

## Remuneratierapport 2018

DELA publiceert ten aanzien van medewerkers wier beroepswerkzaamheden haar risicoprofiel materieel beïnvloeden, de zogenoemde Identified Staff, informatie over het gevoerde beloningsbeleid en beloningsbedragen voor 2018. Dit document geeft de samenstelling van de Identified Staff van DELA in 2018 weer, biedt inzicht in de belangrijkste uitgangspunten van het voor hen gevoerde beloningsbeleid en geeft een cijfermatige onderbouwing.

De beginselen van dit Remuneratierapport gelden *mutatis mutandis* ook voor de vergoedingen van zelfstandige contractanten die managementopdrachten houden of opdrachten houden m.b.t. taken van de Identified Staff. Deze analogie blijft evenwel beperkt tot de vergoeding van bedoelde zelfstandige contractanten en brengt niet met zich dat bedoelde zelfstandige contractanten onder gezag, leiding en toezicht van hun opdrachtgever zouden komen te staan.

### Beloningsbeleid DELA

#### a. De principes

Het beloningsbeleid van DELA Groep is gebaseerd op de volgende principes:

- ▶ **De strategie, de risicobereidheid, doelstellingen en de lange termijn belangen van DELA**, dat wil zeggen dat het bijzondere karakter van het businessmodel van DELA waarin de lange termijn verplichtingen jegens haar leden en verzekerden centraal staat in de vormgeving van het beloningsbeleid;
- ▶ **De (BIO) waarden en troeven van DELA**, dat wil zeggen dat de 3 kernwaarden (Betrokken, Integer en Ondernemend) alsmede de 5 troeven (Voor elkaar, Warm welkom, Voor eenieder bijzonder, Raad en daad en Betrouwbaar) herkenbaar terug te vinden zijn in de vormgeving en uitvoering van het beloningsbeleid en in de beslissingen die in dit kader genomen worden;
- ▶ **Resultaat Gericht Werken**, dat wil zeggen dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben, heldere afspraken maken over de te verwachten resultaten, daar ook op worden aangesproken en voor worden beloond;
- ▶ **Marktconformiteit**, dat wil zeggen dat de totale beloning (vast en variabel) die geboden wordt en de groeimogelijkheden van die totale beloning zich passend verhouden tot de gedefinieerde externe markt (die regelmatig extern geëvalueerd wordt), functiezwaarte en geleverde prestaties, waardoor DELA een aantrekkelijke werkgever blijft;
- ▶ **Differentiatie**, dat wil zeggen dat er verschillen in de hoogte en vorm van beloning zullen zijn tussen medewerkers, die verklaarbaar zijn door verschillen in functiezwaarte, marktwaarde en persoonlijke prestaties.

#### b. Functie- en salarishuis: basis voor vaste beloning

Medewerkers binnen DELA hebben een duidelijke functiebeschrijving die bepalend is voor de vaststelling van de functiezwaarte. De functiezwaarte wordt vastgesteld op basis van een robuuste methodiek van functiewaardering en DELA heeft op dat punt gekozen voor de Hay-methode. Elke functie is ondergebracht in een functieniveau en zo nodig geclusterd in functiegroepen. De combinatie van al die

functieniveaus wordt wel het functiehuis genoemd. Er bestaan heldere procedures, onder meer over de totstandkoming van functiebeschrijvingen en eventuele bezwaren tegen de uitkomsten van de waarderingen of de consequenties daarvan.

Medewerkers binnen DELA krijgen allemaal een salarisschaal toegewezen die correspondeert met de functieklassering. Indien een medewerker nog niet de vereiste ervaring heeft, kan deze eerst in een aanloopschaal worden geplaatst. De combinatie van alle salarisschalen samen vormt het salarishuis. De salarisschalen zijn 'open' dat wil zeggen dat alleen het minimum, een normmaximum en een uitloopmaximum gegeven is. Tussen het minimum en het maximum is elk salaris mogelijk.

