

Achmea  
Remuneratierapport

# 2023



## VOORWOORD

In ons remuneratierapport geven wij inzage in het over 2023 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. De Remuneratiecommissie adviseert daarbij.

Achmea publiceerde de beloningen van de Raad van Bestuur al in het Jaarverslag 2023 en, voor wat betreft de bestuurders van kernentiteiten van Achmea, in het Jaarverslag 2023 van die onderdelen. Ons remuneratierapport zien wij als aanvulling hierop. Hierin geven we inzicht in het Achmea beloningsbeleid, meer in het bijzonder in het gevoerde beleid met betrekking tot de variabele beloning over het prestatiejaar 2023 aan bestuurders, risktakers/ identified staff en overige medewerkers. De besluitvorming over de toekenning van variabele beloning over het prestatiejaar vindt bij Achmea plaats na vaststelling van de jaarrekening, waardoor het volledige remuneratierapport 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.

Achmea heeft een succesvol jaar achter de rug waarin we invulling hebben gegeven aan onze maatschappelijke rol, in lijn met onze visie 'Duurzaam Samen Leven'. We realiseerden een belangrijke groei in alle segmenten, toonden een sterke executiekracht, boekten mooie voortgang op onze strategie, liggen op schema om onze klimaatdoelstellingen te halen en versterkten ons marktleiderschap in schade en zorg. Met een stijging van het operationeel resultaat met 21% en

de realisatie van hoge klanttevredenheidsscores en hoge medewerkersbetrokkenheid, kijken we terug op een goed jaar. Onze goede resultaten over 2023 zijn mede te danken aan de inzet en betrokkenheid van onze medewerkers. We hebben besloten om over 2023 variabele beloning uit te keren. In ons remuneratierapport 2023 geven we daarin nader inzicht.

- In hoofdstuk 1 lichten we de samenhang toe tussen Achmea's visie op 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 2023 in binnen- en buitenland. Deze vloeit mede voort uit de transparantie-eisen van specifieke beloningswetten en regelgeving, zoals de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, Regeling Beheerst Beloningsbeleid en AIFMD.

Wij zijn van mening dat het remuneratierapport 2023 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](http://www.achmea.nl).

Zeist, juni 2024

Bianca Tetteroo  
Voorzitter Raad van Bestuur

Jan van den Berg  
Voorzitter Raad van Commissarissen

Lex Kloosterman  
Voorzitter Remuneratiecommissie

## INHOUD

<b>1. Een beheerst beloningsbeleid dat in het teken van onze purpose en waardecreatie staat</b>	<b>4</b>
1.1. Ons beloningsbeleid sluit aan bij onze visie en waardecreatie ambities	
1.2. Algemene uitgangspunten van het Achmea beloningsbeleid	
1.3. Hoe is het interne toezicht op het Achmea beloningsbeleid 2023 geregeld?	
1.4. Beleid variabele beloning over 2023	
<b>2. Beloningsbeleid en - structuur per echelon</b>	<b>11</b>
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	
<b>3. Cijfermatig inzicht in de (variabele) beloning 2023</b>	<b>20</b>
3.1. Het over 2023 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 DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

## 1.1 ONS BELONINGSBELEID SLUIT AAN BIJ ONZE VISIE '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 inclusieve samenleving waarin iedereen meedoet en gezond en plezierig naast elkaar leeft. Dat is ons ideaalbeeld. Op een manier die langdurig kan voortbestaan. Goede reden om beter met onze leefomgeving om te gaan.

Duurzaamheid is verankerd in onze strategie. Wij kennen een sterke intrinsieke motivatie om een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving en de planeet.

We hebben ons gecommitteerd aan de klimaatdoelstellingen van Parijs. Dit betekent dat we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot uiterlijk in 2050 moeten hebben teruggebracht tot netto-nul. Voor onze verschillende activiteiten hebben we de volgende doelstellingen:

- In 2030 is onze eigen bedrijfsvoering (gebouwen en mobiliteit) klimaatneutraal;
- We bewegen onze bedrijfsbeleggingen (aandelen en obligaties) naar netto-nul CO<sub>2</sub>-uitstoot per 2040; overige relevante beleggingscategorieën uiterlijk in 2050;
- In 2050 realiseren we netto-nul CO<sub>2</sub>-uitstoot via onze verzekeringsportefeuille.

In 2023 zijn duurzaamheidsaspecten verder verankerd in het Achmea Beloningsbeleid.

Een belangrijk uitgangspunt in onze aanpak is dat we verandering willen realiseren in de reële economie door de invloed aan te wenden die we hebben als financiële instelling: in onze rol als belegger en als verzekeraar. Klanten kunnen op ons rekenen; wij bieden producten en diensten die hen helpen bij verduurzaming (zowel op klimaatgebied als op sociaal vlak en gezondheid). We willen onderdeel zijn van de oplossing.

Wij geloven dat we hiermee duurzame waarde creëren voor al onze stakeholders: onze klanten, medewerkers, kapitaalverschaffers en de maatschappij als geheel.

Samen met onze partners willen wij grote maatschappelijke vraagstukken helpen oplossen. Achmea richt zich daarbij op 4 domeinen die bij haar identiteit en expertise passen:

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

De keuze voor deze 4 domeinen is gebaseerd op de inzichten van Achmea uit de dialoog met haar stakeholders.

