

ACHMEA BELONINGSBELEID
2022/2023
GEACTUALISEERD GROEPSBELEID



INHOUD

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID	3
1.1 Achmea's visie 'Duurzaam Samen Leven' en de ambitie van lange termijn waardecreatie vormen de context van haar Beloningsbeleid	3
1.2 Uitgangspunten van het Beloningsbeleid in de context van 'Duurzaam Samen Leven'	7
1.3 Het Achmea Beloningsbeleid geldt voor de hele groep	8
2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD	9
2.1 Algemeen	9
2.2 Vast salaris	9
2.3 Overige arbeidsvoorwaarden	10
2.4 Pensioen	11
2.5 Variabele beloning op basis van targets	11
2.6 Overige variabele beloning	13
2.7 WNT voor divisie Zilveren Kruis	14
2.8 Wat niet behoort tot het Achmea Beloningsbeleid	14
2.9 Vertrekvergoedingen: beperkingen aan de omvang en falen niet belonen	15
3. HOE ACHMEA HAAR BELONINGSBELEID BESTUURT ('INTERNE GOVERNANCE')	16
3.1 Verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en zijn remuneratiecommissie	16
3.2 Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur	16
3.3 Rol controlefuncties bij het beloningsbeleid	17
3.4 Coördinatie Commissie Beloningsbeleid	18
4. ACHMEA'S PROCES VAN STAKEHOLDER VALUE MANAGEMENT (SVM) EN PRESTATIESTURING	19
4.1 Algemeen	19
4.2 Het proces van targetsetting	19
4.3 Het proces om targets tussentijds te wijzigen	19
4.4 Het proces van targetrealisatie	20
4.5 Het proces van toekenning van variabele beloning	20
5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET	21
5.1 Inleiding	21
5.2 Periodiek uitvoeren van een risicoanalyse op de (variabele) beloning	21
5.3 Jaarlijkse Risktakersanalyse: vaststellen van (materiële) risktakers en identified staff	21
5.4 Risk adjustment: hoe vooraf en achteraf risico's bij prestatieafspraken te beheersen	22
5.5 Toets op solvabiliteit en liquiditeit	25
5.6 Risk adjustment van winstuitkering en incidentele gratificaties	26
6 HOE ACHMEA OVER HAAR BELONINGSBELEID COMMUNICEERT	27
6.1 Jaarverslaglegging en het Achmea Remuneratierapport	27
6.2 Interne communicatie	27
6.3 Overige aspecten	27

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

1.1 ACHMEA'S VISIE 'DUURZAAM SAMEN LEVEN' EN DE AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE VORMEN DE CONTEXT VAN HAAR BELONINGSBELEID

Achmea is een niet-beursgenoteerde onderneming met coöperatieve wortels die teruggaan tot 1811, toen boeren de handen ineensloegen om weerbaar te zijn bij schades. Achmea is nog altijd een bedrijf van en voor klanten. Vanuit die identiteit heeft Achmea als doel bij te dragen aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Achmea ontwikkelt zich daarbij van verzekeraar naar financiële dienstverlener. Zo speelt ze in op de hedendaagse behoeften van klanten en de samenleving.

Vanuit haar strategie 'De Kracht van Samen' wil Achmea duurzame waarde creëren voor al haar stakeholders: klanten, medewerkers, kapitaalverschaffers én de maatschappij als geheel. Samen met haar partners wil Achmea grote maatschappelijke vraagstukken helpen oplossen. Achmea richt zich daarbij op 4 domeinen die bij haar identiteit en expertise passen:

1. Gezondheid dichterbij – hoe houden we onze zorg toegankelijk en betaalbaar?
2. Slimme mobiliteit – hoe komen we makkelijk van A naar B zonder vervuiling en ongelukken?
3. Onbezorgd wonen en werken – hoe versnellen we de noodzakelijke verduurzaming van woningen en blijven we gemotiveerd aan het werk?
4. Inkomen voor nu, straks en later – hoe zorgen we dat iedereen levenslang financieel fit is en blijft?

De keuze voor deze vier domeinen is gebaseerd op de inzichten van Achmea uit de dialoog met haar stakeholders. Dit tezamen vormt onze 'purpose':

INZICHTEN VAN ACHMEA - DUURZAAM SAMEN LEVEN



1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE **VERVOLG**

In aanvulling op de 4 domeinen draagt Achmea bij aan de zogenoemde Sustainable Development Goals ('SDG's') van de Verenigde Naties. Dat zijn 17 duurzame ontwikkelingsdoelen die samen de 'wereldduurzaamheidsagenda' voor 2030 vormen. Achmea vindt het belangrijk om hierbij actief aan te sluiten, heeft ook daarin keuzes gemaakt en zodoende drie 'focus-SDG's' gekozen:

- SDG 3 – 'Goede gezondheid en welzijn'
- SDG 11 – 'Duurzame steden en gemeenschappen'
- SDG 13 – 'Klimaatactie'.

Deze 3 SDG's passen bij de 4 domeinen van Achmea, en maken deel uit van de ESG-criteria (Environmental, Social en Governance) in het performance management van Achmea.

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE VERVOLG

Ons waardecreatiemodel laat de relatie zien tussen de input van stakeholders, onze bedrijfsvoering, de output en de impact die we realiseren voor stakeholders en samenleving. Het geeft ook weer hoe wij op lange termijn waarde creëren.

Input

Klanten geven aan wat hun behoeften zijn, leggen premies en vermogen in en betalen voor onze diensten.

- Bruto geschreven premies: € 21.088 miljoen
- Beheerd vermogen Achmea Investment Management: € 166 miljard
- Beheerd vermogen Syntrus Achmea: € 41 miljard

Medewerkers zetten hun talenten in voor onze klanten en voor ons bedrijf.

- Aantal medewerkers: 15.183
- Aantal interne fte: 15.275

Partners zetten hun competenties in en werken met ons samen op het gebied van het leveren van zorg, schadeherstel, distributie, proposities en impact op maatschappelijke domeinen.

Kapitaalverschaffers zijnde Vereniging Achmea, Rabobank en overige partijen, leveren het kapitaal en financiering om te investeren in ons bedrijfsmodel.

- Totaal eigen vermogen: € 9.278 miljoen
- Leningen en opgenomen gelden Achmea B.V.: € 2.048 miljoen
- Leningen en opgenomen gelden Achmea Bank N.V.: € 4.560 miljoen
- Toevertrouwde middelen bankbedrijf: € 7.374 miljoen

Onze visie

DUURZAAM SAMEN LEVEN

VOLGENS achmea

Onze ambitie

Achmea creëert duurzame waarde voor onze klanten, onze medewerkers, ons bedrijf én de samenleving



Onze bouwstenen

Grote klantenbase

Vakkundige medewerkers

Sterke partnerrelatie

Expertise in data & digital

Uitstekende financiële positie

Onze grote merken



Onze Achmea waarden



Bevlogen • Eigentijds • Ambitieuw • Trots • Slagvaardig

Output

Klanten ontvangen, naast zo geavanceerd mogelijke dienstverlening, inzicht in huidige en toekomstige risico's. Ook werken we aan oplossingen voor het mitigeren van en omgaan met (duurzaamheids-)risico's. Daarnaast beheren we de vermogens voor klanten.

- Uitbetaalde schaden en uitkeringen: € 20.664 miljoen
- NPS-r consumentenmarkt: Interpolis +12, Centraal Beheer +22, Zilveren Kruis +16
- Klanttevredenheid schade zakelijke markt: Interpolis 7,5; Centraal Beheer +7,9

Medewerkers ervaren een flexibele en gezonde werkomgeving en goede ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden.

- Personeelskosten (incl. opleiding): € 1.568 miljoen
- % vrouwen in topmanagement 30%
- MBO-score op betrokkenheid: 8,1
- Aantal leerinstrumenten: 66.424

Kapitaalverschaffers krijgen een financiële vergoeding over verstrekt kapitaal.

- Resultaat voor belastingen: € 145 miljoen
- Operationeel resultaat: € 174 miljoen
- Solvency II ratio: 209 %
- Voorgesteld dividend per gewoon aandeel: € 0,00 per aandeel
- Rentelasten uitgegeven schuldbewijzen: € 30 miljoen
- Rentelasten toevertrouwde middelen: € 41 miljoen

Waarde voor stakeholders

Klanten bieden wij zekerheid over hun toekomstige financiële situatie. Onze producten helpen klanten zichzelf en hun naasten en ook eigendommen te beschermen en tegenslag (financieel) te overwinnen. Ook verstrekken wij hypotheek en een stabiele bron van inkomsten bij pensionering. We maken risico's inzichtelijk en stellen klanten in staat om voor hun situatie keuzes te maken over risico's die ze wel of niet willen verzekeren. Wij beheren het vermogen van onze klanten op efficiënte wijze, waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met duurzaamheidsaspecten.

Medewerkers bieden wij inkomen en daarnaast brede en duurzame inzetbaarheid binnen en buiten Achmea inclusief de mogelijkheid om talenten te ontwikkelen. Wij besteden hierbij veel aandacht aan een goede werk-privébalans door medewerkers de mogelijkheid te geven werken, leren, zorgen en ontspannen te combineren.

Kapitaalverschaffers bieden wij een solide en duurzaam rendement.

Waarde voor maatschappij



Duurzaam Samen Leven Vanuit onze coöperatieve identiteit streven wij naar een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Duurzaamheid/Klimaat en Inclusie/Diversiteit spelen hierin een belangrijke rol. Indicatoren op ecologisch gebied (overige nog in ontwikkeling):

- CO₂-voetafdruk beleggingen in bedrijven (in ton CO₂/mln belegd vermogen): aandelen: 48,3 en bedrijfsobligaties: 46,9
- % Energielabel A of hoger voor vastgoedbeleggingen: 56%
- Gemiddeld energielabel voor hypotheek: C
- % bruto CO₂-emissies eigen bedrijfsvoering t.o.v. 2019: 54%

We willen samen met onze partners grote maatschappelijke vraagstukken oplossen op 4 domeinen:



Gezondheid Dichterbij Vanuit een breed perspectief op gezondheid stimuleren en helpen we verzekerden om

gezonder te leven en te werken. Als verzekerden zorg nodig hebben, dan willen we ervoor zorgen dat ze die zoveel mogelijk in hun vertrouwde omgeving ontvangen. Digitalisering kan daarbij ondersteunen.



Slimme Mobiliteit

In de enorme mobiliteitstransitie van bezit naar gebruik en van fossiel naar groen willen

we consumenten en bedrijven steeds meer gemak, betrouwbaarheid, personalisatie en snelheid bieden met verzekeringen en diensten (incl. gericht op preventie). Met gebruik van data en nieuwe technologie.



Onbezorgd Wonen & Werken

Het Klimaatakkoord leidt tot een flinke verduurzaming van zowel bestaande als nieuwe woningen en

bedrijfspanden. Ondertussen willen mensen wel prettig en veilig kunnen wonen en werken. Met vernieuwende diensten en financiële ondersteuning willen we de verduurzaming van de woon- en werkomgeving stimuleren.



Inkomen voor nu, straks en later

Met inzicht, overzicht en begrijpelijke producten adviseren wij pensioenfondsen en helpen we mensen als coach om in hun leven weloverwogen financiële keuzes te maken. Zodat ze nu en in de toekomst voldoende financiële middelen hebben en tegen een stootje kunnen.

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE VERVOLG

Achmea's waardecreatiemodel geeft de relatie weer tussen de input van al haar stakeholders, haar bedrijfsvoering en de output ervan, en de waarde die Achmea daarmee voor haar stakeholders en de maatschappij realiseert.

Achmea's visie Duurzaam Samen Leven en haar kernwaarden – Bevlogen, Eigentijds, Ambitieuw, Trots en Slagvaardig ('BEATS') – zijn het fundament van wat Achmea wil realiseren en hoe zij dat wil doen. De dialoog met haar stakeholders geeft richting aan de strategie in de vorm van te realiseren doelen. Achmea wil met haar activiteiten sturen op lange termijn impact op de gekozen 4 domeinen.

Geïntegreerd sturen vanuit lange termijn waardecreatie betekent voor Achmea meer algemeen:

- Financiële resultaten vormen geen doel op zich, maar zijn primair van belang om te kunnen investeren in relevante oplossingen voor onze klanten en maatschappelijke ambities
- Balans creëren tussen korte termijn resultaten en lange termijn relevantie
- Investeren in groei en innovatie op een manier die past bij onze coöperatieve identiteit en de maatschappelijke waarde die we willen realiseren.

(Prestatie)sturing vindt top down plaats op basis van Stakeholder Value Management (SVM)

Sturing vindt plaats door gebalanceerd kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen af te spreken, vanuit Achmea's purpose, langs de vijf bouwstenen van haar ambitie van lange termijn waardecreatie:

- Grote klantenbase
- Vakkundige Medewerkers
- Sterke partnerrelaties
- Expertise in data & digital
- Uitstekende financiële positie en

Aangevuld met:

- Duurzaamheid (inclusief impact op maatschappelijke vraagstukken), om daarmee de ambities van Achmea op dit gebied te borgen.

