

Beloningsbeleid van α.s.r.

Ingangsdatum 1 januari 2026

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1	Doelstelling en koppeling met a.s.r. strategie	4
1.2	Ingangsdatum en herziening	5
1.3	Scope	5
1.4	Samenhang met overige beleidsdocumenten	5
1.5	Afwijken van het beloningsbeleid	6
1.6	Taal	6
1.7	Publicatie	6
2.	Juridisch kader	7
3.	Key requirements	8
4.	Perspectieven en uitgangspunten van het beloningsbeleid	10
5.	Prestatiemanagement	11
5.1	Bedrijfsdoelstellingen	11
5.2	Individuele doelstellingen	11
5.3	Doelstellingen in geval van variabele beloning	11
5.4	Duurzaamheidsdoelstellingen	11
6.	Vaste beloning	13
6.1	Kwalificatie van beloning	13
6.2	Voorwaarden van vaste beloning	13
6.3	Vormen van vaste beloning	13
6.4	Maximale vaste beloning WNT-topfunctionarissen	15
7.	Variabele beloning	16
7.1	Inleiding	16
7.2	Minimumvereisten variabele beloning	16
7.3	Boter-bij-de-vis of gratificatie	17
7.4	Risico-onderzoeken en risico-aanpassing	17
8.	Bijzondere toekenningen	20
8.1	Retentievergoeding	20
8.2	Gegarandeerde variabele beloning	20
8.3	Buy-out toekenning	21
8.4	Welkomstbonus of sign-on bonus	21
8.5	Vertrekvergoeding	21
9.	Beloningsbeleid bijzondere functionarissen	23
9.1	Raad van Bestuur ASR Nederland N.V.	23
9.2	Identified staff	24
9.3	Medewerkers die een sleutelpositie vervullen	26
9.4	MiFID Medewerkers	27
9.5	Verkoopmedewerkers	28

Bijlage A: Toelichting meest gebruikte termen	29
Bijlage B: Rollen en verantwoordelijkheden	32
Bijlage C: Selectieprocedure identified staff	33

1. Inleiding

Als groepshoofd is ASR Nederland N.V. (hierna a.s.r.) verplicht om de beloningsregels toe te passen op al haar groepsmaatschappijen. Het a.s.r. beloningsbeleid (hierna aangeduid als 'beloningsbeleid') beschrijft de zienswijze op en perspectieven van beloningen binnen a.s.r. groep¹ en is van toepassing op alle natuurlijke personen die werken voor a.s.r. groep en alle rechtspersonen en vennootschappen (groepsmaatschappijen) die behoren tot de a.s.r. groep.

1.1 Doelstelling en koppeling met α.s.r. strategie

De kern van de a.s.r. strategie is langetermijnwaardecreatie voor de belangrijkste stakeholders: klanten, medewerkers, maatschappij en aandeelhouders ('het verhaal van a.s.r.'). a.s.r. is ambitieus en wil dé pensioenspeler in Nederland worden, een leidende hypotheekverstrekker en koploper in duurzaamheid. a.s.r. is kostenefficiënt en financieel solide. Zij gaat zorgvuldig om met het geld dat klanten haar toevertrouwen. Een financieel sterke positie is nodig om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en het voortbestaan te garanderen voor haar klanten en medewerkers. Zij biedt aandeelhouders zicht op een fair rendement.

De HR strategie stelt a.s.r. in staat om de beste en meest efficiënte financiële dienstverlener te zijn voor nu, later en altijd via de volgende 3 hoofddoelstellingen:

- het versterken van de betrokkenheid van medewerkers;
- het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie;
- het verzekeren van de vaardigheden en competenties op de juiste plek op het juiste moment.

Het HR-beleid geeft richting aan de wijze waarop medewerkers kunnen instromen, doorstromen en uitstromen. 'Waarderen is meer dan belonen' is een belangrijk uitgangspunt van a.s.r. en van HR. Naast een materiële beloning spreekt a.s.r. haar waardering uit via immateriële vormen van beloning. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheden om tijd- en plaats onafhankelijk te werken of opleidingen te volgen en te werken aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Het beloningsbeleid is in overeenstemming met de bedrijfscultuur en -strategie, de doelstellingen en de waarden van a.s.r. Het beloningsbeleid is opgesteld om medewerkers te stimuleren zich in te zetten voor de langetermijnbelangen van a.s.r. en voor een billijke behandeling van klanten en andere stakeholders. Het beloningsbeleid gaat belangenverstrengeling tegen en moedigt verantwoord ondernemerschap aan. Het houdt rekening met de functie van de a.s.r. groep in de financiële sector en samenleving en is zorgvuldig en beheerst. a.s.r. streeft naar financiële stabiliteit en langetermijnwaardecreatie. Het beloningsbeleid is daarom ook in lijn met de risicobereidheid van de organisatie, waarbij de meeste regels zien op het voorkomen van buitensporige prikkels en risico's bij toekenning van variabele beloning. a.s.r. kent geen ondernemingsbrede variabele beloningsregeling.

Het beloningsbeleid ondersteunt de doelstelling van a.s.r. om een adequaat beloningspakket te hebben om goede mensen aan te trekken en te behouden. Het verschaft a.s.r. een goede concurrentiepositie.

Het beleid is ontwikkeld in lijn met - en is consistent met - de relevante regels en beleidslijnen van toepasselijke externe wet- en regelgeving, richtlijnen en interpretaties voor (de governance van) beloning, zie ook hoofdstuk 2 voor het juridisch kader.

¹ Definitie a.s.r. groep: (i) een rechtspersoon waarin a.s.r. (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 a.s.r.), (ii) alle rechtspersonen en vennootschappen waarmee a.s.r. 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 toezichtdoeleinden aan is onderworpen.

1.2 Ingangsdatum en herziening

De ingangsdatum van deze versie van het beloningsbeleid is 1 januari 2026.

Het beleid wordt tenminste elke twee jaar geëvalueerd en, indien noodzakelijk, aangepast aan nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving of marktstandaarden. De naleving van het beloningsbeleid en de bijbehorende procedures wordt tenminste jaarlijks onderworpen aan een centrale en onafhankelijke interne beoordeling.

1.3 Scope

Het beloningsbeleid is van toepassing op:

- **Alle natuurlijke personen die werken voor a.s.r. groep**

Het beloningsbeleid is van toepassing op alle natuurlijke personen die werkzaam zijn onder de verantwoordelijkheid van a.s.r. Dit impliceert dat de beloningen van alle medewerkers die werkzaam zijn onder de verantwoordelijkheid van a.s.r. of één van haar groepsmaatschappijen moeten voldoen aan de regels uit het beloningsbeleid.

Voor bijzondere groepen van medewerkers gelden aanvullende regels. De aanvullende regels voor leden van de RvB, identified staff, medewerkers in sleutelposities, MiFID medewerkers en verkoopmedewerkers zijn beschreven in paragraaf 9.1 tot en met 9.5.

- **Alle rechtspersonen en vennootschappen (groepsmaatschappijen) die behoren tot de a.s.r. groep**

a.s.r. moet er als aan het hoofd van de a.s.r. groep staande groepsmaatschappij voor zorgen dat de hele a.s.r. groep een beloningsbeleid voert dat voldoet aan de beloningsregels die op grond van de wet voorgeschreven zijn voor financiële ondernemingen. DNB (De Nederlandsche Bank) en de AFM (Autoriteit Financiële Markten) houden toezicht op de wijze waarop a.s.r. het beloningsbeleid toepast.

Groepsmaatschappijen die zelfstandig over een vergunning beschikken van de AFM of DNB en kwalificeren als financiële onderneming in de zin van de Wft, dienen zelfstandig een eigen beloningsbeleid te voeren dat overeenstemt met wet- en regelgeving. Dit beloningsbeleid vormt voor deze groepsmaatschappijen de basis. Zij kunnen dit beloningsbeleid ook zelfstandig als hun beleid vaststellen, waarmee wordt voldaan aan de beloningsregels die de vergunninghouder moet naleven. Ook groepsmaatschappijen die niet kwalificeren als een financiële onderneming of niet zelfstandig over een vergunning van AFM of DNB beschikken, dienen dit beloningsbeleid toe te passen, ook indien zij een eigen arbeidsvoorwaarden- en/of pensioenbeleid voeren.

Groepsmaatschappijen die (om historische redenen) eigen arbeidsvoorwaarden hanteren, dienen dit beloningsbeleid aan te vullen met de eigen arbeidsvoorwaardenregeling en/of het eigen pensioenbeleid. Bij afwijking van het beloningsbeleid door een groepsmaatschappij als gevolg van het toepassen van eigen arbeidsvoorwaarden, dient HR vooraf geïnformeerd te worden om tijdig advies te kunnen geven over de mogelijkheden die er zijn om de afwijking door te kunnen voeren. Voor zover materieel wordt afgeweken van dit beloningsbeleid, is voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen van a.s.r. (hierna 'RvC') vereist.

1.4 Samenhang met overige beleidsdocumenten

Dit beloningsbeleid kent raakvlakken met andere raamwerken en/of beleidsdocumenten (beleid en/of procedures) van a.s.r. De voornaamste beleidsdocumenten waarmee samenhang bestaat, zijn:

- De Andere Cao
- Het Andere Plan (a.s.r. sociaal plan)
- Het Andere Pensioen (a.s.r. pensioenregeling).

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat de in deze paragraaf genoemde samenhangende beleidsdocumenten alleen van toepassing zijn op medewerkers in dienst van ASR Nederland N.V.

1.5 Afwijken van het beloningsbeleid

Ieder beloningsbeleid dat groepsmaatschappijen voeren dient in beginsel in overeenstemming te zijn met het beloningsbeleid. Dit beloningsbeleid bevat de randvoorwaarden en minimumvereisten waaraan het beloningsbeleid van groepsmaatschappijen moet voldoen.

Wanneer een juridische entiteit (tijdelijk) niet voldoet aan (bepaalde key requirements uit) het beloningsbeleid, dan is het (senior) management van deze juridische entiteit verantwoordelijk voor het opstellen van een schriftelijke exceptie. Het (senior) management zoekt vooraf afstemming met HR over de exceptie om te bepalen of een exceptie mogelijk is en welke governance gevolgd dient te worden om de afwijking toe te kunnen passen. Bij het verzoek worden in ieder geval de volgende elementen opgenomen:

- het (onderdeel van het) beleid en/of procedure waarop de afwijking van toepassing is;
- een inhoudelijke beschrijving van de exceptie;
- een toelichting op de aanleiding en gevolgen van de exceptie;
- de termijn (tijdelijk of voor onbepaalde tijd) waarop de exceptie van toepassing is;
- een beschrijving van de risico's, de mitigerende maatregelen en de acties die leiden tot het opheffen van de exceptie.

Afwijkingen van dit beloningsbeleid worden vastgelegd door de afdeling HR van a.s.r. Voor materiële wijzigingen van het beloningsbeleid geldt als uitgangspunt dat de RvC goedkeuring moet geven.

1.6 Taal

In geval van strijdigheid c.q. onduidelijkheid tussen de Nederlandse en Engelse versie van dit beloningsbeleid prevaleert de Nederlandse versie.