# 1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

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 & digital
5. Uitstekende financiële positie

Wij werken daarbij vanuit onze waarden Bevlogen, Eigentijds, Ambitieuw, 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. Dat zijn 17 duurzame ontwikkelingsdoelen die samen de 'wereldduurzaamheidsagenda' voor 2030 vormen. 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:

## Input

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

- Bruto geschreven premies: € 22.333 miljoen
- Beheerd vermogen Achmea Investment Management: € 190 miljard
- Beheerd vermogen Syntus Achmea: € 41 miljard

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

- Aantal medewerkers: 15.508
- Aantal interne fte: 15.636

**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** zijn de Vereniging Achmea, Rabobank en overige partijen, leveren het kapitaal en financiering om te investeren in ons bedrijfsmodel.

## ONZE VISIE

### DUURZAAM SAMEN LEVEN

VOLGENS achmea 

## ONZE AMBITIE

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



## WAT WIJ DOEN

**Verzekeren • Schadevergoeding en -herstel  
Beleggen & financiering/hypotheekverstrekking  
Pensioenadministratie • Advies/preventie/diensten  
Zorginkoop • Vermogensbeheer**

## ONZE BOUWSTENEN

Grote klantenbase

Vakkundige medewerkers

Sterke partnerrelatie

Expertise in data & digital

Uitstekende financiële positie

## Output

**Klanten** bieden wij een zo geavanceerd mogelijke dienstverlening en inzicht in huidige en toekomstige risico's.

En oplossingen voor het mitigeren van en omgaan hiermee. Ook bieden wij producten en diensten waarmee we klanten helpen klimaatgerelateerde schade te beperken, zich aan te passen aan het veranderende klimaat en hun CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verkleinen.

- Betaalde schades en andere kosten van verzekeringsgerelateerde diensten € 23.638 miljoen

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

- Personeelskosten (incl. opleiding): € 1.686 miljoen

**Partners** bieden wij wederzijdse succesvolle samenwerking

**Kapitaalverschaffers** krijgen een financiële vergoeding over verstrekt kapitaal.

- Voorgesteld dividend per gewoon aandeel: € 0,71 per aandeel
- Rentelasten uitgegeven schuldbewijzen: € 117 miljoen
- Rentelasten toevertrouwde middelen: € 120 miljoen

### Financiële performance

Wij bieden kapitaalverschaffers een solide rendement. Onze klanten bieden wij financiële zekerheid zodat wij in staat zijn om hen te compenseren in geval van tegenslag.

- Operationeel resultaat excl. zorg: € 441 miljoen
- Nettoresultaat: € 814 miljoen
- Solvency II: 183%

### Verzekeringen en diensten

Via onze producten en diensten dragen wij bij aan het beperken van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk en helpen klanten daarbij. Ook helpen we klanten zich aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering.

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. Onze producten helpen klanten tegenslag (financieel) te overwinnen.

- Reductie gemiddelde verzekerings-gerelateerde CO<sub>2</sub>-emissies per auto: -4,1%
- rNPS consumentenmarkt: Interpolis +15, Centraal Beheer +23, Zilveren Kruis +8

### Beleggen en financiering

Wij beheren onze beleggingen en het vermogen van onze klanten op efficiënte wijze. Hierbij houden we zoveel mogelijk rekening met duurzaamheidsaspecten op de ESG-gebieden. Ook verstrekken wij hypotheek en een stabiele bron van inkomsten bij pensioenering.

- Gefinancierde CO<sub>2</sub>-emissies beleggingen in bedrijven Achmea t.o.v. het beoogde benchmark reductiepad: -70%
- % Energielabel A of hoger voor vastgoedbeleggingen: 58%
- Gemiddeld energielabel voor hypotheek: C

### Eigen bedrijfsvoering

Met een duurzame en klimaatneutrale bedrijfsvoering dragen wij bij aan een duurzame omgeving. Met ons inkoopbeleid vergroten wij onze impact door kritisch te kijken naar onze leveranciers/partners, zowel op ecologische gebied als op het gebied van arbeids- en mensenrechten en ethiek. Medewerkers bieden wij inkomen en 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.

- % reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot eigen bedrijfsvoering t.o.v. 2019: -52%
- % vrouwen in topmanagement: 33%
- Diverse MBO-score waaronder Vitaliteit: 7,2

### Maatschappij

Vanuit onze coöperatieve identiteit streven wij naar een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Duurzaamheid, klimaat en inclusie spelen hierin een belangrijke rol. We willen samen met onze partners grote maatschappelijke vraagstukken oplossen in 4 domeinen en dragen we op deze wijze bij aan de 3 kern SDG's die we hebben geselecteerd.



# 1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

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 de prestatiesturing van de onderdelen top-down ingericht vanuit de groepsstrategie en de visie 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 2023 zijn op iedere SVM kaart doelstellingen afgesproken gebaseerd op de 5 verschillende bouwstenen: Grote klantenbase, Vakkundige medewerkers, Sterke partnerrelaties, Expertise in data & digital en Uitstekende financiële positie, aangevuld met een 6<sup>e</sup> aspect: Duurzaamheid.

Met het afspreken van doelstellingen langs de 5 bouwstenen, de domeinen 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 leidinggevenden. Zo is sturing op alle niveaus verbonden met de bijdrage aan de lange termijn waardecreatie.

