

Beloningsbeleid

Goedgekeurd door
door Raad van Bestuur,
Remuneratiecommissie en
Raad van Commissarissen



Inhoud

1. Achmea voert een beheerst beloningsbeleid gericht op lange termijn waardecreatie	3
2. Hoe beloning bij Achmea is opgebouwd	6
3. Hoe Achmea haar Beloningsbeleid bestuurt, de ‘interne governance’	17
4. Achmea’s proces van Stakeholder Value Management (SVM) en prestatiesturing	20
5. Hoe het Risicomanagement van Achmea’s Beloningsbeleid eruitziet	22
6. Hoe Achmea over haar Beloningsbeleid communiceert	30
Begrippenlijst	32
Bijlagen	35

1. Achmea voert een beheerst beloningsbeleid gericht op lange termijn waardecreatie

1.1. Achmea's strategie "Achmea Next Level" is de basis voor haar Beloningsbeleid

Achmea is een (niet-beursgenoteerde) financiële dienstverlener met coöperatieve wortels. Vanuit onze strategie "Achmea Next Level" en de purpose "Sustainable Living. Together" richten wij ons op het creëren van duurzame waarde voor klanten, medewerkers, de organisatie en de samenleving. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze visie en strategie; ESG-doelstellingen (Environmental, Social & Governance) zijn stevig verankerd in onze bedrijfsactiviteiten en processen.

We bouwen voort op een sterke basis en onze coöperatieve identiteit, met een unieke distributiemix, sterke en erkende merken (zoals Centraal Beheer, Interpolis, Zilveren Kruis), een grote klantenbase en een uitstekende financiële positie.

People-strategie

Onze people-strategie voor 2025-2030 is gestoeld op het principe "Sustainable Working. Together." Achmea streeft ernaar een world-class workplace te zijn met trendsettende arbeidsvoorwaarden en belonen gemiddeld op de mediaan. We investeren continu in de ontwikkeling van medewerkers en effectieve samenwerking, zodat we als organisatie wendbaar blijven in een snel veranderende wereld. Diversiteit en inclusie zijn essentieel: iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling. We streven naar een inclusieve cultuur, zowel intern als in onze omgang met klanten en leveranciers.

Beheerst, duurzaam en transparant beloningsbeleid

Achmea voert een beheerst, duurzaam en transparant beloningsbeleid, volledig in lijn met haar strategie en ambitie van lange termijn waardecreatie. Naast een marktconforme geldelijke beloning biedt Achmea ruime ontwikkelmogelijkheden, vitaliteit, een klimaat-budget en een goede werk/privé-balans. Het beloningsbeleid is eenvoudig, zonder ongewenste prikkels, en kent een bonusplafond van 20% in Nederland, waarbij variabele beloning voor minimaal 50% gebaseerd is op niet-financiële targets, waaronder concrete KPI's op de 6 bouwstenen en de 4 domeinen uit Sustainable Living. Together.

Governance en risicobeheersing zijn stevig verankerd: de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en controlefuncties bewaken het beleid en zien toe op naleving van wet- en regelgeving. Het (variabele) beloningsbeleid geldt voor alle medewerkers binnen de Achmea-groep, en wordt transparant gecommuniceerd via interne en externe rapportages.

Geïntegreerd sturen vanuit lange termijn waardecreatie betekent voor Achmea:

- Financiële resultaten zijn van belang om te kunnen investeren in relevante oplossingen voor onze klanten en maatschappelijke ambities.
- Er is balans tussen korte termijn en lange termijn resultaten.
- We investeren in groei en innovatie op een manier die past bij onze coöperatieve identiteit en de maatschappelijke waarde die we willen realiseren.

Deze sturing vindt top-down plaats op basis van Stakeholder Value Management (SVM). Zie de verdere uitwerking in Hoofdstuk 4.

Onze Achmea-waarden

Bij Achmea Next Level hoort een aantal waarden dat het fundament vormt voor ons handelen: Bevlogen, Eigentijds, Ambitieux, Trots en Slagvaardig ('BEATS'). Deze waarden geven aan hoe wij als Achmea werken, hoe we met elkaar omgaan, wat we willen zijn en waarop we elkaar aanspreken. Voor medewerkers die onder de regeling variabele beloning op basis van targets vallen, is deze beloning afgeleid van onze visie, missie, de bouwstenen en onze Achmea waarden. Door deze focus creëert Achmea duurzame waarde voor klanten en de samenleving op de lange termijn.

1.2. Uitgangspunten van het Achmea Beloningsbeleid

Het groepsbrede beloningsbeleid van Achmea heeft de volgende uitgangspunten:

1. Het beloningsbeleid van Achmea is gericht op het aantrekken en behouden van kwalitatief goede medewerkers die gemotiveerd zijn om waarde toe te voegen voor zowel klanten als de samenleving, vandaag en in de toekomst, en zich in dat opzicht verder willen ontwikkelen.
2. Achmea legt de nadruk op eigentijds personeelsbeleid. Het beloningsbeleid ondersteunt Achmea om inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid te borgen, en is genderneutraal. Het uitgangspunt is gelijk loon voor gelijk werk of werk van gelijke waarde. Zo zijn functies in Nederland ingedeeld in salarisschalen op basis van een onafhankelijk, genderneutrale wegingsmethodiek. Daarnaast gelden vaste jaarlijkse salaristapstapen en is de Achmea-cao of de Arbeidsvoorwaardengids voor bovencao-medewerkers van toepassing waarin staat wat de salarisontwikkeling is bij een promotie dan wel demotie.

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 voor specifieke functies een aparte loonlijn nodig is, kan Achmea hiertoe besluiten. Bij dit besluit betreft Achmea de marktdata van de voorgaande 3 jaren voor deze specifieke functies. In het buitenland hanteert Achmea in principe hetzelfde uitgangspunt, afhankelijk van het gebruik op de specifieke lokale markten.
4. Achmea hanteert eerlijke en begrijpelijke interne beloningsverhoudingen. Een belangrijk aspect van deze interne verhoudingen is de transparantie over de verhouding tussen de hoogste en de gemiddelde beloning binnen Achmea, de zogenaamde CEO pay ratio. 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'). Het salaris van de leden van de Raad van Bestuur en de bovencao-medewerkers volgt 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. Zoals uitdagend werk, ruime mogelijkheden om talent te ontwikkelen via all you can learn, een klimaatbudget om duurzaamheid te stimuleren, aandacht voor welzijn en vitaliteit (werk/ privé-balans) via een 34-urige werkweek. Dat sluit aan op Achmea's visie op "Sustainable Living. Together" 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 klanten aanbiedt ('practice what you preach').
6. Achmea heeft een eenvoudig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, zonder ongewenste prikkels. Achmea hanteert eenvoudige en transparante beloningssystemen zonder complexe financiële instrumenten. Eenvoud bekent 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 doelstelling van "Impactful ESG". Het klimaatbudget is hiervan een voorbeeld. En duurzaamheid is onderdeel van de SVM en prestatiesturing, waarbij o.a. beheerders van beleggingsinstellingen binnen Achmea specifieke duurzaamheidsdoelstellingen hebben zoals ook vastligt in wet- en regelgeving. 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 nodig is om talent aan te kunnen trekken. Voor meer details over variabele beloning: zie hoofdstuk 2 en 4.

7. Achmea voldoet aan wet- en regelgeving en integreert deze op passende wijze in het Achmea Beloningsbeleid. Voor Achmea-groep geldt een omvangrijk geheel van specifieke, sectorale, nationale en internationale beloningsrichtlijnen en -wetgeving (zie bijlage 2). Waar de beloningsregelgeving zeer (sector)specifiek is, wordt dit binnen de kaders van het beloningsbeleid in de betreffende onderdelen meer in detail uitgewerkt, zoals het Achmea IM Addendum Beloningsbeleid.

1.3. Het Achmea Beloningsbeleid geldt voor de hele Achmea-groep

Het Achmea Beloningsbeleid, hierna Beloningsbeleid geldt voor alle natuurlijke personen die werkzaam zijn onder de verantwoordelijkheid van Achmea-groep. De relevante toezichthouders houden toezicht op de wijze waarop het Beloningsbeleid wordt toepast. Het is ook van toepassing op dochterondernemingen die zich niet kwalificeren als financiële onderneming en niet zelfstandig over een vergunning beschikken van de AFM of DNB. Het is daarbij mogelijk dat de dochterondernemingen een eigen arbeidsvoorwaarden-pakket kennen, passend binnen de kaders van het Beloningsbeleid (zie hoofdstuk 2). Het Beloningsbeleid werkt met eenduidige richtlijnen, beheersmaatregelen en een heldere besluitvormingsstructuur (inclusief intern toezicht, zie hoofdstuk 3).