1.7 Publicatie

De tekst van het beloningsbeleid is via het intranet in het a.s.r. beleidshuis beschikbaar voor alle medewerkers in dienst van ASR Nederland N.V. en via de HR afdeling van de groepsmaatschappij voor anderen. Ook wordt het beloningsbeleid op internet gepubliceerd. In het jaarverslag en de jaarrekening van a.s.r. wordt specifieke informatie verstrekt over het beloningsbeleid en de beloning van de RvC, de RvB en de Management Board.

2. Juridisch kader

Dit beleid, en meer specifiek de in dit beleid opgenomen key requirements, zijn gebaseerd op de volgende wet- en regelgeving:

	Individueel	Groepstoepassing
Wft	Vergunninghoudende financiële ondernemingen: verzekeraar, PPI, beleggingsonderneming, beheerder van een beleggingsinstelling & financiële dienstverlener ²	Ingevolge art. 1:114 Wft van toepassing op de gehele groep
Wet normering topinkomens	(Semi-)publieke instellingen ³	Nvt
Rbb	Beleggingsonderneming en PPI ⁴	Beleggingsondernemingsgroep
Solvency II	Vergunninghoudende schadeverzekeraars, vergunninghoudende levensverzekeraars en vergunninghoudende herverzekeraars ⁵	Ingevolge art. 1:114 Wft en art. 246 Solvency II van toepassing op de gehele groep.
IFD/IFR	Vergunninghoudende beleggingsonderneming en beheerder van een beleggingsinstelling voor zover deze MiFID beleggingsdiensten verleent ⁶	Beleggingsondernemingsgroep
MiFID II	Vergunninghoudende beleggingsonderneming en beheerder van een beleggingsinstelling voor zover deze MiFID beleggingsdiensten verleent ⁷ :	Nvt
AIFMD	Vergunninghoudende beheerder van een beleggingsinstelling ⁸	Nvt
Hypothekenrichtlijn	Kredietgevers en kredietbemiddelaars ⁹	Nvt

2 Dit zijn alle entiteiten met een Wft-vergunning

3 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit naar verwachting de volgende entiteiten: (i) ASR Aanvullende Ziektekostenverzekering N.V., (ii) ASR Basis Ziektekostenverzekering N.V. en (iii) ASR Wlz-uitvoerder B.V.

4 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit de volgende entiteiten: (i) ASR Vooruit B.V. (Bijlage B Rbb is van toepassing) en (ii) ASR Premiepensioeninstelling N.V. (Bijlage C Rbb is van toepassing).

5 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit de volgende entiteiten: (i) ASR Levensverzekering N.V., (ii) ASR Schadeverzekering N.V., (iii) ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V., (iv) ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V., (v) AEGON Levensverzekering N.V. en (vi) AEGON Spaarkas N.V.

6 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) is dit de volgende entiteit: (i) ASR Vooruit B.V.

7 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit de volgende entiteiten: (i) ASR Vooruit B.V., (ii) ASR Vermogensbeheer B.V. en (iii) ASR Real Estate B.V.

8 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit de volgende entiteiten : (i) ASR Vermogensbeheer N.V. en (ii) ASR Real Estate B.V.

9 Op het moment van opstellen van dit overzicht (oktober 2025) zijn dit de volgende entiteiten: (i) ASR Levensverzekering N.V., (ii) ASR Schadeverzekering N.V., (iii) ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V., (iv) ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V., (v) PoliService B.V., (vi) Van Kampen Groep Holding B.V., (vii) Van Kampen Geld B.V., (viii) Felison Assuradeuren B.V., (ix) Boval Assurantiën B.V., (x) Supergarant Verzekeringen B.V., (xi) Anac Backoffice B.V., (xii) ZZP Nederland Verzekeringen B.V., (xiii) Assurantiëkantoor Lodewijk B.V., (xiv) Van Helvoort Registermakelaars in Assurantiën B.V., (xv) dRA Exploitatie B.V., (xvi) Advies van a.s.r. B.V., (xvii) AEGON Bemiddeling B.V., (xviii) AEGON Hypotheken B.V., (xix) AEGON Levensverzekering N.V., (xx) AEGON Spaarkas N.V., (xxi) De Regt Adviesgroep B.V., (xxii) GHW assurantiegroep B.V. en (xxiii) Bastiaens & Cox B.V.

3. Key requirements

Voor het beloningsbeleid zijn de volgende key requirements geïdentificeerd:

Omschrijving Key requirement	Toelichting
Het beloningsbeleid is van toepassing op alle rechtspersonen en vennootschappen (groepsmaatschappijen) die behoren tot de a.s.r. groep.	<p>Als hoofd van de a.s.r. groep dient a.s.r. te waarborgen dat het beloningsbeleid in beginsel wordt toegepast door alle groepsmaatschappijen die behoren tot de a.s.r. groep.</p> <p>Afwijkingen op het beloningsbeleid zijn alleen toegestaan na voorafgaande afstemming met HR en waar nodig met voorafgaande goedkeuring door de RvC.</p>
Het a.s.r. beloningsbeleid is van toepassing op alle natuurlijke personen die werken voor de a.s.r. groep.	<p>Het beloningsbeleid is van toepassing op alle natuurlijke personen die werken onder de verantwoordelijkheid van a.s.r. of een groepsmaatschappij van de a.s.r. groep.</p> <p>Voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst met ASR Nederland N.V., geldt dat daarnaast De Andere Cao en Het Andere Pensioen van toepassing zijn.</p> <p>Voor medewerkers die geen arbeidsovereenkomst met ASR Nederland N.V. hebben, geldt dat jaarlijks bij de statutair bestuurders getoetst wordt of de desbetreffende groepsmaatschappij voldoet aan de eisen van het beloningsbeleid en dat de groepsmaatschappij in overeenstemming met het beloningsbeleid heeft gehandeld.</p>
Toeslagen kwalificeren als vaste beloning. Indien dit niet het geval is, is rekening gehouden met de gestelde voorwaarden en bonuscap van variabele beloning.	
Er is geen ondernemingsbrede jaarlijkse variabele beloningsregeling voor (specifieke) groepen medewerkers.	
Groepsmaatschappijen die eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren, kunnen een eigen beleid voeren ten aanzien van variabele beloning. Dit beleid moet passen binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving en van het beloningsbeleid. Afwijkingen op het beloningsbeleid dienen vooraf afgestemd te worden met HR en dienen waar nodig goedgekeurd te worden door de RvC.	

Omschrijving Key requirement	Toelichting
Bij individuele variabele beloning (zoals gratificatie, boter-bij-de-vis, retentievergoeding, buy-out) wordt in beginsel de 20% bonuscap niet overschreden. Een overschrijding van de 20% bonuscap is alleen toegestaan indien één van de in de wet genoemde uitzonderingen van toepassing is.	De in de wet gestelde bonuscap wordt niet overschreden.
Medewerkers die een identified staff positie vervullen onder de AIFMD (Alternative Investment Fund Managers Directive), komen niet in aanmerking voor een boter-bij-de-vis / gratificatie ¹⁰ .	
Een gegarandeerde variabele beloning is niet toegestaan, tenzij binnen de wettelijke grenzen en na voorafgaande noodzakelijke goedkeuring (bijv. buy-out).	
Een vertrekvergoeding is niet bedoeld om falen te belonen en wordt niet toegekend indien dit op grond van de wet niet is toegestaan. Bij het bepalen van de hoogte van de vertrekvergoeding houdt a.s.r. rekening met de gangbare formules en berekeningsmaatstaven. Voor zover een vertrekvergoeding onverhoopt als variabele beloning kwalificeert, wordt aan de voorwaarden voor variabele beloning voldaan.	
Voorafgaand aan uitbetaling van variabele beloning wordt getoetst of het uitbetalen van de variabele beloning verantwoord is (malus toets).	Bij een gratificatie of een boter-bij-de-vis wordt de variabele beloning direct na toekenning uitbetaald. In dergelijke situaties kan een malus toets niet worden uitgevoerd. In andere situaties wordt voorafgaand aan de uitbetaling een malus toets uitgevoerd.
Voor zover hier gronden voor bestaan, wordt reeds uitbetaalde variabele beloning geheel of gedeeltelijk teruggevorderd van de medewerkers (claw back).	Er wordt jaarlijks getoetst of er grond is voor een claw back. Deze toets wordt uitgevoerd op reeds uitgekeerde variabele beloningen.
Het identificeren van identified staff posities is op een juiste en tijdige wijze geschied door de groepsmaatschappijen.	De goedkeuring van de volledige lijst van identified staff posities geschiedt door de RvC, waarna de RvB het overzicht vaststelt.

¹⁰ Op moment van verschijnen van het beloningsbeleid betreft dit de identified staff van a.s.r. Real Estate B.V. en a.s.r. Vermogensbeheer B.V..

4. Perspectieven en uitgangspunten van het beloningsbeleid

Dit beloningsbeleid is gebaseerd op een aantal uitgangspunten voor de a.s.r. groep. Die uitgangspunten zijn door a.s.r. vastgesteld met inachtneming van de volgende perspectieven die als basis gelden voor de manier waarop het beloningsbeleid aansluit bij de rol die a.s.r. groep als verzekeringsgroep vervult in de samenleving:

a.s.r. beloningsperspectieven	Wat betekent dit in de praktijk?
<p>Het organisatieperspectief: Het beloningsbeleid is in lijn met hoe a.s.r. groep zich als verzekeringsgroep presenteert.</p>	<p>a.s.r. vindt als groepshoofd dat de samenleving mag verwachten dat a.s.r. groep een nuttige verzekeringsgroep is die verantwoordelijk omgaat met de aan haar toevertrouwde middelen en de omgeving waarin wordt gewerkt. Ten aanzien van de beloning van het a.s.r. bestuur mag de samenleving bijvoorbeeld verwachten dat deze past bij het karakter van de a.s.r. groep en dat het beloningsbeleid en de hoogte van de beloning van de bestuurders binnen de groep vanuit dat perspectief uitlegbaar zijn.</p> <p>Om deze reden is er in beginsel geen variabele beloningsregeling binnen de a.s.r. groep. a.s.r. is van mening dat een dergelijke regeling niet in lijn is met de cultuur van de a.s.r. groep. Ook is hierbij rekening gehouden met het maatschappelijk sentiment ten aanzien van variabele beloning in de financiële sector.</p>
<p>Het intern perspectief: Het beloningsbeleid zorgt voor consistentie in het interne loongebouw.</p>	<p>De medewerkers hebben een salaris op basis van functiezwaarte aan de hand van een indeling in salarisschalen die in stappen doorlopen wordt. Daarnaast ontvangen zij mogelijk vaste toeslagen op grond van hun arbeidsovereenkomst en bouwen zij pensioen op.</p> <p>Het beloningsbeleid is erop gericht dat medewerkers genderneutraal worden beloond.</p>
<p>Het extern perspectief: Het beloningsbeleid is getoetst aan de externe markt.</p>	<p>a.s.r. en haar groepsmaatschappijen bieden al haar medewerkers een marktconform salaris. De marktconformiteit van het salaris wordt getoetst aan de hand van een referentiegroep.</p> <p>a.s.r. hanteert beloningsbenchmarks om de verhouding tussen de beloningen en de rol van a.s.r. binnen de samenleving en andere stakeholders vast te stellen. Periodiek wordt door een extern adviesbureau een beloningsbenchmark uitgevoerd.</p>
<p>Het stakeholders perspectief: Het beloningsbeleid houdt rekening met de opvattingen van verschillende stakeholdergroepen ten aanzien van beloning; klant, aandeelhouder, medewerker, samenleving.</p>	<p>De opzet van het beloningsbeleid is getoetst aan de visies van aandeelhouders, klanten, medewerkers en de samenleving. In het beloningsbeleid wordt zoveel als mogelijk rekening gehouden met de opvattingen en belangen van verschillende stakeholdergroepen.</p>

Genderneutraal belonen

a.s.r. groep staat voor gelijke kansen voor iedereen en gelijk loon voor mannen en vrouwen bij gelijke of gelijkwaardige arbeid. a.s.r. streeft daarom zoveel als mogelijk naar genderneutrale beloning.

