

# Bijlage bij agendapunt 3A

---

Voorstel  
beloningsbeleid  
Raad van  
Bestuur

# Bijlage bij agendapunt 3A – voorstel beloningsbeleid Raad van Bestuur

Het Groepsbeloningsbeleid en ASR Beloningsbeleid bestaat uit 7 hoofdstukken. De eerste vier hoofdstukken zijn algemeen van aard en beschrijven de wet- en regelgeving waarbinnen a.s.r. keuzes kan maken. Het eerste hoofdstuk bevat de opzet en structuur van het beleid. In hoofdstuk 2 worden de in het kader van het beloningsbeleid te duiden specifieke groepen medewerkers besproken, zoals identified staff, medewerkers in controle functies en dagelijks beleidsbepalers. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de verschillende beloningscomponenten in het wettelijk kader. Het geeft inzicht in het verschil tussen vaste en variabele beloning. Hoofdstuk 4 beschrijft het wettelijk kader voor toekenning en uitbetaling van variabele beloning.

Hoofdstuk 5 bevat het ASR Beloningsbeleid voor alle medewerkers werkzaam bij of voor a.s.r., waaronder de leden van de RvB. In dit hoofdstuk is weergegeven welke keuzes a.s.r. binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving heeft gemaakt. De keuzes en uitgangspunten van dit beloningsbeleid voor de leden van de RvB zijn opgenomen in paragraaf 5.4. Hieronder is de tekst van paragraaf 5.4 van het huidige beloningsbeleid weergegeven en daarnaast de integrale tekst van het voorstel. Dit deel wordt ter stemming voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Hoofdstuk 6 gaat over de publicatieverplichting. Hoofdstuk 7 beschrijft de governance. De huidige versie van het Groepsbeloningsbeleid en ASR Beloningsbeleid is te vinden op de website [asrneland.nl](http://asrneland.nl) (via bestuur en organisatie/beleid en richtlijnen).

## Huidige tekst beloningsbeleid Raad van Bestuur

*Paragraaf 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 ASR Vermogensbeheer 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.*

## Tekstvoorstel beloningsbeleid Raad van Bestuur vanaf 1 januari 2020

*5.4. Uitgangspunten ASR Beloningsbeleid*  
ASR Nederland N.V. heeft als uitgangspunt dat de samenleving haar eraart als een nuttige verzekeraar die verantwoordelijk omgaat met de aan haar toevertrouwde middelen en de omgeving waarin zij werkt. Met dit gegeven zijn voor de totstandkoming van het voorstel voor het gewijzigde beloningsbeleid de volgende vier perspectieven gebruikt als basis voor het beloningsbeleid.

1. *Het organisatieperspectief: in lijn met hoe a.s.r. zich als onderneming presenteert.*
2. *Het intern perspectief: consistentie in het interne loonebouw.*
3. *Het extern perspectief: getoetst aan de externe markt.*
4. *Het stakeholders perspectief: rekening houdend met de opvattingen van verschillende stakeholdergroepen ten aanzien van beloning; klant, aandeelhouder, medewerker, samenleving.*
  - *Klant: een begrijpelijk beloningsbeleid in relatie tot (de positie van) a.s.r.*
  - *Aandeelhouder: alignment met de lange termijn belangen van aandeelhouders, zonder perverse prikkels.*
  - *Medewerker: een begrijpelijk beloningsbeleid in relatie tot (de positie van) a.s.r.*
  - *Samenleving: een begrijpelijk beloningsbeleid in relatie tot (de positie van) a.s.r.*

**Ad 1. Het organisatieperspectief**

a.s.r. vindt dat de samenleving mag verwachten dat a.s.r. een nuttige verzekeraar is die verantwoordelijk omgaat met de aan a.s.r. toevertrouwde middelen en de omgeving waarin wordt gewerkt. Ten aanzien van de beloning van het bestuur mag de samenleving verwachten dat deze past bij het karakter van a.s.r. en dat het beloningsbeleid en de hoogte van de beloning van de bestuurders vanuit dat perspectief uitlegbaar zijn.

**Ad 2. Het intern perspectief**

Alle medewerkers van a.s.r. hebben een salaris op basis van functiezwaarte aan de hand van een indeling in salarisschalen die in stappen doorlopen wordt. De beloning van de leden van de RvB wordt ook 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 dit maximum juist onder de mediaan van de externe referentiegroep.

**Ad 3. Het extern perspectief**

a.s.r. biedt al haar medewerkers een marktconform salaris. De marktconformiteit van het salaris wordt getoetst aan de hand van een referentiegroep. De referentiegroep van de RvB bevat alleen Nederlandse organisaties, waarvan een belangrijk deel met een maatschappelijk karakter, te onderscheiden naar vergelijkbare Nederlands beursgenoteerden ondernemingen en Nederlandse financiële instellingen waaronder verzekeraars. 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 medewerkers. 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 referentiegroep van de overige medewerkers bestaat uit de algemene markt. De referentiegroep voor Group Asset Management is Asset Management. Om te voorkomen dat de salarisschalen van de medewerkers en de RvB teveel uit elkaar gaan lopen, mede door het verschil in referentiegroepen, worden elke 2 jaar als check de salarisschalen van de RvB getoetst aan de referentiegroep van de medewerkers (de algemene markt). Mochten de verschillen te groot worden kan dit

aanleiding zijn de mate waarin het maximum van de salarisschalen van de leden van de RvB onder de mediaan ligt aan te passen. De beloningsverhouding tussen de beloning van de CEO en de mediaan van de beloning van de medewerkers bij a.s.r. zal onder de 20 liggen.