### **c. Vaste beloning**

De vaste beloning bestaat in ieder geval uit een vast basissalaris. Eventueel, voor sommige groepen van medewerkers of individuele medewerkers, aangevuld met een of meer vaste beloningscomponenten zoals vakantietoeslag, 13<sup>e</sup> maand of andere vaste (markt) toeslagen. Groei van dit vaste salaris wordt bepaald aan de hand van de jaarlijkse beoordeling, in combinatie met de Relatieve Salaris Positie (hierna: RSP) in de salarisschaal.

### **d. Variabele beloning**

Binnen DELA komen de leden van de Identified Staff in aanmerking voor variabele beloning, afhankelijk van individuele prestaties en – uitgezonderd de groepscontrolefuncties - de financiële performance van de relevante business line en DELA. Hierdoor neemt de aantrekkelijkheid van DELA als werkgever verder toe. Financiële performance op basis waarvan de variabele beloning mede zal worden vastgesteld dient gecorrigeerd te worden voor de kosten van risico, kapitaal en liquiditeit.

Aan de hand van een Ex-Ante Risico Analyse stelt de RvC jaarlijks vast of de totale som aan variabele beloning die gebudgetteerd wordt op basis van de individuele prestaties van de medewerkers, gecorrigeerd dient te worden op basis van het actuele Operationeel Resultaat, de Dekkingsgraad of de Solvabiliteitsmarge in dat kalenderjaar.

DELA stelt, voor diegenen die in aanmerking komen voor variabele beloning, vast wat de minimum, op norm en maximum percentages zijn. Deze ratio's kunnen, zo nodig, per groep van functies worden vastgesteld. Voor het bestuur van de coöperatie en het directieteam in Nederland bedraagt het maximum in 2018 20%, voor de overige leden van de Identified Staff is het maximum 15% bij outperformance van het persoonlijk functioneren én van het operationeel resultaat van DELA. Voor DELA België bedraagt het maximum percentage variabele beloning voor het MT 30% bij outperformance en voor overige leden van de Identified Staff is dat 18%. Voor de zogenoemde sleutelfuncties geldt dat de hoogte van de variabele beloning niet afhankelijk is van het bedrijfsresultaat, omdat deze functionarissen vanuit hun rol kritisch en zonder enig voorbehoud moeten kunnen beoordelen of de processen en controles binnen DELA deugdelijk zijn.

DELA draagt er zorg voor dat medewerkers die voor variabele beloning in aanmerking komen, vooraf inzicht hebben in deze ratio's, waardoor hun verwachtingen adequaat gemanaged kunnen worden.

### **e. Resultaatgericht Werken**

Medewerkers van DELA worden aangestuurd op basis van het model van Resultaat Gericht Werken (hierna: RGW). Daarmee wordt een grotere mate van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers

nagestreefd en wordt tevens ondernemend en proactief handelen gestimuleerd door medewerkers aan te spreken op zelfstandigheid en zelfsturing.

RGW gaat uit van een jaarlijkse terugkerende cyclus van (tenminste) 3 gesprekken bestaande uit (i) een planningsgesprek, (ii) een functioneringsgesprek en (iii) een beoordelingsgesprek. Op decentraal niveau is sprake van heldere procedure beschrijvingen van het hele beoordelingsproces inclusief bezwaar- en beroep mogelijkheden.

#### **f. Beoordelen**

DELA heeft een robuuste beoordelingssystematiek waarin ruimte is voor een zelfevaluatie door de medewerker en waarbij medewerkers beoordeeld kunnen worden op een of meer van de volgende aspecten:

- ▶ Resultaat Gerichte Afspraken (hierna: RGA's)
- ▶ BIO waarden
- ▶ Competenties

De uiteindelijke beoordeling door de direct leidinggevende resulteert in een score die aan de medewerker bekend gemaakt wordt. Voor het bestuur, directieteam in Nederland en de sleutelfunctionarissen worden de beoordelingen vastgesteld door de RvC. Voor de overige leden van de Identified Staff, geschiedt dit door het bestuur.

#### **g. Wegingsfactoren RGA's**

Alle medewerkers van DELA dienen 3 tot 6 RGA's te hebben verdeeld over businessniveau, afdelingsniveau en individueel niveau. De RGA's op business- en afdelingsniveau kunnen financiële RGA's zijn die dan zoveel mogelijk en voor zover relevant voor de kosten van risico, kapitaal en liquiditeit worden gecorrigeerd. RGA's op individueel niveau bestaan uit een combinatie van financiële en niet-financiële RGA's, waaronder in ieder geval een RGA op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

Per RGA dient te worden vastgesteld wat de wegingsfactor is. Teneinde te borgen dat medewerkers zich richten op de belangrijkste activiteiten, zal de minimum wegingsfactor per RGA 15% bedragen.