Voor zover medewerkers in aanmerking komen voor een regeling variabele beloning op basis van prestatiedoelstellingen, is deze 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 de verschillende 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 leiderschapsafpraak - en een aantal specifieke KRI's (zie verder hoofdstuk 2).

# 1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

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 de 5 bouwstenen en Duurzaamheid;
- 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 bouwstenen (inclusief Duurzaamheid) 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

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 een voor iedere Nederlandse Achmea medewerker en (top) manager gelijk Klimaatbudget, illustreren hoe de beloning bij Achmea zich tot haar maatschappelijke functie verhoudt.

Ook hecht Achmea als onderdeel van haar werkgeverschap waarde aan een cao die een breed draagvlak geniet onder haar medewerkers en zorgt dat we talent kunnen blijven aantrekken en behouden. Hiertoe heeft Achmea eind 2023 op innovatieve wijze een nieuwe cao afgesloten met de vakorganisaties. Op basis van medewerker participatie mochten alle medewerkers die binnen de cao vallen, stemmen op het onderhandelingsresultaat. En dat heeft een grote meerderheid gedaan met uiteindelijk 92% positieve stemmen. Deze nieuwe cao zorgt voor een gebalanceerde groei van het salaris van medewerkers, door enerzijds voor reguliere salarisverhogingen meer nadruk te leggen op de laagst verdienende schalen door een hoger percentage toe te kennen en anderzijds het door de schaalmaxima van de hoogste schalen te verruimen om daarmee in te groeien op benchmark niveau.

Algemene uitgangspunten van het beloningsbeleid 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



# 1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

categorieën personen, zoals bestuurders, risktakers 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 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 genderneutrale, 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 hierna onder 2.1.6). 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.
- Achmea's beloningsbeleid voldoet aan 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 en de Sustainable Financial Disclosure Regulation (SFDR).

## 1.3 HOE IS HET INTERNE TOEZICHT OP HET ACHMEA BELONINGSBELEID 2023 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 uitoefenen 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.

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 2023 besprak, passeerden al de revue in ons Jaarrapport (zie Jaarrapport 2023, pag. 105 e.v., onder Governance, op [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)).

# 1. EEN BEHEERST BELONINGSBELEID DAT IN HET TEKEN VAN ONZE PURPOSE EN WAARDECREATIE STAAT

Het betrof in 2023 kort samengevat:

- Toezien op een verantwoorde (variabele)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 2022;
- Prestatiebeoordeling van en de besluitvorming over de toekenning van variabele beloning over 2022 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);
- Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder in 2023 de Richtlijn inzake Loontransparantie en de Uitvoeringsregeling Wet Normering Topinkomens 2023;
- Rangordetoets voor het boven cao-functiegebouw, waarin het functiegebouw op onderlinge samenhang en consistentie is getoetst;
- Bespreking van de resultaten van een benchmarkanalyse over de remuneratie van de Raad van Commissarissen, waarbij is geconcludeerd dat de uitkomsten van de benchmark geen aanleiding geven om de remuneratie van de Raad van Commissarissen te wijzigen (zie verder hoofdstuk 2);
- De interne beloningsverhouding (CEO pay ratio) over 2023 op basis van twee verschillende rekenmethodes (zie verder hoofdstuk 2.1.6).

## *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;
- 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. 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 2-jaarlijkse audit vond in 2022 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 2023

Er is vastgesteld dat er over 2023 goede (financiële) resultaten zijn geboekt. Onze doelstellingen op het aspect Duurzaamheid zijn behaald met onder meer de inzet op CO<sub>2</sub>-reductie en diversiteit. De Klant Belang Centraal score en veel Transactionele NPS scores zijn hoger dan de norm. We realiseerden een belangrijke groei in alle segmenten, toonden een sterke executiekracht, boekten mooie voortgang op onze strategie en versterkten ons marktleiderschap in schade en zorg. Met een stijging van het operationeel resultaat met 21% en de realisatie van hoge klanttevredenheidsscores is er voldoende aanleiding om over 2023 variabele beloning en winstdeling toe te kennen aan de categorieën medewerkers die daarvoor als onderdeel van hun arbeidsvoorwaarden in aanmerking komen, met in achtneming 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.

#### *Toelichting ontwikkeling vast salaris 2023 en 2024*

Voor leden van de Raad van Bestuur geldt op grond van het Achmea Beloningsbeleid dat hun vaste salaris de afgesproken cao-salarisstijging volgt tenzij er gegronde redenen zijn om hiervan af te wijken. Voor 2023 is besloten om de cao-stijging van 1% te volgen. De beleidsbedragen zijn per 1 januari 2023 aangepast met een salarisstijging van 1%.

Vanwege de hoge inflatie en de grote toename in kosten voor dagelijks onderhoud in de afgelopen jaren is voor cao-medewerkers per 1 januari 2024 een substantiële cao-stijging overeengekomen, waarbij de inkomenspositie van medewerkers in de lagere cao-schalen meer is versterkt dan die in hogere schalen. Er is een cao-stijging tussen de 11% voor de laagste cao-schaal en 6% voor de hogere cao-schalen afgesproken. Een dergelijke salarisstijging is voor leden van de Raad van Bestuur minder passend bevonden. Voor hen is besloten om in 2024 een gematigde salarisstijging toe te passen van 3%.

