Risk Reporting. In 2025 is het fiscale beleid van a.s.r. herzien. De Raad van Bestuur is geïnformeerd over fiscale governance en het TCF. Er vond tevens overleg plaats met de Belastingdienst over de werking van het TCF.

Stakeholdergroep	Jaar	Onderwerp	Toepassing in het beleid
Raad van Bestuur (intern)	2025	Belang van fiscale governance en TCF	Herziening belastingbeleid en goedkeuring
Belastingdienst (extern)	2025	Werking van het TCF	Input benut voor verdere versterking van fiscale beheersing

Periodiek vindt overleg en vastlegging plaats tussen Group Tax, de CFO Finance en de CFO over belangrijke fiscale ontwikkelingen. Dit kan leiden tot aanpassingen van het belastingbeleid of extra fiscale toelichtingen in de externe verslaggeving.

Group Tax deelt periodiek relevante fiscale thema's en risico's die van belang zijn voor A&RC, dat toezicht houdt op het belastingbeleid. Recente onderwerpen waren o.a. fiscale risicobeheersing en strategie. A&RC-leden kunnen deelnemen aan fiscale trainingssessies om hun fiscale deskundigheid en bewustwording te versterken.

3.2 Transparante relatie met de Belastingdienst

In januari 2013 ondertekenden de Raad van Bestuur van a.s.r. en de Belastingdienst het convenant HT. Hierin staan afspraken over samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen, openheid en transparantie. a.s.r. verbindt zich aan het onderhouden van een effectief systeem voor fiscale interne en externe controle via het TCF. Vanaf 2020 staat het ITP centraal in het DHT.

a.s.r. heeft een open en transparante relatie met de Belastingdienst, met zowel periodiek als ad hoc overleg.

Dit blijkt o.a. uit het structureel voeren van vooroverleg bij fiscale onzekerheden. In 2023 en 2024 zijn belangrijke stappen gezet om dit vooroverleg, o.a. over btw, efficiënt en effectief te houden. Bij fiscale standpunten weegt a.s.r. niet alleen haar eigen belang, maar ook het perspectief van de Belastingdienst. a.s.r. meldt aandachtspunten proactief en is bereid de fiscale gevolgen te dragen, zoals bij de assurantiebelasting.

¹⁵ Stakeholderbeleid a.s.r.: <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland.nl/duurzaam-ondernemen/codes-en-richtlijnen/stakeholderbeleid-asr.pdf>

¹⁶ Stakeholderbeleid, paragraaf 4.5, voor nadere informatie met betrekking tot het proces: <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland.nl/duurzaam-ondernemen/codes-en-richtlijnen/stakeholderbeleid-asr.pdf>

¹⁷ Jaarverslag a.s.r. 2024, paragraaf 8.3 (Materialiteitsanalyse en stakeholderdialoog): <https://www.asrnederland.nl/investor-relations/jaarverslagen>

Deze transparante houding draagt bij aan risicobeheersing en bevordert naleving van zowel de letter als de geest van fiscale wet- en regelgeving. a.s.r. streeft ernaar om eventuele geschillen in een vroeg stadium op te lossen. In bepaalde gevallen wenst a.s.r. vóóraf zekerheid van de Belastingdienst over de toepassing van (veelal complexe) fiscale wet- en regelgeving. In die gevallen verzoekt a.s.r. om een voorafgaande uitspraak ('tax agreement') over een voorgenomen standpunt, gebaseerd op volledige en transparante informatie over alle relevante feiten en omstandigheden.

Dergelijke afspraken worden uitsluitend gesloten in lijn met wet- en regelgeving en het belastingbeleid van a.s.r. Deze aanpak vermindert onzekerheid over de fiscale verslaggeving en vergroot het vertrouwen van stakeholders in de fiscale positie van a.s.r. Omdat a.s.r. in Nederland actief is, sluit zij geen internationale tax agreements (rulings) met de Belastingdienst.

3.3 Belangenbehartiging in belastingkwesties

Waar mogelijk en relevant neemt a.s.r. deel aan fiscale beleidsvorming via dialoog met overheden, belangenorganisaties en maatschappelijke partijen. Het doel is het versterken van effectieve, uitvoerbare en rechtvaardige belastingwetgeving. a.s.r. werkt o.a. via het Verbond van Verzekeraars en VNO-NCW mee aan het verbeteren van belastingwetgeving. Samen met andere organisaties ontwikkelt a.s.r. gezamenlijke standpunten en visiedocumenten over fiscale wet- en regelgeving. a.s.r. lobbyt niet op individueel fiscaal gebied en volgt in beginsel de gezamenlijke standpunten van brancheorganisaties. Indien a.s.r. een afwijkend standpunt inneemt, wordt dit zorgvuldig ingebracht in het overleg en, indien nodig, gedeeld met relevante stakeholders.

3.4 Samenwerkingen met externe partijen en relevante initiatieven

a.s.r. wil duurzame ontwikkelingen op fiscaal gebied bevorderen door actief deel te nemen aan samenwerkingen en initiatieven die dit ondersteunen.¹⁸ Daarom participeert a.s.r. ook actief in (inter)nationale netwerken en projecten op het gebied van verantwoord belastinggedrag.

Verbond van Verzekeraars

a.s.r. is aangesloten bij het Verbond van Verzekeraars,¹⁹ waar sectorbreed overleg plaatsvindt. Via dit platform werkt a.s.r. samen met andere verzekeraars aan het verbeteren en bevorderen van de uitvoerbaarheid van belastingwetgeving en het toezicht hierop. Zo heeft a.s.r. via het Verbond van Verzekeraars bijgedragen aan een visiedocument ter bevordering van de (kwaliteit van de) toekomstige fiscale wet- en regelgeving voor verzekeraars.

Nederlandse Corporate Governance Code

a.s.r. conformeert zich aan de Nederlandse Corporate Governance Code,²⁰ waarin is opgenomen dat beursgenoteerde ondernemingen een eerlijke bijdrage (fair share) moeten leveren in de landen waar zij actief zijn. Het betalen van belastingen moet onderdeel zijn van een duurzame langetermijnstrategie. a.s.r. onderschrijft dit uitgangspunt en geeft hieraan invulling via haar belastingbeleid en verslaggeving.²¹ Dit principe is zichtbaar verankerd in het belastingbeleid.