2. Hoe beloning bij Achmea is opgebouwd

2.1. Algemeen

In Nederland

Binnen Achmea werken de meeste personen in Nederland en vallen onder de beloningsregelingen en arbeidsvoorwaarden van Achmea Interne Diensten N.V. (cao-medewerkers, bovencao-medewerkers) of van Achmea B.V. (Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen). De arbeidsvoorwaarden voor de cao-medewerkers zijn vastgelegd in de Achmea-cao. Voor de bovencao-medewerkers zijn de arbeidsvoorwaarden vastgelegd in de Arbeidsvoorwaardengids. Vanwege (sector) specifieke beloningsregelgeving is het Achmea IM Addendum Beloningsbeleid van toepassing op AIM. Indien medewerkers in dienst zijn bij een Nederlandse dochteronderneming, zoals InShared, kan deze dochteronderneming een eigen arbeidsvoorwaardenpakket hebben, passend binnen de kaders van het Achmea Beloningsbeleid. Deze arbeidsvoorwaardelijke regelingen worden niet verder toegelicht in het Achmea Beloningsbeleid.

In het buitenland

In het buitenland kan aanvullend lokaal beloningsbeleid van toepassing zijn dat in lijn met de uitgangspunten van het Achmea Beloningsbeleid wordt toegepast. De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers in het buitenland zijn in overeenstemming met de wettelijke eisen en lokale omstandigheden van het betreffende land en passend binnen het Achmea Beloningsbeleid. In het buitenland zijn de afspraken voor de

buitenlandse directies en risktakers vastgelegd in tweetalige arbeidscontracten (in zowel de moedertaal als Engelse vertaling).

Het (interne) toezicht is in het buitenland vergelijkbaar georganiseerd en specifiek afgestemd op lokale (wettelijke) eisen, marktgebruiken en governance. 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.

Achmea is buiten Nederland onder meer actief in de volgende landen: Australië, Griekenland, Cyprus, Roemenië, Turkije en Slowakije. Met ons Nederlandse platform InShared zijn we ook actief in Duitsland en Spanje. De Divisie Zilveren Kruis omvat de buitenlandse medewerkers van Eurocross Assistance International, in de landen waar Eurocross een vestiging heeft.

2.2. Vaste beloning

2.2.1. Vast salaris

Het vaste jaarsalaris, verhoogd met de vakantietoeslag en eventueel een eindejaarsuitkering, is het salaris dat in de arbeidsovereenkomst is overeengekomen. Iedere functie is ingedeeld in een salarisschaal op basis van een onafhankelijke wegingsmethodiek. De indeling in de salarisschaal vindt plaats op basis van de objectiveerbare functiezwarte, waarbij verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mate van zelfstandigheid en (complexiteit aan) kennis die nodig is voor in de functie-uitoefening worden meegenomen. Iedere salarisschaal kent een bandbreedte met een minimum en een maximum. Het salaris van de medewerker past binnen de bandbreedte van de salarisschaal waarin de functie is ingedeeld. De werkervaring, skills en vakbekwaamheid van de medewerker zijn hierin bepalend. Achmea borgt hierbij dat beloningsverschillen uitlegbaar zijn conform geldende wetgeving.

In Nederland vindt de doorgroei in de salarisschaal plaats volgens een transparant systeem dat in de cao en – voor bovencao-medewerkers 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 of procedures.

Vaste persoonlijke of markttoeslag

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.

Ook kan het voorkomen dat er voor specifieke functiegroepen een hoger vast salaris of toeslag 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 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 eigen loonlijn). Dit dient uit een periodieke beloningsbenchmark van die functies naar voren te komen. De omvang en toepassing hiervan wordt periodiek vastgesteld door de RvB.

2.2.2. Overige arbeidsvoorwaarden

Arbidsvoorwaarden liggen vast in de Achmea-cao, de Arbeidsvoorwaardengids of personeelsregelingen. Toekenning vindt plaats op basis van de hierin genoemde voorwaarden. 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 de medewerker 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 bovencao-medewerkers zijn de voorwaarden voor deze toeslag opgenomen in de Arbeidsvoorwaardengids bovencao-medewerkers.

De toeslag voor tijdelijke functie-uitoefening/ waarnemingstoeslag is een vaste inkomenscomponent die voor een beperkte periode wordt toegekend. 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-) arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten en biedt zij de mogelijkheid aan om voor eigen rekening een aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten. Deze benefits gelden voor de medewerkers van Achmea.

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 Beloningsbeleid (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 compensatie en 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. Voorbeelden hiervan zijn een vaste kostenvergoeding, reiskostenvergoeding of lease-auto, verhuiskosten, thuiswerkregeling.

Verlof

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

2.3. 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 premieregeling met een leeftijdsafhankelijke premiestaffel voor het pensioengevend salaris boven het vigerende 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 individueel pensioenbudget en een loontoeslag. Een medewerker kan het individueel pensioenbudget storten in de netto pensioenregeling binnen de voorwaarden van deze regeling. De loontoeslag ontvangt de medewerker als (vast overeengekomen) brutoloon.

Deelname aan de netto pensioenregeling is vrijwillig. Als een medewerker niet deelneemt aan de netto pensioenregeling, wordt het individueel pensioenbudget uitbetaald bij het salaris. Vanaf 1 juli 2027 (streefdatum) gaat een nieuwe pensioenregeling gelden voor de Nederlandse medewerkers. Deze bestaat eveneens uit twee delen:

- een premieregeling met een uniforme premie voor het ouderdomspensioen van 30% voor het pensioengevend salaris tot het vigerende fiscale maximum;
- een netto premieregeling met een uniforme premie voor het pensioengevend salaris boven het vigerende fiscale maximum.

Beide pensioenregelingen gelden voor alle medewerkers van Achmea Interne Diensten N.V. in Nederland en voor de RvB (Achmea B.V.). Achmea betaalt medewerkers met een pensioengevend salaris boven het fiscale maximum een werkgeversbijdrage van 28% van het pensioengevend salaris boven het vigerende fiscale maximum.

Buitenland

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 lokale markt.

Discretionaire pensioentoezeggingen

Achmea kent geen discretionaire pensioenuitkeringen of andere pensioenregelingen toe dan hetgeen hierboven is uiteengezet.

2.4. 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. en de overige directieleden 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 een beloningsplafond. Dit bedrag wordt jaarlijks aangepast.

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;
- Het beloningsplafond van de WNT gaat voor op het minimum en maximum van de geldende salarisschalen waar de functies van leidinggevende topfunctionarissen zijn ingedeeld.

2.5. Vertrekvergoedingen: beperkingen aan de omvang en falen niet belonen

Vertrekvergoedingen bij Achmea worden berekend op basis van geldende wet- en regelgeving. Hieronder vallen onder andere de wettelijke transitievergoeding en andere formules neergelegd in sociale plannen. 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 vertrekvergoeding (ook wel ontslagvergoeding genoemd). Voor bovencao-medewerkers wordt een richtlijn gehanteerd.

Indien sprake is van vrijwillig vertrek, ernstig verwijtbaar handelen/nalaten en in geval van dagelijkse beleidsbepalers falen van de onderneming, wordt volgens de specifieke regels uit de Wbfo/Wft geen vertrekvergoeding toegekend.

Dagelijkse beleidsbepalers en WNT-topfunctionarissen

Voor dagelijks beleidsbepalers bedraagt de vertrekvergoeding maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis volgens de specifieke regels uit de Wbfo/Wft.

Voor WNT-topfunctionarissen bedraagt de vertrekvergoeding, inclusief de bezoldiging over een eventuele periode van vrijstelling van werkzaamheden, in beginsel niet meer dan – kort gezegd – een jaarsalaris tot maximaal € 75.000 bruto.

Buitenland

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.

Slecht presteren 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 het 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.

2.6. Variabele beloning

Achmea kent voor de meeste medewerkers in Nederland variabele beloning toe in de vorm van winstdeling. Op beperkte schaal wordt variabele beloning op basis van targets toegekend.

Voor Achmea zijn de doelstellingen voor variabele beloning de volgende:

- Medewerkers delen mee in de resultaten van Achmea;
- (Bijzondere) prestaties worden gewaardeerd en beloond;
- Concurrerende arbeidsvoorwaarden worden gerealiseerd; en
- Eigenaarschap wordt bevorderd op de doelstellingen van Achmea als element van performancesturing.

2.6.1. Hoogte variabele beloning

Het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor de regeling variabele beloning op basis van targets (in wet- en regelgeving ook prestatiedoelstellingen genoemd), is beperkt tot de volgende categorieën medewerkers:

- Medewerkers voor wie variabele beloning ondersteunend is bij de performancesturing; of
- Medewerker voor wie dat met het oog op de specifieke arbeidsmarkt een gebruikelijke arbeidsvoorwaarde is.

Voor de berekening van de verhouding tussen de variabele en vaste componenten van de totale beloning moet het totale bedrag van de toegekende variabele beloning in aanmerking worden genomen in het boekjaar waarover de variabele beloning is toegekend: het prestatiejaar.

Achmea is zich bewust van haar positie binnen de financiële sector en de samenleving; het is een bewuste keuze om het bonusplafond van 20% te hanteren, ook al is meer dan 20% onder bepaalde omstandigheden toegestaan in overeenstemming met wet- en regelgeving. Daarom is de hoogte van de variabele beloning op basis van targets voor medewerkers werkzaam in Nederland in principe maximaal 20%. Voor bovencao-medewerkers met een variabele beloning die “at target” lager is dan 20% kan in bijzondere gevallen vanwege outperformance een extra variabele beloning worden toegekend. De totale variabele beloning kan daarbij niet hoger zijn dan 20%. In een interne richtlijn is dit nader uitgewerkt.