Voor leden van de Identified Staff die een sleutelfunctie vervullen speelt de ontwikkeling van het operationeel resultaat voor het vaststellen van de hoogte van de variabele beloning niet mee, terwijl voor diegenen die een functie bekleden met uitsluitend verantwoordelijkheid voor Nederland of België, het Operationeel Resultaat van het respectieve land geldt.

### **Identified Staff DELA**

#### **a. Leden Identified Staff**

Leden van de Identified Staff zijn medewerkers die materiële invloed hebben op het risicoprofiel van DELA. Op deze groep van medewerkers zijn specifieke, meer strikte regels van toepassing (zoals bijvoorbeeld de beloningsmix, de toepasselijkheid en de duur van vesting- en retentieperioden) die hieronder nader uiteengezet zijn.

Er worden 4 verschillende categorieën van medewerkers onderscheiden, te weten:

- ▶ **Het bestuurlijk, beleidsbepalend of toezichthoudend orgaan:** voor DELA is dit het bestuur van de coöperatie.
- ▶ **Personen die de onderneming daadwerkelijk besturen:** dat zijn de directieleden van zelfstandige bedrijfsonderdelen, waarvan het zelfstandige bedrijfsonderdeel een grote invloed op het risicoprofiel heeft. Als criterium daarvoor geldt: ten minste 5% van de SCR.
- ▶ **Sleutelfuncties:** dat zijn de Operational Riskmanager, Financial Riskmanager, Compliance Riskmanager en de manager Internal Audit.
- ▶ **Andere personeelscategorieën waarvan de beroepswerkzaamheden wezenlijke gevolgen hebben voor het risicoprofiel van de onderneming:** dat zijn functies met eenzelfde hoge totale beloning als senior management of sleutelfuncties, met een grote invloed op het risicoprofiel (tenminste 5% van de SCR).

#### **b. Beloningsmix Identified Staff**

De wet- en regelgeving schreef voor dat variabele beloning van Identified Staff wordt vastgesteld in een combinatie van contanten en financiële instrumenten en van voorwaardelijke en onvoorwaardelijke beloning. In 2018 is er meer ruimte ontstaan waardoor besloten is het financiële instrument niet meer toe te passen en dit met terugwerkende kracht te corrigeren.

Van de variabele beloning wordt 60% onvoorwaardelijk uitgekeerd, alles in cash. De overige 40% wordt voorwaardelijk uitgekeerd, na herbeoordeling van het functioneren op basis van de oorspronkelijke prestatiecriteria.

Indien en voor zover de variabele beloning minder bedraagt dan 1 bruto maandsalaris of EUR 10.000 bruto, zal het volledige bedrag onvoorwaardelijk en in contanten worden uitbetaald.

In bijlage II is een schematisch overzicht opgenomen van de Beloningsmix.

Voor de vestingperiode is gekozen voor een periode van 3 jaar op basis van cliff vesting. Dit betekent dat de voorwaardelijke variabele beloning gelijkelijk verdeeld in de drie opvolgende kalenderjaren beschikbaar komt, behoudens ingeval er een noodzaak bestaat om een malus en/of claw back toe te passen en conform de hiervoor beschreven beloningsmix.

#### **c. Risicoanalyses**

DELA zal zorgdragen dat de financiële performance waarop de variabele beloning wordt gebaseerd (zowel op groeps, business/afdelings als individueel niveau) gecorrigeerd wordt voor de kosten van risico, kapitaal en liquiditeit en dat er een gedegen risicoanalyse van het beloningsbeleid plaatsvindt.

Om dit te realiseren heeft de RvC een proces goedgekeurd op basis waarvan jaarlijks een Ex-Ante en een Ex-Post risicoanalyse wordt gemaakt. Daarnaast heeft de RvC een risicoanalyse van het complete beloningsbeleid goedgekeurd.