De SVM- en prestatiebesturing vindt volgens een jaarlijkse cyclus plaats op basis van een topdown 'doorvertaling' van doelen:

- Op *groepsniveau* door een jaarlijks vast te stellen SVM-groepskaart, die voor de hele groep in binnen- en buitenland geldt;
- Op *onderdeelniveau* – d.w.z. per divisie, bedrijfsonderdeel of Operating Company ('OpCo') – een 'doorvertaling' maken naar de SVM-kaart van het betreffende bedrijfsonderdeel;
- Op *individueel (medewerker)niveau*, door in samenhang met de SVM-kaarten, met iedere manager en medewerker specifieke individuele doelen op gebied van talent, ontwikkeling en performance af te spreken.

Op alle niveaus worden doelstellingen afgesproken in de vorm van Key Performance Indicators (KPI's), langs meerdere bouwstenen en aangevuld met het aspect duurzaamheid. Op de SVM-kaarten worden vanuit oogpunt van risicobeheersing zogenoemde Key Risk Indicators (KRI's) opgenomen. Wanneer een KRI niet wordt behaald, leidt dat tot een neerwaartse bijstelling op de SVM-kaart. KRI's zorgen zo voor tegenwicht in de prestatiebesturing en voorkomen dat verkeerde prikkels ontstaan. Dit proces van top down sturing op basis van SVM en prestatiedoelstellingen - inclusief beheersmaatregelen - wordt nader beschreven in hoofdstuk 4.

Voor zover managers en medewerkers in aanmerking komen voor een regeling variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen, maken de variabele beloning en de in dat kader af te spreken doelstellingen op gebalanceerde en beheerste wijze deel uit van de totale SVM- en prestatiebesturing. Dat geldt uiteraard ook voor de Raad van Bestuur, directieleden en senior managers voor wie een regeling variabele beloning een standaard element in de arbeidsvoorwaarden is. Dit is nader beschreven in hoofdstuk 2.

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE **VERVOLG**

1.2 UITGANGSPUNTEN VAN HET ACHMEA BELONINGSBELEID IN DE CONTEXT VAN 'DUURZAAM SAMEN LEVEN'

Het (groepsbrede) beloningsbeleid van Achmea heeft de volgende uitgangspunten:

1. *Achmea is met haar beloningsbeleid in staat om mensen met de juiste kwaliteiten, motivatie en expertise aan te trekken en te behouden.* Dat zijn managers en medewerkers die gemotiveerd zijn om waarde toe te voegen voor klant en samenleving, die zich in Achmea's visie en kernwaarden – Bevlogen, Eigentijds, Ambitieuw, Trots en Slagvaardig ('BEATS') - herkennen, zich daarvoor willen inzetten en daarin willen ontwikkelen.
2. *Achmea legt de nadruk op eigentijds personeelsbeleid dat talent kansen geeft om zich te ontwikkelen en te presteren.* Haar beloningsbeleid ondersteunt Achmea daarbij als een diverse en inclusieve werkgever, met een beloningsbeleid dat genderneutraal is.
3. *Achmea hanteert qua beloningsniveau de mediaan van de beloning voor vergelijkbare functies bij grote verzekeraars, banken en financiële dienstverleners.* 'Mediaan' wil zeggen: de helft van die ondernemingen betaalt meer voor vergelijkbare functies, de helft betaalt minder dan Achmea. Alleen als voor het aantrekken en behouden van het juiste talent grote bedrijven of sectoren buiten deze (financiële) markt van belang zijn, wordt van die lijn afgeweken. Anders dan vóór de tijd van de financiële crisis, ligt de mediaan van de beloning voor veel functies bij grote verzekeraars, banken en financiële dienstverleners lager dan bij grote niet-financiële ondernemingen. Voor het aantrekken van talent dat ook buiten de financiële markt werkt, kan het daarom soms nodig zijn een hoger beloningsniveau te bieden. In het buitenland hanteert Achmea in principe hetzelfde uitgangspunt, afhankelijk van het gebruik op de specifieke lokale markt.
4. *Achmea vindt billijke en verklaarbare interne beloningsverhoudingen belangrijk.* Daarbij gaat het o.a. over een passende verhouding tussen de beloning van de bestbetaalde topmanager (bij Achmea de voorzitter van de Raad van Bestuur, 'CEO') en de gemiddelde beloning van de medewerkers (de zogenoemde 'CEO pay ratio'). Voor een onderneming als Achmea ligt die verhouding ruim beneden de mediaan van de CEO pay ratio's die jaarlijks voor grote Nederlandse ondernemingen worden gepubliceerd. Het gaat daarnaast om passende beloningsverhoudingen tussen de verschillende personeelscategorieën en bedrijfsonderdelen

van Achmea. Zo volgt het salaris van de leden van de Raad van Bestuur en het topkader normaal gesproken de in de cao overeengekomen salarisverhoging, tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Jaarlijks voeren de voorzitters van de Raad van Bestuur en de (Remuneratiecommissie van de) Raad van Commissarissen het gesprek met de Centrale Ondernemingsraad over de interne beloningsverhoudingen.

5. *Voor Achmea is beloning meer dan geldelijke beloning.* Qua geldelijke beloning is de totale beloning de som van de vaste beloning, variabele beloning en het pensioen. Achmea vindt immateriële beloningen minstens zo belangrijk. Denk aan uitdagend werk, de juiste vakkundigheid en expertise op de juiste plek, ruime mogelijkheden om talent te ontwikkelen en aandacht voor welzijn en vitaliteit (werk/privé-balans). Immateriële beloningen zijn daarom bewust onderdeel van het Achmea beloningsbeleid. Dat past bij Achmea's visie op Duurzaam Samen Leven en de wijze waarop zij samen met haar medewerkers waarde creëert voor stakeholders. Aandacht voor talent ontwikkelen en vitaliteit laat zien hoe de beloning bij Achmea zich tot haar maatschappelijke functie verhoudt. Het is ook onderdeel van de diensten die zij aan haar (zakelijke) klanten aanbiedt ('practise what you preach').
6. *Achmea heeft een eenvoudig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, zonder ongewenste prikkels.* Zoals eenvoudige en transparante beloningssystemen. Achmea heeft daarom geen complexe financiële instrumenten in haar beloningsbeleid. Dat past niet bij haar identiteit. Eenvoud betekent ook: voldoen aan administratieve eenvoud, zodat deze geen onnodige uitvoeringskosten met zich meebrengen. Tenzij die kosten nodig zijn om aan complexe wetgeving te voldoen, zoals bij de WNT.

Duurzaam beloningsbeleid betekent voor Achmea een mix van materiële en immateriële beloningen die passen bij haar visie Duurzaam Samen Leven. Het in 2023 toegekende Klimaatbudget is hiervan een voorbeeld. En duurzaamheid als onderdeel van de SVM- en prestatiesturing, waarbij o.a. beheerders van beleggingsinstellingen binnen Achmea voor hun teams specifieke duurzaamheidsdoelstellingen hebben. Waar variabele beloning van toepassing is, is deze daarom (deels) gekoppeld aan duurzaamheidsdoelstellingen.

Achmea hanteert variabele beloning alleen waar het de prestatiesturing vanuit haar ambitie van lange termijn waardecreatie ondersteunt, of wanneer een regeling variabele beloning in een specifiek deel van de arbeidsmarkt

1. ACHMEA VOERT VANUIT HAAR 'PURPOSE' EEN BEHEERST BELONINGSBELEID, IN LIJN MET HAAR AMBITIE VAN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE VERVOLG

nodig is om talent aan te kunnen trekken. Voor meer details over variabele beloning: zie hoofdstuk 2 en 4.

7. *Achmea voldoet aan (veranderende) wet- en regelgeving en integreert deze op passende wijze in het groepsbrede Achmea Beloningsbeleid.* Dat is niet altijd eenvoudig. Voor een veelheid aan activiteiten omvattend financieel concern als Achmea geldt een omvangrijk geheel van specifieke, sectorale, nationale en internationale beloningsrichtlijnen en -wetgeving (zie bijlage 1). Dat maakt het onmogelijk om alle sectorspecifieke beloningsregelgeving in één document op groepsniveau uitgebreid en gedetailleerd zichtbaar te maken. Waar de beloningsregelgeving zeer (sector)specifiek is, wordt dit binnen de kaders van het groepsbeloningsbeleid in de betreffende onderdelen meer in detail uitgewerkt.

1.3 HET ACHMEA BELONINGSBELEID GELDT VOOR DE HELE GROEP

Het geldt in Nederland en in het buitenland, ook voor dochterondernemingen waarin Achmea een belang of zeggenschap van meer dan 50% heeft. Het werkt met eenduidige richtlijnen, beheersmaatregelen en een heldere besluitvormingsstructuur (inclusief intern toezicht, zie hoofdstuk 3).

In Nederland

De meeste personen werken in Nederland en vallen onder de beloningsregelingen en arbeidsvoorwaarden van Achmea Interne Diensten N.V. (cao-medewerkers, buiten cao managers/medewerkers en directies – 'topkader') of van Achmea B.V. (Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen). Het Achmea Beloningsbeleid is daarnaast van toepassing op directie en medewerkers van Nederlandse dochterondernemingen die niet onder de arbeidsvoorwaarden van Achmea Interne Diensten N.V. of Achmea B.V. vallen. Dat zijn dochters met eigen medewerkers waarin Achmea een belang heeft van > 50%. Voor zover er afwijkingen zijn, gaat het om arbeidsvoorwaardenpakketten die anders (geen variabele beloning) of soberder zijn (lagere totale beloning). Dit geldt voor de dochters Inshared, Pim Mulier en KCD.

In het buitenland

Het (interne) toezicht is in het buitenland vergelijkbaar georganiseerd en specifiek afgestemd op lokale (wettelijke) eisen, marktgebruiken en governance. De arbeidsvoorwaarden van management en medewerkers zijn vastgelegd in lokale regelingen en contracten. Buitenlandse Operating Companies van Achmea (OpCo's) hebben hun eigen Statutory Boards en remuneratiecommissies. De governance ervan is vastgelegd in de International Governance Guide die met het oog op beloning onderdeel is van het Achmea Beloningsbeleid op groepsniveau.

In het buitenland opereert Achmea in Australië, Griekenland, Slowakije, Turkije en Canada. De Canadese activiteiten maken deel uit van een joint venture waarin Achmea een belang heeft van 50% en de Canadese partner de andere 50%. Daardoor kunnen de uitgangspunten van het Groepsbeleid niet altijd van toepassing zijn op Canadese medewerkers. De Divisie Zilveren Kruis omvat de buitenlandse medewerkers van Eurocross Assistance International, in de landen waar Eurocross een vestiging heeft. Ook voor die medewerkers geldt het groepsbeloningsbeleid.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD

2.1 ALGEMEEN

De arbeidsvoorwaarden voor de cao-medewerkers van Achmea zijn vastgelegd in de Achmea-cao. Voor directieleden en senior managers ('topkader', buiten cao) zijn de arbeidsvoorwaarden vastgelegd in de Arbeidsvoorwaardengids. Directieleden, senior managers en cao-medewerkers hebben een dienstverband met Achmea Interne Diensten N.V.

De arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur worden op grond van art. 21 van de Statuten van Achmea B.V. vastgesteld door de Raad van Commissarissen en zijn schriftelijk vastgelegd in individuele arbeidscontracten. Vennootschapsrechtelijk worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van vier jaar. Negen maanden voor het aflopen van de benoemingsperiode, spreekt de Selectie- en benoemingscommissie met een lid van de Raad van Bestuur over zijn of haar eventuele herbenoeming voor een periode van vier jaar. In het individuele contract worden o.a. ook afspraken gemaakt over een eventuele vertrekvergoeding; die heeft voor bestuurders en beleidsbepalers in alle gevallen een maximum van één vaste jaarbeloning.

In het buitenland zijn de afspraken voor de buitenlandse directies en zgn. rishtakers vastgelegd in tweetalige arbeidscontracten (in zowel de moedertaal als Engelse vertaling). Arbeidsvoorwaardelijke regelingen van de overige medewerkers zijn vastgelegd in overeenstemming met de wettelijke eisen en lokale omstandigheden van het betreffende buitenland.

2.2 VAST SALARIS

Het vaste jaarsalaris, verhoogd met de vakantietoelage en eindejaarsuitkering (13e maand), is het salaris dat in de arbeidsovereenkomst is overeengekomen. Het vaste jaarsalaris wordt vastgesteld op basis van de objectieveerbare functiegraad, waarbij iedere functie is ingedeeld in een salarisschaal. De indeling in de salarisschaal weerspiegelt de graad van de verantwoordelijkheden die voor de functie-uitoefening nodig zijn, de bereikte werkervaring en de vereiste vakbekwaamheid. De doorgroei in de salarisschaal vindt plaats volgens een transparant systeem dat in de cao en – voor directie en senior managers – in de arbeidsvoorwaardengids is vastgelegd. Bij indeling in een lagere salarisschaal (demotie) vindt afbouw van het salaris plaats volgens transparante regels. Bij indeling in een hogere salarisschaal (promotie) wordt het salaris verhoogd op basis van transparante in het beloningssysteem vastgestelde regels. Er zijn vastgestelde procedures wanneer in individuele gevallen maatwerk nodig is.

