

Achmea Remuneratierapport 2022



VOORWOORD

In ons remuneratierapport geven wij inzage in het over 2022 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 publiceerde de beloningen van de Raad van Bestuur al in het Jaarverslag 2022 en, voor wat betreft de bestuurders van kernentiteiten van Achmea, in het Jaarverslag 2022 van die onderdelen. Ons remuneratierapport zien wij als aanvulling hierop. Hierin 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 2022 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 remuneratie-rapport pas later in het jaar volgt. Met dit integrale samenstel van publicaties voldoen we aan de eisen die de wetgever, toezichthouders en de samenleving aan beloningstransparantie stellen.

De Raad van Bestuur heeft in 2022 verder ingezet op het realiseren van de strategie van Achmea, de Kracht van Samen, met haar vernieuwde purpose Duurzaam Samen Leven en 1 geïntegreerde managementagenda, die samen de basis vormen voor haar prestatiesturing 2022-2025, op groepsniveau en met de doorvertaling ervan naar de bedrijfsonderdelen. De impact van klimaatverandering en de effecten van de oorlog in Oekraïne hebben ons het afgelopen jaar alleen nog maar meer overtuigd van het belang hiervan. Duurzaam Samen Leven is ons kompas

Zeist, juni 2023

Bianca Tetteroo
Voorzitter Raad van Bestuur

Jan van den Berg
Voorzitter Raad van Commissarissen

Lex Kloosterman
Voorzitter Remuneratiecommissie

voor de komende jaren, bij wind mee én wind tegen. Ondanks uitzonderlijke omstandigheden hebben onze medewerkers in 2022 goede resultaten geboekt op alle voor Achmea en haar klanten relevante terreinen. Achmea realiseerde door de uitzonderlijke omstandigheden een lager dan beoogd resultaat. Verschillende belangen afwegend hebben we besloten om over 2022 variabele beloning uit te keren. In ons remuneratierapport 2022 geven we daarin nader inzicht.

- In hoofdstuk 1 lichten we de samenhang toe tussen Achmea's visie Duurzaam Samen Leven, onze lange termijn waardecreatie ambitie 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. 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 de cijfers over het voor alle personeelscategorieën gevoerde (variabele) beloningsbeleid 2022 in binnen- en buitenland. 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 2022 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.



INHOUD

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT	4
1.1. Ons beloningsbeleid sluit aan bij onze purpose en waardecreatie ambities	
1.2. Algemene uitgangspunten van het Achmea beloningsbeleid	
1.3. Hoe is het interne toezicht op het Achmea beloningsbeleid 2022 geregeld?	
1.4. Beleid variabele beloning over 2022	
2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON	10
2.1. Beloning Raad van Bestuur Achmea	
2.2. Beloningsbeleid en -structuur Raad van Commissarissen Achmea	
2.3. Beloningsbeleid echelons onder de Raad van Bestuur - beschrijving	
3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2022	21
3.1. Het over 2022 toegekende bedrag variabele beloning aan natuurlijke personen	
3.2. De geaggregeerde beloning aan risktakers en identified staff	
3.3. Overige informatie	

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

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

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:

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

De keuze voor deze 4 domeinen is gebaseerd op de inzichten van Achmea uit de dialoog met haar stakeholders. Wij onderscheiden 5 bouwstenen die ons in staat stellen om concurrerend te blijven en onze ambities op de 4 domeinen te realiseren. Dat zijn:

1. Grote klantenbase
2. Vakkundige medewerkers
3. Sterke partnerrelaties
4. Expertise in data en digital
5. Uitstekende financiële positie

Wij werken daarbij vanuit onze waarden Bevlogen, Eigentijds, Ambitueus, Trots en Slagvaardig (BEATS). Dit tezamen vormt onze 'purpose':



Als onderdeel van de purpose 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 4 gekozen domeinen, liggen dicht bij de kern van ons bedrijf en kunnen innovatie en groei stimuleren.

Als bedrijf van en voor klanten stuurt Achmea op waardecreatie voor alle stakeholders, op basis van haar eigen ambitie van lange termijn waardecreatie:

ONZE WAARDECREATIE

WAARDECREATIEMODEL

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

Input

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

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

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

- Aantal medewerkers: 15.183
- Aantal interne fte: 15.275

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

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

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

Onze visie

DUURZAAM SAMEN LEVEN

VOLGENS achmea

Onze ambitie

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



Onze bouwstenen

Grote klantenbase

Vakkundige medewerkers

Sterke partnerrelatie

Expertise in data & digital

Uitstekende financiële positie

Onze grote merken



Onze Achmea waarden



Bevlogen • Eigentijds • Ambitieuw • Trots • Slagvaardig

Output

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

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

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

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

Kapitaalverschaffers krijgen een financiële vergoeding over verstrekt kapitaal.

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

Waarde voor stakeholders

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

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

Kapitaalverschaffers bieden wij een solide en duurzaam rendement.

Waarde voor maatschappij



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

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

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



Gezondheid Dichterbij Vanuit een breed perspectief op gezondheid stimuleren en helpen we verzekeren om gezonder te leven en te werken. Als verzekeren zorg nodig hebben, dan willen we ervoor zorgen dat ze die zoveel mogelijk in hun vertrouwde omgeving ontvangen. Digitalisering kan daarbij ondersteunen.



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



Onbezorgd Wonen & Werken Het Klimaatakkoord leidt tot een flinke verduurzaming van zowel bestaande als nieuwe woningen en bedrijfspanden. Ondertussen willen mensen wel prettig en veilig kunnen wonen en werken. Met vernieuwende diensten en financiële ondersteuning willen we de verduurzaming van de woon- en werkomgeving stimuleren.