De Europese Richtlijn Loontransparantie wordt omgezet naar nationale (Nederlandse) wetgeving (Wet Loontransparantie). Deze nieuwe wetgeving treedt naar verwachting uiterlijk op 1 januari 2027 in werking en bevat diverse nieuwe verplichtingen op het gebied van genderneutraal belonen.

5. Prestatiemanagement

5.1 Bedrijfsdoelstellingen

Jaarlijks stelt a.s.r. bedrijfsdoelstellingen vast. De doelstellingen worden bepaald op basis van de strategie ('het verhaal van a.s.r.'). Omdat a.s.r. langetermijnwaarde wil creëren voor klanten, medewerkers, maatschappij en aandeelhouders, is er bij het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen voor gekozen om deze doelstellingen ook te bepalen langs de as van deze stakeholders.

De bedrijfsdoelstellingen vormen de basis voor de doelstellingen per bedrijfsonderdeel, doelstellingen per afdeling of team en individuele doelstellingen. Omdat de prioriteiten per bedrijfsonderdeel en zelfs per afdeling kunnen verschillen, hebben bedrijfsonderdelen daarnaast de ruimte om één of meerdere eigen specifieke doelstellingen te bepalen.

Voor identified staff en sleutelfunctionarissen gelden aanvullende regels voor de individuele doelstellingen. Deze worden beschreven in paragraaf 5.4 en 9.2 voor identified staff en in 9.3 voor sleutelfunctionarissen.

5.2 Individuele doelstellingen

Aan het begin van het jaar kunnen de medewerker en de leidinggevende ook individuele doelstellingen afspreken, bijv. in 'Het Andere Gesprek'. Deze worden in dat geval afgeleid van de bedrijfsdoelstellingen en van de doelstellingen van het bedrijfsonderdeel en de afdeling of het team. Op die manier zijn ook de individuele doelstellingen gekoppeld aan de belangrijkste stakeholders: klanten, medewerkers, maatschappij en aandeelhouders. Medewerker en leidinggevende maken heldere doelstellingen. De medewerker moet een zekere directe invloed hebben op de doelstellingen en de doelstellingen moeten haalbaar zijn.

5.3 Doelstellingen in geval van variabele beloning

Medewerkers kunnen naast hun vaste beloning tevens variabele beloning ontvangen die is gebaseerd op vooraf vastgestelde doelstellingen. In die gevallen gelden tevens de volgende voorschriften t.a.v. deze doelstellingen:

- De doelstellingen kunnen bestaan uit financiële en niet-financiële doelstellingen. De variabele beloning dient voor ten minste 50% te zijn gebaseerd op niet-financiële doelstellingen.
- De doelstellingen zijn een combinatie van doelstellingen (en risico's) in relatie tot (i) de individuele medewerker, (ii) het bedrijfsonderdeel of de afdeling of het team waar de medewerker werkzaam is, en (iii) de groepsmaatschappijen of dochterondernemingen en de a.s.r. groep als geheel.
- De doelstellingen moedigen niet aan tot het nemen van buitensporige risico's of misleiding, bijvoorbeeld bij het verkopen van producten.

5.4 Duurzaamheidsdoelstellingen

a.s.r. wil een vooraanstaande rol spelen op het gebied van duurzaam ondernemen in de financiële sector. Met de producten en diensten wil a.s.r. bijdragen aan het oplossen van vraagstukken die leven in de samenleving en een relatie hebben met de kernactiviteiten van a.s.r., zoals verzekeren en vermogensbeheer. Daarbij richt a.s.r. zich op thema's die impact op het bedrijf hebben en waarop a.s.r. de grootste maatschappelijke impact kan maken, zoals duurzaam wonen en leven, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en financiële redzaamheid en inclusie. Per bedrijfsonderdeel worden duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld. Van medewerkers wordt verwacht dat zij deze doelstellingen naleven.

Als financiële onderneming besteedt a.s.r. daarbij ook aandacht aan risicofactoren die verband houden met gebeurtenissen op ecologisch, sociaal of governance gebied, ook wel de duurzaamheidsrisicofactoren genoemd. a.s.r. doet dit door duurzaamheidsrisicofactoren mee te wegen in het risicomanagementbeleid en bij de uitvoering van het beloningsbeleid.

Voor meer informatie over de relevante duurzaamheidsrisicofactoren en -doelstellingen die een rol spelen bij de uitvoering van werkzaamheden per bedrijfs onderdeel wordt verwezen naar de volgende pagina: asrneland.nl/over-asr/duurzaam-ondernemen.

Omdat variabele beloningsregelingen slechts incidenteel binnen a.s.r. groep voorkomen, zijn mogelijkheden om duurzaamheidsrisico's te integreren in het beloningsbeleid beperkt. Bij de hieronder beschreven groepsmaatschappijen of categorieën van medewerkers wordt expliciet rekening gehouden met de duurzaamheidsrisicofactoren.

Financiële marktdeelnemers en financieel adviseurs die vermogensdiensten verlenen, beleggingsproducten of beleggingsverzekeringen ontwikkelen of aanbieden of hierover adviseren

Voor bepaalde financiële marktdeelnemers en financieel adviseurs die vermogensbeheerdiensten verlenen, beleggingsproducten of beleggingsverzekeringen ontwikkelen of aanbieden, of hierover adviseren gelden meer specifieke regels die vereisen dat het gevoerde beloningsbeleid rekening houdt met duurzaamheidsrisicofactoren. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in vaste doelstellingen ten aanzien van productontwikkeling.

De betreffende groepsmaatschappijen publiceren op de website informatie over de wijze waarop hier binnen a.s.r. invulling aan wordt gegeven in het kader van de verplichte informatieverstrekking op grond van de sustainable finance disclosure regulation (SFDR). Deze regel is ook van toepassing indien er alleen vaste beloning wordt toegekend. De verplichting tot publicatie op grond van SFDR is er voor ASR/AEGON Levensverzekering N.V., AEGON Spaarkas N.V., ASR Vermogensbeheer N.V. en ASR Real Estate B.V.

Beleggingsbeleid

In die gevallen waarin (i) onderdelen van de beloning wel variabel zijn en (ii) die beloning wordt toegekend aan medewerkers die invloed hebben op het vaststellen of uitvoeren van het a.s.r. beleggingsbeleid, geldt het volgende. Bij het toekennen van een variabele beloning gaat a.s.r. na in hoeverre het beleggingsbeleid, met inbegrip van de duurzaamheidsrisicofactoren, is nageleefd. Zo kan het niet-naleven van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals neergelegd in het a.s.r. beleggingsbeleid leiden tot een ex ante of ex post risicoaanpassing zoals beschreven in paragraaf 7.4.

Identified staff

Tevens heeft a.s.r. ervoor gekozen om het naleven van duurzaamheidsdoelstellingen bij de afwegingen te betrekken in de jaarlijkse vaststelling van individuele doelstellingen voor medewerkers die een identified staff positie vervullen. Op deze wijze betreft a.s.r. waar relevant duurzaamheidsrisicofactoren bij beslissingen om een reguliere of bijzondere verhoging van het vaste salaris aan identified staff toe te kennen.

Voor andere specifieke bepalingen ten aanzien van de doelstellingen van identified staff, zie paragraaf 9.2.

6. Vaste beloning

6.1 Kwalificatie van beloning

In de financiële sector gelden specifieke wettelijke beloningsregels voor onder andere de kwalificatie van beloning (vast of variabel), de vorm (bijvoorbeeld contanten of aandelen), de hoogte en de wijze van uitbetaling. De beloningsregelingen die binnen de a.s.r. groep gelden moeten aan deze wettelijke regels voldoen. Beloning is in te delen in twee categorieën: vast of 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 voorwaarden zijn gebonden.

De medewerkers die werken onder verantwoordelijkheid van ASR Nederland N.V. ontvangen in beginsel alleen een vaste beloning, uitzonderingen daargelaten (zie hoofdstuk 7 Variabele beloning en hoofdstuk 8 Bijzondere toekenningen).

De regels met betrekking tot vaste beloning worden hieronder nader beschreven.

6.2 Voorwaarden van vaste beloning

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 vaste bedrag wordt enkel gewijzigd door middel van collectieve onderhandeling of na heronderhandeling);
- niet kunnen worden verlaagd, uitgesteld of geannuleerd door de onderneming;
- niet aanmoedigen tot het nemen van risico's; en
- niet afhankelijk zijn van prestaties.

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

6.3 Vormen van vaste beloning

Binnen a.s.r. bestaan onder andere de volgende vormen van vaste beloning: basissalaris, vaste toeslagen, vaste beloning in aandelen en bijdragen van de werkgever aan het pensioen.

Ook een bijzondere toekenning kan een vorm van vaste beloning zijn, bijvoorbeeld een vertrekvergoeding die aan specifieke eisen voldoet. Voor verdere beschrijving hiervan wordt hier verwezen naar paragraaf 8.5.

6.3.1 Basissalaris

Het basissalaris beloont het specifieke domein en de verantwoordelijkheden van een functie, waarbij de ervaring en de professionele kennis en vaardigheden van een medewerker worden meegewogen.

6.3.2 Vaste toeslagen

Toeslagen zijn bijkomende betalingen of vergoedingen die worden uitgekeerd bovenop het basissalaris.

Een toeslag is vast indien wordt voldaan aan de voorwaarden zoals opgenomen in paragraaf 6.2, kortgezegd: als de toeslag vooraf is vastgesteld en niet afhankelijk is van de prestatie van de medewerker.

Alle medewerkers tot en met schaal 18 die op 1 juli 2014 in dienst waren van ASR Nederland N.V. ontvangen sinds die datum een vaste maandelijksse toeslag als compensatie voor het afschaffen van variabele beloning. Deze vaste toeslag is berekend als percentage van het feitelijk uitgekeerde vaste persoonlijke bruto maandsalaris. Dit percentage is per groep medewerkers vastgesteld.

Alle medewerkers in schaal 19 tot en met 24 in dienst van ASR Nederland N.V. ontvangen de vaste toeslag conform de a.s.r. cao, ook als ze na 1 juli 2014 in dienst zijn getreden.