Bij de buitenlandse dochterondernemingen van Achmea is variabele beloning gebruikelijk en maakt daarmee een groter deel uit van de totale beloning. De maximale hoogte van de variabele beloning in het buitenland is 100%, de percentages zijn gebaseerd op lokale benchmark data.

2.6.2. KPI's en targets

De variabele beloning is afhankelijk van de mate van realisatie van targets en KPI's die aan het begin van het jaar worden vastgesteld. De variabele beloning is voor ten minste 50% gebaseerd op niet-financiële KPI's. De KPI's en targets vloeien voort uit het proces van business planning van Achmea. Dat betekent voor de leden van de RvB en de bovencao-medewerkers, dat er een directe koppeling is tussen de doelstellingen op basis waarvan variabele beloning wordt toegekend en de strategie en de ambitie van lange termijn waardecreatie van Achmea. Identified staff werkzaam bij bepaalde entiteiten binnen Achmea, zoals de beleggingsinstellingen hebben specifieke duurzaamheidsdoelstellingen zoals ook vastligt in wet- en regelgeving. Voor hen geldt tenminste 1 target op de bouwsteen "Impactvol ESG".

2.6.2.1. KPI's Nederland

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') -KPI's die betrekking hebben op 3 van de 4 volgende bouwstenen: grote klantenbase, vakkundige medewerkers, uitstekende financiële positie en impactvol ESG, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-KPI's wordt verlaagd met een eventuele afslag wegens het niet realiseren van een of meer KRI's op de groepskaart.

2. Bedrijfsonderdeel: 2 VB-KPI's, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-KPI's 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-KPI's, waarvan 1 betrekking heeft op gedrag, bijvoorbeeld leiderschap, samenwerking of integriteit. De KPI's tellen elk voor een derde mee op het individuele niveau. Voor RvB-leden wordt de realisatiescore op de VB-KPI's 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:

	Achmea groep	Bedrijfs-onderdeel	Individueel	Aantal KPI's
RvB	50%	0%	50%	6
Bovencao-medewerkers	30%	30%	40%	8
Cao-medewerkers	20%	30%	50%	8
Centrale controlefunctionarissen	0%	50%	50%	6
Decentrale controlefunctionarissen	50%	0%	50%	6

2.6.2.2. KPI's buitenland

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

1. Achmea-groep: 3 VB-KPI's die betrekking hebben op 3 van de 4 volgende bouwstenen: grote klantenbase, vakkundige medewerkers, uitstekende financiële positie en impactvol ESG, die elk even zwaar wegen. De realisatiescore op de VB-KPI's 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-KPI's. In het buitenland worden op dit niveau meer VB-KPI's afgesproken dan in Nederland in verband het hogere maximum percentage variabele beloning in het buitenland. De realisatiescore op de VB-KPI's 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-KPI's, waarvan 1 betrekking heeft op gedrag, bijvoorbeeld leiderschap, samenwerking of integriteit. De KPI's 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%
Aantal KPI's	3	4-8	3 Controlefuncties: 4-6 KPIs

OpCo's hebben de mogelijkheid om van bovenstaande verdeling over de verschillende niveaus af te wijken. Daarbij geldt dat de targets op alle 3 de niveaus afgesproken dienen te worden en dat de variabele beloning voor ten minste 50% is gebaseerd op niet-financiële targets. De eventuele afwijking van bovenstaande verdeling dient te worden vastgesteld door de remuneratiecommissie van de OpCo, na advies van de ABRI.

2.6.2.3. KPI's controlefuncties

Voor medewerkers die werkzaam zijn in een functie, die als 'controlefunctie' gedefinieerd is, wordt een andere opbouw van het percentage variabele beloning gehanteerd. Hun beloning mag niet afhankelijk zijn van de resultaten van het onderdeel waar ze zelf toezicht op houden. Daarom geldt voor de controlefuncties op groepsniveau dat KPI's van de eigen controle afdeling en individueel niveau ieder voor 50% meewegen. De realisatie van de KPI-targets van Achmea-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, Actuarial en Internal Audit.

Voor vergelijkbare functies binnen bedrijfsonderdelen, geldt dat VB-KPI's van de Achmea-groep en op individueel niveau ieder voor 50% meewegen. In de buitenlandse OpCo's is de verhouding groep 20%/ individueel 80%. Vanwege deze verhouding stellen de controlefuncties in het buitenland 4 tot 6 individuele KPI's op.

2.6.2.4. KPI's medewerkers met klantgerelateerde functies

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.

2.6.3. Impact uitdiensttreding op variabele beloning

In geval dat de arbeidsovereenkomst eindigt: Bij uitdiensttreding gedurende het prestatiejaar blijft de aanspraak op variabele beloning naar verhouding van het aantal maanden dat er in het prestatiejaar is gewerkt. In een vaststellingsovereenkomst is het mogelijk hier andere afspraken over te maken, voor zover dit in lijn is met wet- en regelgeving. Bij uitdiensttreding van medewerkers van wie de variabele beloning deels voor 5 jaar is uitgesteld (voorwaardelijk toegekende beloning) geldt het volgende:

- bij pensionering, opzegging of ontslag: de voorwaardelijk toegekende variabele beloning blijft bij Achmea staan gedurende de resterende periode van die 5 jaren. 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 bestendigheidstoets;
- bij overlijden: de voorwaardelijk toegekende variabele beloning wordt op dat moment onvoorwaardelijk in overeenstemming met de geldende wetgeving. Het uitgestelde deel van de variabele beloning wordt uitgekeerd aan de nabestaanden van de medewerker.

2.6.4. Toekenning van variabele beloning

De volgende algemene voorwaarden zijn van toepassing om in aanmerking te komen voor variabele beloning:

- Het functioneren voldoet aan de eisen die Achmea daaraan heeft gesteld.
- De medewerker handelt in lijn met de Algemene Gedragscode Achmea.

De toekenning van variabele beloning vindt plaats op basis van de realisatie van de afgesproken en vastgelegde targets en KPI's en na besluitvorming door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De toekenning vindt niet eerder plaats dan in het jaar volgend op het prestatiejaar (dus: "in 2026 over prestatiejaar 2025") en wordt aan toetsing onderworpen, de zogenoemde bestendigheidstoets. Bij deze toets wordt bepaald of er in het prestatiejaar zaken zijn voorgevallen, die hebben geleid tot overschrijdingen van de risk appetite en/of strijdig zijn met de Algemene Gedragscode Achmea. In de Arbeidsvoorwaardengids is bepaald hoe Achmea omgaat met variabele beloning bij langdurige afwezigheid.

2.6.5. De uitkering van variabele beloning is in cash

De uitkering van variabele beloning is in de vorm van geld. Achmea kent geen variabele beloning in de vorm van niet-financiële vergoedingen (loon in natura, zoals reises, onroerend goed, e.d.), noch in discretionaire pensioenafspraken of financiële non-cash instrumenten. Aan cao-medewerkers die niet als risktaker of identified staff kwalificeren wordt de variabele beloning direct na het prestatiejaar uitgekeerd.

De uitkering van variabele beloning aan bovencao-medewerkers, risktakers en identified staff

In verband met het ontbreken van financiële, non-cash instrumenten zijn er in de variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur, de bovencao-medewerkers en die van risktakers en identified staff aanvullende maatregelen getroffen. Een groter deel van de variabele beloning dan het wettelijk voorgeschreven minimum wordt uitgesteld (50%), en de termijn van uitstel is langer dan wettelijk is voorgeschreven (5 jaar). Er wordt geen rente vergoed over het uitgestelde deel variabele beloning.

De uitkering aan bovencao-medewerkers, risktakers en identified staff is als volgt:

- 50% van de variabele beloning wordt direct na het prestatiejaar 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 bestendigheidstoets.

2.7. Overige variabele beloning

Naast de variabele beloning op basis van KPI's kent Achmea de volgende vormen van variabele beloning:

- Winstuitkering: medewerkers in Nederland die niet onder een regeling voor variabele beloning op basis van targets vallen, kunnen een winstuitkering ontvangen van maximaal 3,3% conform de Achmea cao. Dit betreft een collectieve toekenning op basis van het behaalde bedrijfsresultaat.
- Incidentele gratificatie: medewerkers in Nederland die niet onder een regeling voor variabele beloning op basis van targets vallen, kunnen voor bijzondere prestaties en onder voorwaarden een incidentele gratificatie ontvangen van maximaal 1 bruto maandsalaris.
- Gegarandeerde variabele beloning aan nieuwe medewerkers: 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. Het gaat hier om een welkomstbonus ('sign-on bonus'). Achmea is prudent in de toekenning hiervan, met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving. Ook zijn de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling niet van toepassing ten aanzien van de welkomstbonus.

2.7.1. Retentiebonus

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 het geval als de som van de totale variabele beloning:

- boven de 20% ligt voor cao-medewerkers of bovencao-medewerkers die een interne controlefunctie vervullen of medewerkers zich rechtstreeks bezighouden met het verlenen van financiële diensten aan consumenten, en
- boven het gemiddelde van 20% ligt voor overige bovencao-medewerkers, en
- boven 100% ligt voor medewerkers in het buitenland.

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.