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



1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

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

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

- Gezonde financiële performance op basis van het stakeholdermodel om te kunnen investeren in relevante oplossingen voor onze klanten en in onze maatschappelijke ambities
- Balans creëren tussen korte termijn resultaten en lange termijn relevantie
- Investeren in groei en innovatie op een manier die past bij onze coöperatieve identiteit en de maatschappelijke waarde die we willen realiseren, waaronder een bijdrage aan duurzaamheid.

De Raad van Bestuur heeft daarbij in 2022 de prestatiesturing van de onderdelen top-down ingericht vanuit de groepsstrategie en de purpose Duurzaam Samen Leven. Dit draagt bij aan integrale en gebalanceerde sturing op de strategische doelstellingen, brengt focus in de opgenomen doelstellingen aan en borgt dat de strategie versneld gerealiseerd kan worden.

Deze prestatiesturing vindt plaats aan de hand van 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.

In 2022 zijn daarbij op iedere SVM-kaart doelstellingen afgesproken vanuit de 6 verschillende (stakeholder-) perspectieven die Achmea al langere tijd hanteerde, die van: klant, maatschappij (in combinatie met het duurzaamheidsperspectief), medewerker, partner, proces en het financieel perspectief. Vanaf 2023 zijn de doelstellingen een directe vertaalslag van de 5 verschillende bouwstenen uit de purpose Duurzaam Samen Leven, aangevuld met een 6e bouwsteen: duurzaamheid- te formuleren langs zogenoemde Environmental, Social en Governance (ESG-) criteria.

Met het afspreken van doelstellingen vanuit 6 verschillende perspectieven- en vanaf 2023 de 5 bouwstenen en duurzaamheid- ontstaat scherpte en balans in de sturing.

Concrete doelstellingen worden vanuit iedere invalshoek afgesproken in de vorm van Key Performance Indicators (KPI's). De doorvertaling borgt daarbij dat doelstellingen onlosmakelijk verbonden zijn met Achmea's purpose, haar integrale managementagenda en lange termijn waardecreatie ambitie. Korte termijn sturing en doelstellingen worden als het ware automatisch uitgelijnd op Achmea's lange termijn sturing en ambities.

Op de SVM kaarten worden vanuit oogpunt van risicobeheersing naast KPI's ook Key Risk Indicators (KRI's) opgenomen. Wanneer een 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 met KPI's en voorkomen dat verkeerde prikkels ontstaan.

De SVM kaarten van de Groep en het bedrijfsonderdeel vormen de context voor de persoonlijke resultaat- en ontwikkelafspraken die individuele medewerkers jaarlijks maken met hun leidinggevend. De individuele 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.

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 en het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. 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 de 34-urige werkweek in de Achmea cao en het Vitaliteitsverlof voor boven cao medewerkers in Nederland) en inspirerend en modern leiderschap. Aandacht voor dit soort immateriële beloningen zijn bewust onderdeel van het Achmea beloningsbeleid. Dat past bij Achmea's visie op Duurzaam Samen Leven en de wijze waarop zij samen met haar medewerkers waarde creëert voor stakeholders. Deze mogelijkheden, en bijvoorbeeld ook de in 2022 voor 2023 gemaakte afspraak over een voor iedere Nederlandse Achmea medewerker en (top) manager gelijk Klimaatbudget, illustreren hoe de beloning bij Achmea zich tot haar maatschappelijke functie verhoudt.

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

Deze 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 gebruikelijk en maakt daarmee een groter deel uit van de totale beloning, zowel in de lokale markt als in de cultuur van het land.

Toekenning van variabele beloning vindt zowel in Nederland als in het buitenland plaats op basis van een beheerst en gecontroleerd besluitvormingsproces. Variabele beloning is 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 langs verschillende perspectieven of bouwstenen worden afgesproken. Jaarlijks wordt bepaald welke KPI's meetellen voor variabele beloning: dat zijn er 3 op de SVM Groepskaart, 2 op de SVM kaart van een bedrijfsonderdeel, en 3 individueel per persoon, waarvan altijd 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- waaronder een persoonlijke leiderschapafspraken- 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 naast de 3 individuele variabele beloning KPI's. Voor medewerkers van controlestaven van bedrijfsonderdelen met variabele beloning gelden de 3 variabele beloning KPI's op de SVM kaart en de 3 individuele variabele beloning KPI's, maar niet die van de SVM kaart van hun bedrijfsonderdeel.

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- en prestatiesturing en variabele beloning is jaarlijks onderdeel van een zorgvuldig geregisseerd 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 in 2022 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 is 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 het vermogensbeheer- en vastgoedbedrijf. 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 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, risktakers en identified staff, vindt periodiek toetsing plaats op langdurige realisatie van de afgesproken doelen. Achmea werkt met een malus- en claw back beleid.

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

- 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 het gemiddelde inkomen bij Achmea in binnen- en buitenland, de zogenoemde CEO pay ratio (zie pagina 14). 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.
- Qua beloningsniveau en -positie is de mediaan van vergelijkbare ondernemingen in de algemene markt en markt financiële dienstverlening het uitgangspunt. Het is daarbij veeleer de mediaan van de beloning voor vergelijkbare functies bij grote banken, verzekeraars en financiële dienstverleners omdat deze beloningspositie anders dan voor de financiële crisis- tegenwoordig vaak lager ligt dan bij niet-financiële ondernemingen. 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 en illustreert hoe de beloning van Achmea zich tot haar maatschappelijke functie verhoudt.
- In het Achmea beloningsbeleid zijn de eisen verankerd van nationale en internationale beloningwet- 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 en de Sustainable Financial Disclosure Regulation (SFDR). Dit heeft in 2022 z'n beslag gekregen in een addendum bij het Achmea Beloningsbeleid. Dit is vervolgens geïntegreerd in het begin 2023 volledig geactualiseerde en door de Remuneratiecommissie vastgestelde integrale document Achmea Beloningsbeleid 2023.

