

# Groepsbeloningsbeleid en ASR Beloningsbeleid

2017

# Inhoudsopgave

<b>1. Introductie</b>	<b>4</b>
1.1 Groepstoepassingsbereik	4
1.2 Leeswijzer	4
1.3 Uitgangspunten	5
1.4 Juridisch kader en toezicht	6
<b>2. Specifieke groepen medewerkers</b>	<b>7</b>
2.1 Introductie	7
2.2 Leeswijzer	7
2.3 Alle medewerkers	7
2.4 Identified staff	7
2.5 Medewerkers in controlefuncties (sleutelfuncties)	7
2.6 Dagelijks beleidsbepalers	8
2.7 Wbfo senior manager	8
2.8 WNT-topfunctionarissen	8
2.9 Bestuurders en commissarissen	8
2.10 Veelverdieners	8
<b>3. Beloningscomponenten in het wettelijk kader</b>	<b>9</b>
3.1 Introductie	9
3.2 Leeswijzer	9
3.3 Vaste beloning	9
3.3.1 Verhoging vaste beloning	9
3.3.2 Maximale vaste beloning WNT-topfunctionarissen	9
3.4 Passende verhouding vaste en variabele beloning	9
3.5 Allocatie van toeslagen (allowances)	10
3.6 Toeslagen (allowances) die als vast worden gekwalificeerd	10
3.7 Vertrekvergoeding	10
3.8 Pensioenbeleid en discretionaire pensioenbijdragen	11
<b>4. Groepsbeloningsbeleid: kaders voor variabel belonen</b>	<b>12</b>
4.1 Introductie	12
4.2 Leeswijzer	12
4.3 Variabele beloning	12
4.3.1 Retentievergoeding	12
4.3.2 Gegarandeerde variabele beloning, welkomstbonus en buy-out	13
4.4 Prestatiecriteria	13
4.5 Wijze van uitbetaling variabele beloning aan identified staff	14
4.5.1 Instrumenten	14
4.5.2 Uitstelregeling en retentiebeleid	14
4.6 Risicoaanpassing (alle medewerkers)	15
4.6.1 Ex ante risicoaanpassing	15
4.6.2 Ex post risicoaanpassing: malus	15
4.6.3 Ex post risicoaanpassing: claw back	15
<b>5. ASR Beloningsbeleid</b>	<b>16</b>
5.1 Introductie	16
5.2 Leeswijzer	16
5.3 Specifieke groepen medewerkers	16
5.4 Marktcompetitiviteit van de totale beloning	16
5.5 Afronding structurele/ondernemingsbrede variabele beloning en de vaste maandelijkse toeslag	16
5.6 Incidentele/specifieke variabele beloning	17
5.6.1 Targetgerelateerde beloning buitendienstmedewerkers	17

5.6.2	Variabele beloning ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Vastgoed Ontwikkeling	18
5.6.3	Boter-bij-de-vis	18
5.7	Ex ante risicoaanpassing, malus en claw back	18
5.7.1	Algemeen	18
5.7.2	Ex ante risicoaanpassing	18
5.7.3	Malus	19
5.7.4	Claw back	19
5.8	Bijzondere beloningsvormen	19
5.8.1	Retentievergoedingen	19
5.8.2	Gegarandeerde variabele beloning, welkomstbonus en buy-out	19
5.9	Pensioen	19
<b>6.</b>	<b>Publicatie</b>	<b>20</b>
<b>7.</b>	<b>Governance</b>	<b>22</b>
7.1	Introductie	22
7.2	Leeswijzer	22
7.3	Uitgangspunten governance cyclus beloningsbeleid	22
7.4	Algemene vergadering van aandeelhouders (AvA)	22
7.5	Raad van commissarissen	23
7.5.1	Commissies van de RvC	25
7.5.2	Remuneratie Commissie	25
7.5.3	Selectie en benoemingscommissie	26
7.6	Raad van bestuur	26
7.7	Controlefuncties (sleutelfuncties)	26
7.7.1	Risicomanagementfunctie	27
7.7.2	Compliancefunctie	27
7.7.3	Auditfunctie	28
7.8	Human resourcefunctie	28
7.9	Controlefunctieoverleg	28
<b>Bijlagen<sup>1</sup>:</b>		
Bijlage IV:	Selectieproces identified staff	29
Bijlage V:	Bepalingen in verband met het feit dat de Staat aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is	31
Bijlage VI:	Afronding Regeling variabele beloningsdeel tot 1 juli 2014 ASR Nederland N.V.	33

In geval van strijdigheid cq. onduidelijkheid tussen de Nederlandse en Engelse versie van het Groepsbeloningsbeleid en het ASR Beloningsbeleid prevaleert de Nederlandse versie.

---

1 De overige bijlagen zijn voor intern gebruik

# 1. Introductie

## 1.1 Toepassingsbereik

Dit beleid is van toepassing op alle entiteiten behorende tot ASR Groep<sup>2</sup> en omvat een verplicht kader en beleidslijnen waarbinnen de groepsmaatschappijen van ASR Nederland N.V. het beloningsbeleid dienen toe te passen. Dit beleid legt de taken en verantwoordelijkheden uit hoofde van beloningsregelgeving van ASR Nederland N.V. als groepshoofd vast en hierin is tevens vastgelegd wat de taken en verantwoordelijkheden van de groepsmaatschappijen zijn ten aanzien van het variabele beloningsbeleid op hun niveau. ASR Nederland N.V. draagt er zorg voor dat dit beleid in overeenstemming is met de risicomanagementstrategieën van de groep.

De ASR Groep bestaat uit diverse financiële ondernemingen en is onder te verdelen in twee subgroepen. Het betreft enerzijds ondernemingen die eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren. Dit zijn de ondernemingen opgenomen in **Bijlage I** (hierna de '**Bijlage – I ondernemingen**'). Anderzijds betreft het ondernemingen die de geharmoniseerde arbeidsvoorwaardenregelingen van ASR Nederland N.V. hanteren. Dit zijn de ondernemingen opgenomen in **Bijlage II** (hierna de '**Bijlage – II ondernemingen**').

ASR Nederland N.V. is geheel vrij om ondernemingen te (her-) kwalificeren als Bijlage – I onderneming of als Bijlage – II ondernemingen voor de toepassing van dit beleid.

### **Groepsbeloningsbeleid en ASR Beloningsbeleid**

Dit beleid omvat niet voor elke groeps entiteit een individueel beloningsbeleid, maar stelt op groepsniveau adequate randvoorwaarden vast, gebaseerd op wet- en regelgeving voor de gehele ASR Groep door middel van het **Groepsbeloningsbeleid** om risico's adequaat te beheersen.

Bijlage - I ondernemingen kunnen binnen de grenzen van dit **Groepsbeloningsbeleid** en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving een eigen beloningsbeleid voeren en hun eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren.

Voor Bijlage - II ondernemingen is het **Groepsbeloningsbeleid** en het aanvullende **ASR Beloningsbeleid**, zoals neergelegd in Hoofdstuk 5, gezamenlijk het volledige beloningsbeleid.

Zowel het **Groepsbeloningsbeleid** als het **ASR Beloningsbeleid** is steeds van toepassing op alle natuurlijke personen die werkzaam zijn onder verantwoordelijkheid van ASR Nederland N.V. en waarvoor het betreffende beleid geldt.

Het bezoldigingsbeleid zoals bedoeld in art. 2:135 BW aangaande bestuurders en commissarissen van ASR Nederland N.V. maakt deel uit van het **Groepsbeloningsbeleid a.s.r** en het **ASR Beloningsbeleid**.

## 1.2 Leeswijzer

Het ASR Beloningsbeleid vormt een nadere invulling van het Groepsbeloningsbeleid. Waar in dit document wordt gesproken over 'beloningsbeleid' wordt zowel bedoeld op het Groepsbeloningsbeleid als het ASR Beloningsbeleid, tenzij dit expliciet anders is vermeld.

De volgende afkortingen worden gebruikt:

- AvA: algemene vergadering van aandeelhouders (van ASR Nederland N.V., tenzij expliciet anders vermeld)
- RvB: raad van bestuur (van ASR Nederland N.V., tenzij expliciet anders vermeld)
- RvC: raad van commissarissen (van ASR Nederland N.V., tenzij expliciet anders vermeld)
- Remuneratie Commissie: remuneratiecommissie van de RvC
- Selectie en Benoemings Commissie: selectie-, en benoemingscommissie van de RvC
- ARC Commissie: audit- en risicocommissie van de RvC

---

2 Definitie ASR Groep: (i) een rechtspersoon waarin ASR Nederland N.V. direct of indirect meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen of meer dan de helft van de bestuurders of commissarissen kan benoemen of ontslaan (dochtermaatschappij als bedoeld in art. 2:24a BW alsmede kleindochters van ASR Nederland N.V.) (ii) alle rechtspersonen en vennootschappen waarmee ASR Nederland N.V. in een groep verbonden is (groepsmaatschappij als bedoeld in artikel 2:24b BW) en (iii) alle rechtspersonen die onderdeel uitmaken van het consolidatietoezicht waar ASR Nederland N.V. voor toezicht doeleinden aan is onderworpen.

### 1.3 Uitgangspunten

Bij het opstellen, de vaststelling, de toepassing en de handhaving van het Groepsbeloningsbeleid worden de volgende uitgangspunten in acht genomen.

1. Human Resources beleid:
  - a) Het beloningsbeleid weerspiegelt een balans tussen enerzijds vertrouwen in de intrinsieke motivatie en anderzijds het afspreken van heldere doelstellingen en het hierop beoordelen.
  - b) Het totale arbeidsvoorwaardenpakket is adequaat om goede mensen aan te trekken, in dienst te houden en de onderneming een goede concurrentiepositie te verschaffen.
2. Beheerst beloningsbeleid:
  - a) Het beloningsbeleid, waaronder het pensioenbeleid, is in overeenstemming met de bedrijfscultuur en -strategie, de doelstellingen, de waarden, en de langetermijnbelangen van de onderneming en van haar stakeholders. Wijzigingen hierin worden in aanmerking genomen bij het actualiseren van het beloningsbeleid.
  - b) Het beloningsbeleid is zorgvuldig, beheerst en duurzaam, is in lijn met de risicobereidheid, de risicomangementstrategie en het risicoprofiel van de onderneming, draagt bij tot een degelijk en doeltreffend risicobeheer en moedigt niet aan tot het nemen van meer risico's dan voor de onderneming aanvaardbaar is.
  - c) Het beloningsbeleid is zodanig ontworpen dat rekening wordt gehouden met de interne organisatie van het bedrijf van de onderneming, haar groepsmaatschappijen en de aard, omvang en complexiteit van de risico's die aan dat bedrijf verbonden zijn.
  - d) Het beloningsbeleid beperkt de onderneming niet in haar mogelijkheden om de kapitaalbasis, het gezonde toetsingsvermogen, de gezonde solvabiliteitsmarge en/of het gezonde eigen vermogen in stand te houden en te versterken.
  - e) Variabele beloning wordt niet uitgekeerd wanneer dat ertoe zou leiden dat de kapitaalbasis, het toetsingsvermogen of de solvabiliteitsmarge niet langer solide zou zijn.
  - f) De vast te stellen beloning, waaronder het gebruik van malus- en clawback regelingen heeft een conservatieve insteek en is in lijn met het beloningsbeleid en conform de ECB Banken brief in het kader van de kapitaal-eisen met betrekking tot het voeren van een prudent (dividend- en) beloningsbeleid.
3. Bescherming klanten en waarborgen integriteit en een lange termijn ondernemingswaarde:
  - a) Het beloningsbeleid stimuleert gedrag in lijn met de langetermijnbelangen van de onderneming.
  - b) Het beloningsbeleid houdt rekening met de rechten en belangen van consumenten en is erop gericht dat consumenten, cliënten of deelnemers zorgvuldig worden behandeld.
  - c) Prestaties van medewerkers en van de onderneming worden gemeten aan de hand van zowel financiële als niet-financiële indicatoren.
  - d) Het beloningsbeleid moedigt niet aan tot het nemen van excessieve risico's.
  - e) Falende bestuurders, commissarissen en medewerkers worden niet beloond.
  - f) Het beloningsbeleid gaat belangenverstrengeling tegen.
  - g) De onderneming past geen constructies of methoden toe die ontwijking van het beloningsbeleid of de toepasselijke wet- en regelgeving mogelijk maken.
  - h) Van medewerkers wordt verlangd dat zij geen gebruik zullen maken van persoonlijke hedgingstrategieën of een aan beloning en aansprakelijkheid gekoppelde verzekering om de risicoafstemmingseffecten die in hun beloningsregelingen zijn ingebed, te ondermijnen.
4. Transparantie:
  - a) De opzet, de governance en de methodiek van het beloningsbeleid zijn duidelijk, transparant en toepasbaar voor alle medewerkers.
5. Compliant:
  - a) Het beloningsbeleid is in overeenstemming met de toepasselijke (inter)nationale wet- en regelgeving (zie ook paragraaf 1.4). Dit wordt periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, aangepast aan nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving of marktstandaarden.
  - b) De naleving van het beloningsbeleid en de bijbehorende procedures wordt ten minste jaarlijks onderworpen aan een centrale en onafhankelijke interne beoordeling.