Toekenning en betaling retentiebonus

Een retentiebeloning wordt direct in een keer uitbetaald, zonder de methodiek van uitgestelde variabele beloning zoals bedoeld in paragraaf 2.6.5 van het Beloningsbeleid, voor zover dat gezien het risicoprofiel van de betreffende medewerker is toegestaan. Op basis van de geldende wet- en regelgeving wordt variabele beloning waaronder

een retentiebonus aan Risktakers en/of Identified Staff voor 50% na de retentieperiode 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 bestendigheidstoets.

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;
- instrumenten of methoden die gericht zijn op of daadwerkelijk leiden tot niet-naleving van beloningsvereisten om (variabele) beloning toe te kennen.

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.

3. Hoe Achmea haar Beloningsbeleid bestuurt, de ‘interne governance’

3.1 Verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en zijn remuneratiecommissie

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het groepsbeleid en de algemene gang van zaken binnen Achmea, waaronder het Beloningsbeleid. Het stelt het beloningsbeleid en de individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur (RvB) vast en ziet erop toe dat deze in lijn is met de strategie, purpose en lange termijn waardecreatie van Achmea, zonder ongewenste prikkels of risico's.

De RvC wordt hierin ondersteund door een remuneratiecommissie, bestaande uit leden van de RvC. Deze commissie bereidt het beloningsbeleid voor de RvB voor, houdt toezicht op de uitvoering en naleving van het Beloningsbeleid binnen de bedrijfs-onderdelen en medewerkersgroepen. Zij kan zich rechtstreeks laten adviseren door de directeuren van de controlefuncties.

Naast de groeps-RvC bestaan er binnen specifieke entiteiten en bedrijfsonderdelen decentrale RvC's en/of remuneratiecommissies met eigen toezichthoudende verantwoordelijkheden, gericht op naleving van sectorspecifieke beloningsregels (zoals AIFMD, MiFID, CRD, WNT, EBA). Deze taken en verantwoordelijkheden staan omschreven in het Reglement Raad van Commissarissen van de betreffende entiteit. De decentrale commissies informeren periodiek de groeps-RvC en worden vice versa geïnformeerd over relevante beleidswijzigingen en 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 verantwoordelijk voor de totstandkoming en toepassing van het Beloningsbeleid binnen Achmea, zowel nationaal als internationaal. Uitzondering hierop vormt het beloningsbeleid voor de RvB zelf, dat wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC) op advies van de remuneratiecommissie. Bij de uitvoering van zijn taken laat de RvB zich adviseren door de Coördinatie Commissie Beloningsbeleid (CCBB).

Daarnaast stuurt de RvB het proces van SVM en performance management aan. Dit omvat het opstellen van de Groep SVM-kaart, het beoordelen van de SVM-kaarten van de bedrijfsonderdelen en het vaststellen van de realisatie, als basis voor eventuele toekenning van variabele beloning.

Om hun taken deskundig uit te voeren, nemen de leden van de RvB periodiek deel aan scholingsbijeenkomsten over beloningsbeleid.

3.3. Rol controlefuncties bij het beloningsbeleid

De RvB, RvC en remuneratiecommissie worden ondersteund door de hoofden/directeuren van de controlefuncties. Deze hebben een actieve rol bij de totstandkoming, bewaking en evaluatie van het beloningsbeleid en zijn bij de uitoefening van hun taken in hoge mate onafhankelijk.

De volgende controlefuncties zijn betrokken bij het beloningsbeleid:

- Human Resources (HR). HR is algeheel regisseur van het beloningsbeleid en zorgt in die rol en op grond van specifieke deskundigheid, voor het opstellen van het beloningsbeleid, de beleidsvoorbereiding, de uitvoering van en informatievoorziening rond het beloningsbeleid. Daarbij ziet HR vanuit een eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid toe op de toepassing van het beloningsbeleid door de bedrijfsonderdelen en dochters in binnen- en buitenland.
- Financiën. Groep Planning & Control (GP&C) coördineert vanuit deskundigheid en verantwoordelijkheid voor budgettering en performance management het jaarlijkse SVM-proces, de performanceplanning. Ook toetst GP&C 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, tweedelijsrol 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 Algemene Gedragscode Achmea (AGA) 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. Risk Management is vanuit een onafhankelijke tweedelijsrol betrokken bij het beloningsbeleid.
- Internal Audit. De belangrijkste taak van Internal Audit is om vanuit één onafhankelijke, 3e lijnverantwoordelijkheid '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 periodiek 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 2.6).

3.4. Centrale Coördinatiecommissie Beloningsbeleid

Achmea heeft er als grote financiële onderneming voor gekozen om op groepsniveau een Centrale Coördinatiecommissie 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 de 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. 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 het andere adviesorgaan van de RvB op gebied van beloning:

- 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 en 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.

De reglementen van de Raad van Commissarissen en de Remuneratiecommissie zijn te vinden op www.achmea.nl/organisatie/raad-van-commissarissen

Het reglement van de CCBB is toegevoegd als bijlage.

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 Achmea strategie en het lange termijn waardecreatiemodel (zie hoofdstuk 1.1 en bijlage 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 KPI-targetsetting en -targetrealisatie op het niveau van de individuele medewerker en de vastlegging ervan, vinden plaats in het gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. In beide processen zijn noodzakelijke controlewerkzaamheden ingericht om de beheersing van het beloningsbeleid te borgen.

De afdelingen Groep Planning & Control (GP&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. Het groepsbusinessplan met de geïntegreerde managementagenda en de SVM Groepskaart zijn daarbij 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 6 bouwstenen. 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 gecoördineerd door GP&C en HR.

4.2. Het proces van targetsetting

SVM-kaarten van de groep en de bedrijfsonderdelen

Jaarlijks worden targets gesteld waarbij door Compliance (vooraf) criteria worden gedefinieerd dan wel herbevestigd, die er voor zorg dragen dat targets in lijn zijn met de risk appetite van Achmea en de Algemene Gedragscode Achmea. Het targetsetting proces op bedrijfsonderdeel niveau wordt begeleid door de afdeling GP&C.

Individuele targetsetting

De targetsetting voor de Raad van Bestuur (RvB) wordt voorbereid door de remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC beoordeelt het voorstel en stelt de KPI's en bijbehorende targets vast. Daarnaast houdt de remuneratiecommissie toezicht op de beloning van de directeuren van de controlefuncties onder meer door de vaststelling van de targets en targetrealisatie op de VB-KPI's. Voor de overige risktakers, identified staff en VB-gerechtigden ligt de eindverantwoordelijkheid voor het vaststellen van de targets bij de leiding van het bedrijfsonderdeel. Op individueel niveau wordt het targetsettingsproces begeleid door HR.

4.3. Het proces van targetrealisatie SVM-kaarten van de groep en de bedrijfsonderdelen

In het jaar volgend op de targetsetting, wordt een toetsing achteraf 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 GP&C, Compliance en HR.

Individuele targetrealisatie

In het jaar volgend op de targetsetting geeft de medewerker een zelfscore voor de realisatie van de individuele targets, ondersteund door bewijsmateriaal waarmee objectief kan worden vastgesteld wat de realisatiescore is. De leidinggevende beoordeelt deze zelfscores en het aangeleverde bewijsmateriaal, en doet – na afstemming met de medewerker – een voorstel voor de realisatiescore. Binnen het bedrijfsonderdeel worden deze voorstellen steekproefsgewijs getoetst door

de controlefuncties, waarbij HR het proces coördineert en indien nodig Business Controll, Compliance en/of Risk inschakelt. De bevindingen uit deze toetsing worden voorgelegd aan de directie van het bedrijfsonderdeel, waar in het directieoverleg kalibratie plaatsvindt van de realisatiescores op de individuele targets. Aan de hand van de kalibratie zal een terugkoppeling plaatsvinden aan alle leidinggevendenden. De leidinggevendenden stellen alle realisatiescores vervolgens vast. Voor de Raad van Bestuur wordt de realisatie van de targets beoordeeld en vastgesteld door de (remuneratiecommissie van de) Raad van Commissarissen, die eveneens de targetrealisaties van de directeuren van de controlefuncties vaststelt.

4.4. Het proces van toekenning van variabele beloning:

Toekenning en uitkering van variabele beloning (waaronder mede wordt verstaan de winstuitkering, die in Nederland in de cao is geregeld) 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 of toe te wijzen variabele beloning te beperken, ook wanneer bepaalde (individuele) targets wel zijn behaald.

Groep Balansmanagement toetst de voorstellen voor variabele beloning om vast te stellen dat toekenning en uitkering geen risico's met zich meebrengen op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit.

Voorafgaand aan de toekenning van de direct toe te kennen en uitgestelde variabele beloning voert Compliance een bestendigheidstoets 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 (variabele) beloning

Een risicoanalyse is een maatregel om risico's te herkennen en daardoor te kunnen beheersen. De risicoanalyse wordt uitgevoerd door Risk Management. Het 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

Voor Achmea en haar dochterondernemingen geldt het Normenkader Verzekeringsbedrijf, Wft, Solvency II en EIOPA (zie [bijlage 2](#)).

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, 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 2](#)) 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 2](#)). 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 risicoanalyse 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 6, 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). Voor deze vaststelling wordt een analyse gedaan om te beoordelen of er aanpassingen nodig zijn in de lijst van personeelscategorieën die als risktaker of identified staff dienen te worden aangemerkt, bijvoorbeeld als gevolg van organisatiewijzigingen. Dit gebeurt in afstemming met HR en/of Risk & Compliance verantwoordelijk voor die onderdelen.