1.3 HOE IS HET INTERNE TOEZICHT OP HET ACHMEA BELONINGSBELEID 2022 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 toezichthoudende 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 Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2021 en de Code Banken, bij Achmea Investment Management en Syntrus Achmea Real Estate & Finance met de AIFMD en MiFiD, 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. In 2022 heeft ook weer een permanente educatiesessie over beloningsbeleid plaatsgevonden voor de Raad van Commissarissen en leden van de Raad van Bestuur, 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 2022 besprak, passeerden al de revue in ons Jaarrapport (zie Jaarrapport 2022, pag. 99 e.v., onder Governance, op www.achmea.nl).

Het betrof in 2022 kort samengevat:

- Toezien op een verantwoorde beloning;
- Het jaarlijkse proces van targetsetting en -realisatie inclusief die met betrekking tot variabele beloning waaronder in april de algemene besluitvorming rond de toekenning van variabele beloning en winstuitkering over 2021;
- Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder in 2022 de sectorale beloningsregelgeving over duurzaamheid in relatie tot beloningsbeleid met betrekking tot de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR);

1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

- De periodieke benchmark van de beloning van de Raad van Bestuur, waarbij de remuneratiecommissie zich in de 2e helft van 2021 al had laten adviseren over een peer group die beter aansluit bij de identiteit en purpose van Achmea dan de oude peer group uit 2017. De resultaten van de benchmark heeft de remuneratiecommissie in haar februari-vergadering van 2022 besproken, waarbij is geconcludeerd dat de beloningspositionering van de Raad van Bestuur in de benchmark passend is en er geen aanpassing in de beloningsstructuur van Raad van Bestuur nodig is (zie verder hoofdstuk 2);
- De ontwikkelingen in de pensioenen, o.a. de stand van zaken rond het pensioenakkoord;
- Prestatiebeoordeling van en de besluitvorming over de toekenning van variabele beloning over 2021 aan de individuele leden van de Raad van Bestuur, waarover de remuneratiecommissie aan de Raad van Commissarissen een positief advies heeft uitgebracht (zie ook hieronder en hoofdstuk 2.1);
- De wijze waarop het salaris van leden van de Raad van Bestuur is gekoppeld aan de in de cao afgesproken salarisstijging. De remuneratiecommissie heeft de Raad van Commissarissen daarbij geadviseerd de automatische koppeling aan de cao salarisstijging aan te passen. Het salaris van de Raad van Bestuur volgt vanaf 1 januari 2023 de overeengekomen cao salarisstijging, tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Zie verder hoofdstuk 2.1.
- Aanvulling van het schriftelijk vastgelegde Achmea beloningsbeleid 2020/21 met een 2022- Addendum over de wijze van integratie van (sectorale regels rond) duurzaamheid in het beloningsbeleid. Daarbij is ook gesproken over en besloten tot een actualisering van het Achmea Beloningsbeleid naar een minder technisch en beter leesbaar document Achmea Beloningsbeleid 2023, op te zetten vanuit Achmea's visie Duurzaam Samen Leven en haar lange termijn waardecreatie ambitie;
- De periodieke audit, Assurancerapport 2022, van Internal Audit op (de toepassing van) het Achmea Beloningsbeleid;
- Een benchmarkanalyse van de bezoldigingsstructuur van de Raad van Commissarissen. Zie hoofdstuk 2.2.

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;
- (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.

De controlefuncties hebben een zelfstandige verantwoordelijkheid, los van het lijnmanagement. In 2022 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 directeurs 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 directeurs 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 2-jaarlijkse audit vond in 2022 weer plaats, met als conclusie dat de maatregelen ter beheersing van de aan het Achmea beloningsbeleid verbonden risico's effectief waren en er geen materiële tekortkomingen waren.

1.4 BELEID VARIABELE BELONING OVER 2022

Er is vastgesteld dat er ondanks een minder financieel resultaat dan beoogd over 2022 door de onderdelen en medewerkers veel is gerealiseerd op de voor de samenleving en haar klanten relevante domeinen en de bouwstenen. Veel doelstellingen zijn gerealiseerd en de onderliggende resultaten hebben zich goed ontwikkeld. Zo steeg het premievolume naar € 21 miljard, terwijl de kosten slechts beperkt stegen, mede dankzij investeringen in efficiency en digitalisering. Het financieel resultaat en de solvency waren voldoende robuust. Daarom is besloten om over 2022 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. Hun arbeidsvoorwaarden worden op grond van art. 21 van de Statuten van Achmea B.V. vastgesteld door de Raad van Commissarissen en zijn schriftelijk vastgelegd in individuele arbeidscontracten. Vennootschapsrechtelijk worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van 4 jaar, 9 maanden voor het aflopen van de benoemingsperiode, spreekt de Selectie- en Benoemingscommissie met een lid van de Raad van Bestuur over zijn of haar eventuele herbenoeming voor een periode van vier jaar. In het individuele contract worden ook afspraken gemaakt over een eventuele vertrekvergoeding; deze heeft voor de bestuurders in alle gevallen een maximum van één vaste jaarbeloning.

De beloning van de leden van Raad van Bestuur 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. Het vaste jaarsalaris is een all-in bedrag, inclusief de vakantietoeslag en vaste eindejaarsuitkering.