¹⁸ Overeenkomsten, maatschappelijke samenwerkingsverbanden en goedkeuringen: Codes en Richtlijnen - ASR Nederland N.V.

¹⁹ Verbond van Verzekeraars: <https://www.verzekeraars.nl/over-het-verbond/wat-we-voor-leden-doen>

²⁰ <https://www.asrnl.nl/-/media/files/asrnl-nl/bestuur-en-organisatie/corporate-governance/application-dutch-corporate-governance-code-2023.pdf>

²¹ Corporate Governance Code 2022 | zie 1.1.1 Strategie voor duurzame lage termijn waarde creatie: <https://www.mccg.nl/publicaties/codes/2022/12/20/corporate-governance-code-2022>. Volgens de Nederlandse Corporate Governance Code: "De wijze waarop vennootschappen omgaan met de betaling van belastingen dient tevens een onderdeel te zijn van een visie en strategie gericht op duurzame lange termijn waarde creatie. Wereldwijd is er al diverse jaren aandacht voor een verdeling van belastinginkomsten uit grensoverschrijdende activiteiten van vennootschappen op een manier die aanvaardbaar is voor alle landen, in plaats van een verschuiving van winsten van vennootschappen naar landen met lage of geen belastingen. Van vennootschappen wordt verwacht dat hieraan wordt bijgedragen door het betalen van een billijk aandeel (een fair share) van belastingen in de landen waarin zij daadwerkelijk hun bedrijfsactiviteiten ontplooiën en winst maken."

VNO-NCW Tax Governance Code

Sinds 18 mei 2022 onderschrijft a.s.r. de VNO-NCW Tax Governance Code.²² Deze code bevordert transparantie over de fiscale positie van beursgenoteerde bedrijven en onderstreept het belang van belastingen als publieke bijdrage aan onderwijs, zorg en infrastructuur. De code sluit aan op internationale raamwerken, zoals de B-Team Responsible Tax Principles en de GRI 207: Tax 2019 standaard (hierna: GRI 207) voor transparante rapportage over belastingstrategie, governance, risicobeheer en belastingafdrachten per land.

In bijlagen B en C is een overzicht opgenomen van GRI 207 en de VNO-NCW-code, met verwijzingen naar de wijze waarop a.s.r. hieraan invulling geeft. a.s.r. handelt in lijn met deze code.

Benchmarkonderzoeken via diverse partijen

a.s.r. neemt deel aan diverse benchmarkonderzoeken die inzicht geven in hoe a.s.r. presteert ten opzichte van peers binnen en buiten de sector.²³ Voorbeelden is de VBDO Tax Transparency Benchmark. De uitkomsten worden gebruikt om het eigen beleid te verbeteren, transparantie te vergroten en te voldoen aan de verwachtingen van stakeholders omtrent goed fiscaal bestuur. Een voorbeeld is de beantwoording van vragenlijsten van de VBDO, waarin input over onderwerpen als transparantie, belastingafdracht en ESG-integratie aanleiding kan zijn voor aanscherpingen in het beleid of verslaggeving.

Externe adviseurs

a.s.r. werkt nauw samen met externe belastingadviseurs. Deze worden ingezet na goedkeuring van Group Tax en ondersteunen bij complexe fiscale casuïstiek. De samenwerking is gericht op het naleven van wet- en regelgeving, het effectief beheersen van fiscale risico's en het borgen van consistentie met het interne fiscale beleid.

²² VNO-NCW: Tax Governance Code (vno-ncw.nl): https://www.vno-ncw.nl/sites/default/files/25580_20220219_vno-ncw_tax_governance_code_nl_-_1_v4.pdf

²³ Ratings en benchmarks a.s.r.: <https://www.asrnederland.nl/over-asr/duurzaam-ondernemen/ratings-en-benchmarks>



4. Country report/belastingbijdragen door α.s.r.

a.s.r. voert haar operationele activiteiten uit in Nederland. Hierdoor worden vrijwel alle belastingafdrachten gedaan aan de Nederlandse Belastingdienst. De geringe bedragen aan buitenlandse assurantiebelasting betreffen incidentele activiteiten, veelal ontstaan doordat klanten verhuizen naar het buitenland. a.s.r. heeft geen kantoren, personeel of andere operationele infrastructuur buiten Nederland. a.s.r. betaalt belasting over winsten die voortvloeien uit lokale economische activiteiten, conform wet- en regelgeving en, waar relevant, de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

De operationele focus op Nederland impliceert dat een country-by-country-rapportage buiten Nederland niet van toepassing is. Naast haar operationele activiteiten heeft a.s.r. (inter)nationale investerings- en beleggingsactiviteiten. Dit zijn onder andere directe beleggingen (zoals aandelen en bedrijfsobligaties) en indirecte beleggingen via externe fondsen (zoals vastgoed). Op de opbrengsten van buitenlandse beleggingen worden doorgaans bronheffingen ingehouden, die – conform de Nederlandse fiscale regelgeving – kunnen worden verrekend met de in Nederland verschuldigde vennootschapsbelasting.

4.1 Overzicht belastingbijdrage door a.s.r.

a.s.r. verricht haar operationele activiteiten uitsluitend in Nederland. De vereisten uit GRI 207-4 (country-by-country rapportage) onderdelen iv, v en vii zijn derhalve niet van toepassing.²⁴ De werkelijke vennootschapsbelasting-afdracht is opgenomen in het kasstroomoverzicht.²⁵ Deze werkelijke belastingafdrachten kunnen afwijken van de geboekte lasten in de jaarrekening vanwege verschillen tussen kasstroom en boekhoudkundige verwerking, bijvoorbeeld als gevolg van tijdelijke verschillen. De gegevens in deze rapportage zijn gebaseerd op de meest recente gecontroleerde geconsolideerde financiële overzichten van a.s.r. over boekjaar 2024.