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

Positie	Beleidsbedrag per 1.1.2023	Beleidsbedrag per 1.1.2024
Voorzitter RvB	1.089.821	1.122.515
Vicevoorzitter RvB	953.521	982.127
Lid RvB	817.222	841.739

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

### 2.1.2 Overzicht feitelijke beloning 2023 en het beleid met betrekking tot de variabele beloning 2023

Hieronder staat het overzicht van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot het prestatiejaar 2023. Dit overzicht bevat op totaalniveau ook een vergelijking met 2022. In toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2023 ([www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)) was de toekenning van de variabele beloning over 2023 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 2023 nader toe.

#### OVERZICHT BELONING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR ( PRESTATIEJAAR 2023)

€ MILJOEN

Actieve leden Raad van Bestuur per 31 december 2023	Jaarsalaris (korte termijn personeelsbeloning) <sup>1</sup>	Toegekende variabele beloning (overige korte termijn personeelsbeloning) <sup>2</sup>	Toegekende variabele beloning (overige lange termijn beloning) <sup>2</sup>	Pensioen (grens €128.810) <sup>3</sup>	Bijdrage netto-pensioen (boven €128.810) <sup>3</sup>	Loon-toeslag (boven €128.810) <sup>3</sup>	Totaal
B.E.M. (Bianca) Tetteroo, Voorzitter	1,16	0,09	0,09	0,03	0,22	0,13	<b>1,72</b>
M.A.N. (Michel) Lamie, Vicevoorzitter/CFO	0,98	0,08	0,08	0,04	0,22	0,07	<b>1,47</b>
M.G. (Michiel) Delfos, CRO	0,85	0,06	0,06	0,04	0,15	0,06	<b>1,22</b>
D.C. (Daphne) de Kluis	0,86	0,06	0,06	0,03	0,14	0,05	<b>1,20</b>
R. (Robert) Otto	0,90	0,06	0,06	0,04	0,19	0,06	<b>1,31</b>
L.T. (Lidwien) Suur	0,85	0,06	0,06	0,03	0,13	0,06	<b>1,19</b>
<b>Totaal 2023</b>	<b>5,60</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,21</b>	<b>1,05</b>	<b>0,43</b>	<b>8,11<sup>4</sup></b>
Totaal 2022	5,31	0,19	0,19	0,24	1,01	0,73	7,67

Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2023: 6,0  
 Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2022: 5,8

- <sup>1</sup> 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.
- <sup>2</sup> 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 1,79 miljoen als verplichting opgenomen.
- <sup>3</sup> De pensioenlast kent als elementen: de last voor de opbouw over het maximaal pensioengevend salaris tot € 128.810. Dit is de fiscale pensioengrens in 2023 (2022: € 114.866); 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 € 128.810)' is in individuele gevallen ook een compensatie opgenomen in verband met het vervallen van voordelen uit de oude directieregeling.
- <sup>4</sup> Voor iedereen geldt dat de vaste kostenvergoeding buiten beschouwing blijft. Deze is gelijk aan die in 2022: 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 2023 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 2023 variabele beloning toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur. Daarbij is in aanmerking genomen dat er zeer goede resultaten zijn gerealiseerd zowel op de financiële als op de niet-financiële doelstellingen.

Gemiddeld is over 2023 afgerond 15,1% (2022: 6,9%) variabele beloning toegekend aan leden van de Raad van Bestuur. Het hoogste percentage aan een lid van de Raad van Bestuur bedroeg 17% (2022: 8,6%) en het laagste 14% (2022: 4,6%). In het totaal werd een bedrag van € 0,81 miljoen (2022: € 0,36 miljoen) toegekend. De helft van de toegekende variabele beloning wordt uitbetaald in mei 2024, de andere helft wordt 5 jaar uitgesteld en niet eerder uitbetaald dan na duurzaamheidstoetsing in 2029.

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

### *Prestatiecriteria variabele beloning met betrekking tot het prestatiejaar 2023*

In verband met de variabele beloning 2023 zijn voor de leden van de Raad van Bestuur aan het begin van 2023 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 langs de vijf bouwstenen Grote klantenbase, Vakkundige medewerkers, Sterke partnerrelaties, Expertise in data & digital en Uitstekende financiële positie, aangevuld met een 6e aspect: Duurzaamheid. Ook is 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 2023 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 2023 als volgt:

### STRATEGIE 2022-2025 - LANGE TERMIJN WAARDECREATIE AMBITIE

#### TOP DOWN BEPAALD

SVM Groepskaart 2023 3 variabele beloning KPI's		Per lid 'Individuele kaart' 2023 Raad van Bestuur 3 individuele variabele beloning KPI's 2023	
Bouwsteen	Variabele beloning KPI's	Bouwsteen	Variabele beloning KPI's
Grote klantenbase (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	Bouwsteen 1 ** (weging 1/3)	Resultaat KPI 1**
Duurzaamheid (weging 1/3)	3 ESG deel-KPI's m.b.t. CO <sub>2</sub> -reductie (Environmental), maatschappelijke vraagstukken (Social) en genderdiversiteit (Governance)	Bouwsteen 2 ** (weging 1/3)	Resultaat KPI 2**
Uitstekende financiële positie*) (weging 1/3)	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 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 (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 CRO telt de doelstelling t.a.v. het financieel perspectief op de SVM Groepskaart 2023 niet mee als Variabele Beloningsdoelstelling, voor de CRO geldt in plaats daarvan de doelstelling/KPI- te realiseren score op de SVM Groepskaart 2023 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 2023 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 2023 zijn voor 6 RvB-leden als onderdeel van de (individuele) variabele beloning KPI's, ook deel-KPI's afgesproken in relatie tot duurzaamheid.

