

Achmea
Remuneratierapport
2021
DUURZAAM SAMEN LEVEN



VOORWOORD

In ons remuneratierapport geven wij inzage in het over 2021 gevoerde (variabele) beloningsbeleid van Achmea. Dat is primair de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen is specifiek verantwoordelijk voor het beloningsbeleid met betrekking tot de Raad van Bestuur. Ook ziet de Raad van Commissarissen toe op de naleving van het beloningsbeleid van de Achmea Groep, zijn remuneratiecommissie adviseert daarbij.

Achmea publiceert de beloningen van de Raad van Bestuur al in het Jaarverslag 2021 en, voor wat betreft de bestuurders van kernentiteiten van Achmea, in het Jaarverslag 2021 van die onderdelen. Ons remuneratierapport zien wij als aanvulling hierop. Daarin geven we openheid van zaken over het Achmea beloningsbeleid, meer in het bijzonder over het gevoerde beleid met betrekking tot de variabele beloning over het prestatiejaar 2021 aan bestuurders, risktakers/ identified staff en overige medewerkers. De besluitvorming over de toekenning van variabele beloning over het prestatiejaar vindt bij Achmea plaats na de vaststelling van de jaarrekening, waardoor het volledige remuneratierapport pas later in het jaar volgt. Met dit integrale samenstel van publicaties voldoen we zo aan de eisen die de wetgever, toezichthouders en de samenleving aan beloningstransparantie stellen.

Ook het jaar 2021 werd nog gekenmerkt door de Covid-19 pandemie. Dat had een grote impact op de samenleving en voor onze klanten. Het was ook in 2021 van invloed op onze bedrijfsvoering: management en medewerkers waren onze klanten en de samenleving grotendeels van dienst vanuit hun eigen huis. Daarbij is vastgesteld dat er onder moeilijke

omstandigheden in 2021 zeer goede resultaten zijn geboekt op alle voor Achmea en haar klanten relevante terreinen. Verschillende belangen afwegend hebben we daarom besloten om over 2021 variabele beloning uit te keren. In ons remuneratierapport 2021 geven we daarin nader inzicht.

In hoofdstuk 1 lichten we de samenhang toe tussen de lange termijn waardecreatie en ons beloningsbeleid. Daarnaast staan we stil bij de uitgangspunten en governance van ons beloningsbeleid.

In hoofdstuk 2 geven we inzicht in het gevoerde beloningsbeleid met betrekking tot de leden van de Raad van Bestuur, met name dat ten aanzien van de variabele beloning over 2021. Daarnaast komt de beloningsstructuur van de Raad van Commissarissen aan de orde. Tenslotte besteden we aandacht aan de (variabele) beloningsstructuur voor de diverse echelons onder de Raad van Bestuur, inclusief die van de risktakers/ identified staff en controlefuncties.

Hoofdstuk 3 bevat nadere cijfermatige informatie over het gevoerde (variabele) beloningsbeleid 2021. Deze vloeit mede voort uit de transparantie-eisen van specifieke beloningswet- en regelgeving, o.a. de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, Regeling Beheerst Beloningsbeleid en AIFMD.

Wij zijn van mening dat het Remuneratierapport 2021 een goed inzicht verschaft en past bij de identiteit van Achmea. Deze en de andere Achmea beloningspublicaties zijn te vinden op de website www.achmea.nl.

Zeist, mei 2022

Bianca Tetteroo
Voorzitter Raad van Bestuur

Jan van den Berg
Voorzitter Raad van Commissarissen

Lex Kloosterman
Voorzitter Remuneratiecommissie



INHOUD

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT	4
1.1. Ons beloningsbeleid sluit aan bij onze purpose en waardecreatiemodel	4
1.2. Algemene uitgangspunten van het Achmea beloningsbeleid	7
1.3. Hoe is het interne toezicht op het Achmea beloningsbeleid 2021 geregeld?	8
1.4. Beleid variabele beloning over 2021	9
2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON	10
2.1. Beloning Raad van Bestuur Achmea	10
2.2. Beloningsbeleid en -structuur Raad van Commissarissen Achmea	15
2.3. Beloningsbeleid echelons onder Raad van Bestuur - beschrijving	16
3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2021	20
3.1. Het over 2021 toegekende bedrag variabele beloning aan natuurlijke personen	20
3.2. De geaggregeerde beloning aan risktakers en identified staff	20
3.3. Overige informatie	24

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT

1.1 ONS BELONINGSBELEID SLUIT AAN BIJ ONZE PURPOSE 'DUURZAAM SAMEN LEVEN' EN WAARDECREATIEMODEL

Achmea is een niet-beursgenoteerde onderneming met coöperatieve wortels die teruggaan tot 1811. Vanuit deze coöperatieve identiteit streven wij naar een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Wij willen duurzame waarde creëren voor onze klanten, medewerkers, ons bedrijf én de samenleving. Samen met onze partners willen wij grote maatschappelijke vraagstukken oplossen, in het bijzonder op 4 domeinen:

- Gezondheid dichterbij
- Slimme mobiliteit
- Onbezorgd wonen & werken
- Inkomen voor nu, straks en later.

Deze keuze is mede gebaseerd op de inzichten uit de dialoog die wij met onze stakeholders voeren en op basis van onze omgevingsanalyse. Aansluitend én in aanvulling hierop wil Achmea bijdragen aan de Sustainable Development Goals ('SDG's') van de Verenigde Naties. Deze 17 duurzame ontwikkelingsdoelen vormen de 'wereldduurzaamheidsagenda' voor 2030. Wij vinden het belangrijk om bij deze agenda aan te sluiten. Zo hebben we drie focus-SDG's gekozen: SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen) en SDG 13 (Klimaatactie). Deze SDG's sluiten nauw aan bij de vier gekozen domeinen, liggen dicht bij de kern van ons bedrijf en kunnen innovatie en groei stimuleren.

Achmea is een bedrijf van en voor klanten en stuurt op lange termijn waardecreatie voor haar stakeholders en de samenleving. Dat doen wij met ons waardecreatiemodel, zie volgende pagina.

Ons waardecreatiemodel laat de relatie zien tussen de input van onze stakeholders, onze bedrijfsvoering, de output en de waarde die Achmea hiermee realiseert voor stakeholders en voor de samenleving. Onze missie en kernwaarden - Bevlogen, Eigentijds, Ambitieuw, Trots en Slagvaardig - zijn het fundament van wat wij willen realiseren en hoe wij dit willen realiseren.

De dialoog die wij voeren met onze stakeholders geeft richting aan de strategie in de vorm van doelen die wij willen bereiken. Het waardecreatiemodel geeft weer hoe wij op de lange termijn waarde creëren. Ook willen we met onze activiteiten sturen op de impact op onze strategische focusgebieden en Social Development Goals (SDG's). Voor meer informatie hoe wij dit doen, lees ons Jaarverslag 2021, in het onderdeel Doelstellingen en resultaten (www.achmea.nl).

Input

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

- Bruto geschreven premies: €20.026 miljoen
- Beheerd vermogen Achmea Investment Management: €220 miljard
- Beheerd vermogen Syntus Achmea: €40 miljard

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

- Aantal medewerkers: 14.652
- Aantal interne fte: 14.800

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

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

- Totaal eigen vermogen: €10.633 miljoen
- Leningen en opgenomen gelden Achmea B.V.: €1.493 miljoen
- Toevertrouwde middelen bankbedrijf: €6.745 miljoen

DUURZAAM SAMEN LEVEN

VOLGENS **achmea** 

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

Onze kernwaarden

Bevlogen • Eigentijds • Ambitueus • Trots • Slagvaardig



Onze merken



Onze bouwstenen

Grote klantenbasis • Vakkundige medewerkers • Sterke partnerrelaties
Expertise in data & digital • Uitstekende financiële positie

Onze activiteiten

Verzekeren • Vermogensbeheer • (Financiële) Dienstverlening

Output

Klanten ontvangen naast 'state of the art' dienstverlening inzicht in huidige en toekomstige risico's. Ook werken we aan duurzame oplossingen voor het mitigeren en omgaan met risico's en vermogensbeheer.

- Uitbetaalde schaden en uitkeringen: €19.328 miljoen
- rNPS Schade consumentenmarkt: Interpolis +20, Centraal Beheer +28, Zilveren Kruis +8
- Klanttevredenheidsscores Schade zakelijke markt: Interpolis +7,5, Centraal Beheer +8,0

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

- Personeelskosten (incl. opleiding): €1.543 miljoen
- Genderdiversiteit: directieraad 22% en senior management 32%
- MBO score op Vitaliteit: 7,2
- MBO: ons team werkt goed samen in de keten: 7,5
- % vacatures dat intern wordt vervuld: 50%

Partners werken succesvol met ons samen in onderdelen van de waardeketen. Diverse partners waaronder partners kernbedrijf (Rabobank), partners vernieuwing en innovatie (bijv. InAdmin RiskCo), partners Internationaal (bijv. Onlia en Fairfax) en maatschappelijke partners (bijv. SchuldenLabNL)

Kapitaalverschaffers krijgen een financiële vergoeding over verstrekt kapitaal.

- Operationeel resultaat: €585 miljoen
- Bruto bedrijfskosten: €2.132 miljoen
- Voorgesteld dividend per gewoon aandeel: €0,46 / aandeel
- Solvency II ratio: 214%

Waarde voor stakeholders

Klanten bieden wij zekerheid over hun toekomstige financiële situatie. Onze producten helpen hen om hun families en hun eigendommen te beschermen en tegenslag (financieel) te overkomen. Ook verstrekken wij hypotheek en een stabiele bron van inkomsten bij pensionering. We maken risico's inzichtelijk en stellen klanten in staat om voor hun situatie keuzes te maken over risico's die ze wel of niet willen verzekeren.

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

Partners (waaronder Rabobank) bieden wij duurzame groei, innovatie en rendement die we gezamenlijk creëren. Samen met deze partners van allerlei aard willen wij maatschappelijke vraagstukken oplossen die passen bij ons profiel en competenties.

Kapitaalverschaffers bieden wij een solide en duurzaam rendement. Wij beheren het vermogen van onze verzekeringsportefeuilles op efficiënte wijze en met beheerste risico's, waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met duurzaamheidsaspecten.

Waarde voor maatschappij



Duurzaam Samen Leven Vanuit onze coöperatieve identiteit streven wij naar een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Duurzaamheid/Klimaat en Inclusie/Diversiteit spelen hierin een belangrijke rol. We willen samen met partners grote maatschappelijke vraagstukken oplossen op 4 domeinen:

Gezondheid Dichterbij Vanuit een breed perspectief op gezondheid stimuleren en helpen we verzekerden om gezonder te leven en te werken. Als verzekerden zorg nodig hebben, helpen we ze dat dichtbij te kunnen regelen. We willen daarbij de zorg betaalbaar houden voor zoveel mogelijk klanten met een concurrerende premie.