Belastingbijdrage (in € miljoenen)	2024	2023	2022
Nederland			
Resultaat voor belasting	1.447	1.389	929
Vennootschapsbelasting in P&L (current en deferred tax)	383	303	204
Nominale belastingdruk	28.8%	25.8%	25.8%
Effectieve belastingdruk	26.5%	21.8%	22.0%
Loonheffingen medewerkers	226	148	140
Vennootschapsbelasting (afdracht)	89	57	192
Binnen- en buitenlandse bronbelasting, verrekend met Nederlandse Vpb	16	27	15
Dividendbelasting	42	62	52
Loonheffingen uitkeringen	873	565	314
Loonheffingen medewerkers	314	226	148
Assurantiebelasting	245	208	165
Omzetbelasting			
- Niet verrekende omzetbelasting	178	120	53
- Betaalde omzetbelasting	56	37	17
Totaal belastingafdrachten Nederland	1.812	1.302	956
Buitenland			
Buitenlandse assurantiebelasting (België, Duitsland, Oostenrijk, Hongarije, Italië, Luxemburg)	0,2	0,2	0,2
Totale belastingafdrachten buitenland	0,2	0,2	0,2

In 2024 bedroeg de totale belastingafdracht €1.812 miljoen. In enkele EU-landen (waaronder België, Duitsland, Oostenrijk en Italië) is een beperkt bedrag van minder dan €200.000 aan assurantiebelasting afgedragen. Deze bedragen zijn verwaarloosbaar qua financiële impact, maar worden volledigheidshalve vermeld.

In 2024 bedroeg het resultaat vóór belasting €1.447 miljoen. De totale belastinglast die in de winst-en-verlies-rekening is verantwoord²⁶ bedraagt €383 miljoen, bestaande uit een negatieve current tax van €66 miljoen (waaronder een bate van €156 miljoen uit voorgaande jaren) en een deferred tax van €448 miljoen. De uitgestelde belastingverplichtingen houden verband met tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale grondslagen, o.a. gerelateerd aan vastgoedwaarderingen, technische voorzieningen en overname-effecten (waaronder de overname van Aegon Nederland). Per Q4 2024 heeft a.s.r. geen voorzieningen voor onzekere belastingposities.

De effectieve belastingdruk van wijkt af van het nominale tarief, wat met name wordt veroorzaakt door de toepassing van de deelnemingsvrijstelling en verwerkte belastinglatenties.

²⁴ Voor informatie over materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans in de jaarrekening.

²⁵ consolidated statement of cash flows, zie rubriek: income tax received (paid)

²⁶ Zie jaarverslag a.s.r. 2024, § 7.6.12 (Income tax expense): <https://www.asrnederland.nl/investor-relations/jaarverslagen>

Naast de geboekte belastinglasten geeft a.s.r. inzicht in de daadwerkelijk afgedragen en ingehouden belastingen. In 2024 is onder andere €89 miljoen aan vennootschapsbelasting afgedragen aan de Nederlandse Belastingdienst, evenals €42 miljoen aan dividendbelasting, €16 miljoen aan verrekenende bronbelastingen en €245 miljoen aan assurantiebelasting. De totale loonheffingen bedroegen €1.187 miljoen, waarvan €873 miljoen op uitkeringen en €314 miljoen op salarissen. De afgedragen en niet-verrekenende btw bedroegen in totaal €234 miljoen, waarvan €178 miljoen niet-verrekenend en €56 miljoen daadwerkelijk betaald.

De werkelijke belastingafdrachten kunnen afwijken van de geboekte lasten in de jaarrekening, vanwege verschillen tussen kasstroom en boekhoudkundige verwerking (zoals schattingen en tijdelijke verschillen).²⁷

4.2 Uitgestelde belastingvordering en aantal medewerkers

Uitgestelde belastingvordering en aantal medewerkers	2024	2023	2022
Uitgestelde belastingvordering/verplichting (deferred tax asset/liabilities) per ultimo	101	636	119
Aantal medewerkers in FTE	7.374	7.994	4.313

De uitgestelde belastingvordering (deferred tax asset) is een niet uit de balans blijvende post overeenkomstig het jaarverslag van a.s.r. en bedroeg per 31 december 2024 € 101 miljoen.

4.3 Overzicht vennootschapsbelasting in het jaarverslag

Onderstaande tabel toont een aansluiting tussen de verwachte en de werkelijke winstbelasting (aansluiting nominale belastinglast met effectieve belastinglast). De vennootschapsbelasting op kasbasis is opgenomen in het jaarverslag, § 7.2.5.²⁸

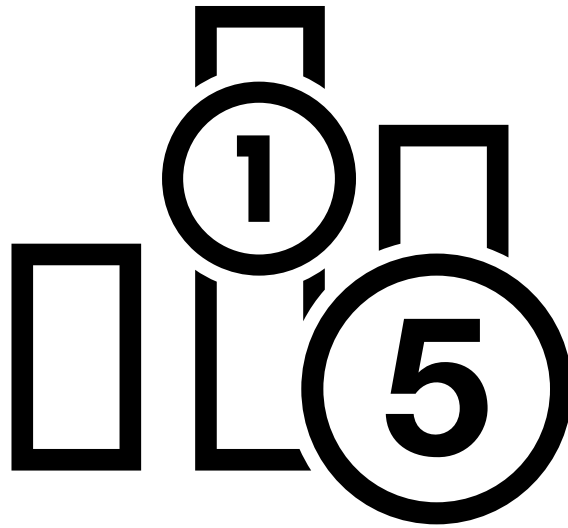
Aansluiting tussen de verwachte en werkelijke winstbelasting	2024	2023
Resultaat voor belastingen	1.447	1.389
Huidige belastingtarieven	25,8%	25,8%
Verwachte winstbelasting	-358	-240
Belasting op rente van andere eigenvermogensinstrumenten	15	12
Vrijgesteld dividend	11	9
Vrijgestelde vermogenswinst	-1	1
Vrijgestelde deelnemingen en joint ventures	2	1
Overige vrijgestelde winsten	-3	6
Wijzigingen in bijzondere waardeverminderingen	-2	-6
Aanpassingen voor verschuldigde belastingen op voorgaande boekjaren	-15	-
Overige effecten	-16	32
Totale werkelijke winstbelasting (belastingbaten/lasten)	-383	-303

4.4 Pillar 2

a.s.r. heeft de potentiële impact van de (nieuwe) Wet minimumbelasting (Pillar 2) beoordeeld en verwacht geen materiële impact. A.s.r. kan de eventuele top-up tax gedurende de eerste vijf jaar (2024-2028) tot nul reduceren door een combinatie van de binnenlandse groepsvrijstelling en de Transitional CbCR Safe Harbour-regels. Desalniettemin is a.s.r. bezig met het implementeren van een Pillar 2- oplossing waarmee de eventueel verschuldigde Pillar 2 top-up tax kan worden berekend en waarmee wordt voldaan aan de compliance vereisen.