## 1.4 Juridisch kader en toezicht

Het Groepsbeloningsbeleid voldoet aan de relevante juridische vereisten en zelfregulering zoals deze op de ASR Groep van toepassing zijn (hierna: de 'Beloningsvoorschriften'). Deze Beloningsvoorschriften omvatten ten tijde van deze versie onder meer voorschriften inzake het beloningsbeleid uit de volgende bronnen:

- **Rbb 2014:** Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2014
- Wbfo: Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, zoals opgenomen in artikel 1:111-129 Wet op het financieel toezicht
- **Boek 2 Burgerlijk Wetboek**
- **CRD IV en CRR:** Richtlijn Kapitaalvereisten IV (2013/36/EU) en Verordening Kapitaalvereisten (2013/575/EU)
- **RTS Identified staff en RTS Instrumenten:** gedelegeerde verordeningen tot aanvulling van CRD IV, houdende technische reguleringsnormen inzake de selectie van identified staff (604/2014) en het gebruik van instrumenten voor de uitkering van een variabele beloning (527/2014)
- **EBA Guidelines:** richtsnoeren onder de CRD IV-richtlijn en de CRR-verordening (EBA/GL/2015/22) van de European Banking Authority
- **Solvency II Richtlijn en Verordening:** Richtlijn Solvabiliteit II (2009/138/EG) en gedelegeerde verordening Solvabiliteit II (2015/35)
- **EIOPA-richtsnoeren:** richtsnoeren onder de Solvency II Richtlijn voor het governancestelsel (EIOPA-BoS-14/253 NL) en voor rapportage en openbaarmaking (EIOPA-BoS-15/109 NL) van de European Insurance and Occupational Pensions Authority
- **AIFM-richtlijn:** Richtlijn inzake beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen (2011/61/EU)
- **ESMA-richtsnoeren:** richtsnoeren onder de AIFM-richtlijn voor een goed beloningsbeleid van de European Securities and Markets Authority
- **Code Verzekeraars (Governance Principes Verzekeraars) en Code Banken:** Nederlandse zelfreguleringscodes
- **ECB-Dividend aanbeveling:** aanbeveling van de ECB van 13 december 2016 inzake dividend uitkeringen (ECB/2016/44)
- **ECB Banken brief:** brief van de ECB van 13 december 2016 inzake variabel beloningsbeleid

Binnen de ASR Groep zijn verschillende vergunninghoudende instellingen aanwezig en is sprake van verschillende (groeps) toezichtregimes inzake het beloningsbeleid van toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) dan wel de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In het kader van dit (groeps)toezicht houden de relevante toezichthouders toezicht op de naleving van de Beloningsvoorschriften door de ASR Groep.

Naast bovengenoemd juridisch kader is op de zorgverzekeringstak van de ASR Groep (ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V. en ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V.) **de Wet normering bezoldiging WNT-topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)** van toepassing.

Tot slot past ASR Nederland N.V. de **Corporate Governance Code** toe (de Code van 8 december 2016, de 'Code') en heeft de beursnotering tot gevolg dat voor ASR Nederland N.V. de International Financial Reporting Standards (**IFRS**) gelden (geconsolideerde jaarrekening). De IFRS verplichten tot opname van informatie over de bezoldiging (op geaggregeerd niveau) van 'key management personnel' – waaronder bestuurders – in de (toelichting op de) geconsolideerde jaarrekening.

De Code verplicht tot verantwoording van de remuneratie van de bestuurders van ASR Nederland N.V. in het remuneratierapport.

## 2. Specifieke groepen medewerkers

### 2.1 Introductie

Het juridisch en toezichtkader (paragraaf 1.4) schrijft voor dat voor specifieke groepen medewerkers aanvullende beloningsregels gelden. Daarnaast past een deels gedifferentieerde aanpak bij de uitgangspunten van een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat bijdraagt tot een degelijk en doeltreffend risicobeheer, waarbij rekening wordt gehouden met de interne organisatie en activiteiten. De groepen medewerkers kunnen elkaar overlappen.

### 2.2 Leeswijzer

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de specifieke groepen medewerkers die in het kader van het beloningsbeleid kunnen worden onderscheiden.

### 2.3 Alle medewerkers

Tenzij anders vermeld, gelden de regelingen uit dit beloningsbeleid voor alle medewerkers die werkzaam zijn onder verantwoordelijkheid van de ASR Groep (ASR Nederland N.V. (inclusief de Bijlage - II ondernemingen) en de Bijlage - I ondernemingen).

Naast de onderverdeling van groepen medewerkers ten behoeve van het beloningsbeleid, worden binnen de ASR Groep ook andere onderverdelingen gehanteerd. Zo kunnen medewerkers worden ingedeeld in functies en salarisgroepen voor arbeidsvoorwaardendoelinden. Ook kunnen medewerkers worden onderscheiden in enerzijds de medewerkers die vallen onder de reikwijdte van een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) en anderzijds de boven-cao-medewerkers. Deze onderverdelingen zijn voor het beloningsbeleid minder relevant.

### 2.4 Identified staff

Medewerkers of categorieën van medewerkers wier beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden, worden aangeduid als identified staff. Het gaat dan om medewerkers die een hogere leidinggevende, risiconemende of controlerende functie uitoefenen en medewerkers die het risicoprofiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden wier totale beloning hen op hetzelfde beloningsniveau plaatst als voornoemde medewerkers. Vanwege hun (potentiële) invloed op het risicoprofiel, gelden voor identified staff enkele aanvullende vereisten en beloningsregels om de invloed van hun beroepswerkzaamheden op het risicoprofiel te monitoren en te sturen.

Voor de selectie van identified staff maakt de ASR Groep gebruik van de selectieregels zoals uiteengezet in Bijlage IV. Deze selectieregels zijn opgesteld in lijn met de juridische en technische vereisten die van toepassing zijn op de verschillende groepsmaatschappijen binnen de ASR Groep.<sup>3</sup>

### 2.5 Medewerkers in controlefuncties (sleutelfuncties)

Controlefuncties (ook wel: sleutelfuncties voor zover het de verzekeraars binnen de ASR Groep betreft die Solvency II toepassen) zijn afdelingen die onafhankelijk van de rest van de organisatie verantwoordelijk zijn voor controle en toezicht op de operationele activiteiten en de risico's die uit die operationele activiteiten voortvloeien. De controlefuncties vervullen een actieve rol bij het opstellen, toepassen en controleren van het beloningsbeleid. Voor medewerkers in controlefuncties gelden daarom aanvullende regels om hun onafhankelijkheid te waarborgen, waaronder regels voor de samenstelling van hun variabele beloning.

Onder medewerkers in controlefuncties worden verstaan hogere en/of leidinggevende medewerkers en of houders van sleutelfuncties Solvency II binnen de volgende groepen:

- Group Risk Management, waaronder ook de actuariële functie
- Audit
- Compliance
- Vergelijkbare afdelingen binnen de groepsmaatschappijen

---

3 EBA-criteria ten aanzien van identified staff voor banken en beleggingsondernemingen (Gedelegeerde verordening EU Nr. 604/2014 van 4 maart 2014), de richtlijnen van DNB voor de selectie van identified staff voor andere instellingen, waaronder verzekeraars (Q&A Open boek toezicht) en voor de beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen de ESMA-richtsnoeren voor een goed beloningsbeleid.

## **2.6 Dagelijks beleidsbepalers**

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

Voor dagelijks beleidsbepalers zijn de vertrekvergoedingen gemaximeerd tot niet meer dan 100% van de vaste beloning op jaarbasis.

In Bijlage V zijn aanvullende bepalingen met betrekking tot dagelijks beleidsbepalers opgenomen die gelden zolang de Staat (al dan niet via het NLF1) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is.

## **2.7 Wbfo senior managers**

In Bijlage V zijn aanvullende bepalingen opgenomen met betrekking tot Wbfo senior managers die gelden zolang de Staat (al dan niet via het NLF1) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is.

## **2.8 WNT-topfunctionarissen**

De Wet normering topinkomens (WNT) geldt voor (semi-)publieke instellingen. Binnen de ASR Groep legt deze wet aanvullende beloningsrestricties op voor WNT-topfunctionarissen binnen het zorgverzekeringsbedrijf (ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V. en ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V.). Deze beloningsrestricties behelzen onder meer een sectoraal maximum voor de vaste bezoldiging, een verbod op variabele bezoldiging en een maximering van vertrekvergoedingen.

## **2.9 Bestuurders en commissarissen**

Bestuurders zijn leden van de RvB. Commissarissen zijn leden van de RvC. In de context van het Groepsbeloningsbeleid en het ASR Beloningsbeleid wordt hiermee telkens bedoeld op de bestuurders en commissarissen van ASR Nederland N.V., tenzij dit expliciet anders wordt vermeld.

De voorschriften die specifiek van toepassing zijn op bestuurders en commissarissen van ASR Nederland N.V. worden in beginsel ook toegepast op bestuurders en commissarissen van groepsmaatschappijen behoudens specifieke afwijking.

## **2.10 Veelverdieners**

Medewerkers die meer dan EUR 1 miljoen per boekjaar verdienen, vallen onder de groep veelverdieners. Voor hen gelden aanvullende regels voor openbaarmaking van beloning. Binnen de ASR Groep zijn geen veelverdieners. In het vervolg van dit beloningsbeleid zal deze groep dan ook niet aan bod komen.



## 3. Beloningscomponenten in het wettelijke kader

### 3.1 Introductie

De totale beloning van medewerkers wordt onderscheiden in een vaste en een variabele beloning. De wet kent geen derde categorie beloningscomponenten. De verschillende beloningsvormen binnen arbeidsvoorwaardenregelingen passen altijd ofwel in de categorie vast dan wel in de categorie variabel. De indeling in deze categorieën is onder meer van belang, omdat de verhouding tussen vaste en variabele beloning en de toekenning en uitbetaling van variabele beloning aan specifieke restricties zijn gebonden om de uitgangspunten van dit beloningsbeleid te bevorderen.

### 3.2 Leeswijzer

De invulling door ASR Nederland N.V. binnen de in dit hoofdstuk beschreven kaders is opgenomen in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk worden de wettelijke kaders geschetst, zoals die gelden voor de ASR Groep.

In paragraaf 3.3 wordt het beleid ten aanzien van de vaste beloning uiteengezet. In paragraaf 3.4 worden de regels met betrekking tot de passende verhouding tussen vaste en variabele beloning beschreven. Paragraaf 3.5 en 3.6 ziet op de allocatie van toeslagen als vaste of variabele beloning. Paragraaf 3.7 beschrijft het beleid op het gebied van (allocatie van) vertrekvergoedingen. Tot slot worden in paragraaf 3.8 de kaders voor het pensioenbeleid kort toegelicht. In Bijlage V zijn aanvullende bepalingen opgenomen die gelden zolang de Staat (al dan niet via het NLF) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is. In hoofdstuk 4 worden de kaders voor variabele beloning voor de ASR Groep nader uitgewerkt.

### 3.3 Vaste beloning

De vaste beloning weerspiegelt in de eerste plaats de relevante werkervaring en organisatorische verantwoordelijkheid van de medewerker. Deze werkervaring en verantwoordelijkheid zijn uiteengezet in het relevante functieprofiel.

Beloning is vast, indien de voorwaarden voor de toekenning en de hoogte ervan:

- zijn gebaseerd op vooraf vastgestelde criteria;
- niet-discretionair zijn, afhankelijk van het niveau van professionele ervaring en senioriteit van de medewerkers;
- transparant zijn voor de individuele medewerker met betrekking tot het bedrag dat aan de medewerker wordt toegekend;
- permanent zijn, dat wil zeggen gehandhaafd gedurende een periode verbonden aan de specifieke rol en verantwoordelijkheden binnen de organisatie;
- niet kunnen worden herroepen (het permanente bedrag wordt enkel gewijzigd door middel van collectieve onderhandeling of na heronderhandeling);
- niet kunnen worden verlaagd, uitgesteld of geschrapt door de onderneming;
- niet aanmoedigen tot het nemen van risico's; en
- niet afhankelijk zijn van prestaties.

Beloning die niet als vast kan worden gekwalificeerd, is per definitie variabel.

#### 3.3.1 Maximale vaste beloning WNT-topfunctionarissen

Voor de WNT-topfunctionarissen wordt de vaste beloning (in de zin van de WNT: de bezoldiging) gemaximeerd op een absoluut bedrag dat door de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt bepaald. Nieuwe WNT-topfunctionarissen binnen de ASR Groep ontvangen een bezoldiging die binnen dit maximum valt. WNT-topfunctionarissen die reeds langere tijd een hogere bezoldiging ontvangen, kunnen op grond van het overgangsrecht van de Wet normering topinkomens nog gedurende beperkte tijd een hogere bezoldiging ontvangen.

### 3.4 Passende verhouding vaste en variabele beloning

Voor alle medewerkers bedraagt de totale variabele beloning niet meer dan 20% van de totale vaste beloning van de betreffende medewerker op jaarbasis. Deze verhouding wordt hierna ook wel aangeduid als de 'Bonuscap van 20%'. Hiermee zijn de vaste en variabele componenten van de totale beloning voldoende evenwichtig verdeeld. Daarbij is het aandeel van de vaste component in het totale beloningspakket op deze wijze groot genoeg om een volledig flexibel beleid te voeren inzake variabele beloning. Dit behelst tevens de mogelijkheid om geen variabele beloning toe te kennen of uit te betalen.

In afwijking van de Bonuscap van 20%, kan in individuele gevallen een hogere variabele beloning worden toegekend, tot ten hoogste 100% van de jaarlijkse vaste beloning. Dit is alleen mogelijk:

- voor medewerkers die in hoofdzaak werkzaamheden binnen Nederland<sup>6</sup> verrichten en wier beloning niet uitsluitend uit een cao volgt; en
- indien de gemiddelde variabele beloning van alle medewerkers in bovengenoemde groep niet hoger is dan 20% van de totale vaste beloning van deze medewerkers op jaarbasis.