Persoonlijke of markttoelage

Op historische gronden, bijvoorbeeld door een harmonisatie van arbeidsvoorwaarden na een fusie of overname, of op grond van een bestaande contractuele individuele afspraak, kan er sprake zijn van een (persoonlijk) vast inkomen dat hoger is dan de salarisschaal waar de functie is ingedeeld. Dit wordt een persoonlijke toelage genoemd.

Ook kan het voorkomen dat er voor specifieke groepen een hoger vast salaris of toelage wordt gehanteerd, omdat voor dergelijke functies in de markt op mediaanniveau een hoger vast salaris wordt betaald en er anders geen geschikte personen voor een dergelijke functie kunnen worden aangetrokken.

Voor specifieke, door de RvB vast te stellen functies in het topkader van de onderdelen Beleggen en Vastgoed, waarvoor op de arbeidsmarkt structureel hogere salarissen worden betaald, kan een hogere Relatieve Salarispositie van toepassing zijn dan de 100% vast salaris in de salarisschaal (een zgn. 'multiplier'). Dat dient uit een periodieke beloningsbenchmark van die functies naar voren te komen. De omvang van de multipliers wordt periodiek vastgesteld door de RvB.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

2.3 OVERIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

Elementen uit de arbeidsvoorwaarden zijn:

Toeslag tijdelijke functie-uitoefening/ waarnemingstoeslag

Wanneer een medewerker tijdelijk een hoger ingedeelde functie vervult of de hoger ingedeelde functie van een collega waarneemt (bijvoorbeeld wegens ziekte of vertrek van die collega), kan hij of zij in aanmerking komen voor een toeslag zolang de periode van die tijdelijke functie-uitoefening of waarneming duurt. Met andere woorden zolang er sprake is van zwaardere (organisatorische) verantwoordelijkheden. Deze tijdelijke toeslag geldt voor een periode van maximaal 6 maanden, met onder voorwaarden de mogelijkheid van verlenging.

Voor *cao-medewerkers* zijn de voorwaarden waaronder de toeslag wordt toegekend, in overleg met de Centrale Ondernemingsraad geregeld in het hoofdstuk "Toeslag tijdelijke functie-uitoefening" van de Achmea personeelsregelingen.

Voor *Senior managers en leden van de directieraad* is sprake van een vergelijkbaar beleid. Het uitgangspunt is dat de waar te nemen functie maximaal twee salarisgroepen hoger is ingedeeld en wordt waargenomen gedurende in principe maximaal 6 maanden. Bij waarneming van een functie die 1 schaal hoger is ingedeeld wordt de toeslag bepaald in verhouding tot de midpoint van de salarisschaal waarin de waar te nemen functie is ingedeeld. De toeslag bedraagt 3% van de RSP wanneer het huidige salaris – bij dezelfde wekelijkse arbeidsduur - al boven de midpoint van die schaal ligt, of 6% van de 100% RSP wanneer het huidige salaris nog onder de midpoint van de schaal van de waar te nemen functie ligt. Bij waarneming van een functie die 2 schalen hoger is ingedeeld, bedraagt de toeslag in alle gevallen 10% van de 100% RSP van de schaal waarin de waar te nemen functie is ingedeeld. In bijzondere situaties waar maatwerk nodig is, wordt altijd eerst advies van Groep HR Executive Remuneration gevraagd.

Voor iedere waarnemingstoeslag is goedkeuring vereist van de RvB-leidinggevende, in bijzondere situaties alleen na positief advies van de groepsdirecteur HR. De RvB-leidinggevende kan zodoende vaststellen dat het bij een waarnemingstoeslag om een tijdelijke verzwaaring van de functie gaat.

De toeslag voor tijdelijke functie-uitoefening/ waarnemings-toeslag is een tijdelijke vaste inkomenscomponent. De toeslag telt niet mee in de pensioenopbouw en voor de bepaling van de hoogte van een eventuele variabele beloning, zodat de verhouding vast – variabel hierdoor niet wordt beïnvloed.

(Verzekerbare) benefits

Achmea heeft in de *cao* enkele afspraken gemaakt over door de medewerker af te sluiten verzekeringen. Zo is er een afspraak over het betalen van een bijdrage zorgverzekering. Daarnaast heeft Achmea voor haar medewerkers een (basis-) arbeidsongeschiktheidverzekering afgesloten en biedt zij de mogelijkheid aan om voor eigen rekening een aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten. Deze benefits gelden voor alle medewerkers in Nederland. In het buitenland worden de (verzekerbare) benefits afgesproken, afhankelijk van en in lijn met de lokale wetgeving en marktgebruiken, en binnen het kader van het Groepsbeloningsbeleid (dat wil zeggen voldoen aan lokale wetgeving en marktomstandigheden met als uitgangspunt 'niet meer dan marktconform').

Compensaties of overgangsregelingen

Voor groepen medewerkers zijn in de *cao*-overgangsregelingen afgesproken voor het vervallen of aanpassen van inmiddels vervallen arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zijn er overgangsregelingen afgesproken vanwege wettelijke wijzigingen die hebben geleid tot aanpassing van de pensioenregeling. Deze overgangsregelingen hebben de vorm van vast overeengekomen brutoloon.

Vergoedingen

In diverse personeelsregelingen zijn afspraken opgenomen voor vergoeding van kosten die gerelateerd zijn aan het dienstverband met Achmea. Bijvoorbeeld een vaste kostenvergoeding, reiskostenvergoeding of auto van de zaak, verhuiskosten, opleidingsbudget, thuiswerkregeling e.d.

Verlof

Achmea kent diverse vormen van verlof. In de *cao* zijn in aanvulling op de wettelijke verlofregels daarbij soms extra afspraken opgenomen, bijvoorbeeld over sabbatical, ouderschapsverlof of zorgverlof. Voor het topkader zijn er in het kader van work/life balance naast de verlofdagen zogenoemde vitaliteitsdagen.

Overige emolumenten

Die zijn beperkt en geregeld in de *cao* of arbeidsvoorwaarden van het topkader. Ook de chauffeur voor leden van de Raad van Bestuur, is een voorbeeld van emolumenten die in de arbeidsvoorwaarden zijn geregeld.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

2.4 PENSIOEN

De Nederlandse pensioenregeling bestaat uit twee delen:

- een middelloonregeling op basis van CDC-financiering voor het pensioengevend salaris tot het vigerende fiscale maximum.
- een netto pensioenregeling voor het pensioengevend salaris boven het vigerende fiscale maximum en een loontoeslag pensioen.

Beide pensioenregelingen gelden voor alle medewerkers van Achmea Interne Diensten N.V. in Nederland en voor de RvB (Achmea B.V.). De netto pensioenregeling en loontoeslag pensioen uiteraard alleen voor zover de medewerker een pensioengevend salaris heeft boven het fiscale maximum. Achmea betaalt medewerkers met een pensioengevend salaris boven het fiscale maximum een bijdrage, die gelijk is aan de werkgeversbijdrage die Achmea zou hebben besteed als er geen sprake was geweest van fiscale maximering van het pensioengevend salaris. De hoogte daarvan wordt jaarlijks vastgesteld op basis van de hoogte van de pensioenpremie van ieder jaar. De bijdrage wordt uitsluitend berekend over het pensioengevend salaris boven het fiscale maximum en valt uiteen in twee delen: een netto pensioenbudget en een loontoeslag. Een medewerker kan het netto pensioenbudget storten in de netto pensioenregeling binnen de voorwaarden van deze regeling. De loontoeslag ontvangt de medewerker als (vast overeengekomen) bruto loon.

Deelname aan de netto pensioenregeling is vrijwillig. Als een medewerker niet deelneemt aan de netto pensioenregeling, wordt het netto pensioenbudget uitbetaald bij het salaris.

Dochteronderneming Inshared volgt voor een deel van het personeel de pensioenregeling van Achmea Interne Diensten NV en voor een deel past zij een soberder pensioenregeling toe. Ook de andere Nederlandse dochterondernemingen hebben een eigen, materieel soberder pensioenregeling.

In het buitenland verschillen de pensioenregelingen per land en/of per personeelscategorie, in lijn met de lokale wetgeving, enerzijds afhankelijk van de 'state benefit' en daarmee de ruimte en aanleiding die er is voor een aanvullend ondernemingspensioen, en anderzijds afhankelijk van de benchmark - 'wat is een gebruikelijke pensioenbijdrage in de markt?'

2.5 VARIABELE BELONING OP BASIS VAN TARGETS

Variabele beloning op basis van targets is in Nederland van toepassing voor de Raad van Bestuur, directievoorzitters, leden van de directieraad, buiten-cao-medewerkers en daarnaast voor specifieke groepen/functies cao-medewerkers. De maximale hoogte van de variabele beloning voor medewerkers werkzaam in *Nederland* bedraagt voor:

- RvB-leden: maximaal 20%
- (divisie)voorzitters ingedeeld in Achmeaband 1: maximaal 20%
- directieleden ingedeeld in Achmeaband 2: maximaal 15% + maximaal 5% bij outperformance
- senior managers ingedeeld in Achmeaband 3: maximaal 10% + maximaal 5% bij outperformance
- cao-medewerkers: maximaal 20%

De variabele beloning is afhankelijk van de mate van realisatie van targets die aan het begin van het jaar worden vastgesteld. De targets vloeien voort uit het proces van business planning van Achmea. Dat betekent voor de leden van de RvB en het topkader, dat er een directe koppeling is tussen de doelstellingen op basis waarvan variabele beloning wordt toegekend en de purpose en de ambitie van lange termijn waardecreatie van Achmea.

De targets zijn zodoende gerelateerd aan de langetermijnstrategie van Achmea en gericht op meerdere stakeholders en bouwstenen. De targets worden op 3 niveaus afgesproken:

1. Achmea-groep: 3 variabele beloning ('VB') -targets die betrekking hebben op 3 van de 4 volgende bouwstenen/aspecten: grote klantenbase, vakkundige medewerkers, uitstekende financiële positie en duurzaamheid, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-targets wordt verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op de groepskaart.
2. Bedrijfsonderdeel: 2 VB-targets, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-targets wordt verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op de SVM-kaart van het bedrijfsonderdeel.
3. Individueel: 3 VB-targets, waarvan 1 betrekking heeft op gedrag, bijvoorbeeld leiderschap, samenwerking of integriteit. De targets tellen elk voor een derde mee op het individuele niveau. Voor RvB-leden wordt de realisatiescore op de VB-targets verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op hun individuele afsprakenkaart.

De 3 niveaus tellen in de volgende verhouding mee voor de totale variabele beloning:

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

	Achmea groep	Bedrijfs onderdeel	Individueel
RVB	50%	0%	50%
(Divisie-)voorzitters, directieleden en senior managers	30%	30%	40%
Cao-medewerkers	20%	30%	50%
Centrale controlefunctionarissen	0%	50%	50%
Decentrale controlefunctionarissen	50%	0%	50%

Voor medewerkers bij de OpCo's in het buitenland gelden op grond van lokale regelgeving andere afspraken over de variabele beloning. De maximale hoogte van de variabele beloning is hoger dan in Nederland en bedraagt voor:

- De CEO van de OpCo: 50% + maximaal 25% bij outperformance
- Een CxO van de OpCo: 40% + maximaal 20% bij outperformance
- Risktakers/Controlefuncties van de OpCo: maximaal 30%

De variabele beloning is afhankelijk van de mate van realisatie van targets die aan het begin van het jaar worden vastgesteld.

De targets vloeien voort uit hetzelfde proces van business planning van Achmea. De targets zijn gerelateerd aan de langetermijnstrategie van Achmea en gericht op meerdere stakeholders en bouwstenen/aspecten. De targets worden op drie niveaus afgesproken:

1. Achmea-groep: 3 VB-targets die betrekking hebben op 3 van de 4 volgende bouwstenen: grote klantenbase, vakkundige medewerkers, uitstekende financiële positie en duurzaamheid, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-targets wordt verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op de groepskaart.
2. OpCo-niveau: 4 tot 8 VB-targets, die elk even zwaar wegen. In het buitenland worden op dit niveau meer VB-targets afgesproken dan in Nederland in verband met het hogere maximum percentage variabele beloning in het buitenland. De realisatiescore op de VB-targets wordt verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op de SVM-kaart van de OpCo.
3. Individueel: 3 VB-targets, waarvan 1 betrekking heeft op gedrag, bijvoorbeeld leiderschap, samenwerking of integriteit. De targets tellen elk voor een derde mee op het individuele niveau.