Slimme Mobiliteit In de enorme mobiliteitstransitie van bezit naar gebruik en van fossiel naar groen willen we consumenten en bedrijven steeds meer gemak, betrouwbaarheid, personalisatie en snelheid bieden met verzekeringen en diensten (incl. gericht op preventie). Dit baseren wij op data en slimme modellen en systemen.

Onbezorgd Wonen & Werken

Het Klimaatakkoord leidt tot een enorme duurzaamheidslag van zowel bestaande als nieuwe woningen en bedrijfspanden. Intussen willen mensen wel prettig en veilig kunnen wonen en werken. Ook is het belangrijk dat mensen duurzaam inzetbaar kunnen zijn op een prettige en zinvolle manier.

Inkomen voor nu, straks en later

Met inzicht, overzicht en begrijpelijke producten adviseren wij pensioenfondsen en helpen we mensen als coach om over hun levensloop weloverwogen financiële keuzes te maken zodat ze niet alleen vandaag voldoende financiële middelen hebben en een stootje aan kunnen, maar ook in de toekomst.

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT

Geïntegreerd sturen vanuit (lange termijn) waardecreatie betekent voor Achmea het volgende:

- Financiële resultaten zijn primair van belang om te kunnen investeren in relevante oplossingen voor onze klanten en maatschappelijke ambities
- We creëren balans tussen korte termijn resultaten en lange termijn relevantie
- We investeren in groei en innovatie op een manier die past bij onze coöperatieve identiteit en de maatschappelijke waarde die we willen realiseren
- Onze prestatiesturing vindt bij de targetsetting 2021 voor een specifieke planperiode nog plaats op basis van de

Strategiekaart, die is afgeleid van en logisch samenhangt met ons lange termijn waardecreatiemodel. De sturing vindt gebalanceerd plaats, vanuit 6 verschillende (stakeholder) perspectieven, waarbij de duurzaamheidsdoelen (zoals een duurzame/ klimaat neutrale bedrijfsvoering, duurzame proposities en beleggingen) als onderdeel van het maatschappelijk perspectief worden opgenomen. Per perspectief worden 3 (hoofd) thema's bepaald voor een planperiode van 3 jaar, zodanig dat dit bijdraagt aan de lange termijn waardecreatie. De strategiekaart voor de planperiode 2020-2022 is daarbij als volgt:

STRATEGIEKAART 2020 - 2022: STUREN OP DE BALANS TUSSEN VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN

	Klant	Klantbelang centraal en wederzijds vertrouwen vormen de basis van ons handelen	Klanten weten zich optimaal geholpen met onze (domeinoverstijgende) proposities	Klanten voelen zich sterk verbonden met onze merken
	Maatschappij	Wij worden herkend als coöperatieve verzekeraar die zich samen met de Vereniging Achmea en klantraden inzet voor klant en samenleving	Wij hebben impact op vijf strategische focusgebieden	Wij verduurzamen onze proposities, beleggingen en bedrijfsvoering
	Medewerker	We ontwikkelen (nieuw) talent en vakmanschap en stimuleren vitaliteit, diversiteit en inclusie	Leidinggevenden coachen teams en geven richting en ruimte	We vergroten de wendbaarheid van onze organisatie en werken effectief samen over ketens en merken heen
	Partner	Wij maken het strategisch partnership van Rabobank, Achmea en Interpolis voor alle partijen succesvol	We werken samen met (distributie)partners om groei en innovatie te versnellen	We versterken onze distributie door inzet van eigen platformen (CB en ZK) en aansluiting op externe platformen
	Proces	We excelleren in effectieve en efficiënte processen	Wij maken van data informatie waarmee we onderscheidend zijn voor onze klanten, medewerkers en partners	Wij werken digitaal
	Financieel	Wij realiseren onze resultaatambitie mede door vernieuwing van ons portfolio in binnen- en buitenland	Wij zorgen voor een robuuste balans en liquiditeitspositie	Wij realiseren kosten- en inkoopvoordelen door onze schaal

De Strategiekaart 2020-2022 werd bij de targetsetting 2021 vertaald naar *Stakeholder Value Management (SVM) kaarten* met concrete, afgeleide doelstellingen: een SVM kaart voor de Achmea Groep als geheel en een SVM kaart voor ieder bedrijfsonderdeel van Achmea in binnen- en buitenland. De 6 ('stakeholder'-) perspectieven op de SVM kaarten zijn gelijk aan die op Strategiekaart. Op de SVM kaarten worden jaarlijks Key Performance Indicators (KPI's) afgesproken in verband met de prestatiesturing. Door de doorvertaling vanuit de Strategiekaart zijn doelstellingen ingebed in ons waardecreatiemodel. De korte

termijn sturing en doelstellingen zijn daardoor in balans met onze lange termijn sturing en ambities.

Op de SVM kaarten worden vanuit oogpunt van risicobeheersing zogenoemde Key Risk Indicators (KRI's) opgenomen. Wanneer zo'n KRI niet wordt behaald, leidt dat tot een neerwaartse bijstelling van de realisatie op een SVM kaart. KRI's zorgen zo voor tegenwicht in de prestatiesturing en voorkomen dat verkeerde prikkels ontstaan.

De SVM kaarten van de Groep en het bedrijfsonderdeel vormen de context voor de persoonlijke resultaat- en ontwikkelafspraken

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT

die individuele medewerkers jaarlijks maken met hun leidinggevendenden. De resultaatafspraken gaan over dezelfde perspectieven als op de SVM-kaarten. Zo is sturing op alle niveaus verbonden met de bijdrage aan de lange termijn waardecreatie.

Prestatiesturing en beloning. Achmea legt in haar werkgeverschap en HR beleid de nadruk op het ontwikkelen van talent en prestaties. Haar beloningsbeleid reflecteert haar visie op duurzaam samen leven. Achmea heeft de overtuiging dat medewerkers die uitgedaagd worden om zich te ontwikkelen, te leren en samen te werken ook meer gemotiveerd zullen zijn om hun talenten in te zetten in het belang van haar klanten en de samenleving. En zo bij te dragen aan lange termijn waardecreatie. Achmea ondersteunt haar medewerkers daarbij met diverse instrumenten, zoals de TOP-aanpak ('Talent Ontwikkelen en Presteren'), het bieden van concrete werkuitdagingen en leermogelijkheden waarin talenten tot hun recht kunnen komen, ruimte voor een goede balans werk/privé (zoals in de 34-urige werkweek in de Achmea cao en het Vitaliteitsverlof voor boven cao medewerkers in Nederland) en inspirerend en modern leiderschap.

Variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen is bij Achmea in Nederland beperkt tot een aantal categorieën managers en medewerkers. Het betreft categorieën voor wie variabele beloning ondersteunend is bij de prestatiesturing en/of voor wie dat met het oog op de specifieke arbeidsmarkt een gewenste arbeidsvoorwaarde is. Bij onze buitenlandse dochterondernemingen is variabele beloning gebruikelijker, zowel in de lokale markt als de cultuur van het land. Ook de omvang ervan is in die markten groter dan in Nederland.

Toekenning van variabele beloning vindt zowel in Nederland als in het buitenland plaats op basis van een beheerst en gecontroleerd besluitvormingsproces. Variabele beloning is daarbij gebaseerd op een combinatie van KPI's uit de SVM Groepskaart, KPI's van het bedrijfsonderdeel waar de medewerker werkt en de individuele KPI's die leidinggevende en medewerker in die context afspreken en waarbij de KPI's weer op verschillende perspectieven worden afgesproken. Jaarlijks wordt bepaald welke KPI's meetellen voor variabele beloning: 3 op de SVM Groepskaart, 2 op de SVM kaart van een bedrijfsonderdeel, en 3 individueel, waarvan 1 persoonlijke gedrags- of leiderschapsgedragsafpraak. Voor bepaalde categorieën personen is dit afwijkend. Zo zijn er voor de leden van de Raad van Bestuur naast de 3 variabele beloning KPI's op de SVM Groepskaart, 3 individuele KPI's en een aantal specifieke KRI's (zie verder hoofdstuk 2). Voor management en medewerkers van de controlestaven blijven de

variabele beloning-KPI's van het deel waar zij op toezien buiten beschouwing. In Nederland hebben de (medewerkers van de Groep) controlestaven daarom niet 2 maar 3 variabele beloning KPI's op de SVM- kaart van hun bedrijfsonderdeel en 3 individuele variabele beloning KPI's.

Voor personen die werken bij de buitenlandse OpCo's is het aantal variabele beloning KPI's op de OpCo SVM kaart groter, omdat de omvang van variabele beloning in het buitenland groter is dan in Nederland.

Het proces van SVM, prestatiesturing en variabele beloning is jaarlijks onderdeel van een zorgvuldig geregistreerd besluitvormingsproces. Daarbij zijn controlefuncties als HR, Finance, Compliance en Risk betrokken. Er vinden diverse controles plaats zodat het samenstel van KPI's dat meetelt voor de variabele beloning:

- gebalanceerd is over de (6) perspectieven (klant, maatschappij/ duurzaamheid, medewerker, partner, proces en financieel)
- een goede afspiegeling is van het totaal aantal KPI's waarop wordt gestuurd
- zowel kwalitatieve als kwantitatieve KPI's omvat, waaronder een KPI die puur gericht op ontwikkeling van persoonlijk (leiderschaps-)gedrag
- minimaal voor de helft bestaat uit niet-financiële KPI's en meestal zal het aantal niet-financiële KPI's meer dan 60% zijn vanwege de verschillende stakeholderperspectieven waarop variabele beloning KPI's afgesproken worden
- 'risk adjusted' is, onder meer door de aanwezigheid van KRI's die kunnen leiden tot een neerwaartse bijstelling van de variabele beloning. Tenslotte wordt aan toekenning van variabele beloning de algemene voorwaarde verbonden dat er in lijn met de Algemene Gedragscode Achmea (integriteit) is gehandeld en de risk appetite niet is overschreden.