In hoofdstuk 4 worden nader ingegaan op de kaders voor variabele beloning.

### 3.5 Allocatie van toeslagen (allowances)

Toeslagen zijn bijkomende betalingen of vergoedingen die worden uitgekeerd bovenop het basissalaris en (voor zover van toepassing) de direct prestatie-gerelateerde variabele beloning. Ook toeslagen behoren ofwel tot de categorie vaste dan wel tot de categorie variabele beloning. Voor de allocatie van toeslagen als vast of variabel wordt bezien of deze toeslagen behoren tot de categorieën van toeslagen die als vast worden gekwalificeerd (paragraaf 3.6).

### 3.6 Toeslagen (allowances) die als vast worden gekwalificeerd

Twee categorieën van toeslagen kunnen kwalificeren als vaste beloning. Toeslagen die niet binnen deze categorieën passen, worden gekwalificeerd als variabele beloning.<sup>7</sup>

- **Collectieve toeslagen die deel uitmaken van het gangbare arbeidsvoorwaardenpakket.**

Deze toeslagen kwalificeren als vaste beloning, indien zij voldoen aan de criteria voor vaste beloning opgesomd in paragraaf 3.3.

Hiertoe behoren ook bijkomende beloningscomponenten voor grote aantallen medewerkers of medewerkers in specifieke functies, op basis van vooraf vastgestelde selectiecriteria, waaronder bijvoorbeeld toeslagen ten aanzien van gezondheidszorg, kinderopvang, evenredige reguliere pensioenbijdragen bovenop de verplichte pensioenbijdragen en mobiliteitstoeslagen.

- **Individuele toeslagen die gekoppeld zijn aan de rol, functie of de verantwoordelijkheid van de medewerker binnen de organisatie.**

Deze toeslagen kwalificeren als vaste beloning, indien zij voldoen aan de criteria zoals genoemd in paragraaf 3.3, en daarbij:

- de toeslag toegekend blijft zolang de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van die rol, functie of organisatorische verantwoordelijkheid niet zodanig wijzigen dat de medewerker in feite een andere rol, functie of de verantwoordelijkheid binnen de organisatie krijgt;
- het bedrag van de toeslag niet afhankelijk is van enige andere factoren dan het vervullen van een bepaalde rol of functie of het dragen van een bepaalde verantwoordelijkheid binnen de organisatie; en
- iedere andere medewerker die dezelfde rol of functie vervult of dezelfde verantwoordelijkheid binnen de organisatie draagt en die in een vergelijkbare situatie verkeert, recht zou hebben op een vergelijkbare toeslag.

### 3.7 Vertrekvergoeding

Ook een vertrekvergoeding is ofwel vast dan wel variabel. Een vertrekvergoeding is vast, indien bij de bepaling van de vertrekvergoeding een vaste formule of berekeningsmaatstaf wordt toegepast die in lijn is met de vaste formules of berekeningsmaatstaven die in de praktijk worden gehanteerd. Hieronder vallen onder meer de transitievergoeding, de kantonrechtersformule en eventuele andere formules neergelegd in sociale plannen. Daarnaast komt de ASR Groep in beginsel eerder gemaakte individuele afspraken met andere – destijds gebruikelijke – formules of berekeningsmaatstaven na.

Andere vertrekvergoedingen zijn variabel. Een variabele vertrekvergoeding dient te voldoen aan de Bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning (hoofdstuk 4).

<sup>6</sup> Voor medewerkers die in hoofdzaak hun werkzaamheden buiten Nederland verrichten gelden eveneens ruimere mogelijkheden voor het toekennen van variabele beloning.

<sup>7</sup> Hierbij zijn in verband met de huidige arbeidsvoorwaardenregelingen binnen de ASR Groep buiten beschouwing gelaten: toeslagen die verplicht zijn op grond van nationaal recht en expat-toeslagen. Voor zover dergelijke toeslagen (in de toekomst) wel binnen de ASR Groep van toepassing zouden zijn, worden deze gealloceerd als vast of variabel op grond van de toepasselijke richtsnoeren. [NB: zie: paragraaf 118-119 EBA Guidelines]

Een vertrekvergoeding wordt slechts uitgekeerd indien deze samenhangt met in de loop der tijd gerealiseerde prestaties en zodanig is vormgegeven dat falen en onbetamelijk gedrag niet worden beloond. Voor alle medewerkers geldt dat geen vertrekvergoeding (vast of variabel) wordt toegekend in de volgende gevallen:

- De arbeidsrelatie wordt (voortijdig) beëindigd op initiatief van de medewerker, tenzij dit het gevolg is van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de onderneming.
- Er is sprake van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten in de vervulling van zijn functie door de medewerker en/of een dringende reden voor ontslag op staande voet.
- De medewerker zegt op en gaat elders binnen de ASR Groep werkzaamheden verrichten.

Voor dagelijks beleidsbepalers geldt daarnaast het volgende ten aanzien van de vertrekvergoeding:

- De vertrekvergoeding bedraagt maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis.
- Indien sprake is van falen van de onderneming, wordt geen vertrekvergoeding toegekend.
- In Bijlage V zijn aanvullende bepalingen opgenomen die gelden zolang de Staat (al dan niet via het NLF) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is.

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

### **3.8 Pensioenbeleid en discretionaire pensioenbijdragen**

Het pensioenbeleid is afgestemd op de strategie, de doelstellingen, de waarden en de langetermijnbelangen van de onderneming en de betreffende dochteronderneming of groepsmaatschappij. Het pensioenbeleid is vastgelegd in het eigen beloningsbeleid, eventueel onder verwijzing naar de toepasselijke pensioenregeling(en).

Discretionaire pensioenbijdragen zijn verhoogde pensioenuitkeringen die aan een medewerker worden verleend, bovenop de pensioenbijdragen op grond van de toepasselijke pensioenregeling. Discretionaire pensioenbijdragen kwalificeren als variabele beloning en dienen als zodanig te voldoen aan de Bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning (hoofdstuk 4).

# 4. Groepsbeloningsbeleid: kaders voor variabel belonen

## 4.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden de kaders voor het variabel belonen van het Groepsbeloningsbeleid uiteengezet.

### Groepsbeloningsbeleid

Bijlage - I ondernemingen kunnen een eigen beloningsbeleid voeren en hun eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren. Het beloningsbeleid van deze dochters moet passen binnen de in dit beleid beschreven kaders.

### ASR Beloningsbeleid

In hoofdstuk 5 wordt het specifieke beleid van ASR Nederland N.V. toegelicht. Dit geldt voor ASR Nederland NV en Bijlage - II ondernemingen. Dit beleid past in ieder geval binnen de in dit hoofdstuk beschreven kaders.

## 4.2 Leeswijzer

In paragraaf 4.3 worden de kaders voor variabele beloning omschreven en worden enkele specifieke vormen van variabele beloning behandeld, waaronder retentievergoedingen en welkomstbonussen. In het vervolg van dit hoofdstuk (paragraaf 4.4 tot en met 4.6) wordt het groepsbeleid uiteengezet ten aanzien van de minimumvereisten die worden gesteld aan variabele beloning (voor zover variabele beloning binnen de ASR Groep wordt gehanteerd).

Een deel van deze vereisten geldt enkel voor bepaalde groepen medewerkers. Dit zal per onderdeel worden vermeld. Aan dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep (zie Bijlage V) en WNT-topfunctionarissen wordt geen variabele beloning toegekend.

## 4.3 Variabele beloning

Variabele beloning weerspiegelt in de eerste plaats een duurzaam en voor risico's gecorrigeerd rendement en daarnaast de extra prestaties die zijn geleverd naast de prestaties die staan beschreven in de functieomschrijving.

Aan de volgende groepen medewerkers wordt geen variabele beloning toegekend. Hun beloning bestaat derhalve uitsluitend uit beloning die als vast kan worden gekwalificeerd.

- Dagelijks beleidsbepalers binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep (waaronder: leden van de RvB en RvC) (zie Bijlage V)
- Wbfo senior managers binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep (zie Bijlage V)
- WNT-topfunctionarissen (behoudens overgangsrecht)

### 4.3.1 Retentievergoeding

Een retentievergoeding is een beloning die kan worden toegekend aan een medewerker om die medewerker gedurende een bepaalde periode te behouden. Voor het toekennen van een retentievergoeding dient een legitieme reden te zijn, bijvoorbeeld een duurzame organisatiewijziging, herstructurering of belangrijke wijziging in de zeggenschap.

Een retentievergoeding is per definitie een variabele beloning en dient te voldoen aan de vereisten voor toekenning en uitbetaling daarvan (zie paragraaf 4.4 en verder). Het is in beginsel niet toegestaan om een retentievergoeding toe te kennen waarmee de Bonuscap van 20% wordt overschreden. Als de variabele beloning door toekenning van een retentievergoeding de Bonuscap van 20% zou overschrijden, kan de retentievergoeding enkel onder nadere (wettelijke) voorwaarden worden toegekend, met voorafgaande schriftelijke toestemming van DNB of AFM.

Het betreft de volgende voorwaarden:

- de variabele beloning noodzakelijk is in verband met een duurzame organisatiewijziging van de onderneming;
- de variabele beloning uitsluitend strekt tot het behouden van de in de aanhef bedoelde persoon voor de onderneming en
- de variabele beloning niet tot gevolg heeft dat de som van variabele beloningen de percentages (van 100%, respectievelijk 200%) bedoeld in artikel 94, eerste lid, onderdeel g, onder i, eerste volzin en onder ii van de richtlijn kapitaalvereisten overschrijdt.

### 4.3.2 Gegarandeerde variabele beloning, welkomstbonus en buy-out

Een gegarandeerde variabele beloning is een variabele beloning waarvoor geen of zeer beperkte prestatiecriteria gelden. Een gegarandeerde variabele beloning strookt niet met gezond risicobeheer en het beginsel van loon naar prestatie en wordt daarom binnen de ASR Groep niet toegekend. Voorbeelden van een verboden gegarandeerde variabele beloning zijn een gegarandeerde bonus of een gegarandeerd minimum voor een variabele beloning.

Bij wijze van uitzondering is een gegarandeerde variabele beloning wel toegestaan bij indienstneming van nieuwe medewerkers. Het gaat dan om een welkomstbonus (ook wel: 'sign-on bonus') om nieuwe medewerkers aan te trekken of om een beloning in verband met de compensatie of het afkopen van contracten uit eerdere dienstbetrekkingen (ook wel: 'buy out'). Een welkomstbonus of buy-out wordt alleen toegekend, indien:

- deze betrekking heeft op het aanvangen van de werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van de onderneming;
- de medewerker op het moment van toekenning niet langer dan één jaar werkzaam is onder verantwoordelijkheid van de onderneming; en
- de onderneming op het moment van toekenning over een gezond toetsingsvermogen, gezonde solvabiliteitsmarge of gezond eigen vermogen beschikt.

Het bedrag van een welkomstbonus telt niet mee bij de berekening van de Bonuscap van 20%, indien de welkomstbonus is toegekend voordat de eerste prestatieperiode aanvangt. Ook zijn de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling niet van toepassing ten aanzien van de welkomstbonus. Voor een buy out gelden wel de Bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning, met uitzondering van de prestatiecriteria. Het betreft minimumvereisten ten aanzien van:

- Prestatiecriteria (paragraaf 4.4)
- Wijze van uitbetaling (paragraaf 4.5)
- Risico aanpassing (paragraaf 4.6)

## 4.4 Prestatiecriteria

### Alle medewerkers

De prestatiecriteria waarop de variabele beloning wordt gebaseerd, behelzen haalbare doelen en maatregelen waarop de medewerker een zekere directe invloed heeft. Zij moedigen het nemen van excessieve risico's of misleiding bij de verkoop van producten niet aan, houden rekening met de rechten en belangen van consumenten en zijn in lijn met de bedrijfsstrategie, doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen van de onderneming en de betreffende groepsmaatschappij of dochteronderneming, waaronder de risicomangementstrategie, de risicobereidheid en het risicoprofiel.

De prestatiecriteria bestaan uit een combinatie van:

- financiële criteria en ten minste 50% niet-financiële criteria;
- absolute (gebaseerd op bedrijfsstrategie) en relatieve (vergelijking met peers) criteria; en
- de prestaties en risico's in relatie tot (i) de individuele medewerker, (ii) het bedrijfsonderdeel of de afdeling waar de medewerker werkzaam is, en (iii) de groepsmaatschappij of dochteronderneming en de ASR Groep als geheel.

Het relatieve belang van de verschillende elementen en niveaus van de prestatiecriteria wordt vooraf gewogen en vastgesteld. Hierbij wordt aandacht besteed aan de groepen medewerkers voor wie de prestatiecriteria gelden en de risico's die zij in de uitoefening van hun werkzaamheden kunnen nemen.

De periode waarover variabele beloning wordt toegekend is ten minste een jaar. Tevens zal onderscheid worden gemaakt met betrekking tot de variabele beloning en de prestatiebeoordeling tussen de verschillende functies bij de operationele en corporate bedrijfsonderdelen en controle functies. Het gaat er daarbij om dat de prestaties gekoppeld zijn aan de specifieke functieinhoud.

### Identified staff

Bij bovenstaande passen de prestatiecriteria voor identified staff in een meerjarenkader, afgestemd op de tijdshorizon van de bedrijfscyclus en de bedrijfsrisico's van de onderneming dan wel de groepsmaatschappij of dochteronderneming waarbij de medewerker werkzaam is.