De 3 niveaus tellen in de volgende verhouding mee voor de totale variabele beloning:

	Achmea groep	OpCo	Individueel
Directies (CxO's) OpCo's	20%	40%	40%
Controlefuncties OpCo's	20%	0%	80%
Specifieke managers OpCo's	10%	20%	70%
Overige VB-medewerkers OpCo's	5%	10%	85%

De uitkering van variabele beloning is in de vorm van geld. Achmea kent geen variabele beloning in de vorm van nietfinanciële vergoedingen (loon in natura, zoals reises, onroerend goed, e.d.), discretionaire pensioenafspraken of financiële non-cash instrumenten. In verband met het ontbreken van financiële, non-cash instrumenten zijn er in de variabele beloning van het Nederlandse topkader en die van risktakers en identified staff aanvullende maatregelen getroffen, o.a. een hoger deel uitgestelde variabele beloning dan het op grond van regelgeving geldende minimum, waarbij het deel uitgestelde variabele beloning ook over een langere termijn wordt uitgesteld (5 jaar). Daarnaast is er geen rentevergoeding over het uitgestelde deel variabele beloning.

Controlefuncties

Voor medewerkers die werkzaam zijn in een functie, die door (belonings-)regelgeving als 'controlefunctie' gedefinieerd is, wordt een andere opbouw van het percentage variabele beloning gehanteerd. Hun beloning mag niet afhankelijk zijn van targets waar ze zelf toezicht op houden. Daarom geldt voor de controlefuncties op groepsniveau dat targets van de eigen controle afdeling en individueel niveau ieder voor 50% meewegen. De realisatie van de targets van de groep is geen onderdeel van de vaststelling van de variabele beloning van de controlefuncties. Bij Achmea zijn dit de directie en MT-leden van Human Resources, Finance, Risk, Compliance en Internal Audit.

Voor vergelijkbare functies binnen bedrijfsonderdelen, geldt dat targets van de Groep en individueel niveau ieder voor 50% meewegen. In de buitenlandse OpCo's is de verhouding groep 20%/ individueel 80%.

Risktakers en identified staff

Risk takers zijn medewerkers die vanuit hun functie en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden materiële invloed kunnen uitoefenen op het risicoprofiel van Achmea, respectievelijk voor het bankbedrijf op dat van Achmea Bank. Dit volgt uit de regelgeving voor banken en verzekeraars. Identified staff-medewerkers zijn medewerkers die vanuit hun functie en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden het risicoprofiel van de beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (abi's) of de risicoprofielen van de abi's die zij beheren materieel beïnvloeden. Dit volgt uit de AIFMD-regelgeving.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

Jaarlijks per 1 januari stelt Achmea vast welke personeels-categorieën dienen te worden aangemerkt als risk taker en/of als identified staff. Daarvoor wordt een analyse gedaan om te beoordelen of er aanpassingen nodig zijn in de lijst van personeelscategorieën die als risk taker of identified staff dienen te worden aangemerkt, bijvoorbeeld als gevolg van organisatie-wijzigingen. Dit gebeurt in afstemming met HR en/of Risk & Compliance verantwoordelijk voor die onderdelen.

Risk taker en identified staff: wat zijn de gevolgen voor een medewerker?

De toekenning van variabele beloning aan risk takers en identified staff vindt plaats op basis van afgesproken en vastgelegde targets en op basis van Key Performance Indicators (KPI's). Toekenning van variabele beloning vindt niet eerder plaats dan in het jaar dat volgt op het prestatiejaar (dus: "in 2021 over prestatiejaar 2020").

De variabele beloning voor RvB-leden, directievoorzitters, directieleden, senior managers en cao-medewerkers die als risk taker of als identified staff zijn aangemerkt wordt in twee termijnen toegekend en uitgekeerd:

- 50% van de variabele beloning wordt direct na het prestatiejaar toegekend en uitgekeerd;
- de overige 50% wordt voorwaardelijk toegekend en niet eerder dan 5 jaar na het prestatiejaar uitgekeerd. Voorafgaand aan de uitkering van het voorwaardelijke deel wordt de oorspronkelijke targetrealisatie voor een tweede maal aan toetsing onderworpen, de zogenaamde 'duurzaamheidstoets'. Bij deze toets wordt bepaald of er over enig jaar zaken zijn voorgevallen, die hebben geleid tot overschrijdingen van de risk appetite en/of strijdig zijn met de Algemene Gedragscode Achmea.

Gedurende de periode van 5 jaar kan het dienstverband met de risk taker of identified staff eindigen. In dat geval geldt het volgende:

- bij pensionering, opzegging of ontslag: de voorwaardelijk toegekende variabele beloning blijft bij Achmea staan gedurende de nog van die 5 jaren resterende periode. Er vindt na die periode een herbeoordeling plaats. Op basis van deze herbeoordeling komt de uitgestelde variabele beloning tot uitkering, mits wordt voldaan aan de duurzaamheidstoetsing;
- bij overlijden: de voorwaardelijk toegekende variabele beloning wordt onvoorwaardelijk. Het uitgestelde deel van de variabele beloning wordt uitgekeerd aan de nabestaanden van de risk taker of identified staff.

Medewerkers met klantgerelateerde functies

Adviseurs en andere medewerkers met direct klantcontact hebben geen (variabele) beloning die (primair) afhankelijk is van

het aantal verkochte/afgesloten (verzekerings-)producten. Adviseurs worden in elk geval beoordeeld op de kwaliteit van het verstrekte advies, eventueel aangevuld met efficiency/productiviteitscriteria, zoals het aantal adviezen of de gemiddelde duur van een advies en de wijze waarop uitdrukking is gegeven aan klantbelang centraal.

2.6 OVERIGE VARIABLEE BELONING

Naast de variabele beloning op basis van targets kent Achmea de volgende vormen van variabele beloning:

- *Winstuitkering*: cao-medewerkers in Nederland die niet onder een regeling voor variabele beloning vallen, kunnen een winstuitkering ontvangen van maximaal 3,3% van 12 maal het bruto maandsalaris. Ook in buitenlandse OpCo's komen winstdelingsregelingen voor bij medewerkers die niet voor variabele beloning op basis van targets in aanmerking komen.
- *Incidentele gratificatie*: cao-medewerkers in Nederland die niet onder een regeling voor variabele beloning vallen, kunnen voor bijzondere prestaties en onder voorwaarden een incidentele gratificatie ontvangen van maximaal 1 maandsalaris.
- *Retentiebeloning*: een (extra) variabele beloning die kan worden toegekend bij een duurzame organisatiewijziging waarbij het nodig is een medewerker uit het oogpunt van continuïteit te binden in verband met een voorgenomen verkoop of afbouw van activiteiten. De retentiebeloning is een proportioneel bedrag dat alleen tot uitkering komt wanneer de medewerker aan het eind van een vooraf bepaalde periode nog in dienst is en als aan de eisen in verband met retentie is voldaan. Voor toekenning van een retentiebeloning is (alleen) schriftelijke goedkeuring van de toezichthouder nodig wanneer de som van de retentiebeloning en overige variabele beloning meer is dan het bonusplafond in de Wbfo. Dat is voor Achmea in Nederland als de som boven de 20% ligt en in het buitenland als dat meer dan 100% is. Blijft de som onder het bonusplafond, dan is geen toestemming nodig van de toezichthouder. Wel moeten aanleiding en aard van een retentiebeloning achteraf kunnen worden onderbouwd.
- *Gegarandeerde variabele beloning*: in individuele uitzonderingen wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot afwijking van het verbod op gegarandeerde variabele beloning. Dat is alleen bij indiensttreding en alleen in het eerste jaar het geval. Dit komt bij Achmea slechts incidenteel voor met inachtneming van de Wft-regels. Het aantal wordt jaarlijks gerapporteerd in het Achmea Remuneratierapport.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

2.7 WNT VOOR DIVISIE ZILVEREN KRUIS

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is onder meer van toepassing op de leidinggevende topfunctionarissen van zorgverzekeraars. Bij Achmea heeft dit betrekking op de statutair bestuurders van Achmea Zorgverzekeringen N.V. (voorzitter en financieel directeur van de divisie Zilveren Kruis) en de overige kerndirectieleden van de divisie Zilveren Kruis. Voor de leidinggevende topfunctionarissen van de divisie Zilveren Kruis is geen sprake van variabele beloning, ondanks het feit dat het verbod op variabele beloning in de WNT vanaf 1 juli 2017 is komen te vervallen. Een uitzondering geldt voor eventuele eerder toegekende uitgestelde variabele beloning die nog voortvloeit uit het dienstverband met Achmea Interne Diensten N.V. voordat men als leidinggevende topfunctionaris in de divisie Zilveren Kruis is gaan werken.

De WNT is ook van toepassing op commissarissen van Achmea Zorgverzekeringen N.V. Zij zijn toezichthoudende topfunctionarissen en ontvangen een bezoldiging die past binnen de normen van de WNT.

Beloningsplafond

De WNT stelt grenzen aan de totale bezoldiging van topfunctionarissen. Voor leidinggevende topfunctionarissen van zorgverzekeraars met meer dan 1 miljoen verzekerden geldt in 2023 een beloningsplafond van € 314.000, exclusief pensioen. Dit bedrag wordt jaarlijks aangepast. Voor toezichthoudende topfunctionarissen geldt een daarvan afgeleid percentage van 15% voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen en 10% voor een lid van de Raad van Commissarissen.

Om te waarborgen dat wordt voldaan aan het beloningsplafond van de WNT heeft Achmea de volgende aanpassingen op het Achmea beloningsbeleid gedaan voor directieleden/ leidinggevende topfunctionarissen bij de divisie Zilveren Kruis:

- Zij ontvangen in die functie geen variabele beloning;
- De functie Voorzitter divisie Zilveren Kruis is ingedeeld in een Achmea salarisband voor divisievoorzitters. In verband met het beloningsplafond van de WNT, ligt het salaris beneden het minimum van de Achmea salarisband 1B;
- De functies en daarbij behorende inkomensniveaus van de andere directieleden van de divisie Zilveren Kruis zijn ingedeeld in Achmea salarisband 2B en staan in een passende verhouding tot die van de divisievoorzitter. In aantal gevallen geldt een lager salarismaximum, zodat het individuele WNT-inkomen binnen het WNT-beloningsplafond past.
- De individuele inkomens worden 4 keer per jaar getoetst aan de geldende WNT-normering, inclusief alle

arbeidsvoorwaarden die meetellen als loon in de zin van de WNT van de directieleden van de divisie Zilveren Kruis. Indien nodig wordt de beloning zodanig aangepast dat deze past binnen het beloningsplafond van de WNT.

2.8 WAT NIET BEHOORT TOT HET ACHMEA BELONINGSBELEID

De volgende zaken maken geen deel uit van het Achmea beloningsbeleid:

- pensioentoezeggingen die niet uit hoofde van een regeling worden verstrekt ('discretionaire pensioenen');
- hedging van variabele beloning;
- lucratieve extraatjes of incentives (zoals het als incentive aanbieden van exotische reizen/ uitstapjes, het (tijdelijk) ter beschikking stellen van een exclusieve auto, vaartuig of privéjet als een vorm van incidentele beloning of een beloning in natura);
- vormen van gegarandeerde variabele beloning, behoudens de gegarandeerde variabele beloning die alleen in het eerste jaar na indiensttreding zijn toegestaan en alleen onder de voorwaarde dat de instelling over een gezond toetsingsvermogen, gezonde solvabiliteitsmarge of gezond eigen vermogen beschikt;
- beloning in de vorm van aandelen, phantom stocks of financiële instrumenten.

Voor het ontvangen van beloningen in natura die uit hoofde van het uitoefenen van de functie in de zakelijk relationele sfeer kunnen worden aangeboden gelden compliance voorschriften en –procedures. Voor het declareren van dergelijke beloningen aan zakelijke relaties gelden bovendien regels en een declaratiereglement.

2. HOE ACHMEA'S BELONINGSBELEID IS OPGEBOUWD VERVOLG

2.9 VERTREKVERGOEDINGEN: BEPERKINGEN AAN DE OMVANG EN FALEN NIET BELONEN

Beperkingen aan de omvang van de vertrekvergoeding

Een vertrekvergoeding van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers (meestal directieleden, soms ook senior managers) bedraagt maximaal één vaste jaarbeloning volgens de specifieke regels daarover uit de Wbfo. Voor overige leden van de directieraad die geen dagelijks beleidsbepaler zijn, geldt ook de beperking tot één vaste jaarbeloning, voor zover wettelijk af te dwingen.

De beperking van de ontslagvergoeding tot maximaal één jaarbeloning geldt op vergelijkbare wijze voor nieuw te benoemen directeuren (leden van de Executive teams, de zgn. CxO's) in de buitenlandse dochterondernemingen van Achmea, voor zover de beperking in het betreffende land wettelijk afdwingbaar is. In landen waar het op grond van wet- en regelgeving mogelijk is om een lagere maximum ontslagvergoeding af te spreken, kan dit lagere maximum worden afgesproken. Bij vertrek op eigen initiatief wordt in lijn met de Wbfo geen vertrekvergoeding overeengekomen.

Falen niet belonen

In het kader van haar beloningsbeleid zal Achmea bij het verstrekken van ontslagvergoedingen en de hoogte daarvan letten op de prestaties die de medewerker gedurende zijn of haar dienstverband heeft geleverd en ervoor waken dat de eventuele ontslagvergoeding geen beloning vormt voor slecht presteren. Arbeidsgeschillen met een medewerker die niet minnelijk kunnen worden opgelost, worden voorgelegd aan de rechter. In dat geval stelt deze de hoogte van een eventuele ontslagvergoeding vast.