Achmea heeft in haar beloningsbeleid een reeks van mitigerende maatregelen getroffen, en ervoor gekozen om deze toe te passen op alle bovencao-medewerkers, ook als zij geen risktaker of identified staff zijn. Deze maatregelen worden in de volgende alinea's uitgewerkt.

5.4. Risk adjustment: risicobeheersing ex-ante en ex-post

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

Aan het begin van elk prestatiejaar worden KPI's en KRI's vastgesteld op groeps-, bedrijfsonderdeel- en KPI's op individueel niveau. Deze targets vormen een mix van financiële en niet-financiële, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen, en worden afgestemd op de businessplanning en strategie. KPI's op groeps- en onderdeelniveau zijn onderdeel van de businessplanningcyclus; individuele KPI's worden vastgelegd in de jaarlijkse afspraken tussen leidinggevende en medewerker.

5.4.2. Eisen aan targets vanuit risicobeheersing vooraf

Op groeps-, bedrijfsonderdeel- en individueel niveau worden jaarlijks targets geformuleerd vanuit de zes bouwstenen van Achmea's purpose. Op ieder niveau zijn er maximaal 10 KPI's, die meerdere (deel-) KPI's kunnen omvatten. Voor de individuele KPI's geldt een maximum van 2 sub-KPI's. Bij het vaststellen van targets die over enig jaar meetellen voor het bepalen van variabele beloning (zie hoofdstuk 2.6) 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 KPI’s. Er is een redelijke verhouding tussen het aantal kwantitatieve en kwalitatieve KPI’s; de variabele beloning wordt voor minimaal 50% gebaseerd op niet-financiële doelstellingen.

KPI’s 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 KPI’s uit de SVM Groepskaart die meetellen bij de vaststelling van de variabele beloning over het prestatiejaar. Daarbij wordt een keuze gemaakt uit 3 van de 4 volgende bouwstenen:

- Grote klantbasis
- Vakkundige medewerkers
- Uitstekende financiële positie
- Impactvol ESG.

De directies van bedrijfsonderdelen formuleren in samenspraak met de RvB(-leidinggevende), voor hun onderdeel bij 2 bouwstenen de 2 KPI’s die in het prestatiejaar meetellen voor de eventuele toekenning van variabele beloning op niveau van hun bedrijfsonderdeel. In het buitenland ligt het aantal KPI’s 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 de direct reports de 3 KPI’s af die meetellen voor de eventuele toekenning van variabele beloning. Van die 3 KPI’s 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 medewerker 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 weging en kan uit meerdere deel-KPI’s zijn samengesteld. Voor OpCo’s kan een aangepaste weging van toepassing zijn.

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

5.4.3. Ex-post risk adjustment bij de beoordeling van de realisatie van afspraken

Achmea medewerkers die vallen onder de regeling variabele beloning op basis van targets kunnen in aanmerking komen voor variabele beloning als zij afgesproken targets realiseren.

Deze hebben de vorm van Key Performance Indicators (KPI’s) en kunnen uit meerdere deel-KPI’s bestaan. 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 elk bedrijfsonderdeel worden jaarlijks Key Risk Indicators (KRI's) vastgesteld. Niet voldoen aan een KRI leidt tot een neerwaartse bijstelling van het deel van de variabele beloning dat hieraan gekoppeld is. Bij het niet behalen van alle KRI's kan dit oplopen tot 100%. De RvB bepaalt, op advies van de CCBB, de uiteindelijke bijstelling, rekening houdend met verwijtbaarheid, beïnvloedbaarheid en materialiteit.

Ook op de SVM Groepskaart worden KRI's vastgesteld. Hier bepaalt de remuneratiecommissie de zwaarte van de bijstelling, waarna de RvC deze definitief vaststelt.

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, uiterlijk in het jaar t+5.

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 bestendig 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 ('clawback') als daartoe aanleiding is (ernstige fouten, verwijtbaar handelen, fraude).

Hiertoe wordt jaarlijks beoordeeld of targets van voorgaande jaren bestendig zijn gerealiseerd (de zogenoemde bestendigheidstoets). De bestendigheidstoets 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.

Op basis van de uitkomsten van de bestendigheidstoets, 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 medewerkers of categorieën van medewerkers geen of een lagere variabele beloning toe te kennen.

Op grond van de bestendigheidstoets kan worden besloten 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 ('clawback').

1. Generieke malus

Achmea kan besluiten om in enig jaar variabele beloning geheel of gedeeltelijk niet toe te kennen, of een eerder voorwaardelijk toegekende uitgestelde variabele beloning geheel of gedeeltelijk niet uit te keren of om de uitkering geheel of gedeeltelijk 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 imago-risico vormt. Deze generieke malus geldt voor groepen of alle medewerkers die in aanmerking komen voor variabele beloning.

2. Individuele malus

Achmea kan besluiten om in enig jaar variabele beloning geheel of gedeeltelijk niet toe te kennen, of een eerder voorwaardelijk toegekende uitgestelde variabele beloning geheel of gedeeltelijk niet uit te keren of om de uitkering geheel of gedeeltelijk op te schorten. 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 targets niet bestendig 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 gevolgen voor de onderneming of een onderdeel ervan.

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 onder andere 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. Clawback

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 (clawback). Die bevoegdheid betreft iedere (voormalig) medewerker die op deze gronden onterecht variabele beloning heeft ontvangen.

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

- De variabele beloning is toegekend op basis van onjuiste informatie; of
- 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 clawback 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 clawback toe te passen ligt bij de RvC waar het om leden van de RvB gaat en bij de RvB in overleg met de Remuneratiecommissie waar het om de overige medewerkers met variabele beloning op basis van targets gaat. De clawback is maximaal gelijk aan het totale nettobedrag van de eerder uitgekeerde variabele beloning. De mogelijkheid van clawback is van toepassing tot 5 jaar na de uitkering van een variabele beloning.

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 (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.

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%.

5.5. De rollen bij de 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 directeurs 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 Groep 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 hierover ter finale vaststelling voor aan de remuneratiecommissie. GP&C 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 bedrijfsonderdeel 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:

Proces VB targets Groep & individuele RvB leden

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

Proces VB targets bedrijfsonderdelen

	Uitvoerend verantwoordelijk	Eindverant- woordelijk	Voorbereidend	Adviserend
Opstellen targets ('targetsetting')	Bedrijfsonderdeel	RvB	Controlestaven	CCBB
Beoordelen realisatie targets ('targetrealisatie')	RvB leidinggevende	RvB	Controlestaven	CCBB

Proces VB targets individuele medewerker

	Uitvoerend verantwoordelijk	Eindverant- woordelijk	Voor- bereidend	Adviserend
Opstellen targets ('targetsetting')	Leidinggevende	Directie bedrijfs- onderdeel	HR	Decentrale controle- staven
Beoordelen realisatie targets ('targetrealisatie')	Leidinggevende	Directie bedrijfs- onderdeel	HR	Decentrale controle- staven

5.6. 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.

5.7. 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 op basis van targets 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.

Ook een winstuitkering is een vorm van variabele beloning. In Nederland is deze geregeld in de Achmea cao. 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 Groep 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 medewerkers, 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 medewerkers, 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 BV, Achmea Mortgage Funds BV en Achmea Real Estate BV.

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/publicaties-2025

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/Transparantie-verordening, geeft enkele specifieke voorschriften voor de verantwoording van het beloningsbeleid. De invulling daarvan bij Achmea is uitgewerkt in **bijlage 3**.

Begrippenlijst

Achmea-groep

Hiermee wordt Achmea BV en alle dochterondernemingen in Nederland en in het buitenland bedoeld, waarin Achmea meer dan 50% zeggenschap heeft.

Achmea Interne Diensten NV

(Ook aangeduid als Achmea)

Met uitzondering van de leden van de Raad van Bestuur en de medewerkers van Inshared zijn alle medewerkers in Nederland in dienst van Achmea Interne Diensten.

Cao-medewerkers

Medewerkers in dienst bij Achmea Interne Diensten NV op wie de Achmea-cao van toepassing is.

Clawback

De bevoegdheid van Achmea tot het terugvorderen van uitbetaalde variabele beloning.

Interne controlefuncties

Een interne controlefunctie is een functie die belast is met de uitvoering van wettelijk voorgeschreven controletaken op het gebied van beloningsbeleid. Dit betreft de functies: Risk management,

Compliance en Internal audit en voor verzekeraars tevens Actuarial. Achmea heeft daar in het kader van haar beloningsbeleid de functies HR en Finance op groepsniveau aan toegevoegd.

Dagelijkse beleidsbepalers

Dagelijks beleidsbepalers zijn medewerkers die het dagelijks beleid van een financiële onderneming bepalen. Tot deze groep behoren in ieder geval de statutaire bestuurders en personen die geen bestuurder zijn, maar die wel zodanig invloed hebben dat zij feitelijk het dagelijks beleid van de onderneming kunnen bepalen.