### Medewerkers in controlefuncties (sleutelfuncties)

Bij de beloningsstructuur van medewerkers in controlefuncties staat de onafhankelijke uitoefening van hun controlefunctie centraal. Belangenconflicten moeten worden vermeden. De prestatiecriteria voor de variabele beloning van medewerkers met controletaken zijn daarom voornamelijk gebaseerd op functiespecifieke controledoelen. Zij zijn slechts gedeeltelijk gebaseerd op marktgerelateerde ondernemingsdoelen, zoals omzet, resultaten op aandelen, leningen of groei van balanstotaal.

## 4.5 Wijze van uitbetaling van variabele beloning aan identified staff

Voor identified staff gelden specifieke vereisten ten aanzien van de wijze van uitbetaling van hun variabele beloning. Deze vereisten zien enerzijds op de vorm van de uitbetaling (in contanten of financiële instrumenten: paragraaf 4.5.1) en anderzijds op de timing van de uitbetaling (paragraaf 4.5.2).

### 4.5.1 Instrumenten

Ten minste 50% van zowel het uitgestelde als het direct uitgekeerde deel van de variabele beloning bestaat uit een afgewogen mix van financiële instrumenten.<sup>8</sup> Voor medewerkers werkzaam voor alternatieve beleggingsinstellingen (ten tijde van deze versie: ASR Nederland Beleggingsbeheer N.V. en ASR Vastgoed Vermogensbeheer B.V.) zijn deze instrumenten verbonden aan de alternatieve beleggingsinstellingen zelf. Over de uitstelperiode wordt geen dividend of rente over de instrumenten uitgekeerd.

### 4.5.2 Uitstelregeling en retentiebeleid

Een gedeelte van de variabele beloning wordt uitgesteld toegekend. De duur van de uitstelperiode is afgestemd op de bedrijfscyclus, de aard van de activiteiten en de risico's daarvan, de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en activiteiten van de betreffende (groep) medewerker(s) en de verwachte fluctuaties in de economische activiteit, prestaties en risico's van de onderneming en het bedrijfsonderdeel en de invloed van medewerkers op deze fluctuaties.

Gedurende de uitstelperiode houdt de onderneming het betreffende variabele beloningsdeel onder zich, zodat hierop nog de malus kan worden toegepast (zie paragraaf 4.6.2). Na de uitstelperiode en toepassing van de malus, wordt het bedrag van de initiële contante toekenning niet meer nader aangepast. Voor het deel van de variabele beloning dat in financiële instrumenten wordt uitgekeerd, geldt na uitkering (maximaal 60%), dan wel na de uitstelperiode (minimaal 40%) een retentieperiode. Tijdens deze retentieperiode mogen de uitgekeerde instrumenten niet worden verkocht. Het gehanteerde retentiebeleid heeft tot doel financiële prikkels die uitgaan van de variabele beloning af te stemmen op de langetermijnbelangen van de onderneming.

In onderstaand schema zijn de kaders weergegeven waarbinnen het uitstel- en retentiebeleid wordt vastgesteld. De initieel toegekende variabele beloning kan na toepassing van de malus ineens worden verworven aan het eind van de uitstelperiode (cliff vesting) of op pro rata-basis gedurende de uitstelperiode (op zijn vroegst vanaf een jaar na het begin van de uitstelperiode). De uitstelperiode begint op het moment dat het direct uit te keren deel van de variabele beloning wordt uitgekeerd.

Samenstelling uitbetaling	Uitstelpercentage	Uitstelperiode	Retentieperiode
Maximaal 50% contant	Maximaal 60% direct uitgekeerd		
	Minimaal 40% uitgesteld uitgekeerd	Minimaal 3-5 jaar	
Minimaal 50 % in financiële instrumenten	Maximaal 60% direct uitgekeerd		Minimaal 1 jaar
	Minimaal 40% uitgesteld uitgekeerd	Minimaal 3-5 jaar	Minimaal 1 jaar (totaal: minimaal 4 jaar)

<sup>8</sup> De financiële instrumenten voldoen aan de eisen die daaraan worden gesteld in de Gedelegeerde Verordening (EU) nr. 527/2014 van de Commissie van 12 maart 2014 tot aanvulling van Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad met technische reguleringsnormen wat de specificatie betreft van de instrumenten die een goede weerspiegeling zijn van de kredietkwaliteit van de instelling in het kader van de lopende bedrijfsuitoefening en die mogen worden gebruikt voor de uitkering van een variabele beloning, PbEU L 148/21.

## 4.6 Risicoaanpassing (alle medewerkers)

Van belang bij het risicobeheer ten aanzien van beloning is de risicoaanpassing van variabele beloning. Naast het gebruik van op risico's afgestemde prestatiecriteria, wordt bij de (initieële) toekenning van de variabele beloning ex ante risicoaanpassing toegepast (paragraaf 4.6.1). Vervolgens wordt aan het eind van de uitstelperiode (of bij pro-rata uitkering: aan het eind van de pro rata ingekorte uitstelperiode) getoetst of de malus moet worden toegepast (paragraaf 4.6.2). Na uitkering wordt de variabele beloning teruggevorderd, indien daar aanleiding toe is (paragraaf 4.6.3).

### 4.6.1 Ex ante risicoaanpassing

Ex ante risicoaanpassing ziet op de risicoaanpassing van de variabele beloning voordat deze (initieel) wordt toegekend. Indien de actuele en toekomstige risico's hiertoe aanleiding geven, worden het totale bedrag aan toe te kennen variabele beloningen (de bonus pool) en de individuele variabele beloning neerwaarts aangepast.

#### Bonus pool

Er wordt voor de toekenning getoetst of de som van de totale variabele beloning die in dat jaar door de onderneming zal worden uitgekeerd de onderneming niet in haar mogelijkheden beperkt om haar kapitaalbasis, toetsingsvermogen, solvabiliteitsmarge of eigen vermogen te behouden en te versterken. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de kosten van het gebruikte kapitaal en van de vereiste liquiditeit, toetsingsvermogen of eigen vermogen. ASR Bank hanteert hierbij een conservatief beleid dat strookt met de ECB-Dividend aanbeveling en ECB Banken brief met betrekking tot het voeren van een prudent (dividend- en) beloningsbeleid.

#### Aanpassing individuele variabele beloning

De variabele beloning wordt uitbetaald op basis van het behalen van vooraf vastgestelde prestatie gerelateerde doelstellingen. Deze doelstellingen zijn vooraf getoetst.

Bij de beoordeling van prestaties, als basis voor de berekening van de toe te kennen variabele beloning, wordt een neerwaartse correctie aangebracht indien dit nodig is met het oog op een actueel of toekomstig risico.

### 4.6.2 Ex post risicoaanpassing: malus

Voorafgaand aan de uitbetaling van het variabele beloningsdeel kan de hoogte van de variabele beloning geheel of gedeeltelijk worden verlaagd indien een herbeoordeling van de prestaties op basis van belangrijke nieuwe informatie afgezet tegen de oorspronkelijke (risico-gecorrigeerde) prestatiecriteria daartoe aanleiding geeft. Voorts wordt de variabele beloning in ieder geval verlaagd als vast komt te staan dat:

- de medewerker niet heeft voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid en correct gedrag;
- de medewerker verantwoordelijk was voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de financiële positie van de onderneming aanmerkelijk is verslechterd; of
- uitkering ertoe zou leiden dat de kapitaalbasis, toetsingsvermogen, solvabiliteitsmarge of eigen vermogen van ASR Nederland N.V. of een relevante dochter onderneming of groepsmaatschappij niet langer solide zou zijn; en de uitkering met betrekking tot ASR Bank niet zou stroken met een conservatief beleid zoals bedoeld in de ECB-Dividend aanbeveling en ECB Banken brief met betrekking tot het voeren van een prudent (dividend- en) beloningsbeleid.
- uitkering van de beloning naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

Deze malus kan worden toegepast totdat (het uitgestelde deel van) de variabele beloning is uitbetaald.

### 4.6.3 Ex post risicoaanpassing: claw back

Na uitbetaling van het variabele beloningsdeel wordt dit in ieder geval geheel of gedeeltelijk teruggevorderd, indien vast komt te staan dat:

- de medewerker niet heeft voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid en correct gedrag;
- de medewerker verantwoordelijk was voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de financiële positie van de onderneming aanmerkelijk is verslechterd; of
- uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de beloning ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld.

De claw back kan te allen tijde worden toegepast, met inachtneming van de wettelijke regels inzake verjaring.

# 5. ASR Beloningsbeleid

## 5.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt het ASR Beloningsbeleid nader toegelicht. Uitgangspunt is dat binnen het ASR Beloningsbeleid een ondernemingsbrede variabele beloningsregeling niet past. Dit is ook de reden dat deze (met ingang van 1 juli 2014) niet langer wordt toegekend.

## 5.2 Leeswijzer

Eerst wordt ingegaan op specifieke groepen medewerkers (paragraaf 5.3). Daarna komt de marktcompetitiviteit van de totale beloning kort aan de orde (paragraaf 5.4). In paragraaf 5.5 worden de afronding van de tot 2014 toegekende ondernemingsbrede variabele beloningsregeling en de vaste maandelijkse toeslag kort besproken. In paragraaf 5.6 wordt nader ingegaan op de voor specifieke groepen medewerkers geldende variabele beloningen. In paragraaf 5.7 komt kort de retentievergoeding aan de orde. In paragraaf 5.8 wordt de gegarandeerde variabele beloning, welkomstbonus en buy-out besproken en tenslotte in 5.9 het pensioenbeleid.

## 5.3 Specifieke groepen medewerkers

In hoofdstuk 2 zijn de specifieke groepen medewerkers waar het juridisch en toezichtskader (paragraaf 1.4.) aanvullende regels voor beschrijft opgenomen. Binnen ASR Nederland N.V. wordt (op grond van interne regels) nog een specifieke groep medewerkers onderscheiden; senior en hoger managers. Medewerkers die behoren tot het senior management zijn de medewerkers die zijn ingedeeld in salarisgroepen 22 en 23. Tot het hoger management behoren de medewerkers uit salarisgroepen 13 tot en met 15.

Een aantal medewerkers binnen het senior management en sommige medewerkers binnen het hoger management vallen tevens binnen de groepen identified staff (paragraaf 2.4) en enkelen onder het Wbfo senior management (paragraaf 2.7 en Bijlage V).

## 5.4 Marktcompetitiviteit totale beloning

De marktcompetitiviteit van de totale beloning van alle medewerkers die vallen onder de reikwijdte van het ASR Beloningsbeleid wordt door middel van een vergelijking met de relevante vergelijkingsgroep beoordeeld. De Remuneratie Commissie houdt periodiek in de gaten of de keuze van de vergelijkingsgroepen nog steeds adequaat is of aanpassing behoeft. Eens per drie jaar wordt door een extern adviesbureau een marktvergelijking (beloningsbenchmark) uitgevoerd.

Het ASR Beloningsbeleid kent als uitgangspunt dat het gemiddelde niveau van de totale beloning juist onder de mediaan van de voor onderneming relevante vergelijkingsgroep ligt. De relevante vergelijkingsgroep voor de RvB van ASR Nederland N.V. bestaat uit een samenstelling van de groepen Nederlandse financiële instellingen en middelgrote (beursgenoteerde) Nederlandse niet-financiële instellingen. Voor Group Asset Management is Asset Management de relevante vergelijkingsgroep. Voor de overige medewerkers bestaat de relevante vergelijkingsgroep uit de algemene markt. Deze vergelijkingsgroepen passen bij de kernwaarden en de visie van de onderneming en de uitgangspunten van het beloningsbeleid.

## 5.5 Afronding Structurele/ondernemingsbrede variabele beloning en vaste maandelijkse toeslag

Sinds 1 juli 2014 wordt geen ondernemingsbrede variabele beloning meer gehanteerd. Medewerkers aan wie voorafgaand aan 1 juli 2014 reeds een variabele beloning was toegekend, maar welke toegekende variabele beloning nog niet geheel is uitgekeerd, komen nog in aanmerking voor uitkering van het resterende deel van de destijds toegekende variabele beloning. Sinds 1 juli 2014 wordt op grond van deze regeling geen nieuwe variabele beloning meer toegekend. De afronding regeling variabel beloningsdeel tot 1 juli 2014 is opgenomen in Bijlage VI.

Aan de leden van de RvB van ASR Nederland N.V. wordt sinds het boekjaar 2011 geen variabele beloning meer toegekend. Aan de leden van de RvC van ASR Nederland N.V. werd en wordt geen variabele beloning toegekend.

Alle medewerkers die op 1 juli 2014 in dienst waren van ASR Nederland N.V. ontvangen sinds die datum een vaste maandelijkse toeslag. Deze toeslag wordt toegekend en berekend op grond van artikel 6 Cao functie-indeling en beloningsstructuur binnendienst ASR Nederland N.V., respectievelijk artikel 9 Cao functie-indeling en beloningsstructuur



buitendienst ASR Nederland N.V. aan de medewerkers die onder de reikwijdte van deze cao's vallen. In lijn met afspraken met de vakorganisaties wordt een vaste maandelijkse toeslag eveneens toegekend aan alle overige medewerkers. Dit is in de individuele arbeidsovereenkomst vastgelegd.