1.2 ALGEMENE UITGANGSPUNTEN VAN HET ACHMEA BELONINGSBELEID

Het belangrijkste uitgangspunt van het Achmea beloningsbeleid noemden we al: het vanuit de coöperatieve identiteit en purpose van Achmea bijdragen aan de lange termijn waardecreatie. Andere uitgangspunten ervan zijn:

1. Het is eenvoudig en beheerst, zonder ongewenste prikkels. Zo is er geen plaats voor complexe financiële beloningen, zoals aandelenoptieregelingen. In Nederland is de variabele beloning voor iedereen gemaximeerd op 20%, ook bij de

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT

- vermogensbeheer- en vastgoedbedrijven. In het buitenland ligt het maximum op 100%, Achmea maakt in het buitenland geen gebruik van de mogelijkheid van een hogere variabele beloning. Duurzaamheid is vanuit onze purpose en de gekozen SDG's geïntegreerd in prestatiesturing binnen het Achmea Beloningsbeleid, ook waar het de variabele beloning betreft. Dat betekent dat duurzaamheid integraal onderdeel is van de prestatiedoelstellingen/ KPI's. En ook dat de prestatiedoelstellingen/KPI's geen verkeerde prikkels bevatten vanuit duurzaamheidsperspectief. Voor specifieke categorieën personen, zoals bestuurders, rishtakers en identified staff, vindt periodiek toetsing plaats op duurzame realisatie van de afgesproken doelen. Achmea werkt met een malus- en claw back beleid.
- Achmea is voldoende in staat om kwalitatief goede medewerkers aan te trekken en te behouden, die gemotiveerd zijn om waarde toe te voegen voor klant en samenleving en zich in die zin te ontwikkelen. Het beloningsbeleid ondersteunt Achmea als een gender neutrale, diverse en inclusieve werkgever.
 - Achmea hanteert billijke en verklaarbare interne beloningsverhoudingen. Onderdeel van de interne beloningsverhoudingen is transparantie over de verhouding tussen het hoogste en gemiddelde inkomen bij Achmea in binnen- en buitenland, de zogenoemde CEO pay ratio (zie pag 14). Bij Achmea zijn de interne beloningsverhoudingen al langere tijd onderwerp van gesprek. Zo voerden de voorzitters van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hierover al het gesprek met de Centrale Ondernemingsraad, lang voordat dit een wettelijke verplichting werd.
 - Qua beloningsniveau en -positie is de mediaan van vergelijkbare ondernemingen in de algemene markt en markt financiële dienstverlening het uitgangspunt. Het gaat daarbij om de totale beloning, de som van vaste beloning, variabele beloning en pensioen. Naast materiële beloningen, vormen immateriële beloningen zoals uitdagend werk, ruime mogelijkheden om talent te ontwikkelen en aandacht voor welzijn en vitaliteit (werk/privé-balans) onderdeel van het Achmea beloningsbeleid. Dit past bij onze visie op duurzaam samen leven.
 - In het Achmea beloningsbeleid zijn de eisen verankerd van nationale en internationale beloningswet- en regelgeving voor ondernemingen in de (financiële) sector, waaronder die ten aanzien van duurzaamheid voortvloeiend uit de Europese wet- en regelgeving rond de Green Deal.

1.3 HOE IS HET INTERNE TOEZICHT OP HET ACHMEA BELONINGSBELEID 2021 GEREGELD?

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is de eerst verantwoordelijke voor de juiste toepassing van het Achmea beloningsbeleid voor de personeelscategorieën die in binnen- en buitenland onder zijn verantwoordelijkheid werken. Dit binnen het algemene toezicht kader van de Raad van Commissarissen. Voor het uitvoeren van hun taken beschikken de leden van de Raad van Bestuur over de deskundigheid die in verband met het Achmea beloningsbeleid vereist is. Zij laten zich daarbij adviseren door HR en de andere controlefuncties. Ze worden actief geïnformeerd over wijzigingen in wet- en regelgeving en de impact ervan op het beloningsbeleid.

Raad van Commissarissen en zijn remuneratiecommissie

De Raad van Commissarissen stelt het Achmea beloningsbeleid vast en ziet er als hoogste orgaan op toe. Zijn remuneratiecommissie vervult een belangrijke rol in de voorbereiding, advisering en monitoring ervan. De taken en verantwoordelijkheden op beloningsgebied zijn schriftelijk vastgelegd in het Achmea beloningsbeleid.

Het Achmea beloningsbeleid heeft bij sommige bedrijfsonderdelen met specifieke wet- of regelgeving te maken: bij Achmea Bank met de (gewijzigde) Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2021 en de Code Banken, bij Achmea Investment Management en Syntrus Achmea Real Estate & Finance met de AIFMD, bij Zilveren Kruis/ Achmea Zorgverzekeringen N.V. met de WNT. Deze onderdelen beschikken over een eigen Raad van Commissarissen die toezicht houdt op de specifieke regels en daarover rapporteert aan de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Achmea B.V. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat het beloningsbeleid up-to-date blijft. Hij volgt daartoe van tijd tot tijd permanente educatie, verzorgd door een externe adviseur.

De remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen. Meer in het bijzonder doet zij voorstellen aan de Raad van Commissarissen over het te voeren beloningsbeleid met betrekking tot de leden van de Raad van Bestuur, waaronder de jaarlijkse prestatiebeoordeling en besluitvorming over toekenning van variabele beloning aan de individuele leden van de Raad van Bestuur. De belangrijkste onderwerpen die de remuneratiecommissie met betrekking tot 2021 besprak, passeerden al de revue in ons Jaarrapport (zie Jaarrapport 2021, pag. 91 e.v., onder Governance, op www.achmea.nl).

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN WAARDECREATIE STAAT

Het betrof kort samengevat:

- Toezien op een verantwoorde beloning;
- Het jaarlijkse proces van targetsetting en -realisatie inclusief die met betrekking tot variabele beloning;
- De actualisering van het schriftelijk vastgelegde Achmea beloningsbeleid 2020/21;
- Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder die rond duurzaamheid in relatie tot beloningsbeleid;
- De periodieke benchmark van de beloning van de Raad van Bestuur, waarbij de remuneratiecommissie in de 2e helft van 2021 zich heeft laten adviseren over een peer group die beter aansluit bij de identiteit en purpose van Achmea dan de oude peer group uit 2017. In het eerste kwartaal van 2022 is de benchmark als zodanig uitgevoerd (zie verder hoofdstuk 2);
- De ontwikkelingen in de pensioenen, zoals oplopende kosten van de Achmearegelingen als gevolg van de lage rente, en het pensioenakkoord.
- Prestatiebeoordeling en variabele beloning van de Raad van Bestuur (zie ook hieronder en hoofdstuk 2.1);

Rol Controlefuncties

In het interne toezicht op het Achmea beloningsbeleid vervullen de zgn. controlefuncties een belangrijke functie. Hun rol is veelal verankerd in de wettelijke en toezichthouderregels die voor een concern als Achmea of de onderdelen ervan gelden, o.a. de:

- Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen/ Wft 2015;
- (gewijzigde) Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2021 en Code Banken;
- AIFMD, van toepassing voor beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen;
- Solvency II beloningsregels/ Art. 275 van de gedelegeerde verordening van de EU voor verzekeraars en EIOPA richtsnoeren;
- Corporate Governance Code 2016;

De controlefuncties hebben een zelfstandige verantwoordelijkheid, los van het lijnmanagement. In 2021 waren er geen wijzigingen in hun organisatie en rollen. Coördinatie van het groepsbeloningsbeleid vindt plaats in de Centrale Coördinatiecommissie Beheerst Beloningsbeleid (CCBB). Hierin werken de eindverantwoordelijke directeuren van HR, Compliance & Risk Management en Financiën/Performance Management samen. De directeur Internal Audit is bij de vergaderingen aanwezig als toehoorder. De CCBB adviseert de Raad van Bestuur bij de toepassing van het beloningsbeleid, vanuit hun zelfstandige verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijke directeuren van de controlefuncties hebben ook zelf direct toegang tot de (remuneratiecommissie) van de Raad van Commissarissen en vice versa.

Internal Audit voert periodiek een audit uit op (de toepassing van) het Achmea beloningsbeleid en licht deze zelf toe bij de remuneratiecommissie. Deze audit vindt tweejaarlijks plaats, de meest recente dateert van eind 2020 met als conclusie dat de maatregelen ter beheersing van de aan het Achmea beloningsbeleid verbonden risico's voldoende effectief waren en er geen materiële tekortkomingen waren.

1.4 BELEID VARIABLELE BELONING OVER 2021

De besluitvorming over de toekenning van variabele beloning over 2021 is afgerond na vaststelling van onze jaarrekening. Het prestatiejaar 2021 werd gekenmerkt door de Covid-19 pandemie, maar ook door klimaat- en natuurrampen (zoals de overstromingen en stormschades) met grote impact op de samenleving en voor veel van onze klanten. De investeringen die Achmea in digitale klantbediening, innovatie en digitaal werken heeft gedaan, zijn daarbij van onschatbare waarde gebleken. Er is op alle domeinen veel, vaak onvoorzien werk verzet om er voor onze klanten en de samenleving te zijn. Soms kregen geplande activiteiten een lagere prioriteit, of moesten plannen juist naar voren worden getrokken.

Er is vastgesteld dat in 2021 zeer goede resultaten zijn geboekt op alle 4 voor Achmea, de samenleving en haar klanten relevante domeinen. Daarbij kon Achmea er zijn voor de samenleving en haar klanten, en waarde toevoegen. Doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarom is besloten om over 2021 variabele beloning en winstdeling toe te kennen aan de categorieën medewerkers die daarvoor als onderdeel van hun arbeidsvoorwaarden in aanmerking komen, met in achtname van de gebruikelijke controles (o.a. positief resultaat Solvabiliteit- en liquiditeitstoets op de bedragen variabele beloning en winstdeling).

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

2.1 BELONING RAAD VAN BESTUUR

Leden van de Raad van Bestuur hebben een overeenkomst met Achmea B.V. en worden benoemd voor periodes van 4 jaar. Hun beloning omvat:

- Een vast jaarsalaris
- Een variabele beloning
- Een pensioenregeling
- Overige arbeidsvoorwaarden.

2.1.1 Beleid vast jaarsalaris

De (remuneratiecommissie van de) Raad van Commissarissen stelt beleidsbedragen vast voor het vaste jaarsalaris van leden van de Raad van Bestuur. Deze gelden bij nieuwe benoemingen, zoals in 2021 bij de benoeming van mevrouw De Kluis als lid van de Raad van Bestuur. Het vaste jaarsalaris is een all-in bedrag, inclusief de vakantietoeslag en vaste eindejaarsuitkering.

De beleidsbedragen zijn per 1 januari 2021 aangepast met een salarisstijging van 3,1% en per 1 januari 2022 met de per die datum afgesproken cao-verhoging van 3%.