De beleidsbedragen zijn per 1 januari 2022 aangepast met een salarisstijging van 3%. Per 1 januari 2023 is de cao-verhoging van 1% gevolgd.

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

in €

Positie	Beleidsbedrag per 1.1.2022	Beleidsbedrag per 1.1.2023
Voorzitter RvB	1.079.030	1.089.821
Vicevoorzitter RvB	944.080	953.521
Lid RvB	809.130	817.222

Toelichting ontwikkeling vast salaris 2022

Voor leden van de Raad van Bestuur geldt in 2022 op grond van het Achmea Beloningsbeleid nog de (automatische) afspraak dat het vaste salaris wordt geïndexeerd met de afgesproken cao-salarisstijging. Dit 'automatisme' is per 1 januari 2023 gewijzigd: hun vaste salaris volgt de afgesproken cao-salarisstijging tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Gegronde redenen zijn bijvoorbeeld een cao-afpraak met een afwijkende vorm (denk aan de cao-afpraak over de 34-urige werkweek met behoud van het salaris bij 36 uur) of met een omvang die niet op dezelfde wijze is te vertalen naar de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben afgelopen najaar met deze wijziging ingestemd, het automatisme maakte tot voor kort deel uit van hun individuele overeenkomsten.

De heer Timmer is per 1 maart 2022 als CRO teruggetreden uit de Raad van Bestuur. Hij is per 12 april 2022 in die functie opgevolgd door de heer Delfos voor wie het salaris met ingang van die datum conform het beleidssalaris voor een lid van de Raad van Bestuur is vastgesteld.

2.1.2 Overzicht feitelijke beloning 2022 en het beleid met betrekking tot de variabele beloning 2022

Hieronder staat het overzicht van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot het prestatiejaar 2022. Dit overzicht bevat op totaalniveau ook een vergelijking met 2021. In toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2022 (www.achmea.nl) was de toekenning van de variabele beloning over 2022 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 2022 nader toe.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

OVERZICHT BELONING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR (PRESTATIEJAAR 2022)

€ MILJOEN

Actieve leden Raad van Bestuur per 31 december 2022	Jaarsalaris (korte termijn personeelsbeloning) ¹	Toegekende variabele beloning (overig korte termijn personeelsbeloning) ²	Toegekende variabele beloning (overig lange termijn personeelsbeloning) ²	Pensioen (grens €114.866) ³	Bijdrage netto-pensioen (boven €114.866) ³	Loon-toeslag (boven €114.866) ³	Totaal
B.E.M. (Bianca) Tetteroo, Voorzitter	1,10	0,05	0,05	0,04	0,23	0,20	1,67
M.A.N. (Michel) Lamie, Vicevoorzitter/CFO	0,97	0,03	0,03	0,04	0,22	0,13	1,42
D.C. (Daphne) de Kluis	0,83	0,03	0,03	0,04	0,15	0,10	1,18
R. (Robert) Otto	0,87	0,02	0,02	0,04	0,18	0,12	1,25
L.T. (Lidwien) Suur	0,81	0,03	0,03	0,04	0,14	0,11	1,16
M.G. (Michiel) Delfos, CRO, vanaf 12 april ⁴	0,59	0,02	0,02	0,03	0,05	0,04	0,75
Voormalig lid Raad van Bestuur							
H. (Henk) Timmer, tot 1 maart ⁵	0,14	0,01	0,01	0,01	0,04	0,03	0,24
Totaal 2022	5,31	0,19	0,19	0,24	1,01	0,73	7,67) ⁶
Totaal 2021	4,87	0,42	0,42	0,27	0,96	1,18	8,12
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2022: 5,8							
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2021: 5,5							

- 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 versoberingen 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 risktaker en/of horen tot de zgn. identified staff. Hun variabele beloning bestaat voor 50% uit een direct uit te 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 1,9 miljoen als verplichting opgenomen.
- ³ De pensioenlast kent als elementen: de last voor de opbouw over het maximaal pensioengevend salaris tot €114.866. Dit is de fiscale pensioengrens in 2022 (2021: €112.189); de bruto bijdrage aan het netto pensioen boven de fiscale pensioengrens 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 €114.866)' is in individuele gevallen ook een compensatie opgenomen in verband met het vervallen van voordelen uit de oude directieregeling.
- ⁴ De heer Delfos is per 12 april 2022 de heer Timmer opgevolgd als lid van de Raad van Bestuur/CRO. Het toegekende bedrag aan variabele beloning over 2022 is bij de heer Delfos naar rato van het aantal maanden in functie als lid van de Raad van Bestuur. De heer Delfos ontvangt daarnaast over de maanden dat hij in 2022 werkzaam was als divisievoorzitter van Achmea Schade & Inkomen een variabele beloning van afgerond € 17.000. Dit bedrag is in de tabel onder 3.1 (onder toegekende variabele beloning over 2022 aan Topkader buiten cao) meegenomen.
- ⁵ De heer Timmer is per 1 maart 2022 teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur/CRO. Hij is op verzoek van de Raad van Commissarissen tot 1 mei 2022 werkzaam gebleven als adviseur ten behoeve Achmea B.V.
- ⁶ Voor iedereen geldt dat de vaste kostenvergoeding buiten beschouwing blijft. Deze is gelijk aan die in 2021: voor de voorzitter Raad van Bestuur €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 2022 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 2022 variabele beloning toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur. Ondanks een lager financieel resultaat dan beoogd hebben

de leden van de Raad van Bestuur over 2022 goede resultaten geboekt. Door de uitzonderlijke omstandigheden is het percentage variabele beloning voor de leden van de Raad van Bestuur lager uitgekomen dan in vorige jaren.