De vaste toeslag wordt berekend als percentage van het feitelijk uitgekeerde vaste persoonlijke bruto maandsalaris. Dit percentage is per groep medewerkers vooraf vastgesteld:

- Cao-populatie: 4,4%
- Hoger management (salarisgroepen 13-15): 10,9%
- Senior management (salarisgroepen 22-23): 16,2%

De vaste maandelijkse toeslag wordt gekwalificeerd als een collectieve toeslag die deel uitmaakt van het gangbare arbeidsvoorwaardenpakket voor een groot deel van de medewerkers. De voorwaarden voor de toekenning en de hoogte van de vaste maandelijkse toeslag:

- zijn gebaseerd op vooraf vastgestelde criteria zoals hierboven samengevat;
  - zijn niet-discretionair, maar afhankelijk van de datum van indiensttreding (voor of na 1 juli 2014) en/of de salarisgroep;
  - zijn transparant voor de individuele medewerkers;
  - worden permanent gehandhaafd zolang de medewerker tot de betreffende salarisgroep behoort en op de onderneming een loon(door)betalingsverplichting jegens de medewerker rust;
  - zijn enkel te wijzigen door middel van cao-onderhandeling of individuele heronderhandeling;
  - kunnen niet eenzijdig worden verlaagd, uitgesteld of geschrapt door de onderneming;
  - moedigen niet aan tot het nemen van risico's; en
  - zijn niet afhankelijk van de prestaties van de onderneming of de medewerker.
- Daarmee wordt de vaste maandelijkse toeslag gekwalificeerd als vaste beloning.

## 5.6 Incidentele/ specifieke variabele beloning

Binnen ASR Nederland N.V. kunnen voor specifieke groepen medewerkers de volgende specifieke variabele beloningsregelingen gelden:

- Targetgerelateerde beloning buitendienstmedewerkers: medewerkers kunnen op grond van de Cao functie-indeling en beloningsstructuur buitendienst ASR Nederland N.V. in aanmerking komen voor een variabele beloningsregeling.
- Variabele beloning ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Projecten (voorheen Vastgoed Ontwikkeling)0: Voor een beperkte groep medewerkers die werkzaam is bij ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Projecten en die niet behoren tot de identified staff geldt als overgangmaatregel een variabele beloningsregeling.
- Boter-bij-de-vis: Voor de medewerkers die vallen onder de reikwijdte van het ASR Beloningsbeleid, maar niet behoren tot de identified staff, geldt een variabele beloningsregeling met een kleine beloning die is gekoppeld aan specifieke, extra prestaties.

Hieronder worden deze specifieke regelingen nader toegelicht.

### 5.6.1 Targetgerelateerde beloning buitendienstmedewerkers

#### **Personele reikwijdte**

De targetgerelateerde beloning geldt alleen voor medewerkers die vallen binnen de reikwijdte van de Cao functie-indeling en beloningsstructuur buitendienst ASR Nederland N.V., overeengekomen tussen ASR Nederland N.V. en werknemersorganisaties De Unie, CNV Vakmensen en FNV Finance, en met looptijd van 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2016 (hierna: de 'ASR Cao buitendienst'). Deze beloning geldt niet voor identified staff, WNT-topfunctionarissen of medewerkers in controlefuncties.

#### **Prestatiecriteria en maximale verhouding tot vaste beloning**

De voorwaarden voor toekenning van deze variabele beloning zijn vastgelegd in de ASR Cao buitendienst en worden jaarlijks in februari nader uitgewerkt in individuele targetafspraken. De leidinggevende bepaalt jaarlijks in overleg met de medewerker de resultaatgebieden, de onderlinge gewichtsverdeling en de doelstellingen per resultaatgebied voor het lopende kalenderjaar. De te behalen doelstellingen worden SMART geformuleerd. SMART wil zeggen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

De prestatiecriteria bestaan voor ten minste 50% uit niet-financiële criteria. Zij passen binnen de lange termijn doelstellingen, de strategie en het risicomanagementbeleid van de onderneming en moedigen niet aan tot het nemen van excessieve risico's of misleiding bij het verkopen van producten.

De targetgerelateerde beloning bedraagt maximaal 20% van het bruto vaste jaarsalaris, inclusief vakantietoeslag en dertiende maand en exclusief overige vaste beloningscomponenten. Tezamen met eventuele overige variabele beloningscomponenten, bedraagt de targetgerelateerde beloning maximaal 20% van de totale vaste beloning op jaarbasis.

### **5.6.2 Variabele beloning ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Projecten**

Voor medewerkers die op 1 januari 2012 werkzaam waren voor ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Projecten geldt een overgangsmaatregel in verband met het afschaffen van de op dat moment geldende variabele beloningsregeling. Het betreft een persoonlijke toeslag van het feitelijk uitgekeerde vaste persoonlijke bruto maandsalaris, die uitsluitend wordt uitgekeerd als de medewerker een beoordelingscore van 4 of hoger scoort. De persoonlijke toeslag is gebaseerd op het gemiddelde van de variabele beloning van de drie jaren voorafgaand aan het moment van afschaffing van deze regeling.

De prestatiecriteria bestaan voor ten minste 50% uit niet-financiële criteria. Zij passen binnen de lange termijn doelstellingen, de strategie en het risicomanagementbeleid van de ASR Vastgoed Vermogensbeheer en ASR Projecten en de door hun beheerde abi's en moedigen niet aan tot het nemen van excessieve risico's of misleiding bij het verkopen van producten.

De persoonlijke toeslag bedraagt maximaal 20% van het bruto vaste jaarsalaris, inclusief vakantietoeslag en dertiende maand en exclusief overige vaste beloningscomponenten. Tezamen met eventuele overige variabele beloningscomponenten, bedraagt de persoonlijke toeslag maximaal 20% van de totale vaste beloning op jaarbasis.

### **5.6.3 Boter-bij-de-vis**

#### **Personele reikwijdte**

De Boter-bij-de-vis is een kleine beloning voor een specifieke, extra prestatie die door de medewerker is geleverd. Deze beloning kan bestaan uit geld of een andere beloning (bijvoorbeeld een cadeaubon). De Boter-bij-de-vis geldt niet voor identified staff, WNT-topfunctionarissen en medewerkers in controlefuncties.

#### **Prestatiecriteria en maximale verhouding tot vaste beloning**

De Boter-bij-de-vis wordt toegekend, indien de medewerker een specifieke, extra prestatie heeft geleverd, bovenop de taken en verantwoordelijkheden die volgen uit zijn functieomschrijving. De Boter-bij-de-vis wordt enkel uitgekeerd op voordracht van de leidinggevende na voorafgaande toestemming van de human resourcefunctie (Directeur Human Resources). De human resourcefunctie hanteert bij de beoordeling van de toekenningsaanvraag prestatiecriteria die:

- passen binnen de lange termijn doelstellingen, de strategie en het risicomanagementbeleid van de onderneming;
- zijn gebaseerd op een combinatie van de beoordeling van de prestaties van de betrokken medewerker en van het betrokken bedrijfsonderdeel, alsmede van de resultaten van de onderneming als geheel;
- zowel financiële als (ten minste 50%) niet-financiële criteria worden gehanteerd; en
- niet aanmoedigen tot het nemen van excessieve risico's of misleiding bij het verkopen van producten.

Tezamen met eventuele overige variabele beloningscomponenten, bedraagt de Boter-bij-de-vis maximaal 20% van de totale vaste beloning op jaarbasis.

## **5.7 Ex ante risicoaanpassing, malus en claw back**

### **5.7.1 Algemeen**

In overeenstemming met het Groepsbeloningsbeleid past ASR Nederland N.V. de ex ante en ex post risicoaanpassing toe op de variabele beloning.

### **5.7.2 Ex ante risicoaanpassing**

De human resourcefunctie (Directeur Human Resources) past op basis van input van de controlefuncties de ex ante risicoaanpassing toe, in overeenstemming met paragraaf 4.6.1.

### **5.7.3 Malus**

De RvC besluit op voorstel van de Remuneratie Commissie en op basis van input van de human resourcefunctie en de controlefuncties of de malus wordt toegepast, in overeenstemming met paragraaf 4.6.2.

### **5.7.4 Claw back**

De RvC besluit op voorstel van de Remuneratie Commissie en op basis van input van de human resourcefunctie en de controlefuncties of de claw back wordt toegepast, in overeenstemming met paragraaf 4.6.3.

## **5.8 Bijzondere beloningsvormen**

Hieronder worden de retentievergoedingen, de gegarandeerde variabele beloning, de welkomstbonus en de buy-out besproken.

### **5.8.1 Retentievergoedingen**

De voorafgaande schriftelijke toestemming van DNB voor een retentievergoeding die de Bonuscap van 20% overschrijdt kan enkel worden aangevraagd door de afdeling Human Resources van ASR Nederland N.V., na voorafgaande toestemming van de Remuneratie Commissie.

### **5.8.2 Gegarandeerde variabele beloning; welkomstbonus en buy-out**

ASR Nederland N.V. kent geen gegarandeerde variabele beloning, anders dan binnen de grenzen genoemd in Hoofdstuk 4 paragraaf 4.3.2 van dit beloningsbeleid en wordt enkel toegekend na voorafgaande toestemming van de Directeur Human Resources.

## **5.9 Pensioenbeleid**

Het pensioenbeleid voor alle medewerkers die vallen onder de reikwijdte van het ASR Beloningsbeleid is vastgelegd in de Pensioenregelingen ASR Nederland en wordt uitgevoerd door ASR Levensverzekering N.V. Voor medewerkers ingedeeld in salarisgroep 13 en hoger bestaat de mogelijkheid deel te nemen aan een netto pensioenregeling, uitgevoerd door De Amersfoortse (N.V. Amersfoortse Algemene Verzekeringmaatschappij), als compensatie voor de maximering van het pensioengevend inkomen. Er worden geen discretionaire pensioenbijdragen toegekend.

## 6. Publicatie

ASR Nederland N.V. neemt jaarlijks een beschrijving in haar bestuursverslag op van haar beloningsbeleid (ook wel de remuneratie disclosure of het remuneratierapport genoemd) met inachtneming van alle openbaarheidsvereisten uit wet- en regelgeving met betrekking tot beloningen. Zij maakt deze beschrijving tevens op haar website openbaar. In deze beschrijving worden ten minste de volgende elementen opgenomen:

- Informatie over hoe de vereisten uit wet- en regelgeving over beloningsbeleid en variabele beloning zijn toegepast op identified staff, met inbegrip van informatie over hoe de vereisten voor de selectie van identified staff zijn toegepast en welke additionele criteria zijn gebruikt bij deze selectie.
- Het aantal identified staff, uitgesplitst naar bedrijfsonderdeel, senior management en andere identified staff, met een toelichting bij eventuele significante wijzigingen.
- Informatie over het besluitvormingsproces voor de vaststelling van het beloningsbeleid, alsmede over het aantal vergaderingen van de Remuneratie Commissie gedurende het boekjaar, inclusief informatie over de samenstelling en het mandaat van de Remuneratie Commissie, (indien van toepassing) de externe adviseur op wie een beroep is gedaan bij de vaststelling van het beloningsbeleid en de rol van relevante belanghebbenden.
- Informatie over het verband tussen beloning en prestaties, waaronder de belangrijkste doelstellingen, de groepen medewerkers voor wie is voorzien in variabele beloning in het beloningsbeleid.
- De belangrijkste kenmerken van het beloningssysteem, met inbegrip van informatie over de voor prestatiebeoordeling en risicocorrectie gehanteerde criteria, het uitstelbeleid en de criteria voor definitieve verwerving.
- De vastgestelde verhouding(en) tussen vaste en variabele beloning.
- Informatie over de prestatiecriteria op basis waarvan aandelen, opties of variabele beloningscomponenten worden toegekend.
- De belangrijkste parameters en de motivering voor elk variabel beloningssysteem en voor eventuele andere niet-contante voordelen.
- Geaggregeerde kwantitatieve informatie over de beloning, uitgesplitst per bedrijfsonderdeel, controlefuncties en corporate functies.
- Geaggregeerde kwantitatieve informatie over de beloning, uitgesplitst naar hoger leidinggevend personeel en identified staff, met opgave van de volgende gegevens:
  - Beloningsbedragen voor het boekjaar, uitgesplitst naar vaste en variabele beloning, en het aantal begunstigden.
  - Bedragen en vormen van variabele beloning, uitgesplitst naar contant geld, aandelen en aan aandelen verbonden instrumenten en overige.
  - Bedragen van uitstaande uitgestelde beloning, uitgesplitst naar verworven en niet-verworven gedeelten.
  - De bedragen van uitgestelde beloning die gedurende het boekjaar zijn toegekend, uitbetaald en verminderd vanwege aanpassingen aan de prestatie.
  - Nieuwe betalingen bij indiensttreding en ontslag toegekend gedurende het boekjaar, en het aantal begunstigden.
  - De bedragen van betalingen bij ontslag toegekend gedurende het boekjaar, het aantal begunstigden en het hoogste bedrag toegekend aan een individu.
- Het aantal veelverdieners. Hieronder wordt conform art. 1:120 Wft verstaan: (i) aantal met bezoldiging > EUR 1 miljoen.
- In het verslag dat ASR Nederland op basis van Solvency II met ingang boekjaar 2016 (derhalve in 2017) op de website openbaar dient te maken wordt ook opgenomen 'informatie over het beloningsbeleid en de beloningspraktijken wat het bestuurlijke, beleidsbepalende of toezichhoudende orgaan betreft'. Deze informatie omvat:
  - (i) de beginselen van het beloningsbeleid, met een toelichting bij het relatieve gewicht van de vaste en variabele beloningscomponenten;
  - ii) informatie over de individuele en collectieve prestatiecriteria op basis waarvan rechten op aandelenopties, aandelen of variabele beloningscomponenten worden toegekend; en
  - iii) een beschrijving van de voornaamste kenmerken van aanvullende pensioen- en vervroegde-uittrekingsregelingen voor de leden van het bestuurlijke, beleidsbepalende of toezichhoudende orgaan en voor anderen die sleutelfuncties vervullen. ASR Nederland N.V. neemt deze informatie op door ofwel te verwijzen naar (de informatie opgenomen in) het hierboven genoemde remuneratierapport, ofwel deze informatie – als zelfstandig leesbare informatie – uit het remuneratierapport over te nemen.