OVERZICHT BELEID VAST JAARSALARIS (ALL-IN BEDRAGEN PER JAAR)

in €

Positie	Beleidsbedrag per 1.1.2021	Beleidsbedrag per 1.1.2022
Voorzitter RvB	1.047.602	1.079.030
Vicevoorzitter RvB	916.583	944.080
Lid RvB	785.563	809.130

Toelichting ontwikkeling vast salaris 2021

Voor leden van de Raad van Bestuur geldt op grond van het Achmea Beloningsbeleid de afspraak dat het vaste salaris wordt geïndexeerd met de afgesproken cao-salarisstijging. De cao-afpraak was in de vorm van een 34-urige werkweek per 1 januari, met behoud van het salaris bij 36 uur. Dat vertegenwoordigt een waarde van 5,88%. Dat is ook het percentage salarisstijging voor cao-medewerkers die per 1 januari 2021 van de mogelijkheid gebruik maken om nog niet over te stappen naar een werkweek van 34 uur. Voor leden van de Raad van Bestuur zijn er echter andere afspraken over arbeidsduur. Daarom was een vergelijkbare oplossing in tijd niet mogelijk en moest er een passende vertaalslag worden gemaakt. In de geest van de cao-afpraak en uitgangspunten van het Achmea beloningsbeleid over de werk/privé-balans is voor de Raad van Bestuur afgesproken om de cao-verhoging te vertalen in Vitaliteitsverlof en een salarisverhoging van 3,1% per 1 januari 2021. Daarbij is onderkend dat leden van de Raad van Bestuur in de praktijk waarschijnlijk niet zullen toekomen aan het gebruik van Vitaliteitsverlof (op jaarbasis 7 vitaliteitsdagen).

Per 13 april 2021 is de heer Van Duin teruggetreden als voorzitter van de Raad van Bestuur, mevrouw Tetteroo is hem als voorzitter opgevolgd. De heer Lamie is mevrouw Tetteroo opgevolgd als vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Voor beiden is het vaste jaarsalaris door de RvC per 13 april 2021 conform het beleidssalaris voor beide posities vastgesteld.

2.1.2 Overzicht feitelijke beloning 2021 en het beleid met betrekking tot de variabele beloning 2021

Hieronder staat het overzicht van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot het prestatiejaar 2021. Dit overzicht bevat op totaalniveau ook een vergelijking met 2020. In Toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2021 (www.achmea.nl) was de toekenning van de variabele beloning over 2021 nog niet bekend. Inmiddels is dat wel het geval, deze wordt hieronder per persoon vermeld. We lichten hieronder het beleid met betrekking tot de variabele beloning over 2021 nader toe.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

OVERZICHT BELONING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR (PRESTATIEJAAR 2021)

€ MILJOEN

Actieve leden Raad van Bestuur per 31 december 2021	Jaarsalaris (korte termijn personeelsbeloning) ¹	Toegekende variabele beloning (direct uit te keren deel) ²	Toegekende variabele beloning (5 jaar uitgesteld) ²	Pensioen (grens €112.189) ³	Bijdrage netto-pensioen (boven €112.189) ³	Loon-toeslag (boven €112.189) ²	Totaal
B.E.M. (Bianca) Tetteroo, Voorzitter	1,03	0,09	0,09	0,05	0,19	0,26	1,71
M.A.N. (Michel) Lamie, CFO	0,88	0,08	0,08	0,05	0,16	0,19	1,44
D.C. (Daphne) de Kluis (vanaf 12 oktober)	0,18	0,01	0,01	0,01	0,03	0,04	0,28
R. (Robert) Otto	0,85	0,07	0,07	0,05	0,17	0,20	1,41
L.T. (Lidwien) Suur	0,79	0,07	0,07	0,04	0,13	0,17	1,27
H. (Henk) Timmer, CRO	0,82	0,07	0,07	0,05	0,19	0,23	1,43
Voormalig lid van de Raad van Bestuur							
W.A.J. (Willem) van Duin ^{4,5}	0,32	0,03	0,03	0,02	0,09	0,09	0,58
Totaal 2021	4,87	0,42	0,42	0,27	0,96	1,18	8,12 ⁶
Totaal 2020	5,16	0,44	0,44	0,29	1,06	1,20	8,59
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2021: 5,5							
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2020: 6							

¹ Het vaste jaarsalaris bevat in individuele gevallen ook de bijdrage voor privégebruik van de leaseauto en eventuele oude compensaties die in het verleden onderdeel zijn geworden van het vaste salaris als compensatie voor versoeringen in de beloningsstructuur. Daarom kan het feitelijke individuele jaarsalaris hoger zijn dan het beleidssalaris uit de tabel onder 2.1.1.

² Leden van de Raad van Bestuur zijn risktakers en/of horen tot de zgn. identified staff. Hun variabele beloning bestaat voor 50% uit een direct uit keren variabele beloning, voor 50% uit een voorwaardelijk toegekend, uitgesteld deel dat na 5 jaar uitgekeerd wordt nadat getoetst is op duurzaamheid. Uit hoofde van de uitgestelde variabele beloning die in voorgaande jaren voorwaardelijk zijn toegekend aan de huidige en voormalige leden van de Raad van Bestuur is per balansdatum een last van €1,5 miljoen als verplichting opgenomen.

³ De pensioenlast kent als elementen: de last voor de opbouw over het maximaal pensioengevend salaris tot €112.189 (dit is het fiscale grensbedrag 2021; in 2020: €110.111); de bruto bijdrage aan het netto pensioen boven het fiscale grensbedrag op basis van de leeftijdsafhankelijke 3% DC staffel en de loontoeslag pensioen boven het fiscale grensbedrag. Zie toelichting Pensioen hierna. In de kolom 'loontoeslag boven €112.189 is in individuele gevallen ook een compensatie opgenomen in verband met het vervallen van voordelen uit de oude directieregeling.

⁴ De totale beloning van de voorzitter is exclusief een oude compensatie in de vorm van bruto loon, een compensatie voor de versoering in zijn arbeidsvoorwaarden die verband hield met de invoering van de Vroegpensioen- en Levensloop wetgeving in 2006. Dit betreft een persoonlijk recht en is geen onderdeel van de reguliere beloning van de Raad van Bestuur. Wel is deze oude compensatie in de totale beloning van de Raad van Bestuur ten laste van het boekjaar, als overige lasten, voor €0,04 miljoen (2020: €0,13 miljoen) meegenomen (zie Jaarrapport 2021, Toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2021).

⁵ De heer Van Duin is per 13 april 2021 teruggetreden als voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij is op verzoek van de Raad van Commissarissen de resterende maanden 2021 werkzaam gebleven als adviseur ten behoeve van Achmea B.V. en om Achmea in diverse internationale organisaties te vertegenwoordigen

⁶ Voor iedereen geldt dat de vaste kostenvergoeding buiten beschouwing blijft. Deze is gelijk als aan 2020. Voor de voorzitter €14.400 per jaar, waarvan €1.200 onbelast; voor de overige leden €9.000 per jaar, waarvan €1.200 onbelast. Bij allen wordt een forfaitair bedrag ingehouden van €250 per jaar. De kostenvergoeding is onderdeel van een vastgesteld kostendeclaratiereglement.

Over 2021 is variabele beloning toegekend

Voor leden van de Raad van Bestuur bedraagt de variabele beloning over een prestatiejaar maximaal 20% van het vaste jaarsalaris in dat jaar. De Raad van Commissarissen heeft op advies van de remuneratiecommissie besloten om over 2021 variabele beloning toe te kennen aan de leden van de Raad

van Bestuur. Daarbij is in aanmerking genomen dat zeer goede resultaten zijn neergezet. Dat geldt zowel voor de financiële als de niet-financiële resultaten. De afgesproken doelstellingen zijn beoordeeld, waarbij is vastgesteld dat deze door de Raad van Bestuur zodanig goed zijn gerealiseerd dat er variabele beloning kan worden toegekend. De resultaten en positie van Achmea

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON VERVOLG

zijn robuust, de dienstverlening aan klanten en samenleving is in 2021 ondanks nog steeds impact van Covid-19 onverminderd voortgezet.

Gemiddeld is 16,6% (2020: 17,2%) variabele beloning toegekend aan leden van de Raad van Bestuur. Het hoogste percentage aan een lid van de Raad van Bestuur bedroeg 17,6% (2020: 17,5%), het laagste 15,0% (2020: 16,8%). In het totaal werd een bedrag van €0,83 miljoen (2020: €0,88 miljoen) toegekend. De helft van de toegekende variabele beloning wordt uitbetaald in mei 2022, de andere helft wordt 5 jaar uitgesteld en niet eerder uitbetaald dan na duurzaamheidstoetsing in 2027.

Prestatiecriteria variabele beloning met betrekking tot het prestatiejaar 2021

In verband met de variabele beloning 2021 zijn voor de leden van de Raad van Bestuur aan het begin van 2021 targetafspraken en KPI's en KRI's vastgesteld, in samenhang met de strategie, identiteit en het lange termijn waardecreatiemodel van Achmea. Op hoofdlijnen zoals al toegelicht in hoofdstuk 1.1 worden

KPI's op gebalanceerde wijze opgenomen vanuit verschillende perspectieven. Ook wordt gekeken naar een gebalanceerde verhouding in termen van kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, korte en lange termijn perspectief, financiële en niet-financiële KPI's.

Voor alle leden van de Raad van Bestuur heeft de (remuneratiecommissie) Raad van Commissarissen, als onderdeel van een bredere set van KPI's, voor het prestatiejaar 2021 6 variabele beloning KPI's vastgesteld, 3 van de SVM Groepskaart en 3 individueel, de zogenoemde 'Referentkaart'. Een KPI kan daarbij meerdere te realiseren deel-KPI's omvatten. Voor ieder lid van de Raad van Bestuur worden er – naast de KRI's op de SVM groepskaart, KRI's vastgesteld op hun individuele kaart. Het niet behalen van een of meerdere KRI's leidt ertoe dat hun variabele beloning neerwaarts wordt bijgesteld.