²⁷ Nadere informatie is opgenomen in het jaarverslag van a.s.r. 2024, § 7.6.12 (Income tax expense): <https://www.asrneland.nl/investor-relations/jaarverslagen>

²⁸ Consolidated statement of cash flows



5. Belastingen in het licht van duurzaamheid en fiscaal verantwoord beleggen

Belastingen zijn essentieel voor een goed functionerende samenleving en de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen. a.s.r. erkent de belangrijke rol die ondernemingen hierin vervullen. a.s.r. als institutionele belegger, verwacht dat bedrijven naast naleving van wet- en regelgeving, beschikken over transparant fiscaal beleid, solide governance en effectief risicobeheer. Dit stelt a.s.r. in staat om maatschappelijke belastingbijdragen ("fair share"), fiscale risico's en kansen in haar investeringen goed te beoordelen, met het oog op duurzame langetermijnwaardecreatie.

In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze a.s.r. belastingen integreert in haar duurzaamheids- en beleggingsstrategie. Hierbij wordt ingegaan op de bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's), de toepassing van internationale duurzaamheidsrichtlijnen en -wetgeving, en de fiscale eisen die a.s.r. stelt aan directe en indirecte beleggingen. Daarnaast wordt beschreven hoe verantwoord belastinggedrag, governance en fiscale transparantie worden meegewogen in beleggingsbeslissingen.

5.1 Verantwoord beleggen en fiscaal gedrag

Belastingen zijn essentieel voor een goed functionerende samenleving en voor de verwezenlijking van duurzaamheidsdoelstellingen. Zij maken publieke voorzieningen mogelijk, zoals onderwijs, zorg, infrastructuur en nationale veiligheid. Daarnaast worden belastingen ingezet als beleidsinstrument om gedrag te beïnvloeden via financiële prikkels en heffingen. De cruciale betekenis van belastingen binnen duurzaamheid en verantwoord bestuur wordt breed erkend door internationale instituties zoals de Verenigde Naties (hierna: VN), de Principles for Responsible Investment (hierna: PRI), OESO, de Europese Unie en de Global Reporting Initiative (GRI).

a.s.r. heeft buiten Nederland uitsluitend beleggingsactiviteiten. Daarom heeft a.s.r. via AVB het element belastingheffing opgenomen in het ESG-kader dat van toepassing is op beleggingen, zoals vastgelegd in het verantwoord beleggingsbeleid van AVB. Vanuit dit kader wordt van bedrijven waarin a.s.r. belegt verwacht dat zij verantwoordelijke belastingbetalers zijn, met transparantie over waar zij economische waarde genereren, passende governance rondom belasting, een zorgvuldig belastingbeleid én openheid van fiscale zaken. Dit draagt bij aan:

- het bevorderen van fiscaal verantwoord gedrag (de 'S' binnen ESG), inclusief een cultuurverandering richting acceptabel belastinggedrag;
- transparantie en robuuste fiscale governance (de 'G' binnen ESG);
- belastingstrategieën die zijn afgestemd op bredere duurzaamheidsdoelstellingen en verankerd in de organisatiestructuur.

Hoewel het waarborgen van een rechtvaardig en robuust belastingstelsel primair een taak is van overheden is, rust ook een verantwoordelijkheid op ondernemingen. Zij dienen in elk land waar zij actief zijn correct en tijdig belasting te betalen, in overeenstemming met de letter en geest van de wet. Agressieve belastingplanning ondermijnt publieke belangen en brengt reputatie- en financiële risico's mee voor beleggers. De belastingwetgeving is bovendien niet altijd helder, zeker in grensoverschrijdende situaties. Onduidelijkheid mag echter geen aanleiding zijn voor kunstmatige winstverschuivingen of belastingontwijking.

Van bedrijven mag worden verwacht dat zij niet alleen voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook beschikken over robuust fiscale governance, met verantwoordelijkheid op bestuursniveau. Een zorgvuldig fiscaal beleid en effectief risicobeheer versterken de naleving en vormen de basis voor een consistente fiscale strategie. Transparante rapportage over belastingpraktijken stelt a.s.r. en andere stakeholders in staat om inzicht te krijgen in de maatschappelijke belastingbijdrage, fiscale risico's en kansen. Deze informatie speelt een rol in beleggingsbeslissingen. Daarnaast stelt goed fiscaal risicobeheer ondernemingen in staat om adequaat te anticiperen op nieuwe wet- en regelgeving en optimaal gebruik te maken van fiscale stimulansen die bijdragen aan innovatie en de transitie naar een duurzame economie.

a.s.r. maakt, waar passend, gebruik van fiscale instrumenten en tegemoetkomingen die bijdragen aan maatschappelijke doelen, zoals werkgelegenheid en opleidingstrajecten. Een voorbeeld hiervan is het loonkostenvoordelen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. a.s.r. maakt gebruik geen agressieve fiscale structuren, omdat die duurzame ontwikkeling ondermijnen.

5.2 Belastingen en SDG's

a.s.r. draagt bij aan de verwezenlijking van de Sustainable Development Goals (hierna: SDG's) van de VN, waaraan ook Nederland zich gecommitteerd heeft. Door tijdig en op de juiste locatie het correcte bedrag aan belastingen te betalen, ondersteunt a.s.r. een goed functionerende samenleving én de verwezenlijking van de SDG's. Deze aanpak sluit aan bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van a.s.r. en bij haar kernwaarden.

5.3 Belastingen als onderdeel van de duurzaamheidsverslaggeving

a.s.r. past verschillende duurzaamheidsregelgeving toe, waaronder de Corporate Sustainability Reporting Directive (hierna: CSRD)²⁹, Sustainable Finance Disclosure Regulation (hierna: SFDR)³⁰ en vanaf boekjaar 2023 de EU-taxonomieverordening.³¹ De EU-taxonomieverordening beschouwt belastingen als minimumbescherming. Artikelen 3 en 18 van de EU-taxonomieverordening vereisen naleving van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de VN-richtlijnen voor bedrijven en mensenrechten. Deze bescherming omvat:

- mensenrechten en arbeidsrechten;
- corruptie en belastingfraude;
- belastingen;
- eerlijke concurrentie.

a.s.r. geeft zelf invulling aan deze vereisten door:

- haar belastingbeleid te publiceren. De A&RC houdt o.a. toezicht op het belastingbeleid en zij zorgt ervoor dat fiscale aspecten adequaat worden meegenomen in de bredere strategische besluitvorming van a.s.r.
- inzicht te verschaffen in haar (eerlijke) bijdrage aan belastingen. a.s.r. beschouwt belastingen niet alleen als kostenpost, maar als wezenlijke bijdrage aan de samenleving. We dragen bij aan een eerlijke verdeling van belastinginkomsten door belasting te betalen waar waarde wordt gecreëerd.
- een TCF te hebben, waarin governance en -naleving als kernonderdelen van fiscaal risicobeheer worden beschouwd.