De RvC beoordeelt jaarlijkse 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%). Hierbij zal de RvC de performance van a.s.r. in acht nemen en de principes zoals vastgelegd in het beloningsbeleid. De RvC zal hierover verantwoording afleggen in het jaarlijkse remuneratierapport.

**Ad 4. Het stakeholderperspectief**

De opzet van het ASR beloningsbeleid is getoetst aan de visies van aandeelhouders, klanten, medewerkers en de samenleving. Hiervoor is ook met de verschillende stakeholders gesproken. In het beloningsbeleid wordt zo veel als mogelijk rekening gehouden met de opvattingen en belangen van deze verschillende stakeholdergroepen.

**Periodieke toets**

De Remuneratiecommissie toetst de uitgangspunten van het ASR beloningsbeleid (minimaal) eens per vier jaar aan de vier perspectieven. Het beloningsbeleid zal (minimaal) eens per vier jaar ter stemming worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Het remuneratierapport zal vanaf 2021 ieder jaar ter adviserende stemming worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Eens per twee jaar wordt door een extern adviesbureau de marktvergelijking (beloningsbenchmark) uitgevoerd.

**Aandelenparticipatie**

Aanvullend op het beloningsbeleid committeren de leden van de RvB zich tot een aandelenparticipatie van 75% voor de CEO en 50% voor de overige leden van het laatst geldende bruto salaris. Dit belang zal binnen een periode van maximaal 7 jaar worden bereikt. De aandelen moeten minimaal 5 jaar worden vastgehouden (blokkeringsperiode). De aandelen kunnen slechts worden verkocht voor zover het doelvermogen en de blokkeringsperiode dit toelaten. Bij uitdiensttreding van het RvB lid blijft de 5 jaar blokkeringsperiode gelden, maar kan na het verstrijken daarvan het aandelenbelang vrij worden verkocht.

**Vergelijking**

	Huidig beloningsbeleid RvB	Voorstel beloningsbeleid RvB per 1 januari 2020
Uitgangspunten beleid	Externe benchmark	Vier perspectieven
Salarisniveau	Individueel salarisniveau	Salarisniveau gebaseerd op salarisschaal (70% tot 100%)
	Het gemiddelde niveau van de totale beloning ligt juist onder de mediaan.	Het maximum van de salarisschaal ligt juist onder de mediaan.
	De cao van a.s.r. is van toepassing op de leden van de RvB.	De cao van a.s.r. is van toepassing op de leden van de RvB voor wat betreft de loonindexering.
	Salarisverhogingen ter discretionaire bevoegdheid aan de RvC.	De RvC beoordeelt jaarlijkse of er, aanvullend op de stijging conform de cao loonindex, aanleiding is voor een salarisstijging van de leden van de RvB binnen de salarisschaal. Als de RvC hier gebruik van maakt, zal deze stijging tussen de 0% en 6% bedragen.
Benchmark	Samenstelling van de groepen Nederlandse financiële instellingen en middelgrote (beursgenoteerde) Nederlandse niet-financiële instellingen.	Een groep van Nederlandse organisaties, waarvan een belangrijk deel met een maatschappelijk karakter, te onderscheiden naar vergelijkbare Nederlands beursgenoteerden ondernemingen en Nederlandse financiële instellingen waaronder verzekeraars.
		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 (omzet, marktkapitalisatie en aantal medewerkers).
		Alle beloningsdata van de organisaties in de referentiegroep dient individueel gepubliceerd te zijn.
		De mediaan wordt vastgesteld met een conversiefactor van 0.5 van variabel naar vast salaris voor de bedrijven in de referentiegroep die een variabele beloningscomponent hebben.
	De benchmark wordt eens per 3 jaar uitgevoerd.	De benchmark wordt eens per 2 jaar uitgevoerd.
		Elke 2 jaar toets salarisschaal aan interne loongebouw.
	Het beleid wordt in geval van materiele wijziging voorgelegd aan de AvA.	Het beleid wordt eens per 4 jaar voorgelegd aan de AvA en in geval van materiele wijziging.
	<b>Aanvullend op beloningsbeleid</b>	<b>Aanvullend op beloningsbeleid</b>
Participatie	<b>Individuele afspraak per 1 januari 2018</b>	<b>Individuele afspraak per 1 januari 2020</b>
	CEO 50%	CEO 75%
	Overige leden 25%	Overige leden 50%
		Te bereiken binnen maximaal 7 jaar
	5 jaar blokkeringsperiode	5 jaar blokkeringsperiode
		Fiscale korting van 18,5%, vanwege de 5 jaar blokkeringsperiode.