De prestatiecriteria voor de Raad van Bestuur zijn in het prestatiejaar 2021 als volgt:

STRATEGIE 2020-2025 - LANGE TERMIJN WAARDECREATIEMODEL

STRATEGIEKAART 2020-2022

SVM Groepskaart 2021 3 variabele beloning KPI's		Per lid 'Individuele kaart' 2021 Raad van Bestuur 3 individuele variabele beloning KPI's 2021	
Perspectief	Variabele beloning KPI's	Perspectief	Variabele beloning KPI's
Klant (weging 1/3)	Doelstelling m.b.t. de Transactionele Net Promotor Score	Perspectief 1* (weging 1/3)	Resultaat KPI 1*
Medewerker (weging 1/3)	Deelstellingen over gender diversiteit in de (top) management echelons Doelstelling m.b.t. Vitaliteit van medewerkers (op basis van meting in het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek 2021)	Perspectief 2* (weging 1/3)	Resultaat KPI 2*
Financieel (weging 1/3)	Operationeel Resultaat (excl. Zorg), doelstelling voor de Groep	1 kwalitatieve KPI rond persoonlijk leiderschap (kan meerdere deel KPI's bevatten) (weging 1/3)	
KRI's		KRI's	
1. KRI met betrekking tot vereiste Solvabiliteit (SII)		Het aantal KRI's en de onderlinge weging ervan is per lid van de RvB verschillend, afhankelijk van de aandachtsgebieden in portefeuille en hun specifieke positie. Voor de voorzitter, CFO en CRO zijn er daarnaast KRI's die specifiek voor hun rol zijn	
2. KRI drempelwaarde key controls uit het Achmea Control Framework gedurende het jaar effectief			
3. KRI met betrekking tot (geen materiële) overtredingen van wet- en regelgeving			

* De 2 individuele Resultaat KPI's worden door de (remuneratiecommissie) Raad van Commissarissen per lid van de Raad van Bestuur vastgesteld in samenhang met de aandachtsgebieden waarvoor het lid in zijn of haar portefeuille verantwoordelijk is en vanuit de accenten die in 2021 worden gesteld. Daarbij worden de KPI's en perspectieven zodanig gekozen dat er balans in de sturing is. De KPI's kunnen uit meerdere deel-KPI's bestaan, ze omvatten kwantitatieve en kwalitatieve deel-KPI's, gericht op de korte en lange termijn, etc.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

De (variabele beloning) KPI's op de Referentkaarten worden voorgesteld door de leden van de Raad van Bestuur zelf, in afstemming met Groep Planning & Performance die de Referentkaarten opstelt en verder uitwerkt. De KRI's worden opgenomen in afstemming met Groep Compliance & Risk. De opgestelde Individuele RvB-kaarten worden gecontroleerd door de controlefuncties (in het bijzonder Compliance, Risk Management, Groep Planning & Performance en HR), onder regie van de Secretaris van de (remuneratiecommissie) RvC. Daarbij wordt gecontroleerd of het samenstel van KPI's gebalanceerd is, of de KPI's ambitieus genoeg zijn, of er geen verkeerde prikkels kunnen optreden e.d. Daarbij wordt ook getoetst aan de eisen die de toepasselijke beloningswet- en regelgeving aan prestatiebesturing en -criteria stellen. De Referentkaarten worden vervolgens beoordeeld en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op basis van advies van de remuneratiecommissie. Dit is een jaarlijks terugkerend proces. De beoordeling en vaststelling van de realisatie en daarop gebaseerde variabele beloning vinden jaarlijks op dezelfde wijze plaats.

Er is in 2021 uitgestelde variabele beloning over 2015 uitgekeerd

De uitgestelde variabele beloning 2015 aan (voormalige) leden van de Raad van Bestuur is na duurzaamheidstoetsing tot uitkering gekomen. De betaling ervan heeft in mei 2021 plaatsgevonden. Daarbij heeft geen korting 'malus' plaatsgevonden. Voor twee (voormalige) leden van de Raad van Bestuur is een (beperkt) deel van de uitgestelde variabele beloning 2015 nog niet uitgekeerd ('aangehouden'). Zie nadere toelichting bij 3.2.6.

2.1.3 Pensioenregeling

Voor de Raad van Bestuur geldt de (cao-)pensioenregeling die voor de overige medewerkers van toepassing is (zie 2.3), inclusief de afspraken die daarbij in 2015 zijn gemaakt over een andere opbouw van het pensioen boven het fiscale grensbedrag dat sinds 1 januari 2015 bestaat, in 2021 €112.189,-. Dit is ook toegelicht in Toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2021 (www.achmea.nl).

2.1.4 Overige arbeidsvoorwaarden

Naast de beloning en pensioenregeling maken leden van de Raad van Bestuur aanspraak op overige arbeidsvoorwaarden zoals een leaseauto (voor leden van de Raad van Bestuur onderdeel van hun arbeidsvoorwaarden), een vaste kostenvergoeding en personeelsregelingen.

2.1.5 Personen bij Achmea met een totaal inkomen van > €1 miljoen per jaar

Art. 1:120 Wft lid 2 verplicht financiële ondernemingen het aantal personen te vermelden dat onder haar verantwoordelijkheid werkzaam is met een totale beloning van €1 miljoen per jaar of meer en bij welk onderdeel deze personen werkzaam zijn. Bij Achmea zijn de 7 in 2.1.2 vermelde (voormalige) leden van de Raad van Bestuur van Achmea B.V. de enige personen in binnen- en buitenland met - op jaarbasis - een totale beloning boven €1 miljoen in 2021.

2.1.6 Overige te vermelden ontwikkelingen in 2021 met betrekking tot de Raad van Bestuur

De remuneratiecommissie heeft eind 2021 een gewijzigde peer group vastgesteld in verband met een benchmark beloning Raad van Bestuur in 2022

De remuneratiecommissie laat periodiek onderzoeken hoe de totale beloning van de Raad van Bestuur (vast, variabel en pensioen) zich verhoudt tot die van leden van de Raad van Bestuur van een peer group. In 2017 en 2020 is op basis van de data van een externe partij een peer group samengesteld van in totaal 22 vergelijkbare Nederlandse en Europese ondernemingen in de financiële sector en daarbuiten (zie pag. 14 van het Achmea Remuneratierapport 2017). De remuneratiecommissie laat in 2022 een nieuwe beloningsbenchmark uitvoeren. Bij de samenstelling van de peer group heeft de remuneratiecommissie zich opnieuw laten adviseren over een bij de coöperatieve identiteit van Achmea passende peer group qua omvang (= omzet, medewerkers en marktkapitalisatie) en geografische context. Daarbij zijn t.o.v. 2017 enkele grotere Nederlandse beursgenoteerde multinationale ondernemingen weggelaten. Het accent is nog meer komen te liggen op vergelijkbare Nederlandse ondernemingen in een Europese context. Zo is bij de internationale verzekeraars in de peer group gekeken naar ondernemingen in continentaal Europese landen met een met Nederland vergelijkbare beloningscultuur, waarbij Angelsaksische ondernemingen niet meer voorkomen. De peer group die bij het onderzoek in 2022 wordt gehanteerd bestaat uit 16 ondernemingen: 6 grote Nederlandse banken en verzekeraars, 6 Europese verzekeraars en 4 grote Nederlandse niet-financiële ondernemingen.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

Nederlandse Financiële ondernemingen	Continentaal Europese Verzekeraars	Grote Nederlandse niet-financiële ondernemingen
ABN AMRO	Ageas S.A. (BE)	Aalberts Industries
Rabobank	Mapfre (ESP)	Grandvision
Volksbank	Hannover Rueck A.G. (D)	KPN NV
Aegon	Scor Securities S.A. (F)	Randstad
ASR	Swiss Life (CH)	
NN Group	Talanx A.G. (D)	

Bespreking interne beloningsverhoudingen en CEO pay ratio 2021

De remuneratiecommissie heeft het afgelopen jaar de interne beloningsverhouding besproken. Als maatstaf voor de interne beloningsverhouding geldt de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur en die van de gemiddelde medewerker bij Achmea in 2021.

In verband met het aantreden van de nieuwe voorzitter RvB op 13 april 2021 is de CEO-pay ratio berekend op basis van de beloning als voorzitter RvB, geëxtrapoleerd naar een heel jaar.

De CEO pay ratio 2021 is vervolgens berekend als: de som van het vaste jaarsalaris + variabele beloning + pensioen gedeeld door de gemiddelde salarislust (incl. variabele beloning) + pensioen per interne fte van Achmea in Nederland en daarbuiten, zoals berekend in Toelichting 23 in de jaarrekening 2021.

In 2021 bedraagt CEO pay ratio 20,9 keer de gemiddelde medewerker beloning (2020: 24,2). Dat de CEO pay ratio in 2021 lager uitvalt komt doordat:

- Voor de vorige voorzitter RvB een hoger persoonlijk vast salaris gold op grond van oude afspraken;

- Voor de nieuwe voorzitter Raad van Bestuur bepaalde componenten in de beloning in 2021 nog gebaseerd waren op de beloning van haar eerdere positie als vicevoorzitter van de Raad van Bestuur (zoals de variabele beloning en de bijdrage aan het pensioen boven de pensioengrens die jaarlijks per 1 januari wordt vastgesteld en pas wijzigt op 1 januari van het volgende jaar). Zodoende kan de CEO pay ratio in 2022 weer wat stijgen;
- De gemiddelde medewerkersbeloning in binnen- en buitenland licht is gestegen.

Vijfjaarlijkse ontwikkeling van de bestuurdersbeloning in relatie tot ondernemingsprestaties en medewerkersbeloning

Op grond van de beloningsregels die gelden voor beursgenoteerde ondernemingen wordt door deze ondernemingen in het remuneratierapport inzicht gegeven in de ontwikkeling van de beloning van de Raad van Bestuur in relatie tot onder meer de ondernemingsprestaties en de (gemiddelde) medewerkersbeloning over een periode van vijf jaar. Ofschoon niet beursgenoteerd, geeft Achmea hieraan uit oogpunt van transparantie en passend bij haar identiteit ook invulling:

VIJFJAARLIJKSE ONTWIKKELING BESTUURDERSBELONING, ONDERNEMINGSPRESTATIES EN MEDEWERKERSBELONING

	2021	2020	2019	2018	2017 ³
Beloning Raad van Bestuur					
Voorzitter ¹	1.684.142	1.903.198	1.776.264	1.706.478	1.530.000
Lid gemiddeld ²	1.357.544	1.278.820	1.217.106	1.175.572	1.039.665
Ondernemingsprestaties					
Operationeel Resultaat in € miljoen ⁴	585	630	547	391	349
Solvency II ratio ⁴	214%	208%	214%	203%	184%
Gemiddelde beloning					
Gemiddelde medewerkersbeloning ⁵	80.426	78.782	73.630	74.582	71.963
CEO pay ratio	20,9	24,2	24,1	22,9	21,3

¹ Totale beloning op jaarbasis (vast + variabel + pensioen) van de voorzitter van de Raad van Bestuur in de betreffende jaren, waarbij de variabele beloning als last variabele beloning vorige prestatiejaar. De last variabele beloning in 2017 over 2016 bedroeg '0'

² Gemiddelde totale beloning op jaarbasis (vast + variabel + pensioen) van een lid van de Raad van Bestuur (excl. voorzitter en vicevoorzitter), waarbij variabele beloning als last variabele beloning vorige prestatiejaar. De last variabele beloning in 2017 over 2016 bedroeg '0'.

³ De CEO pay ratio 2017 is herrekend op dezelfde grondslag als in 2018 t/m 2021.

⁴ Cf. Jaarverslag in betreffende jaar, uit onderdeel 'Achmea in één oogopslag/ in kengetallen'

⁵ Gemiddelde medewerkersbeloning is de gemiddelde totale beloning op jaarbasis (vast + variabel + pensioen) in binnen- en buitenland.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

2.2 BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hieronder staat de beloningsstructuur van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. In lijn met de Corporate Governance Code 2016 die Achmea als niet-beursgenoteerde onderneming volgt, is deze beloning vastgesteld in

overeenstemming met hun activiteiten, verantwoordelijkheden en tijdsbesteding. Dat geldt ook voor de beloning van het voorzitterschap en lidmaatschap van commissies, die zij naast hun reguliere commissarisbeloning ontvangen. De beloningsstructuur van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. is sinds 2015 ongewijzigd:

BEZOLDIGINGSSTRUCTUUR COMMISSARISSEN ACHMEA B.V.