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 & Control die deze kaarten opstelt en verder uitwerkt. De KRI's worden opgenomen in afstemming met Groep Compliance & Groep

Risk Management. De opgestelde individuele RvB-kaarten worden gecontroleerd door de controlefuncties (in het bijzonder Compliance, Risk Management, Groep Planning & Control en HR), onder regie van de Secretaris van de (Remuneratiecommissie van de) RvC. Daarbij wordt gecontroleerd of het samenstel

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

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 prestatiesturing 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 2023 uitgestelde variabele beloning over het prestatiejaar 2017 aan de RvB uitgekeerd*

De uitgestelde variabele beloning 2017 aan (voormalige) leden van de Raad van Bestuur is na duurzaamheidstoetsing tot uitkering gekomen. De betaling ervan heeft in mei 2023 plaatsgevonden.

### 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 in 2023 € 128.810,- bedroeg. Dit is ook toegelicht in Toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2023 ([www.achmea.nl](http://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 6 in het overzicht van 2.1.2 vermelde 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 2023.

### 2.1.6 Overige te vermelden ontwikkelingen/onderwerpen in 2023 met betrekking tot de Raad van Bestuur

#### *Aanpassingen in de RvB-beloning 2024*

Naast de salarisverhoging van 3% per 1 januari 2024 heeft de (Remuneratiecommissie van de) RvC besloten om een enkele aanpassing in de beloning voor de cao-medewerkers ook toe te passen voor de leden van de RvB. Dit betreft een eenmalige uitkering van € 2000,- bruto, die in januari 2024 is uitgekeerd.

#### *Bespreking interne beloningsverhoudingen en CEO pay ratio 2023*

De Remuneratiecommissie heeft de interne beloningsverhouding over 2023 op basis van twee verschillende rekenmethodes besproken.

Als maatstaf voor de interne beloningsverhouding geldt (op basis van de herziene Corporate Governance Code 2022) de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur afgezet tegen de gemiddelde beloning van de medewerkers bij Achmea in 2023 (inclusief dochterondernemingen in het buitenland). Deze CEO pay ratio bedraagt in 2023 19,8 (in 2022: 22,7 in 2021: 20,9, in 2020: 24,2 en in 2019: 24,1). De CEO pay ratio valt in 2023 lager uit doordat de rekenmethode uit de herziene Corporate Governance Code 2022 is toegepast en aan de CEO in 2023 over het prestatiejaar 2022 een lagere variabele beloning is toegekend in vergelijking tot de daaraan voorgaande jaren.

Voor de eerste keer is de interne beloningsverhouding over 2023 ook besproken als verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur afgezet tegen de mediane beloning van alle medewerkers bij Achmea in 2023 (exclusief dochterondernemingen in het buitenland). Dit is de maatstaf op basis van de Global Reporting Initiative (GRI) die Achmea vrijwillig volgt. Deze CEO pay ratio bedraagt in 2023: 25,6.

#### *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

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Beloning Raad van Bestuur</b>					
Voorzitter	1.614.260 <sup>1</sup>	1.724.029	1.684.142	1.903.198	1.776.264
Lid gemiddeld	1.206.193 <sup>2</sup>	1.200.973	1.357.544	1.278.820	1.217.106
<b>Ondernemingsprestaties</b>					
Operationeel Resultaat in € miljoen <sup>3</sup>	628	174	585	630	547
Solvency II ratio <sup>4</sup>	183%	209%	214%	208%	214%
<b>Gemiddelde beloning</b>					
Gemiddelde medewerkersbeloning <sup>5</sup>	81.671	75.941	80.426	78.782	73.630
CEO pay ratio	19,8	22,7	20,9	24,2	24,1

<sup>1</sup> Totale jaarlijkse beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur in 2023 o.b.v. de herzien Corporate Governance Code 2022.

<sup>2</sup> Gemiddelde totale jaarlijkse beloning van een lid van de Raad van Bestuur (m.i.v. 2023 incl. de vicevoorzitter en excl. de voorzitter).

<sup>3</sup> Cijfers gebaseerd op IFRS 9/17 voor 2023 en gebaseerd op IFRS 4 voor de jaren 2019 t/m 2022.

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

<sup>5</sup> Gemiddelde medewerkersbeloning is de gemiddelde totale jaarlijkse beloning 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 vrijwillig 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 in 2023 niet gewijzigd:

#### BEZOLDIGINGSSTRUCTUUR COMMISSARISSEN ACHMEA B.V.

	RvC	Audit & Risk commissie	Remuneratiecommissie	Selectie- en Benoemingscommissie
<b>Voorzitter</b>	130.000			
<b>Vicevoorzitter</b>	80.000			
<b>Lidmaatschap</b>	60.000			
<b>Voorzitterschap Commissie</b>		50.000	15.000	15.000
<b>Lidmaatschap commissie</b>		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 (tot en met 11 april 2023), mevrouw M. van Dongen (vanaf 24 april 2023) en de heer J. van den Berg (leden). De beloning van de voorzitter van deze Raad van Commissarissen is per 1 mei 2023 gewijzigd van € 26.700 per jaar naar € 36.000 per jaar, voor een lid € 17.800 per jaar naar 26.300 per jaar.