Daarnaast ontvangen medewerkers in dienst van ASR Nederland N.V. in bepaalde groepen een vaste toeslag, zoals een vastgoedtoeslag, een buitendiensttoeslag of een compensatietoeslag (bijvoorbeeld in verband met een verandering van de toepasselijke cao en/of als gevolg van een overname) en ontvangen enkele medewerkers individuele vaste toeslagen (arbeidsmarkttoeslagen en/of persoonlijke toeslagen).

Groepsmaatschappijen die aparte arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren, kunnen vaste toeslagen aan hun medewerkers toekennen in lijn met de geldende wet- en regelgeving en het beloningsbeleid.

6.3.3 Vaste beloning in aandelen

a.s.r. kan de vaste beloning van specifieke medewerkers of specifieke groepen van medewerkers deels in aandelen toekennen. Indien medewerkers een deel van de vaste beloning in aandelen ontvangen, dienen de medewerkers de aandelen minimaal vijf jaren na verwerving aan te houden. Dit wordt de blokkeringsperiode genoemd.

Daarnaast kan a.s.r. een zogenaamde aanhoudverplichting opleggen aan medewerkers op grond waarvan de medewerkers een minimumpercentage van de jaarlijkse vaste beloning in aandelen a.s.r. dienen te houden.

6.3.4 Pensioen

De a.s.r. groep kent twee soorten pensioenbeleid.

Het Andere Pensioen

Per 1 januari 2026 nemen alle medewerkers in dienst van ASR Nederland N.V., inclusief de leden van de RvB, deel aan Het Andere Pensioen, een beschikbare premieregeling uitgevoerd door ASR Levensverzekering N.V. Er wordt een vlakke premie gehanteerd van 26% van de pensioengrondslag, rekening houdend met de wettelijke minimale franchise en het wettelijk maximum pensioengevend inkomen. De medewerkers betalen een eigen bijdrage van 4% van de pensioengrondslag. Voor medewerkers die een pensioengevend inkomen hebben dat hoger is dan het door de overheid aangegeven maximum bestaat de mogelijkheid deel te nemen aan een netto pensioenregeling, uitgevoerd door ASR Levensverzekering N.V., als compensatie voor de maximering van het pensioengevend inkomen. Deelname aan deze regeling is vrijwillig. Er worden geen discretionaire pensioenbijdragen toegekend.

Voor medewerkers die in dienst waren op 31 december 2025 en op 1 januari 2026 zijn gaan deelnemen aan de nieuwe pensioenregeling geldt een compensatieregeling indien de in te leggen premie in de nieuwe regeling lager is dan de vorige regeling.

Pensioenbeleid groepsmaatschappijen

a.s.r. groepsmaatschappijen die eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren, voeren een pensioenbeleid dat 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). Er worden geen discretionaire pensioenbijdragen toegekend.

6.4 Maximale vaste beloning WNT-topfunctionarissen

De Wet normering topinkomens (WNT) geldt voor (semi-) publieke instellingen. Voor de WNT-topfunctionarissen wordt de beloning (in de zin van de WNT: de bezoldiging) gemaximeerd op een absoluut bedrag dat jaarlijks wordt bepaald. WNT-topfunctionarissen ontvangen een bezoldiging die binnen dit maximum valt.

Binnen de a.s.r. groep legt deze wet aanvullende beloningsrestricties op voor WNT-topfunctionarissen binnen het zorgverzekeringsbedrijf (ten tijde van deze versie: ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V., ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V. en ASR Wlz-uitvoerder B.V.).

7. Variabele beloning

7.1 Inleiding

Binnen a.s.r. wordt geen ondernemingsbrede (jaarlijkse) variabele beloning toegekend. Onder strikte voorwaarden en in lijn met wet- en regelgeving kan slechts in specifieke situaties variabele beloning worden toegekend, zoals de boter-bij-de-vis beloning bij a.s.r. of de gratificatie bij a.s.r. groepsmaatschappijen en enkele andere vormen van specifieke variabele beloning. In dit hoofdstuk worden de kaders voor het toekennen van een variabele beloning uiteengezet.

Groepsmaatschappijen die eigen arbeidsvoorwaardenregelingen hanteren, kunnen een eigen beleid voeren ten aanzien van variabele beloning. Dit beleid moet passen binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving en de kaders van het beloningsbeleid. Afwijkingen van het beloningsbeleid dienen vooraf afgestemd te worden met HR a.s.r. Materiële afwijkingen van dit beloningsbeleid vereisen voorafgaande goedkeuring van de RvC.

Voor identified staff kunnen specifieke voorwaarden van toekenning en uitbetaling van variabele beloning gelden. Deze specifieke voorwaarden zijn beschreven in paragraaf 9.2.

7.2 Minimumvereisten variabele beloning

Ten aanzien van een variabele beloning worden de volgende minimumvereisten gesteld:

- er moet sprake zijn van een passende verhouding vaste en variabele beloning (zie hieronder);
- er zijn risico-onderzoeken en eventuele aanpassingen uitgevoerd (paragraaf 7.4).

Passende verhouding vaste en variabele beloning

Indien variabele beloning aan een medewerker wordt toegekend, bedraagt de totale variabele beloning in beginsel niet meer dan 20% van de vaste beloning van de betreffende medewerker op jaarbasis (in het desbetreffende kalenderjaar). Deze verhouding wordt in het beloningsbeleid ook wel aangeduid als de "bonuscap van 20%". Hiermee zijn de vaste en variabele componenten van de totale beloning voldoende evenwichtig verdeeld. Bij het berekenen van de totale variabele toekenning in een jaar, worden alle variabele toekenningen bij elkaar opgeteld, zoals bijvoorbeeld boter-bij-de-vis, gratificatie, retentievergoeding en een buy-out. Bij het ontbreken van een volledige jaarbeloning, bijvoorbeeld wanneer iemand korter dan een jaar in dienst is (geweest), geldt de bonuscap van 20% ook over het volledige vaste jaarsalaris in het betreffende kalenderjaar van toekenning (behoeft niet naar rato te worden herrekend).

In afwijking van de bonuscap van 20%, kan uitsluitend in exceptionele gevallen en met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving een hogere variabele beloning worden toegekend tot ten hoogste 100% van de jaarlijkse vaste beloning. Deze uitzondering is alleen van toepassing op een individuele medewerker van wie de beloning niet of niet uitsluitend door een cao wordt bepaald, niet zijnde een medewerker die een sleutelpositie verricht of zich rechtstreeks bezighoudt met het verlenen van financiële diensten aan consumenten¹¹. Indien a.s.r. gebruik maakt van deze uitzondering, dan doet zij jaarlijks gemotiveerd mededeling aan de toezichthouder van de wijze waarop zij gebruikmaakt van deze mogelijkheid.

¹¹ Dit zijn de personen die het contact met de consument hebben voor zover daarbij informatie wordt uitgewisseld die ziet op de inhoud van een financiële dienst. Hiertoe behoort in ieder geval degene die een consument adviseert over een financieel product. Maar ook medewerkers die een consument, al dan niet op diens verzoek, informeren over bijvoorbeeld de samenstelling of de werking van een financieel product, zonder dat de consument daarbij wordt geadviseerd, hebben inhoudelijk contact.

7.3 Boter-bij-de-vis of gratificatie

De boter-bij-de-vis of gratificatie is een kleine beloning voor een specifieke, extra prestatie die door de medewerker is geleverd, bovenop de taken en verantwoordelijkheden die volgen uit de functieomschrijving van de medewerker. Deze beloning kan bestaan uit geld of een andere beloning (bijvoorbeeld een cadeaubon).

De boter-bij-de-vis of gratificatie is een vorm van variabele beloning en wordt enkel uitgekeerd op voordracht van de leidinggevende na voorafgaande toestemming van de HR adviseur/HR business partner.

De boter-bij-de-vis of gratificatie geldt niet voor identified staff posities onder de AIFMD¹². Voorts geldt dat een boter-bij-de-vis of gratificatie die wordt toegekend aan identified staff members, nooit meer mag bedragen dan EUR 50.000 bruto en/of 10% van de totale jaarlijkse beloning van de medewerker in kwestie.

Bij de beoordeling van de toekenningsaanvraag moeten de doelstellingen in overeenstemming zijn met de kaders van de doelstellingen zoals beschreven in paragraaf 5.3. Een toekenning van een boter-bij-de-vis of gratificatie dient gekoppeld te zijn aan één of meerdere prestatiedoelstellingen.

7.4 Risico-onderzoeken en risico-aanpassing

Beloning en in het bijzonder variabele beloning kan een impact hebben op het gedrag van medewerkers en kan als zodanig van invloed zijn op het risicomanagement van a.s.r. groep. Om zorg te dragen dat de risico's beperkt blijven, zijn risico-onderzoeken om deze risico's te beperken verplicht, de zgn. ex ante en ex post risico-onderzoeken. Deze risico-onderzoeken moeten voldoen aan Nederlandse en Europese wettelijke regels.

Elke variabele beloning van elke medewerker is onderdeel van een risico-onderzoek. Een risico-onderzoek kan leiden tot een neerwaartse aanpassing van de variabele beloning op het moment van toekenning, uitbetaling, onvoorwaardelijk worden (aandelen) of zelfs daarna. Dit risico-onderzoek zorgt er tezamen met andere risico-beheersingsmaatregelen (zoals het hanteren van niet-financiële doelstellingen) voor dat de toekenning van variabele beloning niet tot onnodige (financiële) risico's leidt. Hier hoort ook bij dat medewerkers geen maatregelen nemen die deze risicobeheersingsmaatregelen kunnen ondermijnen (bijvoorbeeld personal hedging).

Er zijn drie vormen van risico-onderzoeken. Voor toekenning van de variabele beloning, vindt het ex ante risico-onderzoek plaats (paragraaf 7.4.1). Na de toekenning vindt het ex post risico-onderzoek plaats (paragraaf 7.4.2). Het ex post risico-onderzoek kan bestaan uit een zogeheten malus-toets en een zogeheten claw back toets. De malus toets vindt plaats ingeval van een uitgestelde betaling van variabele beloning. De claw back toets vindt plaats als de variabele beloning al is betaald.

¹² Op moment van verschijnen van het beloningsbeleid betreft dit de identified staff van a.s.r. Real Estate B.V. en a.s.r. Vermogensbeheer B.V.

7.4.1 Ex ante risicoaanpassing

Een risicoaanpassing die plaatsvindt vóór de toekenning aan de medewerker, wordt een ex ante risicoaanpassing genoemd. Als de actuele en toekomstige risico's hiertoe aanleiding geven, worden het totale bedrag aan toe te kennen variabele beloningen (door de groepsmaatschappij of dochteronderneming) en de individuele variabele beloning neerwaarts aangepast.

Aanpassing ter bescherming kapitaalsbasis en solvabiliteitsmarge

Er wordt voorafgaand aan de toekenning getoetst of de som van de totale variabele beloning die in dat jaar door a.s.r. groep zal worden uitgekeerd, a.s.r. groep niet in haar mogelijkheden beperkt om haar kapitaalbasis, het gezonde toetsingsvermogen, de solvabiliteitsmarge of het vereiste 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.