- Ten aanzien van de leden van de RvB en RvC worden de openbaarheidsvereisten uit wet- en regelgeving en overige van toepassing zijnde regelingen gevolgd:
  - De voorschriften van art. 2:383c e.v. BW, op basis waarvan in de toelichting op de jaarrekening per individueel lid van de RvB en RvC uitsplitsing van de remuneratie plaatsvindt;
  - De bepalingen uit de Code die onder meer voorschrijven dat in het bestuursverslag verslag gedaan wordt van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht, hoe dit beleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie en van de (wijzigingen in de) beloningsverhoudingen binnen ASR Nederland N.V.; en
  - De IFRS die voorschrijven dat in (de toelichting op) de geconsolideerde jaarrekening op geaggregeerd niveau de remuneratie van 'key management personnel' wordt opgenomen.

Voor zover mogelijk geschieden alle openbaarmakingen ten aanzien van het beloningsbeleid en de beloningspraktijken binnen ASR Nederland N.V. in één medium of op één locatie, te weten in het remuneratierapport (remuneration disclosure).

# 7. Governance

## 7.1 Introductie

Bij het opstellen, vaststellen, uitvoeren en controleren van het Groepsbeloningsbeleid en het ASR Beloningsbeleid zijn verschillende organen, commissies en (controle)functies van ASR Nederland N.V. die voor de uitvoering van dit beleid ook actief zijn binnen de gehele ASR Groep betrokken. Dit hoofdstuk beschrijft de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen deze organen, commissies en (controle)functies ten aanzien van het beloningsbeleid. Hierbij staat centraal dat de zorg voor een beheerst beloningsbeleid gezamenlijk en in nauwe samenwerking wordt gedragen. De eindverantwoordelijken houden rekening met de input van de relevante commissies en (controle)functies die hen ondersteunen en informeren, zowel vanuit ASR Nederland N.V. als vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen, en groepsmaatschappijen die onderdeel uitmaken van de ASR Groep.

## 7.2 Leeswijzer

De taken en verantwoordelijkheden die volgen uit de voorgaande hoofdstukken zijn in dit hoofdstuk in de paragrafen 7.4 - 7.9 op hoofdlijnen schematisch per orgaan, commissie en (controle)functie opgenomen. Hierbij zijn op de horizontale as de onderwerpen onderscheiden, zoals het beloningsbeleid, de individuele beloning, de selectie van identified staff, waar nodig onderverdeeld per relevante groep medewerkers. Op de verticale as is de aard van de taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van deze onderwerpen weergegeven, zoals opstellen, vaststellen, controleren of het doen van een voorstel.

Waar hierna wordt gesproken over organen, commissies en (controle)functies, wordt bedoeld op de organen, commissies en (controle)functies van ASR Nederland N.V. die tevens actief zijn binnen de gehele ASR Groep, tenzij expliciet anders is vermeld.

De leden van de verschillende organen, commissies en (controle)functies van ASR Nederland N.V. op het niveau van de Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen zijn betrouwbaar en geschikt. Dit is voor ASR Nederland N.V. en de Bijlage - II ondernemingen vastgelegd in het Beleid betrouwbaarheid en geschiktheid en de reglementen van de RvB en de RvC.

## 7.3 Uitgangspunten governance cyclus beloningsbeleid

De volgende algemene uitgangspunten liggen ten grondslag aan de nadere invulling van de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende organen, commissies en (controle)functies die betrokken zijn bij het opstellen, uitvoeren en het monitoren van dit beleid zoals dat is weergegeven hierna in de paragrafen 7.4 -7.9 en in de reglementen van de RvB en RvC.

### Op groepsniveau

ASR Nederland N.V. is als groepshoofd verantwoordelijk voor het invoeren en naleven van dit beleid ten aanzien van alle medewerkers in alle groepsmaatschappijen die onder de prudentiële consolidatie vallen van de ASR Groep. ASR Nederland N.V. is voorts verantwoordelijk voor de consistentie van het Groepsbeloningsbeleid en de juiste tenuitvoerlegging hiervan. ASR Nederland N.V. hanteert de volgende uitgangspunten in haar governance om deze verantwoordelijkheid te borgen:

- De Human Resourcefunctie voert de regie over dit beleid en coördineert het opstellen en evalueren hiervan binnen de gehele ASR Groep;
- De RvB stelt het beleid ten behoeve van de ASR Groep vast nadat dit beleid, voor zover het betrekking heeft op het senior management, is goedgekeurd door de RvC; De RvB stelt het beleid voor overige medewerkers vast, nadat de RvC de beginselen van dit beleid heeft goedgekeurd;
- De Remuneratie Commissie bereidt de besluitvorming over het beleid voor;
- De AvA beslist ten aanzien van het beloningsbeleid van de RvB en kan aan de leden van de RvC een bezoldiging toekennen;
- De RvC beslist op basis van een voorstel van de Remuneratie Commissie ten aanzien van de vaststelling van de individuele beloning van leden van de RvB; bij het formuleren van het voorstel over de beloning van leden van de RvB neemt de Remuneratie Commissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.
- De controlefuncties adviseren en ondersteunen de RvB en de RvC en rapporteren aan hen over de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en interne codes.
- Bovenstaande organen, commissies en controlefuncties ondersteunen de vergelijkbare organen, commissies en controlefuncties op individueel dochter – en groepsniveau bij de implementatie en uitvoering van dit beleid in de gehele ASR Groep.

- ASR Nederland N.V. draagt er als moeder en consoliderende instelling zorg voor dat er op het niveau van de Bijlage - I ondernemingen of Bijlage - II ondernemingen een separate Remuneratie Commissie, Selectie en Benoemings Commissie of ARC-commissie of enige andere commissie of functie wordt ingesteld wanneer dat wettelijk vereist is.

**Op individueel niveau**

De vergunninghoudende Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen zijn zelfstandig verplicht om een beloningsbeleid te voeren overeenkomstige toepasselijke wet- en regelgeving. Deze ondernemingen dienen hieraan te voldoen door naleving van dit groepsbeleid. De uitgangspunten voor de toepasselijke governance die zowel de verantwoordelijkheid van het groepshoofd als de groepsmaatschappijen waarborgen zijn de volgende:

- Het is de verantwoordelijkheid van de besturen en toezichthoudende organen van de Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen om zorg te dragen voor tijdige en correcte uitvoering van dit beleid op het individuele niveau van deze ondernemingen;
- De taken en verantwoordelijkheden zoals die schematisch beschreven zijn in de paragrafen 7.4, 7.9 voor de organen, commissies en controlefuncties op het niveau van ASR Nederland N.V. dienen voor zover mogelijk overeenkomstig toegepast te worden op de vergelijkbare niveaus van de Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen. Waarbij het volgende in acht dient te worden genomen:
  - De besturen en waar relevant de toezichthoudende organen of de algemene vergadering van aandeelhouders van de Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen kunnen voor de vaststelling van dit beleid (of onderdelen daarvan) de besluitvorming op het niveau van ASR Nederland N.V. hieromtrent bekrachtigen;
  - De RvB en RvC van de Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen dienen uitdrukkelijk zelfstandig (op solo-niveau) de selectie het selectieproces van identified staff te doorlopen en dienen ASR Nederland N.V. van input te voorzien om aan haar verplichtingen ten aanzien van deze selectie te kunnen voldoen;
  - Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen verrichten de onafhankelijke centrale toetsing op individuele basis. De toezichthoudende organen op deze niveaus zijn hiervoor verantwoordelijk. De toezichthoudende organen van de dochter en groepsmaatschappijen rapporteren de uitkomsten van deze toetsing aan de RvC van ASR Nederland N.V.
  - Voor de verschillende vergunninghoudende Bijlage - I en Bijlage - II ondernemingen gelden uiteenlopende publicatieverplichtingen. Aan deze publicatieverplichtingen kan – en wordt bij voorkeur – toepassing gegeven door het openbaar maken van de verplichte informatie inzake remuneratie en remuneratie beleid in één medium of op één locatie, met – indien nodig – kruisverwijzingen naar andere documenten.
- De besturen, toezichthoudende organen, commissies en controlefuncties op individueel dochter- en groepsniveau voorzien de vergelijkbare organen, commissies en controlefuncties op het niveau van ASR Nederland N.V. tijdig van alle input die noodzakelijk is voor de tijdige en correcte uitvoering van dit beleid op het niveau van ASR Nederland N.V., waarbij de Human Resource functie van ASR Nederland N.V. een coördineerde rol vervult.
- Eventuele afwijkingen of wijzigingen te aanzien van de uitvoering van dit beleid of het hanteren van een afwijkende governancecyclus vereisen de uitdrukkelijke en voorafgaande instemming van de RvB en de RvC.

**7.4 Algemene vergadering van aandeelhouders (AvA)**

De AvA heeft beslisbevoegdheden ten aanzien van het beloningsbeleid van de RvB en de beloning van de individuele leden van de RvC. Daarnaast wordt de AvA geïnformeerd door middel van het bestuursverslag van ASR Nederland N.V. over de beloning van individuele bestuurders zoals vastgesteld door de RvC.

AvA	Beloningsbeleid t.a.v.:	Individuele beloning van:	
	RvB	Commissarissen	-
Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	

**7.5 Raad van commissarissen (RvC)**

De RvC heeft beslissingsbevoegdheid ten aanzien van de vaststelling van de individuele beloning van leden van de RvB. Daarnaast draagt de RvC verantwoordelijkheden inzake en houdt toezicht op het beloningsbeleid van alle groepen medewerkers. Ook keurt de RvC (de beginselen van) het beloningsbeleid en de selectie van identified staff goed voordat deze worden vastgesteld.

Raad van commissarissen	Beloningsbeleid t.a.v.:			Individuele beloning	Selectie identified staff
	RvB	Senior management (22-23)	Alle medewerkers		
Vaststellen / voorstellen	Voorstellen (na standpuntbepaling OR)	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurders: vaststellen prestatiecriteria en beloning</li> <li>Bestuurders en commissarissen van groepsmaatschappijen die tevens lid zijn van de RvB of RvC van ASR Nederland N.V.: vaststellen</li> <li>Identified staff: en voorstellen beloning</li> <li>Alle medewerkers: besluiten over toepassing malus en clawback</li> </ul>	Vaststellen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen remuneratierapport</li> <li>Aanstellen externe beloningsadviseur voor benchmarking</li> </ul>				
Goedkeuren	-	Goedkeuren	Uitsluitend de beginselen		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid</li> <li>Materiële vrijstellingen van of wijzigingen op het vastgestelde beleid en bestudeert en bewaakt het effect hiervan zorgvuldig, zowel op groepsniveau als op individueel niveau van groepsmaatschappijen;</li> </ul>
Verantwoordelijk voor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering;</li> <li>Evaluatie.</li> </ul>	-		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenheid bij het ontwerp van de zelfbeoordeling;</li> <li>Waarborging aanwijzingsproces</li> <li>Toetsing vastgestelde beleid en wijzigt dit waar nodig.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Up-to-date houden</li> <li>Periodieke toetsing algemene uitgangspunten</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beperken en identificeren belangenconflicten, door onder meer vaststelling van objectieve toetsingscriteria op basis van het interne verslagleggingssysteem, passende controles en het vierogen beginsel;</li> <li>Voorkomen belangenconflicten voor medewerkers in controlefuncties</li> <li>Documenteren beloningsbeleid. Bijhouden documentatie over het besluitvormingsproces (bijv. notulen van relevante vergaderingen, relevante verslagen en andere relevante documenten) en over de redenering achter het beloningsbeleid.</li> </ul>				
Toezicht:	Toezicht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering</li> <li>Compliance beloningsbeleid en beloningspraktijken met governancestructuur, bedrijfscultuur, risicobereidheid en toepasselijke wet- en regelgeving</li> <li>Uitvoering controle naleving verbod persoonlijke hedgingstrategieën. Ten minste jaarlijkse centrale en onafhankelijke interne beoordeling tenuitvoerlegging (audit)</li> </ul>			Identified staff en controle functies: toezicht op vaststellen prestatiecriteria	Toezicht (doorlopend en periodiek)
Wie informeren?	-			AvA (tijdig over ieder besluit omtrent vaststelling of wijziging t.a.v. bestuurders)	-



### 7.5.1 Commissies van de RvC

De RvC heeft een audit- en risicocommissie ('ARC Commissie') en een Selectie- en Benoemings Commissie en een Remuneratiecommissie. Deze commissies worden door de RvC uit zijn midden in- en samengesteld. De (gehele) RvC blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een commissie. De taken, samenstelling, deskundigheid, onafhankelijkheid en organisatie van de commissies van de raad van commissarissen zijn nader omschreven in hun reglementen, opgenomen in twee bijlagen bij het reglement van de RvC.

### 7.5.2 Remuneratie Commissie

De Remuneratie Commissie ondersteunt en adviseert de RvC bij zijn taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van beloningsbeleid en beloningspraktijken. Besluiten van de RvC op dit gebied worden door de Remuneratie Commissie voorbereid.