Positie	RvC	Audit & Risk commissie	Remuneratiecommissie	Selectie- en Benoemingscommissie
Voorzitter	130.000			
Vicevoorzitter	80.000			
Lidmaatschap	60.000			
Voorzitterschap Commissie		50.000	15.000	15.000
Lidmaatschap commissie		30.000	10.000	10.000

In Euro's op jaarbasis, excl. BTW

Commissarissen van Achmea B.V. ontvangen naast hun beloning een vaste kostenvergoeding van respectievelijk €7.000 (voorzitter) of €3.500 (lid) per jaar.

Raad van Commissarissen Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. en Achmea Schadeverzekeringen N.V.

In verband met de wijziging in de governance van Achmea per 1 september 2019, hebben alle commissarissen van Achmea B.V. sindsdien ook zitting in de Raad van Commissarissen van Achmea Pensioen & Levensverzekeringen N.V. en die van Achmea Schadeverzekeringen N.V.. De beloning voor het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen bedraagt bij elk van deze entiteiten €10.000 per jaar.

Beloningen bij de Raad van Commissarissen van andere dochterondernemingen

Enkele groepscommissarissen hebben zitting in de Raad van Commissarissen van een andere dochteronderneming. Daarvoor gelden aparte beloningen die per entiteit worden vastgesteld. Het betreft de:

- Raad van Commissarissen Achmea Zorgverzekeringen N.V. De heer W.H. de Weijer (voorzitter), mevrouw A.C.W. Sneller en de heer J. van den Berg (leden). De beloning van de voorzitter van deze Raad van Commissarissen is €26.700 per jaar, voor een lid €17.800 per jaar;
- Raad van Commissarissen Achmea Investment Management B.V. Mevrouw P.H.M. Hofsté (lid), de beloning voor een lid van deze Raad van Commissarissen is € 35.000 per jaar;
- Raad van Commissarissen Achmea Bank N.V. Mevrouw M.R. Van Dongen is per 21 december 2020 benoemd als lid van deze Raad en daarnaast als lid van het Audit & Risk

Committee van Achmea Bank. Voor het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen van Achmea Bank N.V. bedraagt de beloning €25.000 per jaar, die voor het lidmaatschap van de Audit & Risk Committee van Achmea Bank bedraagt €12.000 per jaar;

- Raad van Commissarissen N.V. Hagelunie. De heer A.M. Kloosterman is per 30 oktober 2020 benoemd als lid van deze Raad van Commissarissen, hiervoor geldt een beloning van €10.000 per jaar.

Benchmark commissarisbeloning

De remuneratiecommissie heeft in 2020 als onderdeel van de beloningsbenchmark laten kijken naar de beloningsstructuur van de Raad van Commissarissen van Achmea. Daarbij is gekeken naar de beloning van Raden van Commissarissen van vergelijkbare ondernemingen in de financiële sector en daarbuiten. Rekening houdend met de complexiteit van een commissariaat bij Achmea en daarmee samenhangende tijdsbesteding en verantwoordelijkheden is vastgesteld dat de beloning van de Raad van Commissarissen passend is. De benchmark heeft derhalve niet geleid tot aanpassingen in het te voeren beleid in 2020/21.

De totale, feitelijk betaalde beloning per individueel lid van de Raad van Commissarissen in 2021 en de personele mutaties in de Raad van Commissarissen in 2021 zijn al toegelicht in het jaarverslag 2021 (zie: Toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2021 op www.achmea.nl).

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

2.3 BELONINGSBELEID ECHELONS ONDER DE RAAD VAN BESTUUR – BESCHRIJVING

2.3.1 Cao medewerkers en buiten cao medewerkers (directieleden en senior management)

Vaste beloning

Veruit het grootste deel van de in Nederland werkzame medewerkers heeft arbeidsvoorwaarden die zijn geregeld in de Achmea cao en/of personeelsregelingen. Voor directieleden en senior managers ('buiten cao'-medewerkers) zijn de arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een arbeidsvoorwaardengids.

De vaste beloning is op basis van de inhoud van de functie en zwaarte van de verantwoordelijkheden, die wordt vastgesteld op basis een gangbaar functiewaarderingssysteem. Bij elke functie/functieniveau hoort een vast salaris op basis van een vastgestelde beloningsstructuur met minimum en maximum schaalbedragen en vaste groeistappen. De vakantietoeslag en vaste eindejaarsuitkering zijn onderdeel van de vaste beloning op jaarbasis.

Algemene salarisverhogingen zijn op basis van de afgesproken cao verhoging, ook voor buiten cao functionarissen. Per 1 januari 2021 geldt voor directie en senior managers in verband met hun andere wekelijkse arbeidsduur een specifieke invulling van de afgesproken cao-verhoging die voor cao-personeel in de vorm is van een 34-urige werkweek met behoud van salaris bij 36 uur. Dat is dezelfde salarisstijging en afspraak die bij de Raad van Bestuur is toegelicht (zie 2.1). Per 1 januari 2022 bedroeg de (cao-) salarisstijging voor alle Nederlandse directieleden, senior managers en cao medewerkers 3%.

Voor een beperkt aantal cao-medewerkers, overwegend werkzaam bij Achmea's vermogensbeheer- en vastgoeddochter, wordt met andere schaalmaxima en/of persoonlijk overeengekomen arbeidsmarkttoeslagen gewerkt.

Een zeer beperkt aantal medewerkers is werkzaam bij dochterondernemingen van Achmea, die niet onder Achmea cao of regelingen vallen en voor wie eigen arbeidsvoorwaarden gelden, zoals bij Inshared en KCD. Deze dochterondernemingen voeren een eigen beleid ten aanzien van de vaste salarisstijging en kennen geen variabele beloning.

Variabele beloningen – voor zover van toepassing - Winstdelingsregeling (alleen cao personeel)

Cao medewerkers zonder regeling variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen komen in aanmerking voor een winstuitkering van maximaal 3,3% van het 12 maandensalaris. De Raad van Bestuur neemt hierover jaarlijks een besluit op basis van het Achmea resultaat over het betreffende prestatiejaar. Over 2021 bedraagt de winstuitkering 2,7% (over 2020: 2,7%), de uitkering ervan vindt plaats in juni. Zie ook het overzicht in hoofdstuk 3.1.

- Regeling variabele beloning op basis van afgesproken prestatiedoelstellingen ('targets')

Voor de ca. 275 medewerkers in het buiten cao gebied en minder dan 4% van de medewerkers uit de Achmea cao bestaat de mogelijkheid van variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen (targets/ KPI's). Zoals in 1.4 is toegelicht wordt variabele beloning toegekend en uitgekeerd aan medewerkers die onder een regeling variabele beloning vallen. De uitkering ervan vindt plaats in mei 2022. Lees voor bedragen en percentages per personeelscategorie het overzicht in hoofdstuk 3.1. en onze toelichting daarbij.

Het percentage variabele beloning verschilt per categorie medewerkers (zie hieronder) en bedraagt maximaal 20% van de vaste beloning op jaarbasis.

Met medewerkers die in aanmerking komen voor variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen worden jaarlijks afspraken gemaakt volgens de in het Achmea groepsbeloningsbeleid vastgelegde systematiek van performancesturing (Stakeholder Value Management/Individuele afspraken – sturing vanuit 6 verschillende perspectieven. Zie hoofdstuk 1.1). De variabele beloning heeft een specifieke opbouw:

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

OVERZICHT: OPBOUW EN WEGING VARIABELE BELONING OP BASIS VAN PRESTATIEDOELSTELLINGEN

Prestatiedoelstellingen op:	Buiten cao medewerkers* Verdeling/weging	Cao medewerkers Verdeling/weging	Controlefuncties (groep) Verdeling/weging
Groepsniveau (3 KPI's)	30%	20%	nvt
Divisie/ bedrijfsonderdeel (2 KPI's of 3 KPI's**)	30%	30%	50%
Individueel/ persoonlijke doestellingen (3 KPI's)	40%	50%	50%
Optelsom verdelingen	100%	100%	100%
Aantal VB KPI's	8	8	6

* Exclusief RvB (al toegelicht in 2.1). Voor WNT-topfunctionarissen/directieleden van Zilveren Kruis is er geen (regeling) variabele beloning i.v.m. het beloningsplafond van de WNT. Zie nadere toelichting in het jaarverslag 2021 Achmea Zorgverzekeringen NV op www.achmea.nl.

** Alleen bij controlefuncties zijn er op bedrijfsonderdeelniveau 3 KPI's i.v.m. de variabele beloning, zodat er een gebalanceerde set van 6 KPI's is op bedrijfsonderdeel en individueel niveau.

Voor de af te spreken prestatiedoelstellingen op groeps- en divisie/onderdeelniveau werkt Achmea met een Stakeholder Value Management (SVM) kaart. Daarop staan 6 verschillende perspectieven: klantperspectief, maatschappelijk perspectief, medewerker perspectief, partner perspectief, procesperspectief en financieel perspectief. De SVM kaart is voorzien van Key Performance Indicatoren (KPI's) en Key Risk Indicatoren (KRI's). Bij het niet realiseren van een KRI vindt er een neerwaartse bijstelling van de variabele beloning plaats. Er is een gebalanceerde verdeling tussen korte termijn en lange termijn doelstellingen. Bij het afstemmen en beoordelen van targets in lijn met de strategie en planperiode ligt het accent zodoende op lange termijn waardecreatie (zie hoofdstuk 1.1).

Voor de prestatiedoelstellingen/ KPI's op individueel niveau maken medewerker en leidinggevende gezamenlijk afspraken, waarbij een vertaalslag wordt gemaakt vanuit de SVM kaart ('cascaderen'). Naast 2 concreet te realiseren business resultaten, moet er ook een afspraak over leiderschap en/of gedragsontwikkeling worden gemaakt. Op individueel niveau is het niet verplicht om een KRI af te spreken, wel kan een neerwaartse bijstelling van de variabele beloning plaatsvinden. Naleving van de Algemene Gedragscode Achmea is voorts een randvoorwaarde om voor variabele beloning in aanmerking te komen. Rond het proces van targetsetting en beoordeling van de targetrealisatie zijn controles ingericht, met key-controls zodat zowel vooraf als achteraf kan worden bijgestuurd. Hiermee vindt risicobeheersing plaats.