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

- 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 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 2023 is al toegelicht in het jaarverslag 2023 (zie: Toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2023 op [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)).

### **Benchmark commissarisbeloning 2023**

De Remuneratiecommissie heeft in 2023 als onderdeel van de beloningsbenchmark laten kijken naar de beloningsstructuur en het feitelijke beloningsniveau van de Raad van Commissarissen van Achmea. 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 2023.

## 2.3 BELONINGSBELEID ECHELONS ONDER DE RAAD VAN BESTUUR – BESCHRIJVING

### 2.3.1 Cao-medewerkers en boven 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 ('boven 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 boven cao-medewerkers geldt vanaf 1 januari 2023 dat het vaste salaris de overeengekomen cao-salarisstijging volgt tenzij er gegronde redenen zijn om af te wijken. Per 1 januari 2023 bedroeg de cao-salarisstijging voor alle Nederlandse directieleden, boven cao-medewerkers en cao-medewerkers 1%.

Voor een beperkt aantal cao-medewerkers, overwegend werkzaam bij Achmea's vermogensbeheer- en vastgoedochters, 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.

#### **Aanpassing in de beloning van cao-medewerkers 2024**

Eind 2023 zijn er met vakorganisaties afspraken gemaakt over een nieuwe cao met een looptijd van 1 december 2023 tot en met 31 augustus 2025. Vanwege de hoge inflatie en toename van dagelijkse kosten voor levensonderhoud in de afgelopen jaren, die het meest voelbaar is voor medewerkers in de lagere cao-schalen, is de afspraak gemaakt om per 1 januari 2024 de



## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

fulltime salarissen en salarisschalen te verhogen met een vast bedrag van € 300 bruto per maand met een minimum verhoging van 6%. Voor de laagste cao-schaal betekent dit een gemiddelde salarisstijging van 11%. Daarnaast ontvangen medewerkers die op 1 december 2023 een jaar of langer in dienst waren een eenmalige uitkering van € 2.000 bruto bij een contractuele arbeidsduur van 34 uur of meer. Is een medewerker korter in dienst of werkt de medewerker minder dan 34 uur dan ontvangt de medewerker deze eenmalige uitkering naar rato. Deze eenmalige uitkering is in januari 2024 aan alle medewerkers uitbetaald.

### Variabele beloningen – voor zover van toepassing

#### - Winstdelingsregeling (alleen cao-medewerkers)

(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 2023 bedraagt de winstuitkering 2,3% (over 2022: 1,1%), de uitkering ervan vindt plaats in juni 2024. Zie ook het overzicht in hoofdstuk 3.1.

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

Voor ca. 280 boven cao-medewerkers en minder dan 4% van de cao-medewerkers 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 over 2023 vindt plaats in mei 2024. Lees voor bedragen en percentages per medewerkerscategorie 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 langs de 5 bouwstenen aangevuld met het aspect Duurzaamheid (zie toelichting in hoofdstuk 1.1). De variabele beloning heeft een specifieke opbouw:

### OVERZICHT: OPBOUW EN WEGING VARIABELE BELONING OP BASIS VAN PRESTATIEDOELSTELLINGEN

Prestatiedoelstellingen op:	Boven 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 2023 Achmea Zorgverzekeringen NV op [www.achmea.nl](http://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 2023 5 verschillende bouwstenen: Grote Klantenbase, Vakkundige medewerkers, Sterke partnerrelaties, Expertise in data & digital en Uitstekende financiële positie, aangevuld met een 6e perspectief: Duurzaamheid. 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

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

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 sectorspecifieke regels op gebied van duurzaamheid in relatie tot beloningsbeleid gelden (o.a. Achmea Investment Management, Syntrus Achmea Real Estate & Finance) zijn als onderdeel van de SVM- en prestatiebesturing, op de SVM kaart van het onderdeel of als onderdeel van individuele resultaatafspraken, KPI's op het gebied van duurzaamheid opgenomen.

### *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 Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2021 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 zij beheren, materieel beïnvloeden. Het betreft bij Achmea de bedrijfsonderdelen Achmea Investment Management en Syntrus Achmea Real Estate & Finance.
- Zogenaamde controlefuncties, dat zijn medewerkers vanuit stafonderdelen die in het kader van beloningsbeleid een (wettelijke) controlefunctie vervullen.

Achmea stelt jaarlijks een risktaker- en identified staff analyse op, die wordt vastgesteld door de Remuneratiecommissie. Daarin worden functies geïdentificeerd die tot bovenstaande

categorieën behoren. Deze analyse wordt uitgevoerd door Risk Management en HR 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 2023 telt Achmea in totaal 111 functies die als risktaker of identified staff zijn geïdentificeerd.