Ten aanzien van (financiële) producten die vallen onder Artikel 8 SFDR (die ecologische en/of sociale kenmerken promoten) en Artikel 9 SFDR (die duurzaam beleggen als doelstelling heeft), hanteert a.s.r., conform de vereisten van de wetgeving, de voorwaarde dat ondernemingen waarin wordt belegd voldoen aan de criteria voor goede bestuurspraktijken ('good governance'), in het bijzonder met betrekking tot:

- deugdelijke managementstructuren;
- gezonde werknemersrelaties;
- passende personeelsbeloning;
- naleving van belastingwetgeving.

5.4 ESG gerelateerde belastingen (country-by-country)

Voor ESG gerelateerde belastingen kan het volgende onderscheid worden gemaakt:

1. ESG-belastingen in Nederland – deze hebben betrekking op a.s.r.'s operationele activiteiten en beleggingsactiviteiten binnen Nederland;

2. ESG-belastingen buiten Nederland – deze zijn uitsluitend van toepassing op grensoverschrijdende beleggingsactiviteiten, aangezien er geen sprake is van operationele activiteiten van a.s.r. zelf buiten Nederland.

a.s.r. verstrekt geen gespecificeerde rapportage over ESG-gerelateerde belastingen en stimulansen (zoals de CO₂-heffing, plastic- en verpakkingsbelastingen en fiscale stimulansen (zoals groene subsidies en HR-gerelateerde belastingvoordelen) op een land- of regiobasis. Dat komt doordat a.s.r. alleen operationeel actief is in Nederland. De reden hiervoor is dat deze maatregelen voor a.s.r. doorgaans niet materieel of niet van toepassing zijn, in lijn met de (financiële) verslaggevingsvereisten.

Voor wat betreft de Nederlandse- en buitenlandse beleggingsactiviteiten, houdt a.s.r. binnen haar beleggingsbeleid wel rekening met fiscale prikkels en belastingmaatregelen die voortvloeien uit de energietransitie.³² ESG-gerelateerde fiscale maatregelen worden in dit kader beschouwd als onderdeel van bredere transition risks, waaronder ook beleidsontwikkelingen zoals CO₂-beprijzing, emissieplafonds en aanverwante regelgeving. Deze risico's worden meegenomen in scenarioanalyses en risicobeoordelingen, mede op basis van inzichten van internationale organisaties zoals het International Energy Agency en het Network for Greening the Financial System.³³

²⁹ CSRD: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

³⁰ SFDR: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>

³¹ EU Taxonomie: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>

³² Voor verdere informatie over deze aanpak verwijzen wij naar het thematisch posidon paper: <https://asrvermogensbeheer.nl/kennisbank/blogs/een-van-onze-4-focusthemas-klimaatverandering-energietransitie>

³³ Voor verdere informatie over deze aanpak verwijzen wij naar het thematisch posidon paper "Climate Change & Energy Transition": <https://asrassetmanagement.com/news/blogs/in-our-paper-climate-change-the-energy-transition-we-share-how-we-are-shaping-the-climate-energy-theme-within-our-responsible-investing>

5.5 Directe beleggingen

Voor de beleggingen (aandelen en bedrijfsobligaties) in ondernemingen maakt a.s.r. gebruik van externe dataproviders. Bij de beoordeling van ondernemingen worden ook fiscale criteria gehanteerd, mede op basis van (inter)nationale richtlijnen zoals de Nederlandse Corporate Governance Code en de OESO-richtlijnen voor multinationals.³⁴ Dit helpt om potentiële risico's in kaart te brengen die kunnen samenhangen met ondernemingen die actief zijn in minder transparante jurisdicties (zoals tax havens of offshore financial centers) of zelf beperkte fiscale transparantie tonen in bedrijfsvoering.³⁵

5.6 Indirecte beleggingen (beleggingen via externe fondsen)

Bij beleggingen in externe fondsen zijn fiscale overwegingen nooit bepalend. De fondsstrategie en de kwaliteit van de vermogensbeheerder zijn doorslaggevend. De fiscale toets vanuit a.s.r. is er enkel op gericht om dubbele of onnodige belastingheffing te voorkomen. a.s.r. geeft de voorkeur aan gereguleerde fondsen binnen de Europese Unie, vanwege de aanwezige expertise voor institutionele beleggers en een verantwoord en transparant fiscaal beleid. Daarnaast kan worden belegd in fondsen uit andere OESO-landen, zolang de wet- en regelgeving vergelijkbaar is met die van de EU en het fair-share-principe wordt gerespecteerd (waarbij bedrijven naar draagkracht belasting betalen in de landen waar ze daadwerkelijk economisch actief zijn).

5.7 Responsible Tax als structureel engagementthema

Engagement is een belangrijk instrument om duurzame verandering bij bedrijven te stimuleren. a.s.r. voert dialoog met ondernemingen over goed ondernemingsbestuur, schendingen van internationale normen en de volgende vier focusthema's: klimaatverandering en energietransitie, biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen, gezondheid en welzijn, en mensenrechten.

Naast bilaterale engagement werkt a.s.r. samen met andere beleggers via gezamenlijke trajecten en het partnerschap met engagementdienstverlener EOS bij Federated Hermes Limited (Hermes EOS). Hermes EOS voert namens a.s.r. engagementtrajecten uit op basis van grondige ESG-analyses. De werkwijze van EOS sluit aan op het beleid van a.s.r. en maakt strategische beïnvloeding mogelijk.

Het thema "Responsible Tax" is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een vaste pijler binnen het engagementbeleid van EOS. In diverse sectoren is actief het gesprek aangegaan met ondernemingen over onderwerpen als belastingtransparantie, eerlijke belastingafdracht (fair share) en het tegengaan van agressieve fiscale structuren. Dit sluit aan op de bredere visie van a.s.r. op verantwoord ondernemingsbestuur en maatschappelijke waarde creatie.