Risktakers, controlefuncties en Identified Staff

Voor een aantal groepen medewerkers gelden op grond van specifieke regels risicomitigerende maatregelen en aanvullende eisen in hun variabele beloning. Deze gelden voor:

- *Materiële risktakers* in de verzekeringsonderdelen op grond van de Solvency II beloningsregels/Art. 275 van de Gedelegeerde Verordening EU 2015/35 en EIOPA

- richtsnoeren, het betreft medewerkers die vanuit hun functie en daaruit voortvloeiende werkzaamheden een materiële invloed kunnen uitoefenen op het risicoprofiel van de onderneming. Bij Achmea betreft het medewerkers die werkzaam zijn bij de diverse (her)verzekeringsonderdelen;
- *Risktakers* bij het bankbedrijf op grond van de (gewijzigde) Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2017/richtlijn 2019/878/ EU 'CRD V' en EBA richtsnoeren, het betreft medewerkers die vanuit hun functie en daaruit voortvloeiende werkzaamheden een materiële invloed kunnen uitoefenen op het risicoprofiel van de onderneming. Het betreft bij Achmea het onderdeel Achmea Bank;
 - *Identified staff*, op grond van de AIFMD beloningsregels/ ESMA richtlijnen voor zogeheten alternatieve beleggingsinstellingen, het gaat om medewerkers die vanuit hun functie en daaruit voortvloeiende werkzaamheden het risicoprofiel van de beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (abi's) of van de abi's die zijn beheren, materieel beïnvloeden. Het betreft bij Achmea de bedrijfsonderdelen Achmea Investment Management en Syntrus Achmea Real Estate & Finance;
 - Zogenaemde *controlefuncties*, dat zijn medewerkers vanuit stafonderdelen die in het kader van beloningsbeleid een (wettelijke) controlefunctie vervullen.

Achmea stelt jaarlijks een risktaker - identified staff analyse op, die wordt vastgesteld door de remuneratiecommissie. Daarin worden de medewerkers geïdentificeerd die tot bovenstaande categorieën behoren. Deze analyse wordt uitgevoerd door Compliance & Risk Management in afstemming met de (overige) controlefuncties van de diverse bedrijfsonderdelen. Dit gebeurt op basis van de nationale en internationale (wettelijke) bepalingen en richtlijnen van de betrokken toezichthouders. In 2021 telt Achmea in het totaal 215 personen die als risktaker of identified staff kwalificeren (2020: 206).

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

Voor risktakers en identified staff gelden in het Achmea beloningsbeleid speciale eisen bij de (toekenning) van hun variabele beloning:

- 50% van hun variabele beloning wordt 5 jaar uitgesteld, dat is langer dan de minimum termijn op grond van de regelgeving. Deze helft komt niet eerder dan na 5 jaar en altijd in zijn geheel tot uitkering ('cliff vesting'). De langere termijn en 'cliff vesting' zijn risicomitigerende maatregelen, vanuit oogpunt van retentie van variabele beloningen, en passend bij de coöperatieve wortels van Achmea (Achmea heeft geen variabele beloning in de vorm van aandelenopties, financiële instrumenten e.d.).
- Duurzaamheidstoets op de variabele beloning. Na 5 jaar wordt beoordeeld of de doelstellingen i.v.m. variabele beloning duurzaam zijn gerealiseerd. Als dat niet het geval is, kan de variabele beloning neerwaarts worden bijgesteld of zelfs 'nul' worden. Alleen als is komen vast te staan dat de doelstellingen duurzaam waren, komt de variabele beloning tot uitkering. Dit is een proces dat expliciete goedkeuring behoeft van de Raad van Bestuur en de remuneratiecommissie. De duurzaamheidstoets wordt uitgevoerd door Compliance & Risk Management.
- Over de uitgestelde variabele beloning wordt geen rente vergoed
- (Voor controlefuncties geldt dat) zij alleen variabele beloning toegekend krijgen over doelstellingen die los staan van het onderdeel waarop zij toezicht houden.

Achmea heeft de specifieke regels voor de variabele beloning van risktakers en identified staff al sinds 2011 van toepassing verklaard op medewerkers in het buiten cao gebied die niet als risktaker of identified staff kwalificeren, zodat voor iedereen in het buiten cao gebied sprake is van vergelijkbare risicomitigerende maatregelen wat past bij de coöperatieve identiteit van Achmea.

Pensioenregeling

Naast de vaste en variabele beloning is in de Achmea cao een pensioenregeling afgesproken. Deze is ook van toepassing op het buiten cao personeel en op (een deel van) de medewerkers van dochteronderneming Inshared. Deze omvat een:

- Pensioenregeling tot het fiscaal toegestane grensbedrag (in 2021: €112.189,-), met als belangrijkste kenmerken (collectieve) beschikbare premiereregeling, pensioenleeftijd 68, opbouw 1,875% van de jaarlijkse pensioengrondslag, voorwaardelijke indexatie, eigen bijdrage 3,25%. Uitvoering door Stichting Pensioenfonds Achmea;
- Individueel pensioenbudget voor het netto pensioen boven

het fiscale grensbedrag. Het van de fiscale leeftijdsstaffel afhankelijke bruto individueel pensioenbudget kan na loonheffing worden gebruikt voor deelname aan een netto pensioenverzekering;

- Een zgn. bruto loontoeslag voor het inkomen boven het fiscale grensbedrag. Jaarlijks wordt vastgesteld of naast het een individueel pensioenbudget een loontoeslag wordt uitgekeerd. Dit is net als het individueel pensioenbudget een compensatie in verband met de aftopping van de fiscale pensioenopbouw per 1 januari 2015 en is o.a. afhankelijk van de rentestand op 31 december van het voorafgaande jaar. De loontoeslag bedroeg in 2021 25,2% van het inkomen boven het fiscale grensbedrag.

2.3.2 De beloning bij de 100% Operating Companies in Griekenland, Turkije, Slowakije en Australië ('OpCo's')

Vaste beloning

Eenmaal per 2-3 jaar vindt een evaluatie plaats van de beloning van de lokale leden van de buitenlandse directies en van zgn. risktakers in het buitenland. De functies van deze medewerkers zijn gewogen met behulp van de Korn Ferry/ Hay methode van functiewaardering. Op deze wijze kan de juiste vertaalslag worden gemaakt met de beloning in de lokale markt. De OpCo remuneratiecommissies beoordelen de wenselijkheid van aanpassingen van het vaste salaris en de ontwikkelingen in de inflatie.

Variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen

De OpCo's maken jaarlijks binnen de richtlijnen van het Achmea beloningsbeleid afspraken over de targets die gelden voor de top executives/ risktakers van de OpCo. Op deze wijze sluiten de vooraf af te spreken targets van de directieleden van de OpCo's aan bij de strategie en het lange termijn waardecreatiemodel van Achmea en de daarop gebaseerde doelstellingen van de OpCo's. Ook in het buitenland is de variabele beloning gekoppeld aan doelstellingen op 3 niveaus, die voor de buitenlandse directies/ risktakers ('CxO's) als volgt verdeeld zijn:

- SVM kaart Achmea - VB KPI's (weging 20);
- SVM kaart OpCo - VB KPI's (weging 40);
- Individuele targets - VB KPI's (weging 40).

Voor lager management en overige medewerkers gelden aangepaste staffels, waarbij de resultaten van Achmea Groepskaart SVM en de OpCo een relatief lagere weging hebben, omdat de betreffende medewerkers hierop minder invloed (kunnen) hebben.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

Voor de buitenlandse controlefuncties geldt een weging 20 SVM Achmea kaart/ 80 individueel, zij komen niet in aanmerking voor variabele beloning over het onderdeel waar zij op toezien (de SVM kaart van de OpCo).

De variabele beloning is in het buitenland aan een vergelijkbaar controleproces onderhevig, met gedegen ex-ante en ex-post risk adjustment en duurzaamheidstoetsing. De variabele beloning is gemaximeerd op 100%. Voor de buitenlandse directievoorzitters ('CEO's') is de variabele beloning on-target 50%, voor de andere directieleden en risktakers ligt deze op een lager niveau.

Overige variabele beloning

In de OpCo's is bij een aantal medewerkers, niet risktakers, sprake van een afwijkende frequentie variabele beloning of van een winstuitkering in plaats van een regeling variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABLE) BELONING 2021 EN OVERIGE INFORMATIE

3.1 HET OVER 2021 TOEGEKENDE BEDRAG VARIABLE BELONING AAN NATUURLIJKE PERSONEN

OVERZICHT TOEGEKENDE VARIABLE BELONING IN 2021

Categorie natuurlijke personen met variabele beloning	Bedrag over 2021 in € x1.000 ¹
Nederland	
Raad van Bestuur ²	832
Topkader buiten cao ²	4.479
Cao medewerkers regeling variabele beloning ³	5.670
Cao medewerkers: winstuitkering ⁴	12.900
Cao medewerkers overige variabele beloning (gratificaties)	307
Overige personen met variabele beloning ⁵	0
Subtotaal Nederland	24.188
Buitenland	
Directies ('CxO's) en Risktakers buitenland ^{2 6}	768
Overig management en medewerkers buitenland ^{6 7}	3.470
In het buitenland werkzame Expats	201
Subtotaal Buitenland	4.439
Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2021	28.627
Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2020	30.242

¹ Peildatum: 1 mei 2022, na afronding controleprocessen en besluitvorming in de (remuneratiecommissie) RvC d.d. 6/7 april 2022.

² Dit bedrag is voor de helft uitgekeerd in mei 2022, en voor de helft 5 jaar uitgesteld (uitkering na duurzaamheidstoets in 2027).

³ Het bedrag dat aan cao medewerkers wordt toegekend bevat een groep medewerkers behorend tot de zgn. materiële risktakers (verzekeraars, bankonderdelen) of identified staff (zgn. alternatieve beleggingsinstellingen). Voor deze groepen medewerkers wordt de helft van de variabele beloning uitgekeerd en de andere helft gedurende 5 jaar uitgesteld. Zie verder onder 2.3.

⁴ Het vermelde bedrag betreft het totaalbedrag, gebaseerd op de reservering ultimo 2021, aan winstuitkering dat in juni 2022 wordt betaald aan cao medewerkers die niet onder een regeling variabele beloning vallen. Deze winstuitkering is niet van toepassing voor medewerkers die onder een regeling variabele beloning vallen ('anti-cumulatie').

⁵ Dit betreft medewerkers bij kleine dochterondernemingen van Achmea, in Nederland werkzame expats afkomstig van een buitenlandse dochteronderneming, e.d.

⁶ Toegekend/uitgekeerd in lokale valuta, omgerekend naar Euro's tegen actuele wisselkoers.

⁷ Dit bevat het (overige) management en medewerkers van de buitenlandse Operating Companies van Achmea en overige buitenlandse dochters.

Korte toelichting bij de variabele beloning over 2021

Het bovenstaande overzicht bevat de variabele beloning en winstdeling die over het prestatiejaar 2021 is toegekend aan natuurlijke personen, waaronder de zogenoemde (materiële) risktakers en identified staff. De toekenning aan zogenoemde (materiële) risktakers en identified staff wordt nader uitgewerkt in de overzichten in hoofdstuk 3.2.1 t/m 3.2.5.