Alle leden van de RvC en de Remuneratie Commissie, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van de Code. Noch de voorzitter van de RvC, noch één van de (voormalige) leden van de RvB, is (tegelijkertijd) voorzitter van de Remuneratie Commissie. De leden van de Remuneratie Commissie beschikken over voldoende kennis, ervaring en bekwaamheid om kundig te kunnen oordelen over zaken aangaande het beloningsbeleid en de invloed van het beloningsbeleid op de risico's, het kapitaal en de liquiditeit van de onderneming als geheel, ASR Nederland N.V. en de verschillende bedrijfsonderdelen en groepsmaatschappijen binnen de ASR Groep.

Remuneratie Commissie	Beloningsbeleid	Individuele beloning van:		Selectie identified staff
		Identified staff	Alle medewerkers	
<b>Vorbereiden, ondersteunen en adviseren RvB/RvC</b>	Vorbereiden voorstellen en besluiten omtrent beloningsbeleid en individuele beloning door RvC en RvB Vorbereiden vaststellen remuneratierapport			
<b>Verantwoordelijk voor:</b>	Ten minste ieder jaar onderwerpen van beloningsbeleid en de beloningspraktijken aan een onafhankelijke centrale interne toetsing			
<b>(in het bijzonder) controleren</b>	Opname van mechanismen voor ex ante en ex post risicoaanpassing Overeenstemming met en aanmoediging beheerst en effectief risicomanagement Werking mechanismen en systemen die zijn ingevoerd om te waarborgen dat het beloningssysteem naar behoren rekening houdt met alle soorten risico's, liquiditeit en kapitaalniveaus; Overeenstemming met strategie, doelen, corporate cultuur, waarden en langetermijnbelangen Reactie beloningsbeleid en beloningspraktijken op externe en interne gebeurtenissen en uitvoeren back-tests van criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de toekenning en risicoaanpassing vooraf op basis van werkelijke risicore resultaten (scenariotoetsing) Benoeming externe beloningsadviseurs door RvC	Behalen prestatiecriteria	Noodzaak voor toepassing van malus en claw back	-
<b>Toezicht op en aanbevelingen aan:</b>	-	Toezicht op individuele beloning hogere leidinggevenden in controlefuncties en aanbeveling aan RvC over de opzet van beloningspakket en de daarin vastgelegde te betalen beloningsbedragen aan hogere medewerkers in controlefuncties.	-	-

### 7.5.3 Selectie en Benoemings Commissie

De Selectie- en Benoemingscommissie ondersteunt en adviseert de RvC bij zijn taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van (i) selectie en (her)benoeming van leden van de RvC en RvB, (ii) periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de RvC en RvB, (iii) functioneren van de individuele leden van de RvC en RvB, en (iv) toetsen van voorstellen van RvB inzake individuele beoordelingen van senior management. Besluiten van de RvC op dit gebied worden door de Selectie- en Benoemingscommissie voorbereid.

Alle leden van de Selectie- en Benoemingscommissie, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Noch de voorzitter van de RvC, noch één van de (voormalige) leden van de RvB, is (tegelijkertijd) voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie. De leden van de Selectie- en Benoemingscommissie beschikken over voldoende kennis, ervaring en bekwaamheid om kundig te kunnen oordelen over zaken aangaande selectie, benoeming en beoordeling van leden van de RvC en RvB alsmede senior management.

### 7.5.4 ARC Commissie

Onverminderd de taken van de Remuneratie Commissie en de Selectie en Benoemings Commissie onderzoekt de ARC Commissie ter ondersteuning van het invoeren van gedegen beloningsbeleid en –praktijk of de prikkels die uitgaan van het beloningssysteem rekening houden met risico, kapitaal, liquiditeit en de waarschijnlijkheid en de spreiding in de tijd van winstverwachtingen. Ook levert de ARC Commissie input voor de selectie van identified staff.

ARC Commissie	Beloningsbeleid	Selectie identified staff
<b>Input leveren</b>	Input over prikkels die uitgaan van het beloningssysteem	Input
<b>Beoordelen</b>	Prikkels die uitgaan van het beloningssysteem (risico's, kapitaal, liquiditeit voldoende meegewogen?)	

### 7.6 Raad van bestuur (RvB)

De RvB heeft beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het beloningsbeleid voor alle medewerkers, met uitzondering van de RvB zelf en de RvC. Ook stelt de RvB de individuele beloning van de senior managers (functiegroepen 22-23) vast.

Raad van bestuur	Beloningsbeleid t.a.v.:	Individuele beloning van:	Selectie identified staff
	<b>Alle medewerkers</b>	<b>Identified staff (m.u.v. RvB en RvC) en overige SM (22,230)</b>	
<b>Vaststellen</b>	Vaststellen.	Vaststellen prestatiecriteria en beloning	
<b>Goedkeuren</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectieproces/criteria Inclusief ontwerp zelfbeoordeling kader</li> </ul>
<b>Verantwoordelijk voor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering</li> <li>• Evaluatie</li> <li>• Algemene beloningsverhoudingen</li> <li>• Naleving door ASR Nederland N.V. en alle groepsmaatschappijen</li> </ul>		

### 7.7 Controlefuncties (sleutelfuncties)

Controlefuncties (ook wel: sleutelfuncties) zijn afdelingen die onafhankelijk van de rest van de organisatie verantwoordelijk zijn voor controle en toezicht op de operationele activiteiten en de risico's die uit die operationele activiteiten voortvloeien. Zij adviseren en ondersteunen de RvB en de RvC en rapporteren direct aan hen over de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en interne codes. Onder medewerkers in controle functies worden verstaan hogere en/of leidinggevende medewerkers in de compliancefunctie, de auditfunctie, de risicomanagementfunctie en de actuariële functie. De compliancefunctie, de auditfunctie en de risicomanagementfunctie spelen ook een actieve rol in het kader van beloningsbeleid en -praktijken van andere groepen medewerkers.

Medewerkers in controlefuncties beschikken over voldoende middelen, kennis en ervaring om hun taken met betrekking tot het beloningsbeleid te vervullen. Zij zijn onafhankelijk van de bedrijfseenheden waar zij toezicht op uitoefenen.

De controlefuncties hebben wanneer zij via de binnen de organisatie gebruikelijke route niet tot een oplossing kunnen komen vanuit hun functie een individuele escalatiemogelijkheid naar de RvC in het geval van een mogelijk conflict. Indien er een conflict is met de RvC zullen de controlefuncties escaleren aan de RvB.

### 7.7.1 Risicomanagementfunctie

Risico-management-functie	Beloningsbeleid t.a.v.:		Individuele beloning van:	Selectie identified staff
	Controlefuncties en identified staff	Alle medewerkers		
Input leveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onafhankelijkheid andere controlefuncties</li> <li>Prestatiecriteria en doelstellingen (passend bij risicoprofiel; prikkels tot nemen onverantwoorde risico's)</li> </ul>	Input bij vaststellen criteria voor toepassing ex ante risicoaanpassing en ex post herbeoordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen bonus pools en prestatiecriteria;</li> <li>Ex ante risicoaanpassing en ex post herbeoordeling variabele beloning</li> </ul>	Input
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input ten behoeve van vaststelling dat beleid in overeenstemming is met de risicomanagement strategieën van de groep.</li> </ul>			
Beoordelen / controleren	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegevens omtrent risicoaanpassing (en bijwonen vergaderingen Remuneratie en Selectie en Benoemings Commissie hierover)</li> <li>Naleving opgestelde risicoparameters voor toepassing malus</li> </ul>	Controleert lijst

### 7.7.2 Compliancefunctie

Compliance-functie	Beloningsbeleid t.a.v.:		Individuele beloning	Selectie identified staff
	Controlefuncties	Alle medewerkers		
Input leveren	Signaleren benodigde aanpassingen (tekstvoorstel) n.a.v. wet- en regelgeving, interne codes, risicobereidheid en onafhankelijkheid risicomanagementfunctie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen actie Riskfunctie ten aanzien van bonus pools en prestatiecriteria</li> <li>Ex ante risicoaanpassing en ex post herbeoordeling variabele beloning</li> </ul>	Opstellen / aanpassen lijst
Beoordelen / controleren	Compliance met wet- en regelgeving, interne codes en risicobereidheid		<ul style="list-style-type: none"> <li>Naleving interne gedragscodes voor toepassing malus</li> <li>Aanwezigheid aanleiding om variabele beloning terug te vorderen (claw back)</li> <li>Naleving verbod op persoonlijke hedgingstrategieën</li> </ul>	-
	Onafhankelijkheid risicomana-gementfunctie	-		-

### 7.7.3 Auditfunctie

Auditfunctie	Beloningsbeleid	Individuele beloning
Input leveren	Tijdens Overleg Controlefuncties	Ex ante risicoaanpassing en ex post herbeoordeling variabele beloning.
Beoordelen / controleren / valideren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau: groepsmaatschappijen periodiek onafhankelijke controle op opzet en implementatie beloningsbeleid en (bewaking) effecten op risicoprofiel</li> <li>Groepsniveau: ten minste jaarlijks centrale controle van naleving wet- en regelgeving, groepsbeleid, procedures en interne regels</li> </ul>	-

## 7.8 Human resourcefunctie

De human resourcefunctie is zeer direct betrokken bij de uitvoering van het beloningsbeleid. Daarnaast coördineert de human resourcefunctie het opstellen en evalueren van het beloningsbeleid en geeft een voorzet voor de inhoud. Net als de controlefuncties levert de human resourcefunctie input voor de ex ante en ex post risicoaanpassing van variabele beloning.

Human resourcefunctie	Beloningsbeleid	Individuele beloning	Selectie identified staff
Input leveren	Opstellen, aanpassen en evaluatie	Ex ante risicoaanpassing en ex post herbeoordeling variabele beloning	Input op selectie
Uitvoeren	Verzamelen gegevens t.b.v. openbaarmaking; draagt zorg voor openbaarmaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistente toepassing vastgestelde beloningsbeleid</li> <li>Toepassing vastgestelde malus en claw back</li> <li>Zorgdragen voor toezegging medewerkers naleving verbod hedging</li> </ul>	-
Coördineren en opstellen	Adviesproces controlefuncties Remuneratierapport (tekstvoorstel) (inclusief publicatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviesproces controlefuncties</li> <li>Prestatiecriteria vaststellen</li> </ul>	-

## 7.9 Controlefunctieoverleg

De controlefuncties en de human resourcefunctie werken actief en regelmatig samen. Zij wisselen informatie uit en geven input op elkaars werkzaamheden ten aanzien van het beloningsbeleid.

Controlefunctie-overleg	Beloningsbeleid	Individuele beloning van:		Selectie identified staff
		Identified staff	Alle medewerkers	
Input leveren	Input op opzet van het beloningsbeleid, overeenstemming met wet- en regelgeving, risicobeheer en -profiel	Input op ex ante en ex post risicoaanpassingen t.a.v. variabele beloning (voor zover van toepassing)		-
Controleren / aanvullen	Remuneratierapport	Prestatiecriteria	-	Selectie

# Bijlage IV: Selectieproces identified staff

## 1. Inleiding

Onder 'identified staff' wordt verstaan medewerkers of categorieën van medewerkers wier beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden. Vanwege hun (potentiële) invloed op het risicoprofiel, gelden voor identified staff enkele aanvullende vereisten en beloningsregels om de invloed van hun beroepswerkzaamheden op het risicoprofiel te monitoren.

Voor de selectie van identified staff maakt de ASR Groep in lijn zijn met het wettelijk kader gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve selectiecriteria. Periodiek vindt een evaluatie plaats teneinde alle medewerkers aan te wijzen die gezien de beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van een onderneming materieel kunnen beïnvloeden (identified staff).

## 2. Wettelijk kader

Voor banken en beleggingsondernemingen, heeft de Europese Commissie bindende technische standaarden (RTS) over identified staff gepubliceerd (Gedelegeerde verordening EU Nr. 604/2014 van 4 maart 2014 en EU Nr. 2016/861 van 18 februari 2016). In deze RTS zijn kwalitatieve en kwantitatieve selectiecriteria bepaald voor het vaststellen van de groep medewerkers die wordt aangemerkt als identified staff. Tevens dienen de richtsnoeren onder de CRD IV-richtlijn en de CRR-verordening (EBA/GL/2015/22) van de European Banking Authority te worden toegepast zoals gepubliceerd op 21 december 2015 en ook de richtsnoeren onder de AIFM-richtlijn voor een goed beloningsbeleid van de European Securities and Markets Authority zoals gepubliceerd op 3 juni 2013.

Voor instellingen waarop de Regeling Beheerst Beloningsbeleid van toepassing is maar die niet rechtstreeks gebonden zijn aan de RTS, is de methodiek van toepassing zoals opgenomen in de Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2014<sup>10</sup>. Het gaat hierbij om medewerkers die een hogere leidinggevende, risico-nemende of controlerende functie uitoefenen en medewerkers die het risicoprofiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden wiens totale beloning hen op hetzelfde beloningsniveau plaatst als medewerkers die een hogere leidinggevende of risico-nemende functie uitoefenen.

Voor de beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen gelden de ESMA-richtsnoeren voor een goed beloningsbeleid.