Op jaarlijkse basis stelt de Manager HR Arbeidszaken het 'drempelbedrag' vast. Het drempelbedrag is de som van de te verwachten toekenningen op het gebied van welkomstbonussen en variabele beloning in de vorm van gratificaties, boter-bij-de-vis, buy-outs, retentievergoedingen en variabele vertrekvergoedingen. Bij het bepalen van dit bedrag wordt de ex ante toets zoals hierboven beschreven uitgevoerd door Group Risk Management. Op deze manier wordt getoetst of het toekennen van het 'drempelbedrag' verantwoord is.

Aanpassing individuele variabele beloning

De variabele beloning wordt uitbetaald op basis van het behalen van prestatie gerelateerde doelstellingen.

Deze doelstellingen worden voorafgaand aan de toekenning van de variabele beloning 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.

7.4.2 Ex post risicoaanpassing: malus

Bij een malus aanpassing gaat het om een variabele beloning die aan de medewerker is toegekend, maar nog gekoppeld is aan een verplichte uitstelperiode. Een risicoaanpassing op basis van een malus heeft namelijk alleen waarde indien de toekenning uitgesteld wordt uitgekeerd.

Voorafgaand aan de uitbetaling van het uitgestelde variabele beloningsdeel kunnen de prestaties opnieuw beoordeeld worden. Het kan zijn dat er belangrijke nieuwe informatie aan het licht is gekomen waardoor een herbeoordeling van de prestaties plaatsvindt. In dat geval kan de variabele beloning geheel of gedeeltelijk worden verlaagd. Voorts wordt de variabele beloning in ieder geval verlaagd als vast komt te staan dat:

- a. de medewerker niet heeft voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid en correct gedrag (bijvoorbeeld bij grensoverschrijdend (fysiek, seksueel dan wel anderszins) gedrag of bij een (andere) overtreding van de binnen de a.s.r. groep geldende (gedrags)regels en reglementen); of
- b. de medewerker verantwoordelijk was voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de financiële positie van a.s.r. groep of een van de groepsmaatschappijen of dochterondernemingen aanmerkelijk is verslechterd; of
- c. uitkering ertoe zou leiden dat de kapitaalbasis, toetsingsvermogen, solvabiliteitsmarge of eigen vermogen van ASR Nederland N.V. of een relevante dochteronderneming of groepsmaatschappij niet langer solide zou zijn; of
- d. 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 variabele beloning afhankelijk was gesteld; of
- e. uitkering van de uitgestelde variabele 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. a.s.r. zal in bovengenoemde gevallen de variabele beloning neerwaarts aanpassen (mogelijk tot 0), tenzij dit in het concrete geval onredelijk wordt geacht.

7.4.3 Ex post risicoaanpassing: claw back

Aanpassingen op variabele beloningen die al uitbetaald zijn of onvoorwaardelijk zijn geworden, zijn alleen mogelijk in de vorm van een claw back. Een claw back vindt plaats op incidentbasis en leidt ertoe dat een medewerker verplicht wordt een uitbetaalde variabele beloning (gedeeltelijk) terug te betalen. Indien een disciplinaire maatregel is opgelegd, kan dit bijvoorbeeld reden zijn voor terugbetaling.

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

- a. de medewerker niet heeft voldaan aan passende normen inzake bekwaamheid en correct gedrag (bijvoorbeeld bij grensoverschrijdend (fysiek, seksueel dan wel anderszins) gedrag of bij een (andere) overtreding van de binnen de a.s.r. groep geldende (gedrags)regels en reglementen); of
- b. de medewerker verantwoordelijk was voor gedragingen die ertoe hebben geleid dat de positie van a.s.r., de groepsmaatschappij of dochteronderneming aanmerkelijk is verslechterd; of
- c. 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 variabele beloning afhankelijk was gesteld; of
- d. uitkering van de beloning naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

De claw back kan te allen tijde worden toegepast, met inachtneming van de wettelijke regels inzake verjaring. a.s.r. zal in de bovengenoemde gevallen in beginsel de gehele variabele beloning terugvorderen, tenzij terugvordering van de hele variabele beloning in het concrete geval onredelijk wordt geacht.

8. Bijzondere toekenningen

Een aantal bijzondere toekenningen is onderworpen aan aanvullende wettelijke bepalingen. Dit hoofdstuk beschrijft bijzondere toekenningen zoals de retentievergoeding, de gegarandeerde variabele beloning, de buy-out, de welkomstbonus (ook wel sign-on bonus genoemd) en de vertrekvergoeding.

8.1 Retentievergoeding

Een retentievergoeding is een beloning die kan worden toegekend aan een medewerker met het doel de medewerker gedurende een bepaalde periode voor a.s.r. groep te behouden.

Een retentievergoeding kan alleen worden toegekend indien wordt voldaan aan de volgende (niet-limitatieve) voorwaarden:

- er is een legitiem belang voor het toekennen van de retentiebonus, zoals een duurzame organisatiewijziging van a.s.r., de groepsmaatschappij of een dochteronderneming. Voorbeelden zijn fusies, splitsingen of overnames, een herstructurering of een belangrijke wijziging in de zeggenschap;
- de retentiebonus is gekoppeld aan het behalen van bepaalde prestatiedoelstellingen die (onder meer) verband houden met de reden waarvoor de retentiebonus wordt toegekend.

Het enkele feit dat een medewerker benaderd is of mogelijk benaderd wordt door een andere onderneming om over te stappen, is onvoldoende reden om een retentievergoeding toe te kennen.

Een retentievergoeding is per definitie een variabele beloning en dient te voldoen aan de vereisten voor toekenning en uitbetaling daarvan (zie paragraaf 7.2). Het is binnen de a.s.r. groep in beginsel niet toegestaan om een retentievergoeding toe te kennen waarmee de bonuscap van 20% wordt overschreden. Uitsluitend in exceptionele gevallen en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving, kan een hogere retentievergoeding worden toegekend tot ten hoogste 100% van de jaarlijkse vaste beloning.

Als de totale jaarlijkse variabele beloning door toekenning van een retentievergoeding de toepasselijke bonuscap (van 20% of van 100%, afhankelijk van het type medewerker) overschrijdt, kan de retentievergoeding alleen worden toegekend met voorafgaande schriftelijke toestemming van DNB of de AFM.

8.2 Gegarandeerde variabele beloning

Een gegarandeerde variabele beloning is een variabele beloning waarvoor geen of zeer beperkte doelstellingen gelden. Een gegarandeerde variabele beloning strookt niet met gezond risicobeheer en wordt daarom binnen de a.s.r. groep niet toegekend. Een uitzondering op de gegarandeerde variabele beloning die wel wordt toegestaan, is de buy-out voor medewerkers die in dienst treden, zoals hieronder beschreven.

8.3 Buy-out toekenning

Een buy-out toekenning doet zich voor indien een nieuwe medewerker een toekenning krijgt ter compensatie van verminderde of vervallen variabele beloning die de medewerker bij de vorige werkgever ontvangen had als de medewerker niet bij de vorige werkgever vertrokken was. De toekenning is een direct gevolg van het verlaten van de vorige werkgever en het aanvangen van werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van a.s.r. De toekenning van de vergoeding is slechts mogelijk indien een medewerker niet langer dan één jaar werkzaam is onder de verantwoordelijkheid van a.s.r. groep.

Een buy-out kan alleen toegekend worden indien dit het langere termijnbelang van a.s.r. groep dient, bijvoorbeeld omdat de nieuwe medewerker kritisch is voor het langere termijnsucces van a.s.r. groep en/of indien een dergelijke toekenning de mogelijkheid biedt de medewerker voor een langere tijd aan a.s.r. groep te binden. Een buy-out is een vorm van (gegarandeerde) variabele beloning. Voor een buy-out gelden derhalve wel de bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning, met uitzondering van de bepalingen op het gebied van de doelstellingen in geval van variabele beloningen (paragraaf 5.3). De betaling van een buy-out kan over meerdere jaren gespreid worden.

8.4 Welkomstbonus of sign-on bonus

Aan een nieuwe medewerker kan een welkomstbonus (ook wel 'sign-on bonus' genoemd) toegekend worden om de medewerker aan te trekken voor a.s.r., de groepsmaatschappij of een dochteronderneming. Een dergelijke welkomstbonus is alleen toegestaan onder de volgende voorwaarden:

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

Een welkomstbonus die voldoet aan de bovengenoemde voorwaarden is noch vaste noch variabele beloning. De welkomstbonus wordt als zodanig niet meegeteld bij de bonuscap van 20% en hoeft niet te voldoen aan de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning.

8.5 Vertrekvergoeding

Indien een medewerker op verzoek van de werkgever a.s.r. groep verlaat, kan de medewerker in aanmerking komen voor een vertrekvergoeding. Deze vergoeding is een compensatie voor het verlies van werk en het verlies van toekomstig inkomen.

De betaling van salaris, vaste toeslagen en de pensioenbijdragen tijdens de opzegtermijn of boventalligheid zijn geen onderdeel van de vertrekvergoeding.

Een vertrekvergoeding is niet toegestaan indien:

- de medewerker besluit de onderneming op eigen initiatief te verlaten, tenzij dit het gevolg is van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de onderneming;
- er sprake is van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de medewerker in de vervulling van de functie en/of een dringende reden voor ontslag op staande voet. Voorbeelden zijn fraude en diefstal;
- het falen van de medewerker wordt beloond;
- het een externe medewerker betreft.

Voor dagelijkse beleidsbepalers gelden daarnaast de volgende bepalingen ten aanzien van de vertrekvergoeding:

- de vergoeding bedraagt maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis;
- indien sprake is van falen van de onderneming, wordt geen vertrekvergoeding toegekend.

Een vertrekvergoeding is vast als bij de bepaling van de vergoeding een gangbare formule of berekeningsmaatstaf wordt toegepast die in lijn is met de 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 a.s.r. in beginsel eerder gemaakte individuele afspraken met andere - destijds gebruikelijke - formules of berekeningsmaatstaven na.

Een vertrekvergoeding is variabel indien:

- er geen gangbare formule of berekeningsmethode is toegepast;
- de vertrekvergoeding gekoppeld is aan bereikte resultaten of doelstellingen.

Voor WNT-topfunctionarissen bedraagt de vertrekvergoeding, inclusief de bezoldiging over een eventuele periode van vrijstelling van werkzaamheden, in beginsel niet meer dan een jaarsalaris tot maximaal € 75.000 bruto. Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat uitkeringen die voortvloeien uit een algemene toepasselijke cao-bepaling, een wettelijk voorschrift of een rechterlijke uitspraak niet meetellen bij dit maximum van € 75.000 bruto.

Een variabele vertrekvergoeding dient te voldoen aan de bonuscap van 20% en de overige vereisten voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning.

Een vertrekvergoeding toegekend door een bevoegde rechtbank kan de bepalingen uit deze paragraaf overschrijven.

9. Beloningsbeleid bijzondere functionarissen

9.1 Raad van Bestuur ASR Nederland N.V.

De beloning van leden van de RvB is vast, er geldt geen variabele beloningsregeling.