Bestendigheidstoets

De toets achteraf na 5 jaar, waarin wordt vastgesteld of de realisatie van doelstellingen blijvend is behaald en passend binnen de risk appetite van Achmea dan wel of er sprake is van gedragingen die in strijd zijn met de Algemene Gedragscode Achmea.

ESG

Environmental, Social & Governance aspecten van duurzaamheid:

- Environmental (Milieu): De impact van een onderneming op het milieu, zoals energieverbruik, afvalbeheer en broeikasgasemissies.
- Social (Sociaal): De relaties van een onderneming met medewerkers, klanten, leveranciers en de gemeenschap, inclusief arbeidsomstandigheden en mensenrechten.
- Governance: De interne structuren en processen van een onderneming, zoals goed bestuur, transparantie en ethiek.

Identified Staff

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. Vanwege hun (potentiële) invloed op het risicoprofiel, gelden voor identified staff aanvullende vereisten en beloningsregels om de invloed van hun beroepswerkzaamheden op het risicoprofiel te monitoren en te sturen.

KPI, Key Performance Indicator

Een KPI is een meetbare waarde die aangeeft hoe goed een organisatie, een bedrijfsonderdeel of een individu presteert ten opzichte van gestelde doelen.

Deze KPI's worden verbonden aan targets en kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. De realisatie ervan vormt de basis voor het beoordelen van prestaties en het toekennen van variabele beloning. Voorbeeld: klanttevredenheid, omzetgroei, medewerkerstevredenheid, duurzaamheid

KRI, Key Risk Indicator

Binnen Achmea zijn KRI's geformuleerd om te blijven acteren binnen de risk appetite. Een KRI is een maatstaf die organisaties gebruiken om de potentiële risico's die de realisatie van doelstellingen kunnen bedreigen, te kwantificeren. KRI's helpen bij het vroegtijdig signaleren van ongewenste ontwikkelingen en vormen een belangrijk instrument binnen risicobeheersing.

Niet voldoen aan een KRI kan leiden tot een neerwaartse bijstelling van variabele beloning. Voorbeeld: overschrijding van compliance-risico's, negatieve uitkomsten bij interne audits en/of overtreding van wet- en regelgeving.

Lokaal beloningsbeleid

Lokaal beloningsbeleid, dat in lijn met het Achmea Beloningsbeleid van toepassing is op een specifieke groep medewerkers binnen de Achmea-groep.

Malus

De bevoegdheid van Achmea, als onderdeel van de risk adjustment, om (uitgestelde) variabele beloning geheel of gedeeltelijk niet toe te kennen, te verlagen, dan wel op te schorten.

Bovencao-medewerkers

Medewerkers in dienst bij Achmea Interne Diensten NV op wie de Achmea cao niet van toepassing is en voor wie naast het Achmea beloningsbeleid de Arbeidsvoorwaardengids bovenscao-medewerkers van toepassing is.

OpCo

De afkorting OpCo staat voor Operating Company, de buitenlandse dochterondernemingen van Achmea. De leden van de Executive teams, de zgn. CxO's van de buitenlandse dochterondernemingen van Achmea worden geduid als de Directie OpCo, voorzover dit de functies betreft zijnde CEO, CFO, COO of CDO en CCO.

Risk appetite / risicobereidheid

De mate waarin een organisatie bereid is risico's te accepteren om haar doelstellingen te bereiken.

Risktaker

Risktakers zijn medewerkers die vanuit hun functie en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden materiële invloed kunnen uitoefenen op het risicoprofiel van Achmea. Het gaat dan om medewerkers die een hogere leidinggevende, risiconemende of controlerende functie uitoefenen. Vanwege hun (potentiële) invloed op het risicoprofiel, gelden voor risktaker aanvullende vereisten en beloningsregels om de invloed van hun beroepswerkzaamheden op het risicoprofiel te monitoren en te sturen.

SVM (Stakeholder Value Management)

Stakeholder Value Management (SVM) is een geïntegreerde managementaanpak waarbij de belangen van verschillende stakeholders centraal staan. Binnen Achmea betekent dit dat het SVM-proces de basis vormt voor het bepalen en realiseren van doelen (targets) en het meten van prestaties via Key Performance Indicators (KPI's) en Key Risk Indicators (KRI's). Deze zijn vaak gekoppeld aan de variabele beloning op zowel groeps- als bedrijfssonderdeelniveau. Door het hanteren van de SVM-aanpak wordt een gebalanceerde, beheerste en integrale sturing op strategische doelstellingen gewaarborgd, waarbij de bijdrage aan lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders centraal staat.

Toekenning variabele beloning

Het besluit van de Raad van Bestuur en/of de Raad van Commissarissen om een variabele beloning al dan niet voorwaardelijk geheel of gedeeltelijk toe te kennen aan een medewerker. Het moment van toekenning hoeft niet samen te vallen met het moment van uitbetaling.

Variabele beloning

Alle beloning die niet vast is.

Vesting van variabele beloning

Het besluit van de Raad van Bestuur en of de Raad van Commissarissen om een voorwaardelijk toegekende variabele beloning onvoorwaardelijk toe te kennen. Na vesting van variabele beloning kan geen malus worden toegepast op de variabele beloning.

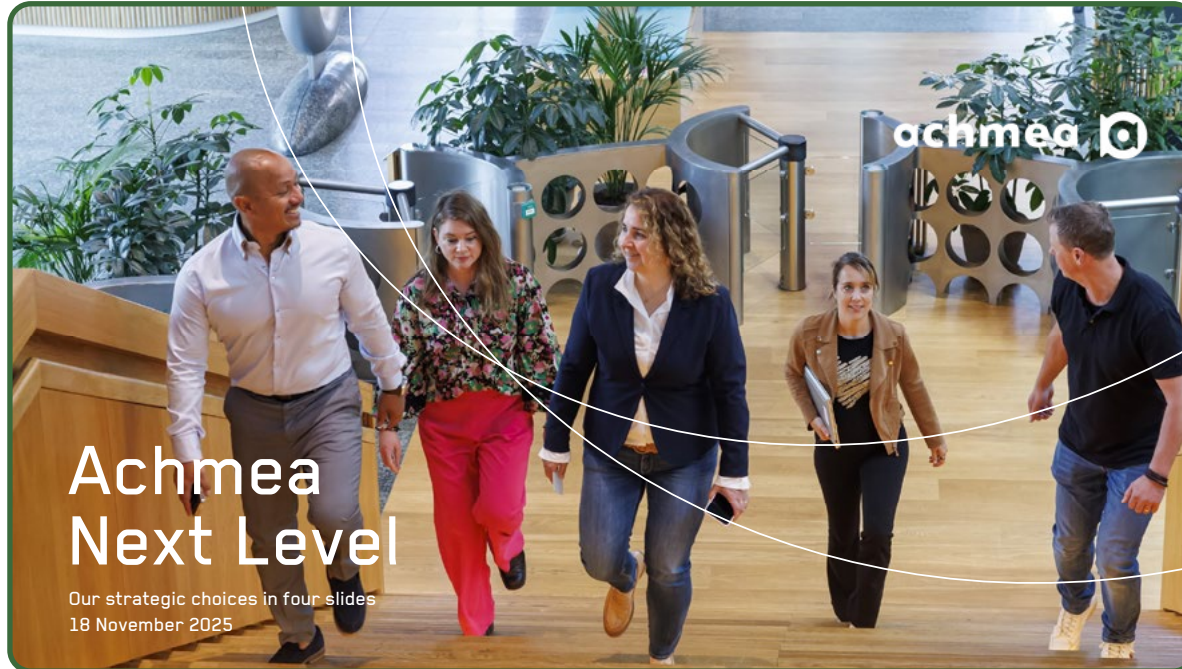
WNT

De Wet normering topinkomens (deze wet is van toepassing op de arbeidsvoorwaarden van topfunctionarissen in de divisie Zilveren Kruis).

Bijlagen

Bijlage 1 Strategie 2030: Achmea Next Level	36
Bijlage 2 Juridisch kader en toezicht	37
Bijlage 3 Hoe Achmea duurzaamheid in haar beloningsbeleid integreert	39
Bijlage 4 Reglement Centrale Coördinatiecommissie beheerst beloningsbeleid	40
Bijlage 5 Generieke normenkaders - Release 2025	43
Bijlage 6 Beheersmaatregelen ≥50% dochteronderneming: monitoringmatrix	44

Bijlage 1 Strategie 2030: Achmea Next Level



Bekijk dit document op [achmeanet](#)

Bijlage 2 Juridisch kader en toezicht

De Beloningsvoorschriften omvatten ten tijde van deze versie van het beloningsbeleid onder meer voorschriften en richtsnoeren inzake het beloningsbeleid uit de volgende bronnen.