Gemiddeld is over 2022 afgerond 6,9% (2021: 16,6%) variabele beloning toegekend aan leden van de Raad van Bestuur.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

Het hoogste percentage aan een lid van de Raad van Bestuur bedroeg 8,6% (2021: 17,6%), het laagste 4,6% (2021: 15,0%). In het totaal werd een bedrag van € 0,36 miljoen (2021: € 0,83 miljoen) toegekend. De helft van de toegekende variabele beloning wordt uitbetaald in mei 2023, de andere helft wordt 5 jaar uitgesteld en niet eerder uitbetaald dan na duurzaamheidsstoetsing in 2028.

Prestatiecriteria variabele beloning met betrekking tot het prestatiejaar 2022

In verband met de variabele beloning 2022 zijn voor de leden van de Raad van Bestuur aan het begin van 2022 targetafspraken en KPI's en KRI's vastgesteld, in samenhang met de strategie, purpose en de lange termijn waardecreatie ambitie 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 van de) Raad van Commissarissen, als onderdeel van een bredere set van KPI's, voor het prestatiejaar 2022 6 variabele beloning KPI's vastgesteld, 3 van de SVM Groepskaart en 3 individueel, de 'Kaart van het individuele RvB-lid'. 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, ook 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 2022 als volgt:

STRATEGIE 2022-2025 - LANGE TERMIJN WAARDECREATIEMODEL AMBITIE

STRATEGIEKAART 2020-2022

SVM Groepskaart 2022 3 variabele beloning KPI's		Per lid 'Individuele kaart' 2022 Raad van Bestuur 3 individuele variabele beloning KPI's 2021	
Perspectief	Variabele beloning KPI's	Perspectief	Variabele beloning KPI's
Klant (weging 1/3)	2 deel-KPI's, 1 m.b.t. de Transactionele Net Promotor Scores op hoofdprocessen en 1 deel KPI m.b.t. Groei conform plan	Perspectief 1** (weging 1/3)	Resultaat KPI 1**
Medewerker (weging 1/3)	3 deel-KPI's m.b.t. werkgeverschap, vitaliteit en genderdiversiteit in top management	Perspectief 2** (weging 1/3)	Resultaat KPI 2**
Financieel * (weging 1/3)	Deel KPI's o.a. m.b.t. Operationeel Resultaat (excl. Zorg), doelstelling voor de Groep	1 kwalitatieve KPI over 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 geweging 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 (stand ultimo kwartaal)			
3. KRI met betrekking tot geconstateerde materiële overtredingen van huidige en voorziene toekomstige wet- en regelgeving			

*) De Financiële KPI op de SVM Groepskaart telt voor 5 RvB-leden mee als variabele beloningsdoelstelling. Voor de (in 2022 vertrokken en nieuwe) CRO telt de doelstelling t.a.v. het financieel perspectief op de SVM Groepskaart 2022 niet mee als Variabele Beloningsdoelstelling, voor de CRO geldt in plaats daarvan de doelstelling/KPI- te realiseren score op de SVM Groepskaart 2022 t.a.v. Klant Belang Centraal als Variabele Beloningsdoelstelling.

**) 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 2022 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. In 2022 zijn voor 5 RvB-leden als onderdeel van de (individuele) variabele beloning KPI's, ook deel-KPI's afgesproken in relatie tot duurzaamheid.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

De (variabele beloning) KPI's op de individuele kaart van het RvB-lid worden voorgesteld door de leden van de Raad van Bestuur zelf, in afstemming met Groep Planning & Performance die deze kaarten opstelt en verder uitwerkt. De KRI's worden opgenomen in afstemming met Groep Compliance & Risk Management. 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 van de) 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 individuele kaarten 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 2022 geen uitgestelde variabele beloning over het prestatiejaar 2016 aan de RvB uitgekeerd

Over het prestatiejaar 2016 was er aan leden van de Raad van Bestuur en het Nederlandse topkader namelijk geen variabele beloning toegekend. Daarom hebben er geen (uitgestelde) uitkeringen over 2016 plaatsgevonden. Voor een (voormalig) lid van de Raad van Bestuur is een (beperkt) deel van de uitgestelde variabele beloning 2015 ook in 2022 nog aangehouden, voor het andere lid is een beperkt deel van de uitgestelde variabele beloning 2015 dat vorig jaar werd aangehouden eind 2022 definitief onvoorwaardelijk geworden en uitgekeerd. Zie nadere toelichting in 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 2022 € 114.866,-. Dit is ook toegelicht in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2022 (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 het overzicht van 2.1.2 vermelde (voormalige) leden van de Raad van Bestuur van Achmea B.V. de personen in binnen- en buitenland met – op jaarbasis- een totale beloning boven €1 miljoen in 2022.

2.1.6 Overige te vermelden ontwikkelingen/onderwerpen in 2022 met betrekking tot de Raad van Bestuur *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. De remuneratiecommissie heeft in 2022 een nieuwe beloningsbenchmark laten uitvoeren.