In uitzonderlijke gevallen kan er - in lijn met hoofdstuk 8 - een bijzondere (variabele) toekenning worden verstrekt, zoals een eventuele welkomstbonus.

De beloning van de leden van de RvB wordt net als bij de overige medewerkers in dienst van ASR Nederland N.V. vastgesteld aan de hand van een indeling in salarisschalen. Hiermee ontstaat een koppeling met de salarisschalen voor de overige medewerkers. Voor de posities van de leden van de RvB en de overige medewerkers geldt een salarisschaal met een range van 70% tot 100%. Voor de medewerkers en de RvB ligt de beloning maximaal rond de mediaan van de referentiegroep.

De (vaste) beloning van de leden van de RvB wordt voor een deel (20% van de vaste beloning in contanten) in aandelen a.s.r. uitbetaald. Vanaf het moment dat de aandelen a.s.r. worden verworven door de leden van de RvB, moeten deze minimaal vijf jaar worden vastgehouden ('de blokkeringsperiode'). Deze periode geldt per toekenning en wordt per tranche geadmistreerd. Naast de blokkeringsperiode geldt een zogenaamde aanhoudverplichting. Dat wil zeggen dat de leden van de RvB (zolang zij in dienst zijn) ten minste 100% van hun vaste bruto jaarsalaris in aandelen moeten aanhouden alvorens ze enige aandelen mogen verkopen. Bij uitdiensttreding van het RvB lid blijft de vijf jaar blokkeringsperiode gelden, maar kunnen de aandelen a.s.r. na het verstrijken daarvan vrij worden verkocht (en geldt de aanhoudverplichting niet meer). Elke verkoop van aandelen kan alleen plaatsvinden voor zover dit in overeenstemming is met de 'Regeling omgang met voorwetenschap en privétransacties in Financiële Instrumenten' en voor zover wet- en regelgeving dit toestaat.

De referentiegroep van de RvB bevat alleen Nederlandse organisaties, waarvan een belangrijk deel met een maatschappelijk karakter, te onderscheiden naar vergelijkbare Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen en Nederlandse financiële instellingen waaronder verzekeraars. De helft van de referentiegroep van de RvB bestaat uit financiële instellingen. De niet-financiële instellingen moeten voldoen aan minstens 2 van de 3 gestelde criteria m.b.t. de vergelijkbare grootte van de ondernemingen voor opname in de referentiegroep. Deze criteria betreffen de omzet van de organisatie, de marktkapitalisatie en het aantal medewerkers¹³. De positie van a.s.r. is ongeveer in het midden van deze referentiegroep. Daarnaast dienen alle beloningsdata van de organisaties in de referentiegroep individueel gepubliceerd te zijn. De mediaan wordt vastgesteld met een conversiefactor van 0,5 van 'at target' variabel naar vast salaris voor de bedrijven in de referentiegroep die een variabele beloningscomponent hebben. De RvC toetst de mediaan daarnaast periodiek aan een Europese controlegroep, die bestaat uit minimaal 10 Europese financiële instellingen.

Om te voorkomen dat de beloning van de medewerkers en de RvB te veel uit elkaar gaan lopen, mede door het verschil in referentiegroepen, wordt elke twee jaar als check de beloning van de RvB getoetst aan de referentiegroep van de medewerkers (de financiële dienstverlening). Mochten de verschillen te groot worden, kan dit aanleiding zijn het maximum van de salarisschalen van de leden van de RvB aan te passen. De beloningsverhouding tussen de beloning van de CEO en het gemiddelde van de beloning van de medewerkers bij a.s.r. ligt onder de 1:20.

13 Ten aanzien van de omzet van de organisatie, de marktkapitalisatie en het aantal medewerkers geldt een range van 0,4 - 2,5.

De RvC beoordeelt jaarlijks of er, aanvullend op de stijging conform de cao-loonindex, aanleiding is voor een salarisstijging van de leden van de RvB binnen de salarisschaal. De leden van de RvB doorlopen in principe op dezelfde wijze als de medewerkers de salarisschalen. Voor de medewerkers betreft dit een jaarlijkse groei van 3% (mits hiervoor ruimte is in de schaal). Voor de leden van de RvB heeft de RvC de mogelijkheid dit groeipad bij uitzonderlijke omstandigheden licht naar boven of naar beneden bij te stellen (een groei van 0% tot 6%, mits er ruimte is in de schaal). Hierbij zal de RvC de performance van a.s.r. in acht nemen en de principes vastgelegd in het beloningsbeleid. De RvC zal hierover verantwoording afleggen in het jaarlijkse remuneratierapport zoals opgenomen in het jaarverslag.

De remuneratiecommissie van de RvC (hierna aangeduid als 'Remuneratiecommissie') toetst de uitgangspunten van het beloningsbeleid RvB (minimaal) eens per vier jaar aan de vier perspectieven genoemd in hoofdstuk 4 van dit beloningsbeleid. Het beloningsbeleid wordt (minimaal) eens per vier jaar ter stemming voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Eens per twee jaar wordt door een extern adviesbureau de marktvergelijking (beloningsbenchmark) uitgevoerd.

De leden van de RvB zijn werkzaam op basis van een overeenkomst van opdracht voor onbepaalde tijd. Deze opdrachtovereenkomst eindigt van rechtswege zodra de betrokkene geen lid van de RvB meer is. Voorts kan de opdrachtovereenkomst (tussentijds) worden opgezegd. a.s.r. dient in dat geval een opzegtermijn van zes maanden in acht te nemen. Voor de leden van de RvB geldt een opzegtermijn van drie maanden. De vertrekvergoeding bedraagt 100% van het vaste jaarsalaris. Dit bedrag wordt uitbetaald onder de voorwaarden zoals neergelegd in de opdrachtovereenkomst en met inachtneming van het beloningsbeleid. Tevens bevat de opdrachtovereenkomst een regeling voor ontslag wegens een zogeheten change of control.

9.2 Identified staff

Periodiek selecteert a.s.r. de posities of categorieën van medewerkers wier beroepswerkzaamheden het risico-profiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden, de identified staff. Vanwege hun (potentiële) invloed op het risicoprofiel gelden voor identified staff aanvullende vereisten en beloningsregels om de invloed van hun beroepswerkzaamheden op het risicoprofiel te monitoren en te sturen.

Voor de selectie van identified staff maakt de a.s.r. groep gebruik van de selectieregels zoals uiteengezet in Bijlage C. Deze selectieregels zijn opgesteld in lijn met de juridische en technische vereisten die van toepassing zijn op de verschillende groepsmaatschappijen binnen de a.s.r. groep.

Voor identified staff die tevens een sleutelpositie vervullen, gelden ook de regels van paragraaf 9.3.

9.2.1 Doelstellingen

Net als andere medewerkers bepalen de identified staff hun doelstellingen in overleg met de leidinggevende. Omdat hun werkzaamheden het risicoprofiel van de organisatie kunnen beïnvloeden, worden deze doelstellingen schriftelijk vastgelegd. Group Risk Management toetst (bij sommige categorieën identified staff steekproefsgewijs) of de doelstellingen in lijn zijn met de wettelijke bepalingen en de risicobereidheid van de organisatie. Group Risk Management kan de medewerker en/of leidinggevende verzoeken de doelstellingen aan te passen om aan de wettelijke en organisatie-eisen te voldoen.

Voor specifieke bepalingen op het gebied van duurzaamheidsdoelstellingen voor identified staff, zie paragraaf 5.4.

9.2.2 Variabele beloning

Voor identified staff kunnen aanvullende regels ten aanzien van de uitbetaling van variabele beloning gelden. Deze aanvullende regels gelden niet als aan de hieronder opgenomen cumulatieve voorwaarden wordt voldaan. In dat geval kan een variabele beloning direct in contanten uitgekeerd worden aan een identified staff:

- de medewerker vervult geen identified staff positie onder de AIFMD¹⁴ (Alternative Investment Fund Manager Directive) ; én
- de totale toegekende variabele beloning is minder dan 10% van de totale beloning op jaarbasis; én
- de totale toegekende variabele beloning is minder dan EUR 50.000 bruto.

Indien aan één of meerdere hierboven genoemde voorwaarden niet wordt voldaan, dan gelden voor identified staff aanvullende wettelijke regels:

- ten aanzien van het moment van uitbetaling van toegekende variabele beloning. De Europese en Nederlandse wetgeving eist dat de variabele beloning in dat geval gedeeltelijk uitgesteld uitgekeerd wordt;
- daarnaast gelden voor sommige identified staff posities nog aanvullende wettelijke regels over de vorm van uitbetaling van variabele beloning. In dat geval moet een deel van de variabele beloning worden uitbetaald in de vorm van financiële instrumenten. Deze verplichting om een deel van de variabele beloning in financiële instrumenten uit te keren, geldt ten tijde van deze versie alleen voor identified staff posities van van alternatieve beleggingsinstellingen (ten tijde van deze versie in ieder geval ASR Vermogensbeheer N.V. en ASR Real Estate B.V.), of beleggingsondernemingen (ten tijde van deze versie in ieder geval ASR Vooruit B.V.)

Uitstelperiode

Indien niet aan de bovengenoemde cumulatieve voorwaarden wordt voldaan, dan wordt de variabele beloning voor identified staff in twee (of meerdere) delen aan de medewerker uitgekeerd. Een gedeelte wordt direct uitgekeerd in contanten, een ander gedeelte wordt uitgesteld uitgekeerd.

Gedurende de uitstelperiode houdt de onderneming het uitgestelde variabele beloningsdeel onder zich, zodat hierop nog de eventuele malus kan worden toegepast (zie paragraaf 7.4.2). Na de uitstelperiode en eventuele toepassing van de malus, wordt het bedrag van de toekenning, behoudens een eventuele claw back (zie paragraaf 7.4.3), niet meer aangepast.

De uitgestelde 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.

De duur van de uitstelperiode en de omvang van het uitgestelde deel van de variabele beloning kunnen per (categorie) identified staff verschillen en zijn afhankelijk van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en activiteiten.

Instrumenten en retentiebeleid

Voor bepaalde typen identified staff geldt de verplichting om een deel van de variabele beloning in financiële instrumenten uit te keren. Deze verplichting geldt als niet aan de hiervoor genoemde voorwaarden wordt voldaan.

Indien wordt overgegaan tot het toekennen van een variabele beloning aan deze groep identified staff, dan dient ten minste 50% van zowel het uitgestelde als het direct uitgekeerde deel van de variabele beloning te bestaan uit een afgewogen mix van financiële instrumenten. Voor medewerkers werkzaam voor alternatieve beleggingsinstellingen (ten tijde van deze versie in ieder geval ASR Vermogensbeheer N.V. en ASR Real Estate B.V.), of beleggingsondernemingen (ten tijde van deze versie in ieder geval ASR Vooruit B.V.) zijn deze instrumenten in beginsel verbonden aan de alternatieve beleggingsinstellingen of beleggingsondernemingen zelf.

¹⁴ Op moment van verschijnen van het beloningsbeleid betreft dit de identified staff van a.s.r. Real Estate B.V. en a.s.r. Vermogensbeheer B.V.