Nationale beloningsregels

Wetgeving:

Wft: de Wet op het financieel toezicht	H1 t/m H6
Wbfo: Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen	H1 t/m H6
Wet nadere beloningsmaatregelen financiële ondernemingen	H1
WNT: Wet normering topinkomens	H2 H3 -H6
Uitvoeringsbesluit WNT	H2 H3 -H6
WOR: Wet op de ondernemingsraden	H2 H3
Boek 2 Burgerlijk Wetboek	

Toezichthouders regelingen/codes:

Rbb 2021 . Regeling Beheerst Beloningsbeleid Wft 2021	H1 H2 H3
Corporate governance code (de Code van 20 december 2022, de “Code”)	

Europese beloningsregels

Richtlijnen en gedelegeerde verordeningen

Solvency II Richtlijn en Verordening: Richtlijn Solvabiliteit II (2009/138/EG) en gedelegeerde verordening Solvabiliteit II (2015/35)	H1 H2 H3 H5 H6
SFDR: Verordening 2019/2088/EIJ betreffende informatievervalsing over duurzaamheid in de financiële dienstensector	H2 H6
IFD/IFR: Richtlijn en Verordening beleggingsondernemingen (Richtlijn 2019/2034/EU en Verordening 2019/2033/EU) inzake prudentieel toezicht op beleggingsondernemingen	H1 t/m H6
AIFM-richtlijn: Richtlijn inzake beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (2011/61/EU)	H1 t/m H6
MiFID II - richtlijn: Richtlijn 2014/65/EU van 15 mei 2014 betreffende markten voor financiële instrumenten en tot wijziging van Richtlijn 2002/92/EC en Richtlijn 2011/61 /EIJ (herschikking) (PbEU 2014, LI 73/349)	H1 t/m H6
MiFID II gedelegeerde verordening: Gedelegeerde Verordening 2017/565/EU van de Commissie van 25 april 2016 houdende aanvulling van Richtlijn 2014/65/EU van het Europees Parlement en de Raad wat door beleggingsondernemingen in acht te nemen organisatorische eisen en voorwaarden voor de bedrijfsuitoefening en wat betreft de definitie van begrippen voor de toepassing van genoemde richtlijn	H1 t/m H6

Toezichthoudersregelingen

EIOPA-richtsnoeren: Richtsnoeren onder de Solvency II Richtlijn voor het governance-systeem (EIOPA-BoS-14/253 NL) en voor rapportage en openbaarmaking (EIOPA-BoS-15/109 NL) van de European Insurance and Occupational Pensions Authority

EIOPA Opinie: De opinie van EIOPA van 7 april 2020 over het toezicht op bezoldigingsprincipes in de verzekerings- en herverzekeringssector

ESMAAIFM richtsnoeren: Richtsnoeren voor een goed beloningsbeleid in het kader van de AIFMD van de European Securities and Markets Authority zoals gepubliceerd op 14 oktober 2016 (ESMA/2016/579)

EBA richtsnoeren: inzake de benchmarkexercities voor beloningspraktijken en het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen overeenkomstig Richtlijn (EU) 2019/2034

EBA richtsnoeren: Richtsnoeren betreffende een degelijk beloningsbeleid overeenkomstig Richtlijn 2013/36/EU (CRD IV)

EBA richtsnoeren: Richtsnoeren betreffende technische standaarden inzake de selectie van Identified Staff zoals gepubliceerd door de European Banking Authority op 18 juni 2020 (EBA/RTS/2020/05),

EBA richtsnoeren IFD: Richtsnoeren betreffende een beheerst beloningsbeleid onder de IFD van de European Banking Authority zoals gepubliceerd op 22 november 2021 (EBA/GL/2021/13)

ESMA – MiFID richtsnoeren: Richtsnoeren met betrekking tot bepaalde aspecten van de MiFID 11-beloningsvereisten van de European Securities and Markets Authority zoals gepubliceerd op 3 april 2023 (ESMA35-43-3565)

EBA richtsnoeren interne governance: Richtsnoeren inzake interne governance van de European Banking Authority zoals gepubliceerd op 2 juli 2021 (EBA/GL/2021 /05)

Richtlijn kapitaalvereisten CRD V: RICHTLIJN (EU) 2019/878 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD van 20 mei 2019 tot wijziging van Richtlijn 2013/36/EU met betrekking tot vrijgestelde entiteiten, financiële holdings, gemengde financiële holdings, beloning, toezichtsmaatregelen en -bevoegdheden en kapitaalconserveringsmaatregelen

Bijlage 3 Hoe Achmea duurzaamheid in haar beloningsbeleid integreert



achmea 

Beloningsbeleid
Achmea 2025

Art. 5 SFDR-VERKLARING

Bekijk dit document op achmea.nl

Bijlage 4 Reglement Centrale Coördinatiecommissie beheerst beloningsbeleid

Artikel 1. Algemeen

De Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen vergt dat een financiële onderneming beschikt over procedures en maatregelen ter implementatie, uitvoering en instandhouding van het beloningsbeleid. Uit de in de Regeling Beheerst Beloningsbeleid verankerde EBA guidelines volgt bovendien dat wordt voorzien in een actieve participatie van controlefuncties bij de totstandkoming, monitoring en evaluatie van het Achmea beloningsbeleid. Bij Achmea zijn de volgende functies te beschouwen als controlefuncties: HR, Groep Planning & Control, Compliance, Risk Management en Internal Audit.

De directeurs van deze controlefuncties of hun vervangers hebben zitting in de Centrale Coördinatiecommissie Beloningsbeleid (verder aangeduid als de CCBB).

Artikel 2. Doelstelling

De CCBB heeft een controlerende functie ten aanzien van het beloningsbeleid.

De CCBB streeft naar en ziet toe op:

- een beheerst, proportioneel en niet excessief beloningsbeleid, dat de continuïteit van de gehele onderneming ondersteunt;
- een beloningsbeleid dat voldoet aan wet- en regelgeving, alsmede intern beleid;
- beheersing van de risico's in het beloningsbeleid.

Artikel 3. Taken

De CCBB:

- signaleert nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving alsmede veranderingen in intern beleid, die van invloed zijn op het beloningsbeleid;
- bewerkstelligt noodzakelijke wijzigingen in het beloningsbeleid op basis van veranderingen in wet- en regelgeving en/of ten gevolge van gewijzigde toezichtspraktijk van de toezichthouders, alsmede intern beleid;
- is belast met de monitoring van de uitvoering van het beloningsbeleid;
- draagt zorg voor de coördinatie en afstemming tussen de verschillende controletaken;
- signaleert afwijkingen van het beloningsbeleid bij de RvB en adviseert daarover;
- adviseert aan de RvB en remuneratiecommissie van de RvC over de totstandkoming, uitvoering en evaluatie van het beloningsbeleid;
- bereidt wijzigingen op het gebied van beloningsbeleid voor ter besluitvorming in de RvB en de remuneratiecommissie van de RvC.

Artikel 4. Samenstelling

De CCBB bestaat uit de:

- Groepsdirecteur HR
- Groepsdirecteur Compliance
- Groepsdirecteur Risk Management
- Directeur Finance Planning & Control
- Directeur Bestuursbureau (als secretaris van de remuneratiecommissie van de RvC)

Zij worden eventueel vergezeld door senior managers of beleidsadviseurs die onder hun verantwoordelijkheid vallen.

Artikel 5. Toehoorder

De directeur Internal Audit wordt voor de bijeenkomsten van de CCBB – als toehoorder – uitgenodigd en ontvangt de stukken van de CCBB. Om de onafhankelijkheid en objectiviteit van de directeur Internal Audit als – derde lijnstoezichthouder (auditfunctie) - te waarborgen neemt de directeur Internal Audit niet deel aan de inhoudelijke beraadslagingen.

Artikel 6. Voorzitterschap

De groepsdirecteur HR treedt op als voorzitter van de CCBB.

Artikel 7. Voorbereidende CCBB

- De CCBB heeft een Voorbereidende CCBB (VCCBB), waarin besluitvorming voor de CCBB wordt voorbereid.
- In de VCCBB zijn dezelfde controlefuncties vertegenwoordigd als in de CCBB zelf. Voorzitter is Groep HR.
- De VCCBB bevordert de samenwerking en samenhang tussen de verschillende controlefuncties en bereidt besluitvorming door de CCBB voor door met de deelnemers de juiste discussies te voeren, waarin voldoende ruimte bestaat voor diepgang en uitdaging.
- Artikel 8. Werkwijze en taakverdeling CCBB
- Groep HR bevordert de samenwerking en samenhang tussen de verschillende controlefuncties.
- Groep HR agendeert voorgenomen wijzigingen in het beloningsbeleid voor de CCBB, zodat alle commissieleden hierover een standpunt vanuit hun discipline naar voren kunnen brengen.
- Groep HR rapporteert periodiek over het toezicht op de consistente toepassing van het beloningsbeleid.
- Groep HR brengt het beloningsbeleid en de uitvoering daarvan in overeenstemming met het standpunt van de CCBB.
- Groep HR zorgt ervoor dat verplichtingen en benodigde transparantie vanuit wet- en regelgeving omtrent verslaglegging en publicatie over het beloningsbeleid worden nagekomen.

Artikel 8. Werkwijze en taakverdeling CCBB

- Groep Compliance analyseert of het beloningsbeleid en de effecten daarvan in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, ‘Klantbelang Centraal’, (zelf)regulering en intern beleid. Bij deze analyse schakelt Compliance andere controlefuncties in wanneer specifieke expertise is vereist.
- Groep Compliance is verantwoordelijk voor de jaarlijkse uitvoering van de duurzaamheidstoets. De werkzaamheden vinden in samenwerking met HR plaats.
- Groep Risk Management is eindverantwoordelijk voor de integrale risico-analyse ten aanzien van geldend en voorgenomen beloningsbeleid. Het mogelijke effect van beloningsbeleid op het risicoprofiel van de onderneming wordt in kaart gebracht.
- Groep Risk Management evalueert jaarlijks in samenspraak met de CCBB-leden de ‘key controls’ ten behoeve van het beloningsbeleid.
- Groep Planning & Control coördineert de samenhang tussen de business planning en de individuele targetsetting en –realisatie.
- Alle leden van de CCBB signaleren wijzigingen in wet- en regelgeving en beleid, die relevant zijn voor het beloningsbeleid en agenderen dit voor de CCBB-vergadering.
- Alle leden alsmede Internal Audit stellen de CCBB in kennis van knelpunten of onregelmatigheden.