Vanaf 2022 wordt belastingbeleid consistent benoemd als een belangrijk sociaal engagementdoel in de jaarlijkse stewardshiprapportages. In het thematische artikel "Paying a Fair Share" (Q3 2022) wordt de strategische benadering van EOS ten aanzien van fiscale ethiek uitgebreid toegelicht, met bijzondere aandacht voor het verminderen van belastingontwijking en het bevorderen van transparantie in complexe bedrijfsstructuren. Binnen de consumer goods en retail-sector lag de focus op eerlijke belastingafdracht en inzichtelijkheid van belastingstructuren. In de technologiesector, die vanwege haar internationale platformmodellen vaak onder verhoogde maatschappelijke en regelgevende aandacht staat, is tax transparency een terugkerend gespreksonderwerp. Engagement vindt plaats op thematisch niveau en ondernemingsniveau.

Sinds 2023 zijn meerdere engagementtrajecten gestart met bedrijven in sectoren met verhoogd belastingrisico. Centraal staan de openbaarmaking van fiscale beleidsdocumenten, verantwoording over fiscale governance en, waar relevant, het stimuleren van land-voor-landrapportage (country-by-country rapportage). De respons van ondernemingen laat een geleidelijke verbetering zien: verschillende bedrijven hebben stappen gezet richting meer openheid over hun fiscale strategie. Hoewel nog niet alle elementen uit de EOS Responsible Tax Principles worden nageleefd, wordt deze beweging als een belangrijke stap in de richting van grotere verantwoordingsbereidheid beschouwd.

³⁴ OECD (2023), OECG Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECG Publishing, Paris. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf

³⁵ Meer informatie hierover is te lezen op de website van a.s.r.: <https://www.asrnl.nl/>

Responsible Tax vormt een structureel onderdeel van onze stewardshipaanpak, met aandacht voor zowel materiële risico's (zoals reputatie- en regelgevingsrisico's) als voor lange termijn waarde creatie voor alle stakeholders. Dit engagement ondersteunt de transitie naar meer verantwoorde belastingstrategieën en verhoogde transparantie op ondernemingsniveau. Van Fair Share tot Tax transparency: Responsible Tax engagement in diverse sectoren (voorbeelden):

Sector	Engagementonderwerp	Bron
Multinationals / Algemene bedrijven	Aanpak van agressieve belastingstrategieën en bevordering van fair share	Public Engagement Report Q3 2022 ³⁶
Technologie bedrijven	Transparantie over belastingstrategieën en internationale waarde creatie	Public Engagement Report Annual Review 2022 ³⁷
Algemeen ESG/S-thema	Responsible Tax als structureel onderdeel van engagementbeleid met focus op beleid, governance en transparantie	Public Engagement Report Annual Review 2022 ³⁸
Shareholder proposals (VS en Canada)	Voorstellen voor belastingtransparantie conform GRI-tax standaard bij internationale bedrijven	Public Engagement Report Annual Review 2023 ³⁹
Consumer Goods / Retail	Eerlijke belastingafdracht en transparantie van belastingstructuren	Public Engagement Report Annual Review 2024 ⁴⁰
Financiële instellingen	Verbetering van belastingrapportage conform GRI 207	Public Engagement Report Annual Review 2024 ⁴¹
Farmaceutische bedrijven	Stappen richting uitgebreidere rapportage en openbaarmaking van belastingbeleid	Public Engagement Report Q1 2025 ⁴²

36 <https://www.hermes-investment.com/uploads/2022/10/3ed371015c173760657d97f153087f1c/eos-public-engagement-report-q3-2022.pdf>

37 <https://www.hermes-investment.com/uploads/2023/02/285faa23cc503524c9624ed612e50bd9/eos-annual-review-2022-spreads.pdf>

38 <https://www.hermes-investment.com/uploads/2023/02/285faa23cc503524c9624ed612e50bd9/eos-annual-review-2022-spreads.pdf>

39 <https://www.hermes-investment.com/uploads/2024/02/c74bfc620c4355d99ce07e950c01da1a/eos-annual-review-2023-spreads.pdf>

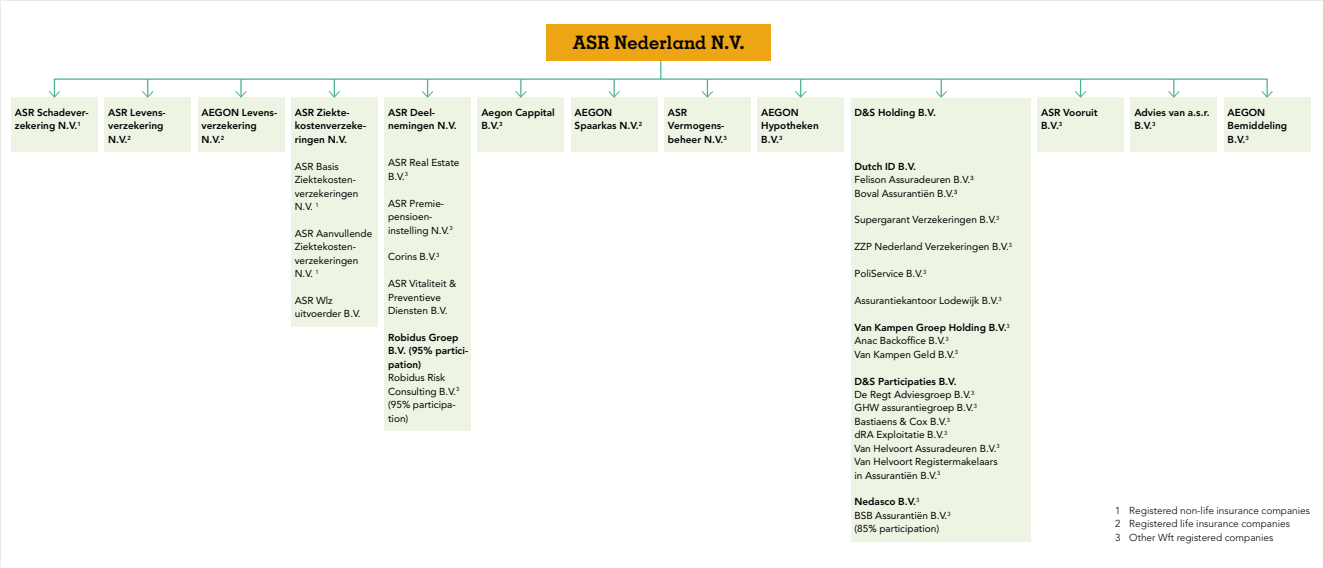
40 <https://www.bbc.co.uk/mypension/documents/eos-voting-and-engagement-report-2024.pdf>

41 <https://www.bbc.co.uk/mypension/documents/eos-voting-and-engagement-report-2024.pdf>

42 <https://www.hermes-investment.com/uploads/2025/04/43d0690a3d0b7d803cc8b7c0f255bcef/eos-public-engagement-report-q1-2025-final.pdf>

Bijlage A: Groepsstructuur

Hieronder volgt de groepsstructuur van a.s.r. Dit betreft een overzicht uit het jaarverslag (situatie 2024).⁴³ a.s.r. heeft geen groepsentiteiten in het buitenland.