Bij de samenstelling van de peer group heeft de Remuneratiecommissie zich daartoe eerst door een externe partij laten adviseren over een bij de coöperatieve identiteit van Achmea passende peer group, d.w.z. passend qua omvang (= omzet, medewerkers en marktkapitalisatie) en geografische context. Daarbij zijn t.o.v. de voorgaande benchmark uit 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 alleen 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 is gehanteerd bestaat uit 16 ondernemingen: 6 grote Nederlandse banken en verzekeraars, 6 Europese verzekeraars en 4 Nederlandse beursgenoteerde 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)	

Na vaststelling van de peer group heeft de externe partij de beloningsbenchmark uitgevoerd. Daarbij heeft de (Remuneratiecommissie van de) RvC vastgesteld dat de totale beloning van de voorzitter RvB onder de mediaan ligt en die van de leden van de RvB rond de mediaan van de peer groep. Geconcludeerd is dat dit een passende beloningspositie is, gelet op de identiteit en omvang van Achmea in de peer groep. De beloningsbenchmark heeft niet geleid tot aanpassingen in de beloningsstructuur van de Raad van Bestuur.

Aanpassingen in de RvB-beloning 2023

De (Remuneratiecommissie van de) RvC heeft in 2022 wel besloten om enkele aanpassingen in de beloning voor het cao-personeel in 2023 ook van toepassing te laten zijn voor de leden van de RvB:

- Per 1 januari 2023 volgt het vaste salaris van de Raad van Bestuur de afgesproken cao-verhoging van 1%;
- De eenmalige uitkering van €750,- geldt in 2023 ook voor de leden van de Raad van Bestuur;
- De leden van de Raad van Bestuur komen op identieke voorwaarden als het cao-personeel in aanmerking voor het eenmalige Klimaatbudget.

Bespreking interne beloningsverhoudingen en CEO pay ratio 2022

De Remuneratiecommissie heeft ook het afgelopen jaar de interne beloningsverhouding besproken. Als belangrijkste maatstaf voor de interne beloningsverhouding geldt in 2022 de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur en die van de gemiddelde medewerker bij Achmea. Achmea continueert voor 2022 de tot dusverre gehanteerde maatstaf voor de CEO pay ratio vanuit oogpunt van consistentie en vergelijkbaarheid met voorgaande jaren. In de loop van 2023 zal Achmea besluiten of een andere methodiek gevolgd zal worden voor het beloningsverslag van 2023.

Dit naar aanleiding van wijzigingen in de Corporate Governance Code 2022 over 2023 en de Global Reporting Initiative-richtlijn. Achmea volgt beide regelgeving kaders, tegelijkertijd wijken de berekeningsmethodieken in beide kaders sterk van elkaar af.

De CEO pay ratio 2022 is 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 22 in de jaarrekening 2022. In 2022 bedraagt de CEO pay ratio 22,7 keer de gemiddelde medewerker beloning (2021: 20,9; 2020: 24,2). Dat de CEO pay ratio in 2022 hoger uitvalt dan in 2021 komt doordat:

- De gemiddelde medewerkersbeloning in binnen- en buitenland lager ligt dan vorig jaar. Dit is het gevolg van gedaalde pensioenlasten. Deze maken bij de gemiddelde medewerker een relatief groter deel uit dan bij het inkomensniveau van de CEO, waardoor een daling van de pensioenlast de gemiddelde totale beloning per medewerker relatief meer laat dalen.

Vijfjaarlijkse ontwikkeling van de bestuurdersbeloning in relatie tot ondernemingsprestaties en medewerkersbeloning

Beursgenoteerde ondernemingen geven op grond van de regels die specifiek voor hun gelden in het remuneratierapport ook inzicht 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:

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

VIJFJAARLIJKSE ONTWIKKELING BESTUURDERSBELONING, ONDERNEMINGSPRESTATIES EN MEDEWERKERSBELONING

	2022	2021	2020	2019	2018
Beloning Raad van Bestuur					
Voorzitter ¹	1.724.029	1.684.142	1.903.198	1.776.264	1.706.478
Lid gemiddeld ²	1.200.973	1.357.544	1.278.820	1.217.106	1.175.572
Ondernemingsprestaties					
Operationeel Resultaat in € miljoen ⁴	174	585	630	547	391
Solvency II ratio ³	209%	214%	208%	214%	203%
Gemiddelde beloning					
Gemiddelde medewerkersbeloning ⁴	75.941	80.426	78.782	73.630	74.582
CEO pay ratio	22,7	20,9	24,2	24,1	22,9

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.

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.

³ Cf. Jaarverslag in betreffende jaar, uit onderdeel 'Achmea in één oogopslag/ in kengetallen'.

⁴ Gemiddelde medewerkersbeloning is de gemiddelde totale beloning op jaarbasis (vast + variabel + pensioen) in binnen- en buitenland.

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 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 en dus ook in 2022 ongewijzigd:

BEZOLDIGINGSSTRUCTUUR COMMISSARISSEN ACHMEA B.V.

	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

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.

Alle commissarissen van Achmea B.V. hebben 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

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

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 lid van deze Raad en daarnaast 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 lid van deze Raad van Commissarissen, hiervoor geldt een beloning van € 10.000 per jaar.

De resulterende totale, feitelijk betaalde beloning per individueel lid van de Raad van Commissarissen in 2022 is al toegelicht in het jaarverslag 2022 (zie: Toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening 2022 op www.achmea.nl).

Benchmark commissarisbeloning 2022

De remuneratiecommissie heeft in 2022 als onderdeel van de beloningsbenchmark laten kijken naar de beloningsstructuur en het feitelijke beloningsniveau van de Raad van Commissarissen van Achmea. Daarbij is een vergelijking gemaakt met de beloning van Raden van Commissarissen bij ondernemingen uit dezelfde peer group uit de beloningsbenchmark van de Raad van Bestuur (zie onder 2.1.6). 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 2022.

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 vakantietoelage en vaste eindejaarsuitkering zijn onderdeel van de vaste beloning op jaarbasis.