Bij ontslag wegens reorganisatie is voor cao-medewerkers een sociaal plan afgesproken met vakorganisaties. Daarin is bepaald onder welke voorwaarden medewerkers die als gevolg van een reorganisatie hun functie verliezen in aanmerking komen voor een ontslagvergoeding. Voor buiten cao-personeel wordt een richtlijn gehanteerd.

3. HOE ACHMEA HAAR BELONINGSBELEID BESTUURT ('INTERNE GOVERNANCE')

3.1 VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN ZIJN REMUNERATIECOMMISSIE

De Raad van Commissarissen (RvC) ziet toe op het (groeps-) beleid en de algemene gang van zaken binnen Achmea. De RvC is als onderdeel daarvan verantwoordelijk voor het groepsbeloningsbeleid en gaat over de vaststelling van de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Hij ziet erop toe dat de beloning beheerst is, d.w.z. dat het de strategie, purpose en de ambitie van lange termijn waardecreatie van Achmea ondersteunt en dat de variabele beloning geen ongewenste of onbedoelde risico's of prikkels bevat (zie ook reglement in bijlage 3).

De RvC heeft een remuneratiecommissie die hem bij zijn toezichthoudende taken ondersteunt en adviseert. De remuneratiecommissie bereidt het beloningsbeleid met betrekking tot de individuele leden van de RvB voor. Ook houdt zij toezicht op de uitvoering en naleving van het (groeps-) beloningsbeleid binnen de bedrijfsonderdelen en voor de verschillende medewerkersgroepen bij Achmea (denk aan bestuurders, risiktakers e.d.). Bij verzoeken om afwijking van het beleid of verschil van interpretatie heeft het oordeel van deze remuneratiecommissie altijd voorrang. Om haar taken zo goed mogelijk te kunnen uitoefenen kan de remuneratiecommissie zich rechtstreeks laten adviseren door de directeuren van de zogenoemde controlefuncties (zie 3.3). De voorzitter en de leden van de remuneratiecommissie zijn lid van de RvC, de voorzitter van de remuneratiecommissie kan niet tegelijkertijd voorzitter van de RvC zijn (zie verder reglement bijlage 3).

Naast de remuneratiecommissie op groepsniveau, heeft een aantal specifieke entiteiten en/of bedrijfsonderdelen binnen de groep een eigen RvC en/of (decentrale) remuneratiecommissie met eigen, toezichthoudende verantwoordelijkheden voor het beloningsbeleid. Die gaan dan over de naleving van specifieke, sectorale beloningsregels. Zo zijn er in verband met de naleving van de AIFMD en MiFid sectorspecifieke regels en risico's bij Achmea Investment Management, Achmea Mortgage Funds en Achmea Real Estate, waarop de eigen RvC of remuneratiecommissie toeziet. Bij de entiteit Achmea Bank zijn er specifieke verantwoordelijkheden voor het toezicht op de naleving van beloningsregels in het bankbedrijf (o.a. CRD/EBA/RBB 2021, Code Banken). En bij de RvC van Achmea Zorgverzekeringen voor de naleving van de WNT.

Een 'decentrale' RvC of remuneratiecommissie informeert periodiek de groeps-RvC of zijn remuneratiecommissie. Een 'decentrale' RvC kan aan de eigen controlefuncties opdracht

geven voor een specifiek op de entiteit toegesneden uitwerking van delen van het groepsbeloningsbeleid. Achmea Investment Management heeft dat gedaan in de vorm van een addendum op het beloningsbeleid. Dat wordt als zodanig als onderdeel van het groepsbeloningsbeleid beschouwd. Vice versa worden 'decentrale' RvC-en geïnformeerd over aanpassingen in het groepsbeloningsbeleid en over belangrijke publicaties zoals het jaarlijkse Achmea Remuneratierapport.

Voor een deskundige uitoefening van hun taken volgen de leden van de RvC en zijn remuneratiecommissie periodiek speciale scholings- of educatieve bijeenkomsten op gebied van beloningsbeleid. Voor een decentrale RvC of remuneratiecommissie zijn die toegespitst op het (sector)specifieke beloningsbeleid waarop zij toezien.

3.2 VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur (RvB) is als uitvoerend bestuur bij Achmea de eerstverantwoordelijke voor de totstandkoming en toepassing van het beloningsbeleid binnen de groep in binnen- en buitenland. Dat is een beloningsbeleid dat past in de context van 'Duurzaam Samen Leven' (zie hoofdstuk 1, waar dit al is toegelicht). De RvB is daarvoor verantwoordelijk, met uitzondering van het beleid dat voor hemzelf geldt. De totstandkoming daarvan ligt bij de RvC en zijn remuneratiecommissie. De RvB laat zich daarbij adviseren door de CCBB.

De RvB is ook primair verantwoordelijk voor de (top down) besturing van en besluitvorming over het SVM- en performance managementproces, zoals het opstellen van de Groep SVM-kaart van Achmea en de beoordeling van de door de bedrijfsonderdelen van Achmea in binnen- en buitenland opgestelde SVM-kaarten. De RvB is verantwoordelijk voor het beoordelen en vaststellen van de SVM-kaarten van de onderdelen, voor de beoordeling in hoeverre deze zijn gerealiseerd en er variabele beloning op basis van die realisatie kan worden toegekend.

Voor een deskundige uitoefening van hun taken volgen de leden van de RvB periodiek speciale scholings- of educatieve bijeenkomsten op gebied van beloningsbeleid. De kernverantwoordelijkheden van de RvB, RvC en zijn remuneratiecommissie zijn voor alle duidelijkheid samengevat in het overzicht in bijlage 6.

3. HOE ACHMEA HAAR BELONINGSBELEID BESTUURT ('INTERNE GOVERNANCE') VERVOLG

3.3 ROL CONTROLEFUNCTIES BIJ HET BELONINGSBELEID

De RvB, RvC en remuneratiecommissie worden ondersteund door de hoofden/directeuren van controlefuncties. Deze hebben een actieve rol bij de totstandkoming, bewaking en evaluatie van het beloningsbeleid. Ze zijn hun belangrijkste adviseurs en hebben een eigen verantwoordelijkheid. Zorgdragen voor beheerst beloningsbeleid, toezien op en beperken van risico's in het beloningsbeleid zijn hun kerntaken. De hoofden/directeuren van controlefuncties zijn bij de uitoefening van hun taken in hoge mate onafhankelijk.

Controlefuncties zijn bij Achmea:

- *Human Resources (HR)*. HR is algeheel regisseur van het beloningsbeleid en zorgt in die rol en op grond van zijn specifieke deskundigheid, voor het opstellen van het beloningsbeleid, de beleidsvoorbereiding, de uitvoering van en informatievoorziening rond het beloningsbeleid. Daarbij ziet HR vanuit haar eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid toe op de toepassing van het beloningsbeleid door de bedrijfsonderdelen en dochters in binnen- en buitenland.
- *Financiën*. Financiën en Planning & Control (P&C) coördineren vanuit hun deskundigheid en verantwoordelijkheid voor budgettering en performance management het jaarlijkse SVM-proces, de performanceplanning. Ook toetst Financiën periodiek de financiële kaders van het beloningsbeleid, waaronder financiële voorwaarden bij de (toekenning en uitkering van) variabele beloning.
- *Compliance*. Compliance toetst jaarlijks of het beloningsbeleid aansluit bij de kernwaarden/-gedragingen van Achmea en of het voldoet aan de eisen van wet- en regelgeving. Compliance is in een onafhankelijke, tweedelijnsrol betrokken bij het opstellen, uitvoeren en bewaken van het beloningsbeleid. Compliance toetst specifiek de effecten van variabele beloning op het gedrag en zie toe op de naleving van de Achmea Gedragscode daarbij.
- *Risk Management*. Risk Management toetst periodiek de risico's van het beloningsbeleid, beoordeelt of deze passen bij de 'risk appetite' van Achmea, en verzorgt de uitvoering van het jaarlijkse proces waarbij risktakers en identified staff worden vastgesteld. Samen met Compliance is Risk Management verantwoordelijk voor het toetsen op risico's en bestendigheid van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de zgn. 'ex ante'- en 'ex post'-riskbeoordeling ('duurzaamheidstoets').
- *Internal Audit*. De belangrijkste taak van Internal Audit is om vanuit één onafhankelijke, 3e lijn verantwoordelijkheid 'assurance' en advies te geven over de interne beheersing

van het Achmea Beloningsbeleid, in binnen- en buitenland. Internal Audit maakt deel uit van het systeem van interne beheersing van Achmea. Achmea beschikt over één auditfunctie voor de gehele organisatie. Waarborgen over de onafhankelijkheid en objectiviteit zijn vastgelegd in een eigen 'Charter'. De directeur Internal Audit kan rechtstreeks in contact treden met de Audit & Risk Committee (AR&C) van de RvC, waarmee Internal Audit het benodigde gezag heeft om de interne auditfunctie uit te voeren. Internal Audit heeft de bevoegdheid om kennis te nemen van alle beschikbare informatie die daarbij nodig is. Internal Audit doet tweejaarlijks een integrale audit op het Achmea Beloningsbeleid.

De meeste controlefuncties opereren vanuit de groep, soms zijn er in verband met specifieke, sectorale regels (aanvullend) controlefuncties actief ter ondersteuning van de 'decentrale' RvC of remuneratiecommissie (zie 3.1). Voor alle controlefuncties – centraal en decentraal – gelden specifieke eisen aan het (variabele) beloningsbeleid (zie 2.4).

3. HOE ACHMEA HAAR BELONINGSBELEID BESTUURT ('INTERNE GOVERNANCE') VERVOLG

3.4 COÖRDINATIE COMMISSIE BELONINGSBELEID

Achmea heeft er als grote financiële onderneming voor gekozen om op groepsniveau een Coördinatie Commissie Beloningsbeleid (CCBB) in te stellen. Dat bevordert de effectieve samenwerking en slagkracht van de controlefuncties. In de CCBB hebben de directeuren van de controlefuncties zitting, aangevuld met de directeur Bestuursbureau/ secretaris RvB & (remuneratiecommissie) RvC. De directeur Internal Audit heeft als toehoorder zitting in de CCBB. Vanuit haar overkoepelende regierol is de directeur HR de voorzitter van de CCBB.

De CCBB adviseert de RvB over de risico gerelateerde aspecten van het beloningsbeleid en geeft sturing aan de zogenoemde 'key controls' en jaarcyclus van het beloningsbeleid. De CCBB rapporteert behalve aan de RvB, ook aan de remuneratiecommissie. Daarnaast adviseert de CCBB als er besluiten nodig zijn die afwijken van het beloningsbeleid. Tenslotte zal de voorzitter van de CCBB de RvB en/of remuneratiecommissie erover informeren als er onderwerpen zijn, waarover binnen de CCBB verschil van opvatting bestaat. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de CCBB zijn vastgelegd in een reglement (zie bijlage 3). De deskundigheid van de controlefuncties op gebied van beloningsbeleid wordt daarbij geborgd door de CCBB.

De CCBB onderhoudt via haar voorzitter een functionele lijn met twee andere adviesorganen van de RvB op gebied van beloning:

- *De RvB Adviesgroep Beloningen Nederland ('RvBAB')*. De RvBAB adviseert de RvB o.a. over het beloningspakket dat nodig is om het juiste topkader aan te trekken en over de juiste functie- en beloningsverhoudingen binnen het topkader. Daarbij gaat het om puur arbeidsvoorwaardelijke, op zichzelf niet risico-gerelateerde aspecten van het beloningsbeleid van het topkader. De directeur HR is vast lid van de RvBAB en kan zo de functionele lijn naar de CCBB onderhouden en waar nodig de CCBB inschakelen om adviezen van de RvBAB laten beoordelen. De taken en verantwoordelijkheden van de RvBAB zijn als zodanig schriftelijk vastgelegd in een charter;
- *De Advisory Board Remuneration International ('ABRI')*. De ABRI is een extra schakel tussen de Remuneratiecommittees van de buitenlandse dochterondernemingen van Achmea en de RvB en de remuneratiecommissie van Achmea B.V. De ABRI adviseert over de gemeenschappelijke, internationaal voor te bereiden beloningsonderwerpen, zoals de implementatie van voor de hele groep geldende aanpassingen van het groepsbeloningsbeleid, de doorvertaling en implementatie van wet- en regelgeving

binnen de kaders van het groepsbeloningsbeleid, de (monitoring van de) jaarlijkse processen van targetsetting en -realisatie, de algemene besluitvorming over de toekenning van variabele beloning. De taken en verantwoordelijkheden van de internationale Remuneratie committees (RemCo's) zijn opgenomen in de International Governance Guide van Achmea Internationaal. Daarin is ook de relatie beschreven met de ABRI. De directeur HR is vast lid van de ABRI en kan in die hoedanigheid de functionele lijn met de CCBB bewaken en de CCBB-adviezen laten toetsen.