Artikel 9. Vergadering

De CCBB vergadert ieder kwartaal of zoveel vaker als zij dit noodzakelijk acht. Van de vergadering wordt een verslag gemaakt.

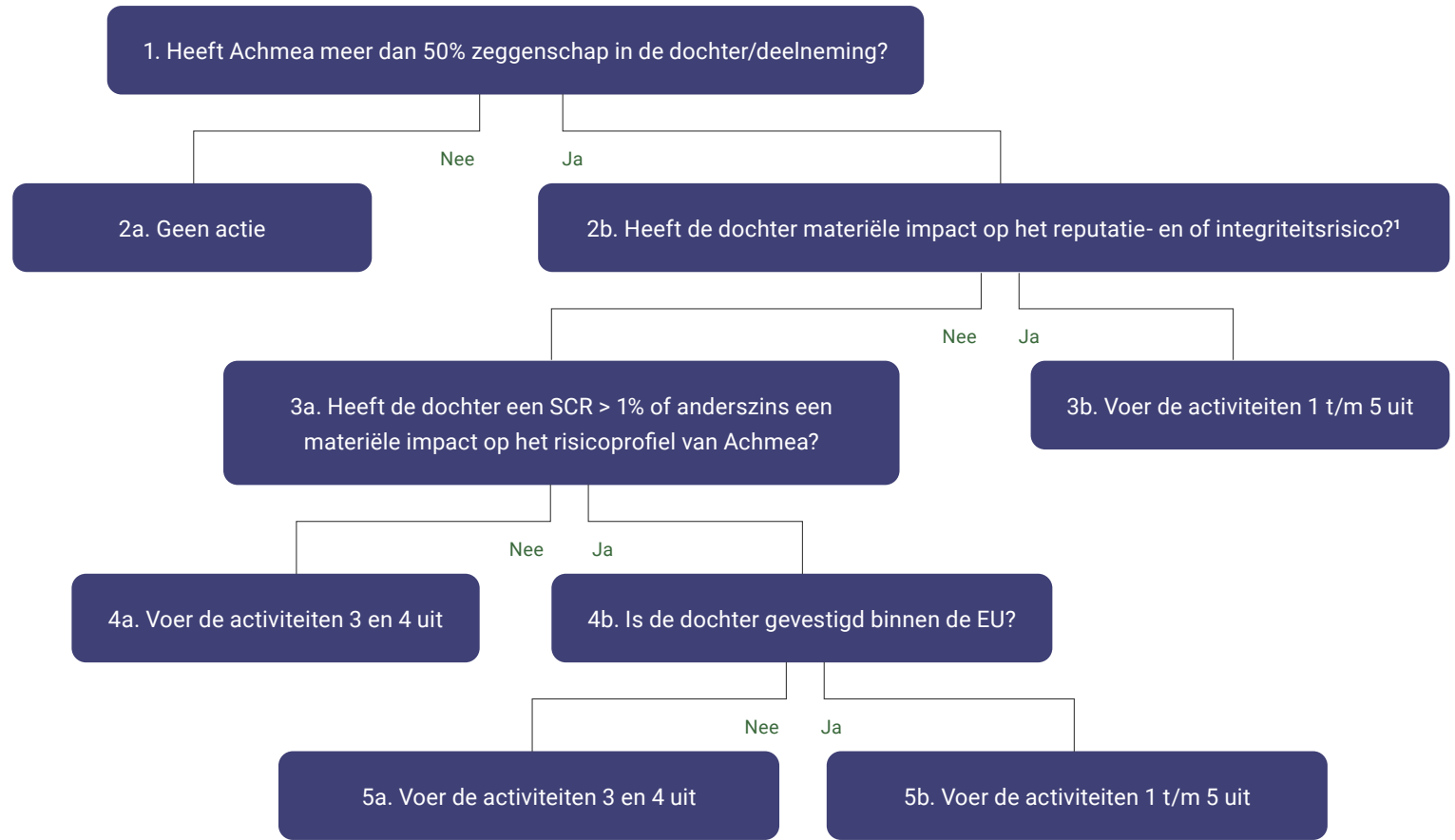
Bijlage 5 Generieke normenkaders - Release 2025

	Key risk 1	Key controls	
	Het proces van besluitvorming, uitvoering en monitoring van de Variabele Beloning wordt niet toegepast volgens wet en regelgeving, integere, vastgestelde en transparante procedures, waardoor Achmea mogelijk financieel en reputatie risico loopt.	1. Uitvoeren van een risicoanalyse op het Achmea beloningsbeleid. 2. Uitvoeren van een analyse op risktakers en Identified Staff AIFMD. 3. Solvabiliteits- en liquiditeitstoets variabele beloning 4. Remuneratierapport voldoet aan wettelijke eisen en sluit aan op de onderliggende salarisadministraties. 5. Website publicatie integratie duurzaamheid in Achmea beloningsbeleid. 6. Naleving Wet Normering Topinkomens (WNT) 7. Compliance toets of het Achmea beloningsbeleid voldoet aan de bestaande wet- en regelgeving.	
	Key risk 2	Key controls	
	Het risico dat targets te eenzijdig zijn of aanzetten tot korte termijn resultaten, waardoor duurzame waarde creatie voor stakeholders van Achmea niet wordt gerealiseerd.	1. Monitoring Target setting variabele beloning. 2. Monitoring Target realisatie prestatiecriteria variabele beloning. 3. Bestendigheidstoets	

Bijlage 6 Beheersmaatregelen >50% dochteronderneming: monitoringmatrix

Acties en/of noodzakelijke beheersmaatregelen	Middel	Wie verantwoordelijk?
1. Inventarisatie maken van risico's in relatie tot het beloningsbeleid *)	Risicoanalyse	Directie/ Risk en/of Compliance Officer van de dochter, met ondersteuning vanuit Achmea Risk Management
2. Identificatie van Risktakers	Check op/ uitbreiding van lijst met Risktakers Achmea	Directie/ Risk en/of Compliance Officer van de dochter, met ondersteuning vanuit Achmea Risk Management
3. Inzicht kunnen geven in gebalanceerde prestatiesturing, zodat aan toezichthouder kan worden aangetoond dat op meerdere prestatiecriteria wordt gestuurd *)	SVM kaart of gelijkwaardig instrument dat al bij een deelneming in gebruik is	Directie dochter met ondersteuning vanuit Planning & Control
4. Kunnen aantonen dat het beloningsbeleid van de deelneming voldoet aan het Achmea beloningsbeleid *	Vergelijkend overzicht op hoofdlijnen van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden deelneming – Achmea met expert oordeel over de gelijkwaardigheid	HR van de dochter ondersteund door Achmea HR Centraal
5. Periodiek (laten) uitvoeren van de controles uit het groepsbeloningsbeleid die op grond van de uitgevoerde risico-analyse nodig kunnen zijn.	Uitvoeren van de noodzakelijke key-controls volgens een standaard benadering	Achmea Compliance, Risk Management en HR

Achmea beloningsbeleid



1. Alle Opco's hebben een materiële impact op het reputatie- en integriteitsrisico.

Toelichting op de criteria

Heeft Achmea meer dan 50% zeggenschap in de dochter?: door het hanteren van dit criterium wordt voorkomen dat analyses en controls dienen te worden uitgevoerd voor kleine deelnemingen. Daarnaast is het niet altijd mogelijk om zonder meerderheidsbelang voorschrijvend te zijn in het beloningsbeleid van een deelneming.

Heeft de dochter wel/niet een materiële impact op het reputatie- en/of integriteitsrisico van Achmea? Alhoewel dochterbedrijven een eigen gezicht naar de markt hebben zal Achmea als moeder bij manifestatie van risico's volgend uit het decentrale beloningsbeleid door de markt en toezichthouder verantwoordelijk gehouden worden.

Een SCR groter dan 1%: door het hanteren van een materialiteitscriterium wordt voorkomen dat ook voor zeer kleine onderdelen van Achmea analyses en controls dienen te worden uitgevoerd. Het criterium van meer dan 1% SCR sluit aan bij het criterium gebruikt in de Achmea risktakers analyse.

Is de dochter wel/niet in EU gevestigd?: het uitvoeren van een risicoanalyse is in algemene zin een implicatie vanuit de Wbfo (art. 1:117 lid 4 en art. 1:118 lid 1), de toezichthoudersregelgeving (SII-beloningsregels/ EIOPA en de AIFMD) en is een expliciet in de EBA guidelines opgenomen vereiste. De guidelines gelden voor instellingen binnen de EU. Lokale toezichthouders kunnen verwachten dat lokale instellingen aan de guidelines voldoen.