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 hierboven genoemde specifieke regels voor de variabele beloning van risktakers en identified staff al sinds 2011 van toepassing verklaard op alle boven cao-medewerkers die niet als risktaker of identified staff kwalificeren, zodat voor iedereen in het boven cao domein sprake is van vergelijkbare risicomitigerende maatregelen wat past bij de coöperatieve identiteit van Achmea. Omdat de mitigerende maatregelen op alle boven-cao-medewerkers worden toegepast, is met ingang van 2023 besloten om risktakers en identified staff niet meer op persoonsniveau, maar op functieniveau te identificeren. Dit betreffen functies die een materiële impact op het risicoprofiel van Achmea (kunnen) hebben.

## 2. BELONINGSBELEID EN – STRUCTUUR PER ECHELON

### *Pensioenregeling*

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

- Pensioenregeling tot het fiscaal toegestane grensbedrag (in 2023: € 128.810,-), 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 2023: 1,875%), 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 30 september van het voorafgaande jaar. De loontoeslag bedroeg in 2023 8,5% (in 2022: 14,4% 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 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 2023

#### 3.1 HET OVER 2023 TOEGEKENDE BEDRAG VARIABELE BELONING AAN NATUURLIJKE PERSONEN

##### OVERZICHT TOEGEKENDE VARIABELE BELONING IN 2023

Categorie natuurlijke personen met variabele beloning	Bedrag over 2023 in € x1.000 <sup>1</sup>
<b>Nederland</b>	
Raad van Bestuur <sup>2</sup>	814
Boven cao-medewerkers <sup>2</sup>	4.066
Cao-medewerkers regeling variabele beloning <sup>3</sup>	5.300
Cao-medewerkers: winstuitkering <sup>4</sup>	14.000
Cao-medewerkers overige variabele beloning (gratificaties)	389
Overige personen met variabele beloning <sup>5</sup>	0
<b>Subtotaal Nederland</b>	<b>24.569</b>
<b>Buitenland</b>	
Directies ('CxO's) en Risktakers buitenland <sup>2 6</sup>	928
Overig management en medewerkers buitenland <sup>6 7</sup>	4.549
In het buitenland werkzame Expats	224
<b>Subtotaal Buitenland</b>	<b>5.701</b>
<b>Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2023</b>	<b>30.270</b>
Totaal bedrag toegekende variabele beloning 2022	20.348

<sup>1</sup> Peildatum: 1 mei 2024, na afronding controleprocessen en besluitvorming in de (Remuneratiecommissie) RvC d.d. 11 april 2024.

<sup>2</sup> Dit bedrag is voor de helft uitgekeerd in mei 2024, en voor de helft 5 jaar uitgesteld (uitkering na duurzaamheidstoets in 2029).

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 2024 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').

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

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

<sup>7</sup> 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 2023

Het bovenstaande overzicht bevat de variabele beloning en winstdeling die over het prestatiejaar 2023 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 2023 voor leden van de Raad van Bestuur 15,1% (2022: 6,9%); voor divisievoorzitters 14,6% (2022: 12,7%); voor directieleden 10,6% (2022: 10,1%); voor het overige boven cao-medewerkers 7,2% (2022: 6,7%) en voor het cao-medewerkers 13,5% (2022: 12,5%).

In het buitenland bedroeg de toegekende variabele beloning 2023 voor buitenlandse directies/risktakers gemiddeld 24,7% (2022: 19,5%) voor de overige bij de OpCo's in het buitenland werkzame managers en medewerkers gemiddeld 9,2% (2022: 9,7%).

#### 3.2 DE GEAGGREGEERDE BELONING AAN RISKTAKERS EN IDENTIFIED STAFF

Zoals eerder al aangegeven, gelden voor alle boven cao-medewerkers mitigerende maatregelen bij de toekenning van variabele beloning zoals toegelicht onder 2.3.1.

De geaggregeerde variabele beloning is in bovenstaande tabel onder 3.1. gegeven. De helft van de toegekende variabele beloning voor deze groep medewerkers is 5 jaar uitgesteld en wordt pas na de duurzaamheidstoets onvoorwaardelijk. In aanvulling hierop en rekening houdend met de uiteenlopende nationale en internationale wet- en regelgeving, geven we in dit hoofdstuk een overzicht van de geaggregeerde vaste en variabele beloningen aan groepen risktakers en identified staff bij Achmea over 2023 en over 2022, waarvoor separate publicatieverplichtingen gelden en/of die niet tot de hiervoor bedoelde groep boven cao-medewerkers behoren. Hierbij vermelden we naast de betreffende entiteit, ook telkens over hoeveel risktakers of identified staff 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 2023

#### 3.2.1 Achmea BV - Raad van Bestuur (Wft)

	2023		2022	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Vast jaarsalaris *	5.353	6	5.216	7**
Variabele beloning	814	6	363	7
Directe deel	407		181,5	
5 jaar uitgesteld	407		181,5	
<b>Totale Geaggregeerde Beloning</b>	<b>6.167</b>	<b>6</b>	<b>5.673</b>	<b>7</b>

\* Vast jaarsalaris excl. voordeel privégebruik leaseauto.

\*\* Twee leden van de Raad van Bestuur gedurende een deel van het jaar 2022.

#### 3.2.2 Cao-Risktakers (Wft/ SII) in de CAO verzekeringsentiteiten en - staven NL

	2023		2022	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
Vast jaarsalaris	766	6	754	6
Variabele beloning	67	4	54	4
Directe deel	33,5		27	
5 jaar uitgesteld	33,5		27	
<b>Totale Geaggregeerde Beloning</b>	<b>833</b>	<b>6</b>	<b>808</b>	<b>6</b>

- Risktakers in de cao zijn: materiële rishtakers onder de Achmea cao uit de verzekeringsonderdelen en staven.