4. ACHMEA'S PROCES VAN STAKEHOLDER VALUE MANAGEMENT (SVM) EN PRESTATIESTURING

4.1 ALGEMEEN

De processen van targetsetting en targetrealisatie zijn leidend bij de sturing op de strategische doelstellingen van de organisatie in het licht van de purpose en het lange termijn waardecreatiemodel (zie hoofdstuk 1.1). Ze zijn vormgegeven volgens de Stakeholder Value Management (SVM) aanpak. Het SVM-proces vormt tevens de basis voor het vaststellen van targets en realisatie van KPI's en KRI's die gekoppeld zijn aan de variabele beloning op groeps- en bedrijfsonderdeelniveau. De targetsetting en targetrealisatie op het niveau van de individuele medewerker en de vastlegging ervan, vinden plaats in het gesprek tussen de medewerker en zijn leidinggevende. In beide processen zijn noodzakelijke controlewerkzaamheden ingericht om de beheersing van het beloningsbeleid te borgen.

De afdelingen Planning & Control (P&C), Compliance, Risk Management en HR (samen de controlestaven) hebben allen een belangrijke rol bij de uitvoering van deze processen. Het proces van targetsetting binnen Achmea wordt topdown uitgevoerd, waarbij voor de bedrijfsonderdelen ruimte is om inbreng te hebben in deze processen. Het groepsbusinessplan met de geïntegreerde managementagenda en de SVM Groepskaart zijn leidend bij het opstellen van de SVM kaarten van bedrijfsonderdelen, om een integrale en gebalanceerde sturing op de strategische doelstellingen op bedrijfsonderdeel niveau te waarborgen. Waar mogelijk en van toepassing vindt vanuit de SVM Groepskaart een top down cascadering plaats van KPI's en KRI's naar bedrijfsonderdelen.

De controlestaven toetsen of de gecascadeerde KPI's aansluiten op de SVM Groepskaart en het businessplan. Daarnaast wordt getoetst of de KPI's, in het kader van een effectief performance management, voldoende SMART zijn geformuleerd en aansluiten op de purpose, waarbij de bijdrage aan de strategische doelstellingen wordt gevolgd langs de 5 bouwstenen, aangevuld met het aspect Duurzaamheid. Er kunnen daarnaast ook andere KPI's worden opgenomen op de SVM kaart van de bedrijfsonderdelen. Deze moeten dan wel passen binnen de kaders van de risk appetite van Achmea en voldoende bijdragen aan de strategische doelstellingen van Achmea. De KPI's die gekoppeld zijn aan variabele beloning worden getoetst aan het Beheerst Beloningsbeleid.

De processen van targetsetting en targetrealisatie worden door de CCBB gecoördineerd.

4.2 HET PROCES VAN TARGETSETTING

- Jaarlijks worden targets gesteld waarbij door Compliance (ex-ante) criteria worden gedefinieerd die er voor zorg dragen dat targets in lijn zijn met de risk appetite van Achmea en de Algemene Gedragscode Achmea.
- De targetsetting voor de RvB wordt voorbereid door de remuneratiecommissie van de RvC. Het targetsetting proces op bedrijfsonderdeel niveau wordt begeleid door de afdeling P&C.
- HR begeleidt het targetsettingsproces voor de targets op individueel niveau.
- De (remuneratiecommissie van de) RvC beoordeelt het voorstel voor de targets van de RvB en stelt deze vervolgens vast.
- De (remuneratiecommissie van de) RvC stelt de targets van de hoofden van de controlefuncties vast.
- Voor de overige risk takers en de andere doelgroepen ligt de eindverantwoordelijkheid bij de RvB.

4.3 HET PROCES OM TARGETS TUSSENTIJD TE WIJZIGEN

- Onderdeel van het targetsetting proces is de jaarlijkse mogelijkheid om een verzoek in te dienen tot tussentijdse wijziging(en) van KPI's op de SVM kaart die gekoppeld zijn aan de variabele beloning en KRI's. Het wijzigingsverzoek dient beargumenteerd te worden en er gelden strikte criteria.
- Ook individuele targets kunnen worden gewijzigd gedurende het jaar. Hiervoor gelden dezelfde criteria. Daarnaast kunnen individuele targets gewijzigd worden naar aanleiding van een functiewijziging.

Criteria voor tussentijdse wijziging van SVM-doelstellingen: Jaarlijks, na de financiële halfjaarafsluiting, maar voor eind augustus, wordt aan de bedrijfsonderdelen de mogelijkheid geboden de wijzigingen in te dienen op de vastgestelde SVM-doelstellingen die direct of indirect impact hebben voor de variabele beloning.

Wijzigingen zijn van toepassing op:

- KPI's die direct zijn gekoppeld aan variabele beloning op de SVM kaart van een bedrijfsonderdeel
- KPI's die indirect zijn gekoppeld aan de variabele beloning KPI's op de SVM Groepskaart
- KPI's die direct impact hebben op het financiële resultaat van Achmea (operationeel resultaat, omzet, kosten, etc.)
- KRI's (KRI's zijn per definitie gekoppeld aan variabele beloning)

4. ACHMEA'S PROCES VAN STAKEHOLDER VALUE MANAGEMENT (SVM) EN PRESTATIESTURING VERVOLG

In het beloningsbeleid kunnen KRI's en KPI's:

- die direct gekoppeld zijn aan variabele beloning (op de eigen SVM kaart)
- indirect gekoppeld zijn aan variabele beloning (via de SVM Groepskaart)
- en KPI's die direct impact hebben op het financiële resultaat van Achmea gewijzigd worden wanneer voldaan wordt aan het 'dubbele overmachtsprincipe'. Dit houdt in dat:
 - a. er sprake is van een buitengewone onvoorzienbare omstandigheid (criterium 1), en
 - b. die in redelijkheid niet voor rekening en risico van het bedrijfsonderdeel behoort te komen (criterium 2).

Daarnaast is het mogelijk om (materiële) correcties en herijkingen uit te voeren. Daarbij dient op de volgende zaken gelet te worden:

1. Bij een correctie moet onbetwistbaar kunnen worden vastgesteld dat het daadwerkelijk om een fout gaat.
2. Bij een herijking moet aantoonbaar onderbouwd zijn dat hiermee beter gestuurd kan worden op Achmea's strategische doelen.
3. Als er zaken overgeheveld worden tussen bedrijfsonderdelen (bijv. na organisatiewijzigingen), moeten beide betrokken onderdelen deze wijziging indienen.

Het wijzigingsproces is *niet* bedoeld om de vastgestelde targets in de loop van het jaar naar beneden bij te stellen, met als doel dat deze alsnog behaald kunnen worden. Uitgangspunt blijft dat sprake moet zijn van hoge uitzonderingen. Afstemming met en goedkeuring vooraf door het betreffende RvB-lid geldt als *voorwaarde* alvorens een wijzigingsverzoek wordt ingediend. *Formele vaststelling* gebeurt in de RvB als geheel en in de RvC, nadat de voorgestelde wijzigingen van de bedrijfsonderdelen via het reguliere proces zijn getoetst door P&C, HR en Compliance.

4.4 HET PROCES VAN TARGETREALISATIE

- In het jaar volgend op de targetsetting, wordt een ex-post toetsing op targets uitgevoerd. Als onderdeel van het targetrealisatieproces leveren bedrijfsonderdelen een self-assessment aan. Tevens is het verplicht om bewijsmateriaal bij te voegen waaruit objectief vastgesteld kan worden wat de realisatiescore is. Controle op naleving van de uitgangspunten voor beoordeling gebeurt door P&C, Compliance en HR.
- In het jaar volgend op de targetsetting, geeft de medewerker een zelfscore voor de realisatie van zijn individuele targets en levert het bewijsmateriaal aan waaruit objectief kan worden vastgesteld wat de realisatiescore is. De leidinggevende

beoordeelt de zelfscores van zijn medewerkers en het aangeleverde bewijsmateriaal en doet na afstemming met de medewerker een voorstel voor de realisatiescores van zijn medewerkers.

- De voorstellen van de leidinggevenden in een bedrijfsonderdeel worden steekproefsgewijs getoetst door de controlefuncties binnen het bedrijfsonderdeel. HR coördineert dit proces en schakelt daarbij indien nodig Financiën, Compliance en/of Risk in. De bevindingen uit de toetsing door de controlefuncties worden voorgelegd aan de directie van het bedrijfsonderdeel. In het directieoverleg van het bedrijfsonderdeel vindt kalibratie plaats van de realisatiescores op de individuele targets, waarna deze worden vastgesteld door de directie.

4.5 HET PROCES VAN TOEKENNING VAN VARIABELE BELONING

- Toekenning en uitkering van variabele beloning gebeurt op basis van een algemeen besluit door de RvB in samenspraak met de RvC. De RvB kan in afstemming met de RvC besluiten in enig jaar geen variabele beloning toe te kennen, ook wanneer bepaalde (individuele) targets wel zijn behaald.
- Groep Balansmanagement voert op de voorstellen voor variabele beloning een analyse uit om vast te stellen dat toekenning en uitkering geen risico's met zich meebrengen op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit.
- Voorafgaand aan de uitbetaling van de direct toe te kennen en uitgestelde variabele beloning voert Compliance een duurzaamheidstoets uit van de targets.

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET

5.1 INLEIDING

Beloningsbeleid is een aspect van integere en beheerste bedrijfsvoering. Het Achmea Beloningsbeleid biedt ondersteuning bij het bereiken van de Achmea strategie, haar purpose en lange termijn waardecreatiemodel. Het omvat ook maatregelen die zijn gericht op het beheersen van het risico van ongewenst gedrag bij haar managers en medewerkers door het voorkomen van ongewenste financiële prikkels.

5.2 PERIODIEK UITVOEREN VAN EEN RISICOANALYSE OP DE (VARIABLE) BELONING

Een risicoanalyse is een maatregel om risico's te herkennen en daardoor te kunnen beheersen. Doel van de risicoanalyse is het identificeren van risico's in de (variabele) beloning die een materiële impact hebben op het risicoprofiel van Achmea. Te beheersen risico's zijn hierbij afgeleid uit de strategie, kernwaarden en doelstellingen van Achmea, en uit de eisen van wet- en regelgeving op gebied van beheerst beloningsbeleid. Het gaat om uiteenlopende soorten risico's, niet alleen financieel, maar ook op gebied van duurzaamheid. Met de risicoanalyse wordt periodiek bepaald of de risico's omtrent (variabele) beloning in opzet voldoende gemitigeerd worden. Er wordt vastgesteld of het zogenoemde 'restrisico' past binnen de risk appetite. Wanneer de risicoanalyse daartoe aanleiding geeft, wordt het beloningsbeleid en/of de uitvoering ervan aangescherpt.

Sectorspecifieke risico's bij bepaalde bedrijfsonderdelen

In bepaalde bedrijfsonderdelen van Achmea kunnen er specifieke risico's zijn waarvoor een specifiek eigen risicoanalyse nodig is. Dat speelt bij Achmea Investment Management, Achmea Mortgage Funds en Achmea Real Estate en bij Achmea Bank.

Bij Achmea Investment Management, Achmea Mortgage Funds en Achmea Real Estate is op grond van specifieke wet- en toezichthouderregelgeving (met name klantbelang risico's vanuit AIFMD, ESMA: zie bijlage 1) een nadere beoordeling nodig van het risicoprofiel van de beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (abi's) of van de risicoprofielen van de beleggingsinstellingen die zij beheren in relatie tot het beloningsbeleid.

Bij Achmea Bank wordt gekeken naar de afgeleide risico's voor het bankbedrijf op grond van de wet- en toezichthouderregelgeving voor het bankbedrijf in relatie tot beloningsbeleid (met name prudentiële risico's vanuit CRD/EBA/RBB 2021: zie bijlage 1). Er wordt bepaald in welke mate specifieke risico's en/of een afwijkende risicotaxatie voor deze bedrijfsonderdelen gelden, naast de risico's en maatregelen uit de centrale risico-analyse

van Achmea. De specifieke risicoanalyse wordt ter vaststelling geagendeerd bij de RvC of remuneratiecommissie van het onderdeel.

Voor Nederlandse dochterondernemingen en de buitenlandse onderdelen geldt dat zij zelfstandig een eigen risicoanalyse uitvoeren. Daarbij wordt getoetst in welke mate risico's rond beloningsbeleid uit de centrale/ groep risicoanalyse voorkomen, en of er aanvullend specifieke risico's gelden. Daarbij wordt beoordeeld in welke mate deze beheerst zijn. De eigen RvC of remuneratiecommissie moet dat vaststellen. Zie ook bijlage 5, monitoringsmatrix dochterondernemingen.

5.3 JAARLIJKSE RISKTAKERSANALYSE: VASTSTELLEN VAN (MATERIËLE) RISKTAKERS EN IDENTIFIED STAFF

Achmea wil voorkomen dat het beloningsbeleid 'perverse' prikkels bevat waardoor de kans bestaat dat medewerkers hun eigen belang laten prevaleren boven dat van de organisatie, haar klanten of andere stakeholders. Het gaat in het bijzonder om medewerkers die vanuit hun functie/met de uitvoering van hun werkzaamheden een materiële impact hebben op het risicoprofiel van Achmea (risktakers) of op dat van de alternatieve beleggingsinstelling (abi) of de beheerder(s) ervan (identified staff).