Over de uitstelperiode wordt geen dividend of rente over de financiële instrumenten uitgekeerd.

Voor het deel van de variabele beloning dat in financiële instrumenten wordt uitgekeerd, geldt na de uitstelperiode een retentieperiode. Tijdens deze retentieperiode mogen de uitgekeerde instrumenten niet worden verkocht. Dit heeft tot doel financiële prikkels die uitgaan van de variabele beloning af te stemmen op de langetermijnbelangen van de organisatie.

In onderstaand schema zijn de kaders weergegeven waarbinnen de samenstelling van de variabele beloning, het uitstel- en retentiebeleid wordt vastgesteld.

Figuur 2 - Overzicht variabele beloning identified staff

Categorie	Moment van uitkering		Vorm van uitkering		Uitstel- periode financiële instrumenten	Retentie periode financiële instrumenten
	Uitkering direct	Uitkering uitgesteld	Uitkering in contanten	Uitkering in financiële instrumenten		
Identified staff met verplichting tot deel in financiële instrumenten	40%-60%	40%-60%	0%-50%	50%-100%	3-5 jaar	Minimaal 1 jaar
Overige identified staff	40%-60%	40%-60%	0%-100%	0%-100%	Min. 3 jaar	N.v.t.

9.3 Medewerkers die een sleutelpositie vervullen

Posities

Sleutelfuncties zijn posities op afdelingen, die onafhankelijk van de rest van de organisatie, verantwoordelijk zijn voor de controle en toezicht op de operationele activiteiten en de risico's die uit de operationele activiteiten voortvloeien. Het zijn de tweede en derde lijns afdelingen die vanuit hun onafhankelijke positie tegenwicht bieden ('countervailing power' leveren) in alle bedrijfsonderdelen en op alle organisatieniveaus binnen a.s.r. Voor medewerkers in sleutelposities gelden aanvullende regels om hun onafhankelijkheid te waarborgen, waaronder regels voor de doelstellingen en de samenstelling van variabele beloning.

Onder medewerkers die een sleutelpositie vervullen, worden verstaan de medewerkers binnen de volgende functies, zowel op groepsniveau als binnen de groepsmaatschappijen:

- Risk management (tweede lijn)
- Compliance
- Audit
- Actuarieel.

Voor medewerkers die tevens een identified staff positie vervullen, gelden ook de regels van paragraaf 9.2.

9.3.1. Doelstellingen

Doelstellingen van medewerkers in sleutelposities mogen in geen geval hun onafhankelijkheid of beoordeling beïnvloeden. Belangenconflicten moeten worden vermeden. De doelstellingen (voor variabele beloning) zijn om die reden gebaseerd op functie specifieke doelstellingen en staan los van de prestaties van de bedrijfsonderdelen en gebieden waarop de desbetreffende sleutelposities controle uitoefenen.

9.4 MiFID Medewerkers

Bij de beloningsstructuur van MiFID II Medewerkers staat het klantbelang centraal. Het beloningsbeleid en de beloningspraktijken worden zodanig opgezet dat geen belangenconflict of prikkel wordt gecreëerd die MiFID II Medewerkers ertoe kan aanzetten hun eigen belangen of de belangen van de onderneming te bevoordelen tot potentieel nadeel van een klant. Hierbij worden alle relevante factoren in acht genomen, waaronder de rol van de medewerker, het aangeboden type product en de wijze van distributie.

De MiFID II - gedelegeerde verordening voorziet in specifieke regels voor alle relevante personen met een directe of indirecte impact op de beleggings- en nevendiensten die door de beleggingsondernemingen met een eigen MiFID II vergunning binnen de a.s.r. groep worden verleend of op haar zakelijke gedrag, ongeacht het type cliënten. Het gaat hier om alle personen die invloed kunnen hebben op de prestaties of het gedrag van de beleggingsonderneming, met inbegrip van maar niet limitatief:

- front-office medewerkers;
- verkopers of andere medewerkers die niet rechtstreeks bij het verlenen van beleggings- of nevendiensten betrokken zijn;
- personen die toezicht houden op verkooppersoneel, zoals
 - directe leidinggevenden die kunnen worden gestimuleerd om verkopers onder druk te zetten;
 - financieel analisten wier materiaal door verkopers kan worden gebruikt om klanten tot beleggen aan te zetten of personen die bij klachtenbehandeling of bij productontwerp en -ontwikkeling betrokken zijn.
- verbonden agenten.

In aanvulling op de algemene beginselen in dit beloningsbeleid gelden de volgende specifieke uitgangspunten ten aanzien van de beloning en in het bijzonder de doelstellingen van toepassing op MiFID II Medewerkers:

- beloning is niet uitsluitend gekoppeld aan een kwantitatief streefcijfer voor het aanbieden of verstrekken van (bank of belegging)producten en -diensten;
- het beloningsbeleid zet niet aan tot het aanbieden of verstrekken van een specifiek product of tot het promoten van een categorie producten of een combinatie van producten boven andere producten, zoals producten die meer winst opleveren voor de instellingen of voor een relevante persoon, ten nadele van de klant;
- beloningen en soortgelijke prikkels zijn niet uitsluitend en hoofdzakelijk gebaseerd op kwantitatieve commerciële criteria en houden te volle rekening met passende kwalitatieve criteria die de naleving van geldende voorschriften, de billijke behandeling van de klanten en de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten weergeven;
- te allen tijde wordt aan een evenwicht tussen vaste en variabele beloningscomponenten vastgehouden, zodat de beloningsstructuur niet de belangen van de betreffende onderneming of haar MiFID II Medewerkers tegen de belangen van een klant in bevoordeelt; en
- kwalitatieve criteria moeten voldoende en duidelijk worden geformuleerd en vastgesteld en dienen de relevante personen aan te moedigen zich voor de belangen van de cliënt in te zetten;
- kwantitatieve criteria dienen geen belangenconflicten te creëren of aan te moedigen die ertoe kunnen leiden dat de MiFID II Medewerker eigen belangen of de belangen van a.s.r. groep voor de belangen van de cliënt laten gaan; en
- MiFID II Medewerkers dienen vooraf duidelijk in kennis te worden gesteld van de criteria waarmee de hoogte van hun beloning wordt bepaald en van de stappen en het tijdschema van hun evaluatiegesprekken. De criteria waarmee ondernemingen de prestaties van MiFID II Medewerkers beoordelen, dienen toegankelijk, begrijpelijk en schriftelijk vastgelegd te zijn.

9.5 Verkoopmedewerkers

Verkoopmedewerkers zijn medewerkers die direct de volgende producten of diensten aanbieden aan consumenten: hypotheek, persoonlijke leningen, deposito's, betaalrekeningen, betalingsdiensten en betaalinstrumenten en / of elektronisch geld (hierna verder aangeduid als 'Verkoopmedewerkers').

Het beloningsbeleid waarborgt dat prestaties van Verkoopmedewerkers niet zodanig worden beloond (geldelijk of niet-geldelijk) of beoordeeld dat er conflicten ontstaan met de plicht in het belang van consumenten te handelen en op het gebied van verkoopdoelen of ander gebied geen regeling te treffen die medewerkers er toe aan kan zetten een klant een bepaald financieel instrument aan te bevelen terwijl een ander financieel instrument zou kunnen worden aangeboden dat beter aan de behoeften van de desbetreffende klant voldoet. Bij de beloningsstructuur van Verkoopmedewerkers staat het klantbelang centraal. Het beloningsbeleid dient ervoor te zorgen dat beloningspraktijken geen risico's met zich brengen voor de klant dan wel het ontstaan van risico's te beperken.

Onder niet geldelijke beloning wordt onder meer verstaan promoties, ziektekostenverzekeringen, kortingen of het verstrekken van een wagen of gsm, genereuze onkostenvergoedingen of seminars.

- beloning is niet uitsluitend gekoppeld aan een kwantitatief streefcijfer voor het aanbieden of verstrekken van (hypotheek)producten en -diensten;
- het beloningsbeleid zet niet aan tot het aanbieden of verstrekken van een specifiek product of tot het promoten van een categorie producten boven andere producten, zoals producten die meer winst opleveren voor de instellingen of voor een relevante persoon, ten nadele van de klant;
- de criteria voor de beoordeling van Verkoopmedewerkers dienen vastgelegd te zijn en rekening te houden met de rechten en belangen van consumenten;
- om het niveau van de variabele beloning te bepalen moeten zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria in acht worden genomen om zo de rechten en belangen van consumenten op gepaste wijze in aanmerking te nemen;
- er dient een gepast evenwicht te bestaan in de verhouding tussen de vaste en variabele componenten van de beloning en er dient rekening gehouden te worden met de rechten en belangen van consumenten; en
- er dient een flexibel beleid te worden gevoerd inzake variabele beloning, waaronder begrepen de mogelijkheid om in het geheel geen variabele beloning toe te kennen.

Bijlage A: Toelichting meest gebruikte termen

In het beloningsbeleid wordt een groot aantal termen gebruikt. Hieronder is een toelichting opgenomen van de meest gehanteerde termen.

Term	Toelichting
Aanhoudverplichting	Dit betreft de verplichting voor medewerkers om een minimumpercentage van de jaarlijkse vaste beloning in a.s.r. aandelen te houden.
Beloningsbeleid	Dit a.s.r. beloningsbeleid
Beloningsbeleid Raad van Bestuur	Het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur van ASR Nederland N.V. zoals goedgekeurd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023. Dit beleid kan van tijd tot tijd worden aangepast en wordt minimaal eens per vier jaar voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
Blokkeringsperiode (of retentieperiode)	Dit is de (beperkte) periode waarin medewerkers aandelen wel al onvoorwaardelijk hebben verworven, maar deze nog niet mogen verhandelen. Zo dienen medewerkers die aandelen als deel van de vaste beloning hebben ontvangen, de aandelen minimaal vijf jaar na verwerving te behouden.
Bonuscap van 20%	De wettelijke verplichting dat het totaal aan toegekende variabele beloning in beginsel niet meer mag bedragen dan 20% van de totale vaste beloning van de desbetreffende medewerker op jaarbasis. Deze wettelijke verplichting kent een aantal uitzonderingen, die waar nodig in het beloningsbeleid worden omschreven.
Buy-out	Een toekenning aan een nieuwe medewerker die bij a.s.r. in dienst komt, waarbij deze toekenning de medewerker compenseert voor een verlies aan variabele beloning die de medewerker gekregen had bij een vorige werkgever als de medewerker niet bij a.s.r. groep in dienst was gekomen.
Claw back	Het mechanisme waarbij een individuele medewerker verplicht is een deel of de volledige toekenning van variabele beloning terug te betalen. Het gaat hierbij om variabele beloning die al aan de medewerker is uitbetaald of onvoorwaardelijk (aandelen) is geworden.
Dagelijkse beleidsbepalers	Dit 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. Elke groepsmaatschappij met een eigen vergunning moet zelfstandig vaststellen welke posities kwalificeren als dagelijkse beleidsbepalers.
Ex ante risico-onderzoek	Het risico-onderzoek op variabele beloning dat plaatsvindt voordat de beloning aan de medewerker wordt toegekend.
Ex post risico-onderzoek	Het risico-onderzoek op variabele beloning dat plaatsvindt nadat de beloning aan de medewerker is toegekend. Het moment van het onderzoek kan liggen vóór of na de uitbetaling (bij contanten) of het onvoorwaardelijk worden (bij aandelen). Vóór de uitkering wordt malus risico-aanpassing genoemd. Na de uitkering wordt claw back risico-aanpassing genoemd.
Identified staff	Medewerkers met functies die de het risicoprofiel van a.s.r. materieel (kunnen) beïnvloeden.