Algemene salarisverhogingen zijn op basis van de afgesproken cao verhoging. Voor buiten cao functionarissen gold dat in 2022 nog als automatisme, vanaf 1 januari 2023 volgt het vaste salaris van buiten-cao medewerkers de overeengekomen cao-salarisstijging tenzij er gegronde redenen zijn om af te wijken. 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 vastgoeddochters, wordt met andere schaalmaxima en/of persoonlijk overeengekomen arbeidsmarkttoeslagen gewerkt.

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

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

Variabele beloningen – voor zover van toepassing

- *Winstdelingsregeling (alleen cao personeel)*

(Nederlandse) 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 2022 bedraagt de winstuitkering 1,1% (over 2021: 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 2023. 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 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 (top down) performancesturing (Stakeholder Value Management/Individuele afspraken – sturing vanuit 6 verschillende perspectieven (vanaf 2023: 6 bouwstenen). 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	Controlefuncties (bedrijfsonderdeel NL) Verdeling/weging:
Groepsniveau (3 KPI's)	30	20	nvt	50
Divisie/ bedrijfsonderdeel (2 KPI's of 3 KPI's ^{**})	30	30	50	nvt
Individueel/ persoonlijke doestellingen (3 KPI's)	40	50	50	50
Optelsom verdelingen	100	100	100	100
Aantal VB KPI's	8	8	6	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 2022 Achmea Zorgverzekeringen NV op www.achmea.nl.

** Alleen bij groepscontrolefuncties 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 in 2022 6 verschillende perspectieven: klantperspectief, maatschappelijk perspectief (waaronder duurzaamheid), 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 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.

Bij onderdelen waar in de loop van 2022 sectorspecifieke regels op gebied van duurzaamheid in relatie tot beloningsbeleid zijn gaan gelden (o.a. Achmea Investment Management, Syntrus Achmea Real Estate & Finance) is daaraan in 2022 uitvoering gegeven als onderdeel van de SVM- en prestatiebesturing,

door KPI's op te nemen rond duurzaamheid op de SVM kaart van het onderdeel of als onderdeel van individuele resultaat- en gedrags-KPI's. Deze zijn nog niet altijd direct gekoppeld aan de mogelijkheid voor het toekennen van variabele beloning.

Risikotakers, controlefuncties en Identified Staff

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

- *Materiële risikotakers* 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;
- *Risikotakers* 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.

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

- 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 2022 telt Achmea in het totaal 209 personen die als risktaker of identified staff kwalificeren (2021: 215).

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 bestendig 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 bestendig 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 2022: €114.866,-), met als belangrijkste kenmerken: een (collectieve) beschikbare premieregeling met een maximum premie van 40% van de pensioengrondslagsom, pensioenleeftijd 68, nagestreefde opbouw maximaal 1,875% van de jaarlijkse pensioengrondslag (feitelijk in 2022: 1,585%), 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 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 2022 14,4% (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 de lange termijn waardecreatie ambities

2. BELONINGSBELEID EN -STRUCTUUR PER ECHELON

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.

Voor de buitenlandse controlefuncties geldt een weging 20 SVM Achmea Groepskaart/ 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 (VARIABELE) BELONING 2022 EN OVERIGE INFORMATIE

3.1 HET OVER 2022 TOEGEKENDE BEDRAG VARIABELE BELONING AAN NATUURLIJKE PERSONEN

OVERZICHT TOEGEKENDE VARIABELE BELONING IN 2022

Categorie natuurlijke personen met variabele beloning	Bedrag over 2022 in € x1.000 ¹
Nederland	
Raad van Bestuur ²	363
Topkader buiten cao ²	3.769
Cao medewerkers regeling variabele beloning ³	5.047
Cao medewerkers: winstuitkering ⁴	6.500
Cao medewerkers overige variabele beloning (gratificaties)	450
Overige personen met variabele beloning ⁵	0
Subtotaal Nederland	16.129
Buitenland	
Directies ('CxO's) en Risktakers buitenland ^{2 6}	723
Overig management en medewerkers buitenland ^{6 7}	3.333
In het buitenland werkzame Expats	163
Subtotaal Buitenland	4.219
Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2022	20.348
Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2021	28.627

¹ Peildatum: 1 mei 2023, na afronding controleprocessen en besluitvorming in de (Remuneratiecommissie) RvC d.d. 6 april 2023.

² Dit bedrag is voor de helft uitgekeerd in mei 2023, en voor de helft 5 jaar uitgesteld (uitkering na duurzaamheidstoets in 2028).

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 best mogelijk schatting van het in juni uit te betalen bedrag, aan winstuitkering dat in juni 2023 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 2022

Het bovenstaande overzicht bevat de variabele beloning en winstdeling die over het prestatiejaar 2022 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 2022 voor leden van de Raad van Bestuur 6,9% (2021: 16,6%); voor divisievoorzitters 12,7% (2021: 16,3%); voor directieleden 10,1% (2021: 11,6%); voor het overige buiten cao topkader 6,7% (2021 7,9%) en voor het cao-personeel 12,5% (2021: 14,3%).

In het buitenland bedroeg de toegekende variabele beloning 2022 voor buitenlandse directies/risktakers gemiddeld 19,5% (2021: 23,3%), voor de overige bij de OpCo's in het buitenland werkzame managers en medewerkers gemiddeld 9,7% (2021 8,4%).

3.2 DE GEAGGREGEERDE BELONING AAN RISK TAKERS 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 2022 en over 2021. Hierbij vermelden we naast de betreffende entiteit, ook telkens over hoeveel medewerkers het gaat. Daarbij hanteren we de volgende indeling:

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

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2022 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.1 Achmea BV - Raad van Bestuur (Wft)

	2022		2021	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Vast jaarsalaris ¹	5.216	7 ²	4.824	7
Variabele beloning	363	7	832	7
Directe deel	181,5		416	
5 jaar uitgesteld	181,5		416	
Totale Geaggregeerde Beloning	5.579	7	5.656	7

¹ Vast jaarsalaris excl. voordeel privégebruik leaseauto.