Zo stelt Achmea jaarlijks per 1 januari vast welke personeels- of functiecategorieën een materiële impact hebben op het betreffende risicoprofiel. De criteria voor de vaststelling volgen uit (sectorale) beloningsregels: voor (her-)verzekeraars Solvency II/EIOPA, voor banken (CRD/EBA/RBB 2021), voor alternatieve beleggingsinstellingen en/of hun beheerders (AIFMD). Zie verder bijlage 1.

Voor (medewerkers in) deze categorieën gelden specifieke eisen aan de (variabele) beloning. De variabele beloning wordt voor 50% in het jaar 't' na het prestatiejaar uitgekeerd. De andere 50% wordt voorwaardelijk toegekend en niet eerder dan na vijf jaar uitgekeerd ('t+5'). Voordat het voorwaardelijk toegekende deel wordt uitgekeerd, wordt de oorspronkelijke targetrealisatie onderworpen aan een 'duurzaamheidstoetsing'. Daarin wordt nagegaan of er of enig jaar zaken zijn voorgevallen, die hebben geleid tot overschrijding van de risk appetite en/of strijdig zijn met de Algemene Gedragscode Achmea. Daarnaast beschikt de remuneratiecommissie discretionair over de mogelijkheid om malus of claw back toe te passen op de variabele beloning, als daarvoor aanleiding is. Achmea heeft er als extra beheersingsmaatregel voor gekozen om de methodiek van uitgestelde variabele beloning toe te passen op alle buiten-cao-medewerkers, ook als zij geen risk taker of identified staff zijn.

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET **VERVOLG**

5.4 RISK ADJUSTMENT: HOE VOORAF EN ACHTERAF RISICO'S BIJ PRESTATIEAFSPRAKEN TE BEHEERSEN

5.4.1 Algemeen

Achmea medewerkers met een regeling variabele beloning kunnen in aanmerking komen voor variabele beloning als zij afgesproken prestatiedoelstellingen ('targets') realiseren. Deze hebben de vorm van Key Performance Indicators (KPI's) en kunnen uit meerdere deel-KPI's bestaan. Realisatie van prestatiedoelstellingen kan leiden tot toekenning van variabele beloning. In de jaarlijkse besluitvorming over variabele beloning wordt beoordeeld of de risk appetite overschreden is en of er niet integer gehandeld is. Die beoordeling kan leiden tot een neerwaartse bijstelling van de variabele beloning.

Op de SVM kaart van ieder bedrijfsonderdeel wordt daarnaast jaarlijks een aantal Key Risk Indicators (KRI's) vastgesteld. Het niet voldoen aan een KRI betekent dat er een neerwaartse bijstelling plaatsvindt op het deel van de variabele beloning dat betrekking heeft op de prestatie van het bedrijfsonderdeel. Als aan geen van de KRI's wordt voldaan, kan dat leiden tot een neerwaartse bijstelling van 100% op de betreffende SVM-kaart. Daarbij is het uitgangspunt dat alle KRI's even zwaar wegen. De RvB kan ook besluiten om een andere zwaarte aan te brengen, afhankelijk van de mate van verwijtbaarheid, beïnvloedbaarheid en/of materialiteit van het risico. De uiteindelijke afslag wordt – na advies van de CCBB – vastgesteld door de RvB en finaal vastgesteld door de remuneratiecommissie.

Ook op de SVM Groepskaart wordt jaarlijks een aantal KRI's vastgesteld. Hier is het de Remuneratiecommissie die bepaalt welke zwaarte aan een overschreden KRI moet worden toegekend. De RvC stelt de zwaarte en neerwaartse bijstelling van de variabele beloning finaal vast.

5.4.2 Ex-ante risk adjustment ofwel 'risicobeheersing' aan het begin van de afsprakencyclus

KPI's en - voor de groep en per bedrijfsonderdeel - KRI's, worden jaarlijks afgesproken aan het begin van het prestatiejaar. Daarbij wordt vooraf – 'ex-ante' – aan risicomanagement gedaan. Voor targets op SVM groepskaart en op die van de bedrijfsonderdelen zijn deze altijd een combinatie van KPI's en KRI's. Daarbij wordt er gekeken naar een evenwichtige spreiding van (soorten) targets op niveau van de groep, het bedrijfsonderdeel en de individuele medewerkers. Targets op groepsniveau en op niveau van het bedrijfsonderdeel maken deel uit van de business planning cyclus. Targets op het niveau van individuele medewerkers worden geformuleerd als onderdeel van de jaarlijkse individuele

resultaat- en gedragsafspraken tussen de leidinggevende en de medewerker.

Voor medewerkers gelden er doorgaans op 3 niveaus targets, d.w.z. op groep-, bedrijfsonderdeel- en individueel niveau, met als uitzondering:

- Leden van de RvB die geen targets op niveau van het bedrijfsonderdeel hebben;
- Medewerkers in controlefuncties op groepsniveau, die geen targets hebben op groepsniveau omdat zij hun controle moeten kunnen uitoefenen ongeacht het resultaat op het groepsniveau waar zij op toezien;
- Medewerkers in geïdentificeerde controlefuncties bij de buitenlandse OpCo's en decentrale Nederlandse bedrijfsonderdelen, die geen targets op het niveau van de OpCo/het bedrijfsonderdeel hebben, omdat zij hun controle op dat niveau moeten kunnen uitoefenen ongeacht de resultaten van de OpCo of het bedrijfsonderdeel.

In hoofdstuk 2.5 is uitgewerkt hoe dit voor de verschillende functiecategorieën uitpakt.

5.4.3 Eisen aan targets vanuit risicobeheersing vooraf

- Op groeps-, bedrijfsonderdeel- en individueel niveau worden jaarlijks targets geformuleerd vanuit de verschillende bouwstenen van Achmea's purpose, aangevuld met het aspect duurzaamheid. Op ieder niveau zijn er maximaal 10 targets, die meerdere (deel-)KPI's kunnen omvatten;
- Bij het vaststellen van targets die over enig jaar meetellen voor het bepalen van variabele beloning (zie hoofdstuk 2.5) wordt altijd beoordeeld of het gebruik van een target het nemen van risico's in de hand kan werken. Waar dit het geval is, wordt jaarlijks voor de eventuele toekenning van variabele beloning getoetst of er een overschrijding is geweest van het betreffende risico;
- Targets moeten in lijn zijn met de door Achmea en haar bedrijfsonderdelen geformuleerde 'risk appetite'. In de risk appetite zijn de strategie, de lange termijn doelstellingen en de kernwaarden van de organisatie geborgd;
- Er is altijd een mix van financiële, niet-financiële, kwantitatieve en kwalitatieve targets. Er is een redelijke verhouding tussen het aantal kwantitatieve en kwalitatieve targets, minimaal de helft van de targets moet niet-financieel zijn;
- Targets worden afgeleid van lange termijn (3-5 jaar) en korte termijn (1-3 jaar) doelstellingen;
- Jaarlijks doet de RvB in afstemming met de remuneratiecommissie een voorstel voor de keuze van 3 targets uit de SVM Groepskaart die meetellen bij de vaststelling van de variabele beloning over het prestatiejaar.

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET **VERVOLG**

Daarbij wordt een keuze gemaakt uit 3 van de 4 volgende bouwstenen:

- Grote klantenbase
 - Vakkundige medewerkers
 - Uitstekende financiële positie
 - Duurzaamheid.
- De directies van bedrijfsonderdelen formuleren in samenspraak met de RvB(-leidinggevende), voor hun onderdeel bij 2 bouwstenen de 2 targets die in het prestatiejaar meetellen voor de eventuele toekenning van variabele beloning op niveau van hun bedrijfsonderdeel. In het buitenland ligt het aantal targets dat meegeteld wordt hoger, omdat de omvang van de variabele beloning hoger is. Zo wordt het risico van ongewenste financiële prikkels passend beheerst;
 - Op het individuele niveau – de kaart van het individuele RvB-lid en de afspraken van individuele medewerkers – spreekt de betreffende leidinggevende met zijn of haar direct reports de drie targets af die meetellen voor de eventuele toekenning van variabele beloning. Van die drie targets heeft er altijd een betrekking op een gedrag beïnvloedend thema, bij leidinggevend: persoonlijk leiderschap; bij niet-leidinggevende functies: samenwerking, ontwikkeling of integriteit. De targets worden afgesproken in de context van de businessplanning en strategie van de organisatie of het bedrijfsonderdeel en de bijdrage die de individuele medewerkers daaraan moet leveren;
 - Iedere target/KPI die meetelt bij de eventuele toekenning van variabele beloning heeft op elk van de 3 organisatieniveaus (groep, onderdeel, individueel) dezelfde wegging en kan uit meerdere deel-KPI's zijn samengesteld.

Een algemene eis aan op te stellen targets is dat deze SMART zijn en transparant te communiceren aan de betrokken medewerkers.

5.4.4 Achteraf 'Ex-post' risk adjustment bij de beoordeling van de realisatie van afspraken

Ex-post toetsing vindt plaats door expliciet en gedocumenteerd de realisatie van targets vast te stellen. Dat gebeurt op twee momenten:

- Bij de besluitvorming over (voorwaardelijke) toekenning en uitkering van variabele beloning in het jaar 't' na afloop van het prestatiejaar;
- Bij de besluitvorming over de onvoorwaardelijke uitkering van de eerder voorwaardelijk toegekende variabele beloning aan rishtakers en identified staff, uiterlijk in het jaar t+5.

Achmea kent drie instrumenten waarmee 'ex post' risk adjustment kan plaatsvinden:

1. *Generieke malus*

Achmea kan besluiten om in enig jaar geen variabele beloning toe te kennen of een eerder voorwaardelijk toegekende uitgestelde variabele beloning niet uit te keren of om de uitkering ervan op te schorten. Dit kan ook wanneer de afgesproken targets wel zijn behaald. Achmea zal hiertoe besluiten wanneer er sprake is van een sterk tegenvallend of zelfs negatief financieel resultaat of van een andere buitengewone omstandigheid wanneer variabele beloning in dat verband een ernstig reputatie- of imagerisico vormt. Deze generieke malus geldt voor alle medewerkers die in aanmerking komen voor variabele beloning

2. Individuele malus

Bij variabele beloning op basis van targets bestaat de mogelijkheid van een individuele malus, d.w.z. voor individuele medewerkers. De malus kan van toepassing zijn zowel bij de direct toe te kennen variabele beloning als bij de uitgestelde variabele beloning. De malus kan worden toegepast wanneer uit de (her)beoordeling van prestaties blijkt dat de realisatie van eerder afgesproken prestatiedoelstellingen niet duurzaam is gebleken of bij nader inzien niet op de juiste gronden is afgesproken. Bij dat laatste kan het ook gaan om ernstige fouten of om onopzettelijke overtredingen van interne regels en/of wet- en regelgeving met nadelige financiële gevolgen voor de onderneming of een onderdeel ervan. Ook kan een malus worden toegepast bij ernstige overtredingen van de Algemene Gedragscode Achmea.

Er is daarnaast sprake van een verplichting tot individuele malus in de volgende situaties:

- De medewerker heeft niet voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid, integriteit en correct gedrag (zoals opgenomen in de Algemene Gedragscode Achmea), of
- De medewerker was verantwoordelijk voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de financiële positie van de onderneming aanmerkelijk is verslechterd (art. 1:127 Wbfo).

3. Claw back

Wanneer een medewerker als gevolg frauduleuze handelingen, misleiding of ander verwijtbaar gedrag een variabele beloning heeft ontvangen, heeft Achmea de bevoegdheid om de toegekende of uitbetaalde variabele beloning geheel of gedeeltelijk terug te vorderen (claw back). Die bevoegdheid betreft iedere medewerker die op deze gronden onterecht variabele beloning heeft ontvangen.

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET **VERVOLG**

Voor variabele beloning op basis van targets gelden daarnaast aanvullende situaties waarin claw back kan worden toegepast. In de volgende situaties heeft Achmea een bevoegdheid claw back toe te passen:

- De variabele beloning is toegekend op basis van onjuiste informatie;
- De variabele beloning leidt tot onbillijke uitkomsten vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienen te worden gerealiseerd.

In de volgende situaties heeft Achmea de verplichting om claw back toe te passen:

- De medewerker heeft niet voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid en correct gedrag, of
- De medewerker was verantwoordelijk voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de financiële positie van de onderneming aanmerkelijk is verslechterd.

De bevoegdheid om geheel of gedeeltelijk claw back toe te passen ligt bij de RvC waar het om leden van de RvB gaat en bij de RvB in overleg met de RemCie waar het om voorzitters divisie en overige medewerkers met variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen gaat.

De claw back is maximaal gelijk aan het totale nettobedrag van de eerder uitgekeerde variabele beloning. De mogelijkheid van claw back is van toepassing tot 5 jaar na de uitkering van een variabele beloning.