#### 3.2.3 Risktakers (Wft/ SII) buitenlandse Operating Companies

	2023		2022	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
<b>Achmea Internationaal</b>				
Vast jaarsalaris	5.064	28	4.488	27
Variabele beloning	1.152	28	886	27
Directe deel	576		433	
5 jaar uitgesteld	576		433	
<b>Totale Geaggregeerde Beloning</b>	<b>6.216</b>	<b>28</b>	<b>5.374</b>	<b>27</b>

- Achmea Internationaal: rishtakers 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)

	2023		2022	
	Geaggregeerd € x1.000	N	Geaggregeerd € x1.000	N
<b>Achmea Bank</b>				
Vast jaarsalaris	607	2	779	3
Variabele beloning	92	2	78	3
Directe deel	46		39	
5 jaar uitgesteld	46		39	
<b>Totale Geaggregeerde Beloning</b>	<b>699</b>	<b>2</b>	<b>857</b>	<b>3</b>

### 3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2023

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

Totale vaste beloning medewerkers SARE&F, in € x1.000	Totale toegekende variabele beloning medewerkers SARE&F, in € x1.000	* Totale bedrag van de beloning medewerkers SARE&F, in € x1.000
2023: 30.677	2023: 1.169	2023: 31.846
2022: 32.452	2022: 1.429	2022: 33.881

\* 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 medewerkers heeft betaald. Zie de AIFMD tabel in het jaarverslag 2023 van Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. op [www.syntrus.nl](http://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, in € x1.000
2023: 2.207	2023: 158	2023: 2.365
2022: 3.412	2022: 184	2022: 3.596

\*\* Voor het aantal medewerkers wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2023 van Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V. op [www.syntrus.nl](http://www.syntrus.nl).

##### 3.2.5.2 Achmea Investment Management N.V.

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

Totale vaste beloning medewerkers AIM, in €	Totale toegekende variabele beloning medewerkers AIM, in €	* Totale bedrag van de beloning medewerkers AIM in €
2023: 32.221	2023: 2.662	2023: 34.883
2022: 31.678	2022: 2.294	2022: 33.972

\* Betreft het totale bedrag van de beloning gedurende het boekjaar, onderverdeeld in de vaste en variabele beloning, die Achmea Investment Management aan zijn medewerkers heeft betaald. Voor het aantal medewerkers: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2023 van Achmea Investment Management N.V. [www.achmeainvestmentmanagement.nl](http://www.achmeainvestmentmanagement.nl).

TABEL 2: IDENTIFIED STAFF – ACHMEA INVESTMENT MANAGEMENT

Totale vaste beloning identified staff AIM, in €	Totale toegekende variabele beloning identified staff AIM, in €	** Totale bedrag van de beloning identified staff AIM, in €
2023: 4.383	2023: 429	2023: 4.812
2022: 4.152	2022: 418	2022: 4.570

\*\* Voor het aantal medewerkers wier handelen het risicoprofiel van de beleggingsentiteit in belangrijke mate beïnvloedt: zie de AIFMD tabel in de jaarrekening 2023 van Achmea Investment Management N.V. op [www.achmeainvestmentmanagement.nl](http://www.achmeainvestmentmanagement.nl).

### 3. CIJFERMATIG INZICHT IN DE (VARIABELE) BELONING 2023

#### 3.2.6 Overige aspecten van het beloningsbeleid in 2023

##### *Vertrekvergoedingen aan risktakers en identified staff in 2023*

In 2023 is aan 7 risktakers of identified staff in het topkader onder de Raad van Bestuur een vertrekvergoeding betaald.

Deze vergoedingen zijn 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 €
7	130.874	302.980

##### *Variabele beloning ('welkomstbonus') bij indiensttreding in 2023*

In Nederland is in 2023 bij de indiensttreding van een statutair directeur bij één van de bedrijfsonderdelen de afspraak gemaakt dat een eenmalige welkomstbonus van € 180.000 bruto wordt toegekend en betaald in september 2024, mits de statutair directeur op dat moment nog in actieve dienst is. In het buitenland zijn geen welkomstbonussen betaald in 2023.

##### *Malus en claw back in 2023*

In mei 2023 is na duurzaamheidstoetsing van de targets 2017 de uitgestelde variabele beloning uitbetaald aan managers en medewerkers in Nederland en het buitenland die hiervoor in aanmerking kwamen. Voor hen was er geen sprake van een malus of clawback in 2023 over de uitgestelde variabele beloning 2017.

In maart 2020 en 2021 is de RemCie geïnformeerd over een toezichthouderscasus bij Euroko Sigorta. Deze casus is ook van invloed op de voormalige divisie Internationaal. Uit oogpunt van zorgvuldigheid is in 2021 een (beperkt) deel van de uitgestelde variabele beloning 2015, aangehouden totdat deze casuïstiek duidelijk is. Deze casus is nog niet afgerond, daarom is dit uitgestelde deel van de variabele beloning in 2023 opnieuw aangehouden. Dit betreft de uitgestelde beloning van twee risktakers van Sigorta, 17 medewerkers van divisie Internationaal en de toenmalige referent RvB.