⁴³ Jaarverslag a.s.r. 2024, § 7.4 (Group Structure and segment information): <https://www.asrnederland.nl/investor-relations/jaarverslagen>. Aegon Bank/KNAB is uit het overzicht gehaald, nu het geen onderdeel meer uitmaakt van de groep vanaf 1 november 2024 (verkocht). En Aegon Cappital BV maakt als gevolg van een fusie, vanaf 1 januari 2025, geen onderdeel meer uit van de groep.

Bijlage B: Overzicht GRI 207: Tax 2019

Indicator	GRI 207 reporting requirement	Vindplaats
207-1	Visie ten aanzien van belastingen	
207-1 a	Beschrijving van de visie ten aanzien van belastingen	
207-1 a i	Beschrijving van de belastingstrategie	Belastingbeleid: geheel document
207-1 a ii	Goedkeuring en toetsing van de belastingstrategie	Belastingbeleid: § 2.6
207-1 a iii	Aanpak naleving van de regelgeving	Belastingbeleid: § 2.3
207-1 a iv	Relatie met bedrijfsstrategie en duurzaamheid	Belastingbeleid: § 1.1 en § 2.2
207-2	Fiscale besturing en risico beheersing	
207-2 a	Beschrijving van fiscale controle en governance, waaronder	
207-2 a i	Interne beheersing van het fiscale beleid	Belastingbeleid: § 2.6
207-2 a ii	Inbedding van het fiscale beleid binnen de organisatie	Belastingbeleid: § 2.5 en § 3.3
207-2 a iii	Beschrijving van het fiscaal risico beleid	Belastingbeleid: § 3.2
207-2 a iv	Toetsing van de naleving van fiscale beleid	Belastingbeleid: § 2.6 en § 3.3
207-2 b	Klokkenluidersbeleid	Belastingbeleid: § 2.4
207-2 c	Beschrijving van assurance proces voor belastingen	Belastingbeleid: § 3.5
207-3	Betrokkenheid met samenleving/stakeholders	
207-3 a	Beschrijving van de benadering van stakeholders in het kader van belastingen, waaronder	
207-3 a i	Beschrijving van de relatie met de belastingdienst	Belastingbeleid: § 4.2
207-3 a ii	Aanpak van beïnvloeding van beleid inzake belastingen	Belastingbeleid: § 4.3 en § 4.4
207-3 a iii	Proces voor het inwinnen en in acht nemen van de standpunten en wensen van (externe) stakeholders	Belastingbeleid: 4.1
207-4	Landenrapport	
207-4 a	Overzicht van jurisdicties waar groepsonderdelen zijn gevestigd	Belastingbeleid: Bijlage A
207-4 b	Voor iedere jurisdictie de volgende gegevens:	
207-4 b i	Namen van de gevestigde vennootschappen	Belastingbeleid: Bijlage A + jaarverslag
207-4 b ii	Hoofdactiviteiten	Belastingbeleid: § 1.2 + Bijlage A
207-4 b iii	Aantal werknemers	Belastingbeleid: § 5.2
207-4 b iv	Inkomen van derden	n.v.t.
207-4 b v	Inkomen uit intra group transacties met andere jurisdicties	n.v.t.
207-4 b vi	Winst voor belastingen	Belastingbeleid: § 5.1
207-4 b vii	Materiële activa andere dan geldmiddelen en kasequivalenten	n.v.t.
207-4 b viii	Betaalde winstbelasting op kasbasis	Jaarverslag a.s.r., paragraaf 7.2.5 (Consolidated statement of cash flows)
207-4 b ix	In de jaarrekening opgenomen winst	Belastingbeleid: § 5.1
207-4 b x	Toelichting op het verschil tussen het nominale tarief en de "effective tax rate".	Belastingbeleid: § 5.1
207-4 c	Periode waarover verslaglegging is gedaan.	Belastingbeleid: Hoofdstuk 5

Bijlage C: Overzicht bouwstenen

VNO-NCW Tax Governance Code

De onderstaande tabel toont de diverse bouwstenen uit de VNO-NCW Tax Governance Code en een weergave van de vindplaats voor een nadere toelichting op de situatie van a.s.r.