Ex-post risk adjustment vindt plaats door:

- op het moment van de toekenning de omvang van de variabele beloning te verlagen als de risk appetite is overschreden en/of er niet integer gehandeld is;
- op het moment van uitkering de omvang van de variabele beloning te verlagen als targets niet duurzaam zijn gerealiseerd en/of de risk appetite na verloop van tijd toch overschreden blijkt te zijn;
- of, nadat de variabele beloning al is uitgekeerd, (een deel van de) variabele beloning terug te laten betalen ('claw back') als daartoe aanleiding is (ernstige fouten, verwijtbaar handelen, fraude).

Bij ex-post toetsing wordt specifiek vastgesteld of er over enig jaar zaken zijn voorgevallen die hebben geleid tot overschrijding van de risk appetite en/of strijdig zijn met de Algemene Gedragscode Achmea. Op basis van de uitkomsten van deze toetsing, ontvangt de RvB, resp. remuneratiecommissie advies of

er aanleiding is om de variabele beloning over enig jaar neerwaarts bij te stellen. Zo kan worden geadviseerd, respectievelijk besloten om helemaal geen variabele beloning toe te kennen, om een generieke malus toe te passen op de variabele beloning (bijvoorbeeld een voor iedereen gelijke neerwaartse bijstelling van de variabele beloning op basis van de realisatie van de SVM Groepskaart, omdat een KPI niet is gerealiseerd) of om voor specifieke (categorieën) medewerkers geen of een lagere variabele beloning variabele beloning toe te kennen.

Jaarlijks wordt beoordeeld of targets van voorgaande jaren duurzaam zijn gerealiseerd (de zogenoemde 'duurzaamheidstoets'). Daarbij wordt beoordeeld of de realisatie op langere termijn gezien geen negatieve gevolgen heeft gehad. Er wordt gekeken of er zaken zijn voorgevallen die hebben geleid tot overschrijdingen van de risk appetite. Denk aan mogelijke resultaatbijstellingen, sancties van toezichthouders, juridische geschillen, materiële issues & incidenten en ernstige overtredingen van de Algemene Gedragscode Achmea. De toets vindt plaats:

- voorafgaand aan toekenning van variabele beloning (het direct uit te keren deel);
- voorafgaand aan het onvoorwaardelijk maken van voorwaardelijk toegekende variabele beloning
- en bij het uitkeren van het uitgestelde deel van de variabele beloning uit een eerder prestatiejaar.

Wanneer dit soort zaken is voorgevallen, kan dat ertoe leiden dat de voorwaardelijk toegekende variabele beloning (deels) niet onvoorwaardelijk wordt gemaakt en/of het uitgestelde deel ervan niet (volledig) wordt uitgekeerd. Bij ernstige overtreding van de Algemene Gedragscode Achmea wordt bij de betrokken medewerker(s) variabele beloning teruggevorderd ('claw back').

5.4.5 Overige gevolgen van de beoordeling van de targetrealisatie

- Bij uitbetaling van een deel van de variabele beloning wordt vastgesteld of het uit te keren deel volledig of op grond van ex-post risk toetsing ten dele wordt uitgekeerd. Dat heeft voor de betrokken medewerker tot gevolg dat het deel van de variabele beloning dat eerder aan hem of haar (voorwaardelijk) is toegekend, maar niet wordt uitgekeerd, definitief vervalt. Niet uitgekeerde delen van de uitgestelde variabele beloning, waarvan definitief is komen vast te staan dat deze hebben geleid tot overschrijdingen van de risk appetite, kunnen nooit op een later tijdstip alsnog worden uitgekeerd.

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET **VERVOLG**

- Risk adjustment bij uitkering van een uitgesteld deel van de variabele beloning komt boven op de risk adjustment/ neerwaartse bijstelling die al eerder heeft plaatsgevonden op het moment dat de variabele beloning is toegekend, met dien verstande dat de totale korting bij toekenning en bij uitkering nooit meer kan zijn dan 100%.

5.4.6 Vaststelling en controle van targetsrealisatie

Ex-post risk adjustment op het niveau van de groep, *inclusief de individuele leden van de RvB*, wordt gedaan door de remuneratiecommissie. Onder regie van de directeur Bestuursbureau wordt de ex post toetsing voorbereid door directeuren van de controlefuncties. De remuneratiecommissie bepaalt daarbij of targets op groepsniveau zijn behaald en of dit is gebeurd binnen de risk appetite en de kaders van de Algemene Gedragscode Achmea. Controle op de naleving wordt gedaan door Group Planning & Control en Compliance. De RvC stelt de besluiten op advies van zijn remuneratiecommissie finaal vast.

Ex-post risk adjustment op het niveau van de *bedrijfsonderdelen* wordt gedaan door de RvB. De RvB bepaalt of targets zijn gerealiseerd en of dit is gebeurd binnen de risk appetite en kaders van de Algemene Gedragscode Achmea. Uitgangspunt bij zijn beoordeling van de realisatie van targets is dat deze wel of niet behaald zijn. Op grond van fairness overwegingen kan de RvB hiervan afwijken, besluiten dat er sprake is van gedeeltelijke realisatie. De CCBB bereidt de ex-post toetsing als adviseur van de RvB voor, de RvB legt een besluit over hierover ter finale vaststelling voor aan de remuneratiecommissie. Group Planning & Control en Compliance controleren in dit proces de naleving van de beoordelingseisen.

Ex-post risk adjustment op het niveau van *individuele targets* wordt in eerste instantie door de manager gedaan als onderdeel van de beoordeling van de realisatie. Voordat deze beoordeling

definitief wordt, worden de uitkomsten van de beoordelingen van medewerkers met variabele beloning in het directieoverleg van het betreffende bedrijfs onderdeel besproken. In een 'kalibratiesessie' worden de voorgestelde realisaties in hun onderlinge samenhang bekeken. Ook wordt geëvalueerd of de realisatie binnen de risk appetite is gebleven en/of targets zijn gerealiseerd binnen de kaders van de Algemene Gedragscode Achmea. Tenslotte wordt gekeken of er met betrekking tot het prestatiejaar sprake was van eventuele incidenten die zouden moeten leiden tot een neerwaartse bijstelling van de realisatie en variabele beloning. De definitieve uitkomsten van de kalibratiesessie van het directieoverleg worden door de verantwoordelijke manager aan de betreffende medewerkers teruggekoppeld.

Samengevat in het onderstaande overzicht zijn er op de verschillende niveaus waarop risk adjustment plaatsvindt, diverse betrokkenen met verschillende verantwoordelijkheden bij het proces van targetsetting en -realisatie:

5.5 TOETS OP SOLVABILITEIT EN LIQUIDITEIT

Uitkering van variabele beloning mag niet leiden tot ongewenste gevolgen voor de financiële positie van Achmea. Ook dat is een te beheersen risico. Daarom wordt als onderdeel van de besluitvorming over uitkering en betaalbaarstelling van variabele beloning (inclusief een eventueel voorstel voor winstuitkering) getoetst of de uitkeringen verantwoord zijn vanuit prudent financieel beleid. Bij deze toets wordt beoordeeld of, na uitbetaling van het totale bedrag aan variabele beloningen, de solvabiliteit en liquiditeit op een voor Achmea aanvaardbaar niveau blijven.

Proces VB targets Groep & individuele RvB leden

	Uitvoerend verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk	Vorbereid	Adviserend
Opstellen targets ('targetsetting')	RvB (Groep) RemCie (RvB-leden)	RvC	GP&C, HR (RvB-leden)	CCBB
Beoordelen realisatie targets ('targetrealisatie')	RemCie	RvC	GP&C, HR (RvB-leden)	CCBB

5. HOE HET RISICOMANAGEMENT VAN ACHMEA'S BELONINGSBELEID ERUITZIET VERVOLG

Proces VB targets bedrijfsonderdelen

	Uitvoerend verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk	Voorbereid	Adviserend
Opstellen targets ('targetsetting')	Bedrijfsonderdeel	RvC	Controlestaven	CCBB
Beoordelen realisatie targets ('targetrealisatie')	RvB leidinggevende	RvC	Controlestaven	CCBB

Proces VB targets individuele medewerker

	Uitvoerend verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk	Voorbereid	Adviserend
Opstellen targets ('targetsetting')	Leidinggevende	Directie bedrijfsonderdeel	HR	Decentrale controlestaven
Beoordelen realisatie targets ('targetrealisatie')	Leidinggevende	Directie bedrijfsonderdeel	HR	Decentrale controlestaven

5.6 RISK ADJUSTMENT VAN WINSTUITKERING EN INCIDENTELE GRATIFICATIES

Het Achmea Beloningsbeleid heeft de mogelijkheid om onder voorwaarden aan medewerkers die niet al onder een regeling variabele beloning vallen een incidentele gratificatie te betalen voor uitzonderlijke prestaties. Die mogelijkheid is beperkt tot maximaal één maandsalaris en tot cao- medewerkers.

Medewerkers die onder een regeling variabele beloning vallen, komen hiervoor niet in aanmerking om cumulatie van variabele beloning te voorkomen. Ex-ante risk adjustment vindt plaats door aan het toekennen van een incidentele gratificatie de volgende criteria te verbinden:

- Er is sprake van een uitzonderlijke prestatie die is verricht binnen de kaders van de risk appetite;
- De motivering ervan wordt schriftelijk vastgelegd als onderdeel van de toekenning;
- De voordrachten voor een incidentele gratificatie worden goedgekeurd door de directievoorzitter van het bedrijfsonderdeel.

Een winstuitkering is een vorm van variabele beloning. In Nederland is deze geregeld in de Achmea cao, een winstdelingsregeling komt ook in OpCo's in het buitenland voor. Om cumulatie van variabele beloningen te voorkomen, is deze regeling niet van toepassing voor cao-medewerkers, die tevens risktaker zijn of tot de identified staff behoren. De winstuitkering is ook onderdeel van de uitkering van variabele beloning waarop de solvabiliteits- en liquiditeitstoets wordt uitgevoerd.

6 HOE ACHMEA OVER HAAR BELONINGSBELEID COMMUNICEERT

6.1 JAARVERSLAGLEGGING EN HET ACHMEA REMUNERATIERAPPORT

Beloning bestuurders in jaarrapport en jaarrekening

Onder regie van Group Finance Reporting vinden de gebruikelijke jaarlijkse beloningsrapportages plaats over de bestuurdersbeloningen in het jaarrapport en de geconsolideerde jaarrekening van Achmea B.V. Datzelfde geldt voor de beloning van de desbetreffende bestuurders in de jaarrekeningen van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V., Achmea Schadeverzekeringen N.V., Achmea Reinsurance N.V. en N.V. Hagelunie. Daarnaast worden de bestuurdersbeloningen in het bankbedrijf als onderdeel van het jaarverslag van Achmea Bank N.V. gepubliceerd.

Publicatie variabele beloning in Remuneratierapport

Achmea publiceert jaarlijks ook haar remuneratierapport. Daarin wordt informatie gepubliceerd in lijn met verplichtingen vanuit beloningsregelgeving en richtlijnen van toezichthouders, voor zover dat niet al in het jaarrapport is gebeurd. Achmea geeft met name gedetailleerd inzicht in de over het afgelopen prestatiejaar toegekende variabele beloning aan bestuurders en andere categorieën personeel, o.a. risktakers en identified staff. Publicatie in de vorm van een apart Achmea Remuneratierapport is nodig, omdat het besluit tot toekenning van variabele beloning bij Achmea plaatsvindt na de vaststelling van de jaarrekening.

Publicatie op basis van AIFMD eisen in Remuneratierapport en jaarverslag betreffende entiteiten

De beloningsregels uit artikel 22 AIFMD stellen afzonderlijke eisen aan transparantie over de beloningen van personeel, in het bijzonder aan die van identified staff. De vereiste publicatie vindt zowel plaats als onderdeel van het Achmea Remuneratierapport, als in de statutaire jaarrekeningen van Achmea Investment Management NV en Syntrus Achmea Real Estate & Finance.

Publicatie bezoldiging topfunctionarissen op grond van de WNT in jaarverslag Achmea Zorgverzekeringen N.V.

Tenslotte gelden er op grond van de WNT jaarlijks specifieke publicatieverplichtingen ten aanzien van inkomens van o.a. topfunctionarissen mede om publiek inzichtelijk te maken hoe deze aan de WNT-normering voldoen. Publicatie ervan vindt plaats in de beloningsparagraaf van het jaarrapport van Achmea Zorgverzekeringen NV. In het Achmea Remuneratierapport wordt ernaar verwezen.

De publicaties van de beloningen en het beloningsbeleid in de diverse jaarrekeningen van Achmea en in het Achmea Remuneratierapport vormen een integraal geheel. Deze zijn te vinden op www.achmea.nl/investors/archief/publicaties.

6.2 INTERNE COMMUNICATIE

Het Achmea Beloningsbeleid wordt binnen Achmea op het intranet geplaatst. Daardoor is het beloningsbeleid te lezen voor alle medewerkers van Achmea. Hiermee wordt tevens voor de verzekeringsonderdelen voldaan aan de Solvency II beloningsregels.

6.3 OVERIGE ASPECTEN

De regelgeving op het gebied van duurzaamheid, met name de SFDR/Transparantieverordening, geeft enkele specifieke voorschriften voor de verantwoording van het beloningsbeleid. De invulling daarvan bij Achmea is uitgewerkt in bijlage 2.