² Twee leden van de Raad van Bestuur gedurende een deel van het jaar 2022 en 2021 (zie 2.1.2).

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

	2022		2021	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Verzekeringentiteiten ¹				
Vast jaarsalaris	9.311	42	10.287	48
Variabele beloning	768	37	1.039	44
Directe deel	384		519,5	
5 jaar uitgesteld	384		519,5	
Achmea overig ²				
Vast jaarsalaris	12.498	61	13.017	64
Variabele beloning	986	56	1.013	55
Directe deel	493		506,5	
5 jaar uitgesteld	493		506,5	
Risk takers in de Achmea Cao ³				
Vast jaarsalaris	754	6	825	7
Variabele beloning	54	4	68	4
Directe deel	27		40,5	
5 jaar uitgesteld	27		40,5	
Totale Geaggregeerde Beloning	24.371	109	26.249	119

¹ Verzekeringentiteiten zijn: divisie Zilveren Kruis, divisie Schade & Inkomen, divisie Pensioen & Leven, divisie Achmea Pensioenservices (vanaf 1/10 Cluster Pensioenen), divisie Centraal Beheer, divisie Interpolis, Achmea Reinsurance, Achmea Corporate Relations, Marktinnovatie & Strategie.

² Achmea Overig omvat: Holding Staven, Centrale Dienstverlening, Strategie & Transformatie, 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 2022 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.3 Risktakers (Wft/ SII) buitenlandse Operating Companies

	2022		2021	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Achmea Internationaal				
Vast jaarsalaris	4.488	27	4.168	26
Variabele beloning	886	27	967	26
Directe deel	443		486	
5 jaar uitgesteld	443		486	
Totale Geaggregeerde Beloning	5.374	27	5.135	26

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

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

	2022		2021	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Achmea Bank				
Vast jaarsalaris	779	3	737	3
Variabele beloning	78	3	93	3
Directe deel	39		44,5	
5 jaar uitgesteld	39		44,5	
Totale Geaggregeerde Beloning	857	3	830	3

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
2022: 32.452	2022: 1.429	2022: 33.881
2021: 32.458	2021: 1.705	2021: 34.163

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 2022 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
2022: 3.412	2022: 184	2022: 3.596
2021: 3.741	2021: 279	2021: 4.020

² Voor het aantal personeelsleden wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2022 van Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. op www.syntrus.nl.

3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2022 EN OVERIGE INFORMATIE

3.2.5.2 Achmea Investment Management N.V. (AIM)

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
2022: 31.678	2022: 2.294	2022: 33.972
2021: 27.956	2021: 2.566	2021: 30.522

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 2022 van Achmea Investment Management N.V. op www.achmeainvestmentmanagement.nl.

TABEL 2: IDENTIFIED STAFF – AIM

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
2022: 4.152	2022: 398	2022: 4.550
2021: 4.628	2021: 526	2021: 5.154

² Voor het aantal personeelsleden wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2022 van Achmea Investment Management N.V. op www.achmeainvestmentmanagement.nl.

3.2.6 Overige aspecten van het beloningsbeleid in 2022

Vertrekvergoedingen aan risktakers en identified staff in 2022

In 2022 is aan een risktaker of identified staff in het topkader onder de Raad van Bestuur een vertrekvergoeding betaald. Deze vergoeding is tot stand gekomen met inachtneming van civielrechtelijke bepalingen, zoals de Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen/Wft. 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 €
1	57.334	57.334

Variabele beloning ('welkomstbonus') bij indiensttreding in 2022

In Nederland is bij de overname van het PPI van ABN AMRO aan de (voormalige) ABN AMRO medewerkers bij hun overgang naar de Achmea arbeidsvoorwaarden c.q. indiensttreding bij Achmea een eenmalige welkomstbonus betaald. Het ging in totaal om een bedrag van € 73.018 voor in totaal 18 medewerkers. In het buitenland zijn geen welkomstbonussen betaald in 2022.

Malus en claw back in 2022

In 2022 is een duurzaamheidsstoets uitgevoerd van de targets 2016 voor een beperkt aantal risktakers/identified staff onder het cao-personeel aan wie uitgestelde variabele beloning 2016 is toegekend, alsmede aan risktakers in het buitenland. Voor hen was er geen sprake van een malus of clawback in 2022 over de uitgestelde VB 2016.

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, viel feitelijk niet te zeggen. Uit oogpunt van zorgvuldigheid werd vorig jaar een (beperkt) deel van de uitgestelde uitkering variabele beloning 2015 dat hiermee verband zou kunnen houden, aangehouden totdat deze casuïstiek duidelijk is. Voor de volgende groepen medewerkers wordt dit ook in 2022 nog aangehouden:

- 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.

Ook voor 2 buitenlandse medewerkers is nog steeds 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.

Voor de 9 medewerkers van Achmea Bank en het lid van de Raad van Bestuur dat destijds voor Achmea Bank verantwoordelijk was, is het beperkte deel van de uitgestelde variabele beloning 2015, dat vorig jaar was aangehouden, in december 2022 uitgekeerd. Na afronding van de casuïstiek met toezichthouders is komen vast te staan dat er geen aanleiding was voor een malus en dat het uit oogpunt van zorgvuldigheid aangehouden deel variabele beloning kon worden uitgekeerd aan de betrokken personen.