Bouwsteen	VNO-NCW Tax Governance Code	Vindplaats
A	Belastingbeleid: belastingstrategie en belastingprincipes De onderneming ziet het betalen van belasting niet alleen als een kostenpost, maar ook als een middel voor sociaaleconomische cohesie, duurzame groei en welvaart op de lange termijn.	
1.	Het belastingbeleid van de onderneming is gebaseerd op een belastingstrategie en -principes die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen of een orgaan waaraan deze taak gedelegeerd is (het Bestuur)	Belastingbeleid: § 1.7
2.	De onderneming rapporteert ten minste jaarlijks aan het Bestuur over fiscale risico's en naleving van de belastingstrategie en -principes.	Belastingbeleid: § 1.7
3.	De belastingstrategie en -principes van de onderneming zijn van toepassing op alle groepsentiteiten.	Belastingbeleid: § 1.1 en § 1.2
4.	De belastingprincipes van de onderneming zijn van toepassing op hoe de onderneming opereert in haar relaties met werknemers, klanten en zzp'ers of (onder)aannemers.	Belastingbeleid: § 1.2
B	Verantwoording en fiscaal bestuur Belastingen vormen een kernonderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen en bestuur en staan onder toezicht van het Bestuur.	
1.	Het Bestuur is verantwoordelijk voor de belastingstrategie, uitgangspunten en fiscale risicobeheersing.	Belastingbeleid: § 1.7
2.	De onderneming heeft een tax control framework waarin de fiscale controles en het risicobeheer zijn vastgelegd.	Belastingbeleid: § 2.1
3.	Interne of externe auditors evalueren regelmatig de fiscale controles van de onderneming als onderdeel van de controle van de jaarrekening.	Belastingbeleid: § 2.3 en § 2.5
C	Fiscale naleving De onderneming verplicht zich om te voldoen aan de letter, het doel en de strekking van de belastingwetgeving van de landen waarin zij actief is en om het juiste bedrag aan belasting op het juiste moment te betalen.	
1.	De onderneming doet alle vereiste belastingaangiften, en verstrekt volledige, correcte en tijdige informatie aan alle relevante fiscale autoriteiten.	Belastingbeleid: § 1.4
2.	De verantwoorde belastingplanning van de onderneming is gebaseerd op redelijke interpretaties van de toepasselijke wetgeving en is afgestemd op de essentie van de economische en commerciële activiteit van haar onderneming.	Belastingbeleid: § 1.4
3.	De onderneming zal geen transacties aangaan of zich inlaten met regelingen waarvan het enige doel is om een belastingvoordeel te creëren dat een redelijke interpretatie van de relevante belasting-regels te boven gaat.	Belastingbeleid: § 1.4

Bouwsteen	VNO-NCW Tax Governance Code	Vindplaats
4.	De onderneming zal alleen aanspraak maken op fiscale stimuleringsmaatregelen in overeenstemming met de beleidsintentie van dergelijke fiscale stimuleringsmaatregelen en op voorwaarde dat dergelijke stimuleringsmaatregelen algemeen beschikbaar zijn.	Belastingbeleid: § 1.4
5.	Indien de onderneming vooraf zekerheid zoekt bij de Belastingdienst om de toepassing van een fiscale behandeling te bevestigen, doet zij dit op basis van volledige openbaarmaking van alle relevante feiten en omstandigheden.	Belastingbeleid: § 3.2
D	Ondernemingsstructuur De onderneming zal alleen gebruik maken van structuren die worden ingegeven door commerciële overwegingen, zijn afgestemd op de bedrijfsactiviteit en echte substance hebben.	
1.	De onderneming maakt geen gebruik van zogenaamde belastingparadijzen voor belastingontwijking. Alle entiteiten in belastingparadijzen bestaan om inhoudelijke en commerciële redenen.	Belastingbeleid: § 1.1 en § 1.4
2.	De onderneming betaalt belasting over winst daar waar waarde wordt gecreëerd in het kader van de normale uitoefening van commerciële activiteiten.	Belastingbeleid: § 1.1, § 1.4 en § 4.1
3.	De onderneming past het zakelijkheidsbeginsel toe, in overeenstemming met de richtlijnen van de OESO, en past dit consequent toe in al haar activiteiten, afhankelijk van de lokale wetgeving.	Belastingbeleid: § 1.1 en § 1.4
E.	Relaties met fiscale autoriteiten en andere externe belanghebbenden Wederzijds respect, transparantie en vertrouwen vormen de drijvende kracht achter de relaties van de onderneming met fiscale autoriteiten en andere relevante externe belanghebbenden.	
1.	De onderneming streeft naar samenwerking met fiscale autoriteiten en andere relevante autoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen.	Belastingbeleid: § 1.4
2.	De onderneming streeft ernaar constructief deel te nemen aan de nationale en internationale dialoog met regeringen, belangengroeperingen en het maatschappelijk middenveld om de ontwikkeling van effectieve belastingstelsels, wetgeving en administratie te ondersteunen.	Belastingbeleid: § 3.4
3.	De onderneming zal samenwerken met de fiscale autoriteiten om waar mogelijk in een vroeg stadium overeenstemming te bereiken over kwesties waar verschil van inzicht over bestaat en zekerheid te krijgen op de kortst mogelijke termijn. Bij geschilpunten zal de onderneming ernaar streven deze op te lossen met toepassing van bovenstaande principes.	Belastingbeleid: § 3.2
F.	Fiscale transparantie en rapportage De onderneming verstrekt regelmatig informatie aan haar belanghebbenden, waaronder investeerders, beleidsmakers, werknemers, het maatschappelijk middenveld en het grote publiek, over haar belastingbeleid en betaalde belastingen. De onderneming zal daarom de volgende informatie publiceren:	
1.	De fiscale strategie of beleid en de bijbehorende fiscale risico-beheersing.	Belastingbeleid: geheel document
2.	Een lijst van entiteiten, met eigendomsinformatie en een korte uitleg van het type en de geografische reikwijdte van de activiteiten.	Belastingbeleid: Bijlage A
3.	Jaarlijkse informatie over de winstbelasting die de onderneming op landenniveau voorziet en betaalt op kasbasis.	Belastingbeleid: § 4.1 en jaarverslag

Bouwsteen	VNO-NCW Tax Governance Code	Vindplaats
4.	De totale belasting die door de onderneming wordt gedragen en geïnd, wereldwijd of per land, inclusief winstbelasting, onroerendgoedbelasting, (niet-verrekenbare) BTW en andere indirecte belastingen, werkgevers-/werknemers gerelateerde belastingen en overige belastingen die kosten vormen voor de onderneming of worden afgedragen door de onderneming namens klanten of werknemers, per categorie van belastingen.	Belastingbeleid: § 4.1
5.	Informatie over financieel materiële fiscale stimuleringsmaatregelen (bijv. een tax holiday), inclusief een overzicht van de vereisten en wanneer deze aflopen.	Belastingbeleid: § 1.1, § 1.2 en § 1.4
6.	Een overzicht van de belangenbehartiging die de onderneming hanteert bij belastingkwesties, de manieren waarop de onderneming zich inzet met betrekking tot beleidsontwikkeling en het algemene doel van haar belangenbehartiging	Belastingbeleid: § 3.3 en § 3.4

Wij ontvangen graag feedback of vragen van stakeholders over ons belastingbeleid.

Heeft u feedback of vragen? Neem dan gerust contact met ons op. U kunt de afdeling Group Tax bereiken via reshma.gondal@asr.nl.

A.S.I.

Archimedeslaan 10
3584 BA Utrecht
www.asrnederland.nl

ASR Nederland N.V., KVK 30070695 Utrecht

53949_0925