In Nederland bedroeg de gemiddeld toegekende variabele beloning over het prestatiejaar 2021 voor leden van de Raad van Bestuur 16,6% (2020: 17,2%); voor divisievoorzitters 16,3% (2020: 17,5%); voor directieleden 11,6% (2020: 12,6%); voor het overige buiten cao topkader 7,9% (2020 8,4%) en voor het cao-personeel 14,3% (2020: 14,5%).

In het buitenland bedroeg de toegekende variabele beloning 2021 voor buitenlandse directies/risktakers gemiddeld 23,3% (2020: 23,0%), voor de overige bij de OpCo's in het buitenland werkzame managers en medewerkers gemiddeld 8,39% (2020 9,2%).

3.2 DE GEAGGREGEERDE BELONING AAN RISKTAKERS EN IDENTIFIED STAFF

Vanuit oogpunt van transparantie en rekening houdend met de uiteenlopende nationale en internationale wet- en regelgeving hieromtrent, geven we in dit hoofdstuk een overzicht van de geaggregeerde vaste en variabele beloningen aan risktakers en identified staff bij Achmea over 2021 en over 2020. Hierbij vermelden we naast de betreffende entiteit, ook telkens over hoeveel medewerkers het gaat. Daarbij hanteren we de volgende indeling:

- Achmea BV;
- Achmea Verzekeringssentiteiten en -staven NL;
- Achmea Verzekeringssentiteiten Internationaal;
- Achmea Bank;
- Syntrus Achmea Real Estate & Finance BV en Achmea Investment Management NV.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2021 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.1 Achmea BV - Raad van Bestuur (Wft)

	2021		2020	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Vast jaarsalaris ¹	4.824	7 ²	5.123	6
Variabele beloning	832	7	883	6
Directe deel	416		441	
5 jaar uitgesteld	416		441	
Totale Geaggregeerde Beloning	5.656	7	6.006	6

¹ Vast jaarsalaris excl. voordeel privégebruik leaseauto.

² Twee leden van de Raad van Bestuur gedurende een deel van het jaar 2021 (zie 2.1.2)

3.2.2 Risktakers (Wft/SII) verzekeringsentiteiten, Achmea overig en Cao-risktakers NL

	2021		2020	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Verzekeringentiteiten ¹				
Vast jaarsalaris	10.287	48	9.440	45
Variabele beloning	1.039	44	946	35
Directe deel	519,5		473	
5 jaar uitgesteld	519,5		473	
Achmea overig ²				
Vast jaarsalaris	13.017	64	11.578	58
Variabele beloning	1.013	55	1.026	50
Directe deel	506,5		513	
5 jaar uitgesteld	506,5		513	
Risk takers in de Achmea Cao ³				
Vast jaarsalaris	825	7	854	7
Variabele beloning	68	4	81	4
Directe deel	34		40,5	
5 jaar uitgesteld	34		40,5	
Totale Geaggregeerde Beloning	26.249	119	23.925	110

¹ Verzekeringentiteiten zijn: Zilveren Kruis, divisie Schade & Inkomen, divisie Pensioen & Leven, divisie Achmea Pensioenservices, divisie Centraal Beheer, divisie Interpolis, Achmea Reinsurance, Achmea Corporate Relations, Marktinnovatie & Strategie.

² Achmea Overig omvat: Holding Staven, Centrale Dienstverlening, Achmea IT, Inshared.

³ Risktakers in de cao zijn: materiële risktakers onder de Achmea cao uit de verzekeringsonderdelen, staven en diensten.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2021 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.3 Risktakers (Wft/ SII) buitenlandse Operating Companies

	2021		2020	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Achmea Internationaal				
Vast jaarsalaris	4.168	26	4.394	26
Variabele beloning	967	26	972	26
Directe deel	483,5		486	
5 jaar uitgesteld	483,5		486	
Totale Geaggregeerde Beloning	5.135	26	5.366	26

- Achmea Internationaal: risktakers bij de Operating Companies en/of activiteiten van Achmea in Griekenland, Turkije, Slowakije, Australië en Canada.

3.2.4 Risktakers Achmea Bank (Wft/RBB/Code Banken)

	2021		2020	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Achmea Bank				
Vast jaarsalaris	737	3	536	2
Variabele beloning	93	3	89	2
Directe deel	46,5		44,5	
5 jaar uitgesteld	46,5		44,5	
Totale Geaggregeerde Beloning	830	3	625	2

3.2.5 Identified staff van Achmea bedrijfsonderdelen met AIFMD-vergunning

3.2.5.1 Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. (SARE&F)

TABEL 1: PERSONEEL TOTAAL (=TOTALE BELONING VAN IEDEREEN DIE GEHEEL OF GEDEELTELIJK T.B.V. SARE&F WERKT)

Totale vaste beloning personeel SARE&F, in € x1.000	Totale toegekende variabele beloning personeel SARE&F, in € x1.000	Totale bedrag van de beloning personeel SARE&F ¹ , in € x1.000
2021: 32.458	2021: 1.705	2021: 34.163
2020: 30.507	2020: 1.917	2020: 32.424

¹ Betreft het totale bedrag van de beloning gedurende het boekjaar, onderverdeeld in de vaste en variabele beloning, die Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. aan zijn personeel heeft betaald. Zie de AIFMD tabel in het jaarverslag 2021 van Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. op www.syntrus.nl.

TABEL 2: IDENTIFIED STAFF - SARE&F

Totale vaste beloning identified staff SARE&F, in € x1.000	Totale toegekende variabele beloning identified staff SARE&F, in € x1.000	Totale bedrag van de beloning identified staff SARE&F ² , in € x1.000
2021: 3.741	2021: 279	2021: 4.020
2020: 2.884	2020: 252	2020: 3.136

² Voor het aantal personeelsleden wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2021 van Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. op www.syntrus.nl.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2021 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.5.2 Achmea Investment Management N.V.

TABEL 1: PERSONEEL TOTAAL (=TOTALE BELONING VAN IEDEREEN DIE GEHEEL OF GEDEELTELIJK T.B.V. AIM WERKT)

Totale vaste beloning personeel AIM, in € x 1.000	Totale toegekende variabele beloning personeel AIM, in € x 1.000	Totale bedrag van de beloning personeel AIM ¹ in € x 1.000
2021 : 27.956	2021: 2.566	2021: 30.522
2020: 24.202	2020: 2.119	2020: 26.321

¹ Betreft het totale bedrag van de beloning gedurende het boekjaar, onderverdeeld in de vaste en variabele beloning, die Achmea Investment Management aan zijn personeel heeft betaald. Voor het aantal personeelsleden: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2021 van Achmea Investment Management N.V. op www.achmeainvestmentmanagement.nl.

TABEL 2: IDENTIFIED STAFF – ACHMEA INVESTMENT MANAGEMENT

Totale vaste beloning identified staff AIM, in € x 1.000	Totale toegekende variabele beloning staff AIM, in € x 1.000	Totale bedrag van de beloning identified staff AIM ² , in € x 1.000
2021: 4.628	2021: 526	2021: 5.154
2021: 4.300	2020: 465	2020: 4.765

² Voor het aantal personeelsleden wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2021 van Achmea Investment Management N.V. op www.achmeainvestmentmanagement.nl.

3.2.6 Overige aspecten van het beloningsbeleid in 2021

Vertrekvergoedingen aan risktakers en identified staff in 2021

In 2021 zijn aan risktakers of identified staff in het topkader onder de Raad van Bestuur vertrekvergoedingen betaald. Deze vergoedingen zijn alle tot stand gekomen met inachtneming van civielrechtelijke bepalingen, zoals de Wbfo 2015. In onderstaande tabel staat weergegeven 1) het aantal personen aan wie een dergelijke vergoeding is betaald, 2) de gemiddelde som van de vertrekvergoeding en 3) het hoogst uitgekeerde bedrag.

Aantal personen	Gemiddelde betaling bij vertrek, in €	Hoogst uitgekeerde bedrag, in €
2	48.400	61.760

Variabele beloning ('welkomstbonus') bij indiensttreding in 2021

Dit was zowel in Nederland als in het buitenland niet van toepassing.

Malus en claw back in 2021

In mei 2021 is er over 2015 na duurzaamheidsstoetsing van de targets 2015 uitgestelde variabele beloning uitbetaald aan risktakers en identified staff in het bestuur, topkader en overig risktakers en identified staff in Nederland en buitenland. Voor hen was er geen sprake van een malus of claw back in 2021 over de uitgestelde variabele beloning 2015.

Bij de duurzaamheidsstoetsing 2021 op de uitgestelde variabele beloning 2015 is vastgesteld dat er bij onderdelen van Achmea Bank, Syntrus Achmea Real Estate & Finance en de voormalige divisie Internationaal nog niet afgeronde casuïstiek is met toezichthouders. Of deze tot een malus op de variabele beloning 2015 voor de daarbij betrokken medewerkers kunnen leiden, valt feitelijk niet te zeggen. Uit oogpunt van zorgvuldigheid wordt een deel van de uitgestelde uitkering variabele beloning 2015 dat hiermee verband zou kunnen houden, aangehouden totdat deze casuïstiek duidelijk is. Het (beperkte) deel aangehouden variabele beloning heeft betrekking op:

- 9 medewerkers van Achmea Bank en het lid van de Raad van Bestuur dat destijds voor Achmea Bank verantwoordelijk was.
- 17 medewerkers van de (voormalige) divisie Internationaal en het lid van de Raad van Bestuur dat destijds voor de (voormalige) divisie Internationaal verantwoordelijk was.
- 6 (voormalige) medewerkers uit het topkader van Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Hierover heeft afstemming plaatsgevonden met de RvC van Syntrus Achmea Real Estate & Finance.

Voor 2 buitenlandse medewerkers is nog sprake van een vergelijkbare situatie voor een (beperkt) deel van de variabele beloning uit 2014. Een casus met de Turkse toezichthouder is nog niet eenduidig afgerond.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2021 EN OVERIGE INFORMATIE

3.3 OVERIGE INFORMATIE

De Wet normering topinkomens (WNT) in de publieke en semipublieke sector, stelt bepaalde eisen aan de omvang van de beloning van topfunctionarissen in deze sectoren. Voor enkele directieleden van de divisie Zilveren Kruis is bij de controle door EY op het WNT-verslag in de concept jaarrekening 2021 van Achmea Zorgverzekeringen N.V. in de uitvoering een afwijking geconstateerd. Deze is tijdig gecorrigeerd, er zijn verbetermaatregelen geïmplementeerd om dit in de toekomst te voorkomen. Zie ook Jaarverslag Achmea Zorgverzekeringen NV 2021, www.achmea.nl.