Term	Toelichting
Identified staff onder AIFMD	Medewerkers die een identified staff positie vervullen onder de AIFMD (Alternative Investment Fund Managers Directive). Op het moment van verschijnen van dit beloningsbeleid betreft dit de identified staff van a.s.r. Vermogensbeheer en a.s.r. Real Estate B.V.
Jaarlijkse vaste beloning	<p>De maandelijkse vaste beloning is de som van het maandsalaris, vakantietoeslag, de 13e maand, de (eventuele) vaste toeslag(en) en eventuele andere vaste beloningscomponenten. De maandelijkse vaste beloning is een bruto bedrag. De jaarlijkse vaste beloning is de maandelijkse vaste beloning maal twaalf.</p> <p>Aandelen die worden toegekend als onderdeel van het vaste salaris, worden meegeteld bij de jaarlijkse vaste beloning in het jaar van toekenning, ook als de aandelen in een later jaar pas onvoorwaardelijk worden.</p> <p>Structurele pensioenbijdragen van de werkgever behoren niet tot de jaarlijkse vaste beloning.</p>
Malus risico-aanpassing	Dit is een ex post risico-aanpassing die plaatsvindt na de toekenning maar voordat (uitgestelde) variabele beloning wordt uitgekeerd (in contanten) of onvoorwaardelijk is geworden (bij aandelen).
Medewerker	Een natuurlijke persoon die werkzaamheden verricht onder verantwoordelijkheid van a.s.r. groep, tenzij anders vermeld. In dit beloningsbeleid worden hieronder ook de leden van de Raad van Bestuur begrepen, tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven.
MiFID II Medewerkers	Medewerkers die werken onder de verantwoordelijkheid van een groepsmaatschappij met een MiFID II vergunning die een directe of indirecte impact hebben op de beleggings- en nevendiensten of het zakelijke gedrag van de desbetreffende groepsmaatschappij.
Retentieperiode (of blokkeringsperiode)	Dit is een beperkte periode waarin de medewerkers de aandelen wel al onvoorwaardelijk hebben verworven, maar deze nog niet mogen verhandelen. Zo dienen medewerkers die aandelen als deel van de vaste beloning hebben ontvangen, de aandelen minimaal vijf jaar na verwerving te behouden. Dit wordt ook wel de blokkeringsperiode genoemd.
Retentievergoeding	Dit is een vorm van variabele beloning voor behoud van de medewerker bij de onderneming. Het toekennen van een retentievergoeding is aan strikte regels gebonden.
Sleutelposities	Sleutelposities zijn posities op 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 de operationele activiteiten voortvloeien. Het zijn de tweede en derde lijns afdelingen die vanuit hun onafhankelijke positie tegenwicht bieden in alle bedrijfsonderdelen en op alle organisatieniveaus binnen a.s.r. Het gaat hierbij om de tweede en derde lijn functies: Risk Management, Compliance, Audit en Actuarieel en om eventuele andere functies die door a.s.r. groep als sleutfuncties worden aangemerkt.
Uitstelperiode	Een toegekende variabele beloning wordt in sommige gevallen op een later moment uitbetaald (contanten) of uitgekeerd (aandelen). De periode tussen de toekenning en de uitbetaling of uitkering, is in dat geval de uitstelperiode.

Term	Toelichting
Variabele beloning	De som van de totale toegekende variabele beloning, inclusief gratificaties, boter-bij-de-vis toekenningen, buy-outs, retentievergoedingen en variabele vertrekvergoedingen.
Vaste beloning	Zie definitie jaarlijkse vaste beloning
Verkoopmedewerkers	Dit zijn medewerkers die direct de volgende producten of diensten aanbieden aan consumenten: hypotheke, persoonlijke leningen, deposito's, betaalrekeningen, betalingsdiensten en betaalinstrumenten en of elektronisch geld.
Welkomstbonus	Dit is een bonus die wordt toegekend aan een nieuwe medewerker om de medewerker aan te trekken voor de onderneming. Het wordt ook wel een sign-on bonus genoemd.
WNT-topfunctionarissen	<p>De Wet normering topinkomens (WNT) geldt voor (semi-) publieke instellingen. Binnen de a.s.r. groep legt deze wet aanvullende beloningsrestricties op voor WNT-topfunctionarissen binnen het zorgverzekeringsbedrijf (ASR Aanvullende Ziektekostenverzekeringen N.V., ASR Basis Ziektekostenverzekeringen N.V. en ASR Wlz-uitvoerder B.V.).</p> <p>WNT-topfunctionarissen zijn de medewerkers die op grond van de WNT als topfunctionaris worden aangemerkt.</p>

Bijlage B: Rollen en verantwoordelijkheden

Deze bijlage beschrijft de governance van het beloningsbeleid.

- HR voert de regie over het beloningsbeleid en coördineert het opstellen en evalueren hiervan binnen de gehele a.s.r. groep.
- De sleutelfuncties adviseren en ondersteunen de RvB en de RvC en rapporteren aan hen over de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en interne codes.
- De Remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming over het beloningsbeleid voor.
- De sleutelfuncties, HR en de Remuneratiecommissie ondersteunen de vergelijkbare (sleutel)functies en commissies voor zover die er zijn bij de a.s.r. groepsmaatschappijen bij de implementatie en uitvoering van dit beleid in de gehele a.s.r. groep.
- De RvC keurt het beloningsbeleid goed. Het beloningsbeleid voor andere medewerkers dan de leden van de RvB wordt vastgesteld door de RvB. Het beloningsbeleid voor de RvB wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (of 'AvA').
- De RvC is verantwoordelijk voor en houdt toezicht op de tenuitvoerlegging van het beloningsbeleid ten aanzien van alle groepen medewerkers.
- De RvC keurt tevens de selectie van identified staff goed voordat deze worden vastgesteld.

In aanvulling op deze uitgangspunten is in de reglementen van de RvB en de RvC in detail opgenomen wat de taken en verplichtingen van de verschillende verantwoordelijken zijn.

Governance a.s.r. groepsmaatschappijen

De ondernemingen binnen de a.s.r. groep met een eigen vergunning als financiële onderneming zijn zelfstandig verplicht om een beloningsbeleid te voeren overeenkomstig de toepasselijke wet- en regelgeving. a.s.r. blijft als groepshoofd verantwoordelijk voor de juiste naleving van de wettelijke beloningsregels, maar het is de verantwoordelijkheid van de besturen en eventuele toezichhoudende organen van de groepsondernemingen om zorg te dragen voor tijdige en correcte uitvoering van het beloningsbeleid op het individuele niveau van deze ondernemingen. De taken en verantwoordelijkheden zoals hierboven benoemd voor de organen, commissies en sleutelfuncties op het niveau van a.s.r., dienen voor zover mogelijk overeenkomstig toegepast te worden op de vergelijkbare niveaus van de betreffende ondernemingen met een eigen vergunning.

Het beloningsbeleid wordt ondersteund door het 'Governance framework voor het beloningsbeleid'. Dit document beschrijft de governance van beloningsbeleid en beloningsvoorstellen.

Bijlage C: Selectieprocedure identified staff

Inleiding

Onder 'identified staff' wordt verstaan medewerkers of categorieën van medewerkers van wie beroepswerkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming materieel kunnen beïnvloeden.

Voor de selectie van identified staff maakt de a.s.r. groep gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve selectiecriteria die zijn opgesteld in lijn met de juridische en technische vereisten die van toepassing zijn op de verschillende groepsmaatschappijen binnen de a.s.r. groep.

Op jaarlijkse basis vindt een evaluatie plaats van het overzicht met identified staff posities. Dit overzicht wordt voorbereid door het overleg met de sleutelfuncties en/of afgestemd met het bestuur van de betreffende groepsmaatschappij. Het overzicht met identified staff posities wordt vastgesteld door de RvC.

Daarnaast vindt twee maal per jaar een evaluatie plaats van de medewerkers die de identified staff posities vervullen.

Indien een medewerker vanuit een niet identified staff positie een identified staff positie gaat vervullen per 1 oktober of later in het jaar, zijn de bepalingen gericht op identified staff uit dit beloningsbeleid van toepassing per 1 januari van het jaar na de benoeming.

Indien een medewerker vanuit een niet identified staff positie een identified staff positie gaat vervullen per 1 april of eerder in het jaar, zijn de bepalingen gericht op identified staff uit dit beloningsbeleid van toepassing voor het volledige kalenderjaar. Een uitzondering zijn variabele beloning(en) die aan de medewerker zijn toegekend vanuit een vorige positie.

Selectiecriteria identified staff

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

- **Categorie 1:** Leden RvB en statutaire directie (ook van dochterondernemingen) ('dagelijkse beleidsbepalers')
- **Categorie 2:** Leden van de Management Board die geen onderdeel uitmaken van de RvB (ook niet van dochterondernemingen)
- **Categorie 3:** Leden RvC (ook van dochterondernemingen)
- **Categorie 4:** Medewerkers in sleutelfuncties
Sleutelfuncties zijn 2e en 3e lijns afdelingen die vanuit hun onafhankelijke positie tegenwicht bieden ('counter-vailing power' leveren) in alle bedrijfsonderdelen en op alle organisatieniveaus binnen a.s.r. Onder de reikwijdte van categorie 4 vallen hogere leidinggevende medewerkers in de compliance functie, de risk management-functie, de actuariële functie en de auditfunctie. Onder deze categorie vallen tevens medewerkers die overall verantwoordelijk zijn voor het risk management binnen een materiële business unit.
- **Categorie 5:** Deelnemers risicocomités. 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 a.s.r.
- **Categorie 6:** Deelnemers aan een PARP Board
Een Product Approval & Review Process Board ("PARP Board") is verantwoordelijk voor de goedkeuring van nieuwe productinitiatieven en productwijzigingen.

- **Categorie 7:** Overige potentiële risk-takers

Onder de groep overige potentiële risk-takers vallen en voor zover zij het risicoprofiel van a.s.r. materieel kunnen beïnvloeden én niet tot de categorieën 1 t/m 6 behoren:

- a. Senior-managers die op grond van de voorgaande groepen nog niet zijn gekwalificeerd als 'identified staff'.
- b. Overige sleutelfunctionarissen van dochterondernemingen van a.s.r. groep.
- c. Medewerkers van wie de totale toegekende beloning op hetzelfde niveau van de Raad van Bestuur, statutaire directie of het senior management ligt.
- d. Medewerkers van wie de totale toegekende beloning € 500.000,- of meer bedraagt.
- e. Overige medewerkers van wie de activiteiten anderszins materiële invloed hebben op het risicoprofiel.