#### **d. Malus en claw back**

Teneinde een verantwoorde balans te vinden tussen risico, klantbelang en variabele beloning, heeft DELA de mogelijkheid van herbeoordeling ingevoerd. Temeer daar de risico's binnen DELA zich vaak eerst na langere periodes manifesteren. Deze herbeoordeling kan aanleiding geven tot het toepassen van een malus op voorwaardelijke variabele beloning dan wel een claw back op reeds onvoorwaardelijk geworden variabele beloning. De herbeoordeling vindt altijd plaats op basis van de oorspronkelijke prestatiecriteria.

#### **Beloning 2018 Identified Staff**

De beloning van de leden van de Identified Staff bestaat zowel uit vast loon als uit variabele beloning. De variabele beloning is afhankelijk van de beoordeling en, uitgezonderd diegenen die verantwoordelijk zijn voor een sleutelfunctie, het operationeel resultaat van de groep of divisie. Bijlage II bevat een overzicht van de beloning van de Identified Staff over 2018.

==//==//==

**Bijlage I: Beloningsmix Identified Staff**

	<b>Contant</b>	
<b>onvoorwaardelijk</b>	Cash	<b>uit te keren in april volgend op het beoordelingsjaar</b>
	<b>60%</b>	
<b>voorwaardelijk</b>	Uitgesteld cash	<b>uit te keren in 3 jaar (pro rata vesting)</b>
	<b>40%</b>	
	<b>100%</b>	
	retentie 1 jaar	

## Bijlage II: Cijfers 2018

	Omschrijving gedelegeerde verordening	Classificering	Functies	Aantal medewerkers	Beloningsjaar 2018 Uitgekeerd in 2019				Nog uit te keren (na 2019)	
					grondslag loon	% var. beloning	cash	wp *	cash	wp *
1	Het bestuurlijk, beleidsbepalend of toezichhoudend orgaan	Bestuur	Algemeen Directeur Statutair Directeur Statutair Directeur	3	€ 843.422	13,20%	€ 103.056	312	€ 93.071	249
2	Personen die de onderneming daadwerkelijk besturen	Statutair directeuren en Directieleden DELA Nederland	Directeur Verzekeren	9	€ 1.127.228	14,10%	€ 135.386	222	€ 106.235	200
			Directeur Uitvaartverzorging							
			Directeur IT							
			Directeur P&O							
		Directieleden van ZBO's, waarvan de ZBO een impact heeft op de SCR van 5% of meer	Directeur DELA Vastgoed							
			Directeur Operations DELA Vastgoed							
			Directeur België							
		Financieel Directeur België								
		Directeur Verzekeren België								
3	Sleutelfuncties	Eindverantwoordelijke van sleutelfunctie	Operational Risk Manager Financial Risk Manager Manager IAD Manager Compliance	4	€ 362.142	7,50%	€ 24.357	21	€ 7.275	0
4	Andere personeels-categorieën waarvan de beroepswzr wezenlijke gevolgen hebben voor het risicoprofiel van de onderneming	Functies met eenzelfde hoge totale beloning als senior management of sleutelfuncties, met impact op SCR > 5%	Manager FRMA Adjunct Directeur Beleggingen	2	€ 284.969	3,00%	€ 13.705	8	€ 8.622	8

Medewerkers die in 2015, '16, '17 en '18 lid waren van Identified Staff, kregen in 2019 het onvoorwaardelijk geworden deel uitgekeerd.

Medewerkers die in 2015, '16, '17 en '18 lid waren van Identified Staff, hebben in 2019 de onvoorwaardelijk geworden waardepapieren te gelde gemaakt.

**De hoogte van de nog uit te betalen waardepapieren is met ingang van de uitkering over 2017 vastgesteld en vervolgens gefixeerd.**

\* In deze kolom staat het aantal waardepapieren dat conform de beloningsmix en het financieel instrument wordt toegekend.

Als de variabele beloning over een jaar minder is dan € 10.000 en/of minder dan een maandsalaris wordt het in een keer in cash uitgekeerd.

Noot: de nog uitstaande waardepapieren worden in de periode tot en met 2020 op de uitkeringsdatum contant gemaakt voor € 99,46 per waardepapier.