## 3. Selectiecriteria identified staff

De groepen personen die het risicoprofiel van a.s.r. materieel kunnen beïnvloeden zijn:

- Categorie 1: Leden Raad van Bestuur en statutaire directie ('dagelijks beleidsbepalers')
- Categorie 2: Leden Raad van Commissarissen
- Categorie 3: Medewerkers in controlefuncties ('sleutelfuncties')  
Controlefuncties zijn 2e en 3e lijns afdelingen die vanuit hun onafhankelijke positie tegenwicht bieden aan onacceptabele risico's. Hieronder vallen hogere leidinggevende medewerkers in de compliancefunctie, de risicomangementfunctie, de actuariële functie en de auditfunctie. Onder deze categorie vallen tevens medewerkers<sup>11</sup> die overall verantwoordelijk zijn voor het risk management binnen een materiële business unit.
- Categorie 4: Deelnemers aan risicocomités ASR Groep  
Deze deelnemers hebben als primair doel het monitoren van de beheersing van risico's en realisatie van rendementen die van invloed zijn op de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van ASR Groep.
- Categorie 5: Deelnemers aan de PARP Board  
Het Product Approval & Review Process Board ('PARP Board') is verantwoordelijk voor de goedkeuring van nieuwe productinitiatieven en productwijzigingen.

<sup>10</sup> Richtlijnen van DNB voor de selectie van identified staff voor andere instellingen, waaronder verzekeraars (Q&A Open boek toezicht).

<sup>11</sup> CFRO

- Categorie 6: Overige potentiële risk-takers  
Onder de groep overige potentiële risk-takers vallen:
  - a) Senior managers die op grond van de voorgaande groepen nog niet zijn gekwalificeerd als 'identified staff' én het risicoprofiel van a.s.r. kunnen beïnvloeden.
  - b) De statutaire directies van dochterondernemingen van ASR Groep.
  - c) Medewerkers van wie de totale toegekende beloning op hetzelfde niveau van de Raad van Bestuur of het senior management ligt.
  - d) Overige medewerkers van wie de activiteiten anderszins materiële invloed hebben op het risicoprofiel of medewerkers waarvan de activiteiten effect kunnen hebben op ten minste 1% van de Solvency Capital Requirement<sup>12</sup>.Allen voor zover zij het risicoprofiel van a.s.r. materieel kunnen beïnvloeden én niet tot categorieën 1 t/m 5 behoren.

---

12 Waaronder in ieder geval begrepen het verzekeringstechnisch risico, het marktrisico en het renterisico.

# Bijlage V: Bepalingen in verband met het feit dat de Staat aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is

## 1.1. Introductie

Zolang de Staat (al dan niet via het NLF) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is, gelden voor bepaalde groepen medewerkers van ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep met zetel in Nederland aanvullende beloningsregels.

## 1.2. Leeswijzer

De in deze bijlage opgenomen schuin gedrukte tekst komt overeen met de tekst die in het beloningsbeleid is opgenomen. De niet schuin gedrukte tekst ziet specifiek op het feit dat de Staat aandeelhouder is.

## 1.3. Dagelijks beleidsbepalers

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

Binnen het ASR Beloningsbeleid zijn de statutaire bestuurders aangemerkt als dagelijks beleidsbepalers.

*Voor dagelijks beleidsbepalers zijn de vertrekvergoedingen gemaximeerd tot niet meer dan 100% van de vaste beloning op jaarbasis. Zolang de Staat (al dan niet via het NLF) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is, gelden daarnaast voor dagelijks beleidsbepalers van ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep met zetel in Nederland aanvullende beloningsregels. Deze beloningsregels zijn kort samen te vatten als enerzijds een verbod op de toekenning en uitbetaling van variabele beloningscomponenten (ook wel het bonusverbod genoemd) en anderzijds de bevrozing van de vaste beloning.*

## 1.4. Wbfo senior managers (tweede echelon)

Net als bij dagelijks beleidsbepalers, gelden voor Wbfo senior managers (ook wel het tweede echelon genoemd) een bonusverbod en bevrozing van de vaste beloning, zolang de Staat (al dan niet via het NLF) aandeelhouder van ASR Nederland N.V. is.

Tot de Wbfo senior managers worden gerekend personen die binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep met zetel in Nederland:

- een leidinggevende functie vervullen direct onder het echelon van de dagelijks beleidsbepalers; en
- verantwoordelijk zijn voor identified staff.

## 1.5. Verhoging vaste beloning dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers

De vaste beloning kan op verschillende wijzen worden verhoogd. Binnen dezelfde functie kan dit bijvoorbeeld op basis van:

- beoordelingsverhogingen; en
- (procentuele) aanpassing conform of in lijn met de structurele loonontwikkeling volgens de cao's van het verzekeringsbedrijf.

Voor dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep met zetel in Nederland stijgt de vaste beloning enkel mee met de procentuele stijgingen die eveneens gelden voor alle medewerkers van de betreffende financiële onderneming (ASR Nederland N.V., bank of verzekeraar).

## 1.6. Vertrekvergoeding

Een vertrekvergoeding is ofwel vast dan wel variabel. Een vertrekvergoeding is vast, indien bij de bepaling van de vertrekvergoeding een vaste formule of berekeningsmaatstaf wordt toegepast die in lijn is met de vaste formules of berekeningsmaatstaf die in de praktijk wordt gehanteerd.

Andere vertrekvergoedingen zijn variabel. Een variabele vertrekvergoeding dient te voldoen aan de Bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning (Hoofdstuk 4).

Voor alle medewerkers geldt dat geen vertrekvergoeding (vast of variabel) wordt toegekend in de volgende gevallen:

- De arbeidsrelatie wordt voortijdige beëindigd op initiatief van de medewerker, tenzij dit het gevolg is van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de onderneming
- Er is sprake van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten in de vervulling van zijn functie door de medewerker.

Voor dagelijks beleidsbepalers geldt daarnaast het volgende ten aanzien van de vertrekvergoeding:

- De vertrekvergoeding bedraagt maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis.
- Indien sprake is van falen van de onderneming, wordt geen vertrekvergoeding toegekend.
- Aan dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers van ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep wordt geen vertrekvergoeding toegekend, die als variabel kan worden gekwalificeerd.
- Een vaste vertrekvergoeding kan aan deze groep alleen worden toegekend, indien de vertrekvergoeding is overeengekomen vóór 7 februari 2015 (voor leden van de RvB van ASR Nederland N.V.: vóór 20 juni 2012, waarbij de totale vaste beloning inclusief overeengekomen vaste vertrekvergoeding niet meer dan 120% van de waarde op 26 oktober 2011 mag bedragen) of overeengekomen wordt bij het aanvangen van de werkzaamheden als dagelijks beleidsbepaler na 7 februari 2015.

## **1.7. Variabele beloning**

Aan dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers binnen ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep wordt geen variabele beloning toegekend.



# Bijlage VI: Afronding Regeling variabel beloningsdeel tot 1 juli 2014 ASR Nederland N.V.

## 1.1. Personele reikwijdte

Deze regeling geldt voor identified staff binnen de salarisgroepen 13, 14, 15, 22 en 23 die voorafgaand aan 1 juli 2014 reeds werkzaam waren onder verantwoordelijkheid van ASR Nederland N.V. en aan wie destijds variabele beloning is toegekend.

Voor zover tot deze groepen medewerkers dagelijks beleidsbepalers en Wbfo senior managers van ASR Nederland N.V. en banken en verzekeraars binnen de ASR Groep en WNT-topfunctionarissen behoren, wordt de reeds toegekende variabele beloning uitgekeerd in overeenstemming met het toepasselijke overgangsrecht.

Aan de leden van de RvB en de RvC van ASR Nederland N.V. wordt sinds het boekjaar 2011 geen variabele beloning toegekend of uitgekeerd, ook niet op grond van deze regeling.

## 1.2. Prestatiecriteria en maximale verhouding tot vaste beloning

Bij de (on)voorwaardelijke toekenning van de variabele beloning voorafgaand aan 1 juli 2014 zijn de navolgende prestatiecriteria gehanteerd.

De hoogte van de variabele beloning van identified staff is afhankelijk van de scores op drie componenten die even zwaar meewegen (1/3). De beloning gekoppeld aan de betreffende doelstelling vervalt, indien minder dan 75% van de doelstelling is gehaald.

1. Individuele doelstellingen: de doelstellingen worden aan het begin van het jaar in overleg tussen leidinggevende en medewerker vastgesteld. Deze individuele doelstellingen bestaan zowel uit financiële als niet-financiële doelstellingen.
2. Onderdeelniveau (bedrijfsonderdeel of dochteronderneming):
  - a) Klant (50%)  
Klanttevredenheid wordt gemeten aan de hand van gevalideerde meetinstrumenten, zoals de Net Promotor Score.
  - b) Financieel (50%)  
De financiële doelstellingen worden direct afgeleid van het (meerjaren)budget van de onderneming en haar onderdelen. Centraal onderdeel van het budgetproces is de ORSA (Own Risk Solvency Assessment). In de ORSA zijn de effecten geïnventariseerd van de financiële parameters (en plannen) op de solvabiliteit van de onderneming. Hierdoor zijn de doelstellingen tevens voor risico's gecorrigeerd.
3. ASR Nederland N.V.-niveau:
  - a) Klant (50%)
  - b) Financieel (50%)

Voor de medewerkers in controlefuncties is de totale variabele beloning enkel gebaseerd op de individuele doelstellingen (punt 1 hierboven), waarbij de volgende beginselen in acht worden genomen:

- De individuele doelstellingen zijn voornamelijk gebaseerd op de doelen van de betreffende controlefunctie en volgen voornamelijk uit controledoelen, zoals de Tier 1-ratio, de non-performing loan ratio, de non-performing loan recovery rate of de auditresultaten.
- Daarnaast zijn de individuele doelstellingen onder meer gericht op de ontwikkeling van de engagement in het eigen aandachtsgebied, de ontwikkeling van de klanttevredenheid en de kostenontwikkeling van het eigen aandachtsgebied.

De hierboven beschreven en gehanteerde prestatiecriteria bestaan voor 40-60% uit niet-financiële criteria en passen binnen de lange termijn doelstellingen, de strategie en het risicomanagementbeleid van de onderneming en moedigen niet aan tot het nemen van excessieve risico's of misleiding bij het verkopen van producten.

De volgende tabel beschrijft de maximaal voorafgaand aan 1 juli 2014 toegekende variabele beloning bij een 'on target' of 'maximum' prestatieniveau voor de betreffende salarisgroepen als percentage van de vaste beloning.

Doelgroep	'On target' niveau	'Maximum' niveau
Senior Management (22-23)	45%	60%
Hoger Management (13-15)	20%	40%

### 1.3. Ex ante risicoaanpassing

Bij de (initiële) toekenning van de variabele beloning is getoetst of neerwaartse aanpassing van de totale som en de individuele variabele beloning nodig was vanwege actuele en toekomstige risico's. Hierbij is geanalyseerd of de toekenning de onderneming niet in haar mogelijkheden beperkt om haar toetsingsvermogen, solvabiliteitsmarge of eigen vermogen te behouden en te versterken. Ook is rekening gehouden met de kosten van het gebruikte kapitaal en van de vereiste liquiditeit, toetsingsvermogen of eigen vermogen.

### 1.4. Samenstelling uitbetaling, uitstel- en retentieschema

Op de uitkering van variabele beloning aan identified staff op grond van de Regeling variabel beloningsdeel 1 juli 2014 is een uitstel- en retentieschema van toepassing met als doel om financiële prikkels af te stemmen op de langetermijnbelangen van de onderneming. Dat ook na 1 juli 2014 nog delen van de reeds toegekende variabele beloning worden uitgekeerd, is een gevolg van de toepassing van dit schema op identified staff, in overeenstemming met wet- en regelgeving.

Over de uitstelperiode wordt geen rente of dividend berekend. Gedurende de retentieperiode houdt ASR Nederland N.V. het variabele beloningsdeel onder zich. Bij uitkering na de retentieperiode wordt het betreffende variabele beloningsdeel dat is samengesteld in instrumenten, aangepast aan de waarde van de onderneming op het moment van het einde van de retentieperiode. Op deze wijze ontstaan vier tranches waarin de variabele beloning wordt uitgekeerd. De laatste uitkering op grond van dit schema zal uiterlijk in 2020 geschieden.

Samenstelling uitbetaling	Uitstelpercentage	Uitstelperiode	Retentieperiode	Tranche
50% contant	50% direct uitgekeerd (voor 1 juli 2014)			1
	50% uitgesteld uitgekeerd	3 jaar		3
50 % in financiële instrumenten <sup>13</sup>	50% direct uitgekeerd (voor 1 juli 2014)		2 jaar	2
	50% uitgesteld uitgekeerd	3 jaar	2 jaar (totaal: 5 jaar)	4

### 1.5. Malus

De RvC besluit op voorstel van de Remuneratie Commissie en op basis van input van de human resourcefunctie en de controlefuncties of de malus wordt toegepast, overeenkomstig de criteria vastgelegd in paragraaf 4.6.2.

### 1.6. Claw back

De RvC besluit op voorstel van de Remuneratie Commissie en op basis van input van de human resourcefunctie en de controlefuncties of de claw back wordt toegepast, overeenkomstig de criteria vastgelegd in paragraaf 4.6.3.

<sup>13</sup> De financiële instrumenten voldoen aan de eisen die daaraan worden gesteld in de Gedelegeerde Verordening (EU) nr. 527/2014 van de Commissie van 12 maart 2014 tot aanvulling van Richtlijn 2013/36/EU van het Europees Parlement en de Raad met technische reguleringsnormen wat de specificatie betreft van de instrumenten die een goede weerspiegeling zijn van de kredietkwaliteit van de instelling in het kader van de lopende bedrijfsuitoefening en die mogen worden gebruikt voor de uitkering van een variabele beloning, PbEU L 148/21.

**ASR Nederland N.V.**

Archimedeslaan 10

3584 BA Utrecht

[www.asrnederland.nl](http://www.asrnederland.nl)

α.s.r.  
de nederlandse  
verzekerings  
maatschappij  
voor alle  
verzekeringen